



TEORIA DOS STAKEHOLDERS: SUA EVOLUÇÃO E AGENDA DE PESQUISA

 David Curtinaz Menezes¹  Diego Mota Vieira²  Jessica Eloísa de Oliveira³

¹ Doutor em Administração, Universidade de Brasília-UnB. Brasília, DF – Brasil. davidcurtinaz@yahoo.com.br

² Doutor em Administração, Universidade de Brasília-UnB. Brasília, DF – Brasil. diego1mv@yahoo.com.br

³ Doutorado em Administração, Universidade de Brasília-UnB. Brasília, DF – Brasil. jessicaeloisa1@gmail.com

Resumo

Objetivo do estudo: Apresentar um panorama da evolução da Teoria dos Stakeholders por meio da análise das principais proposições teóricas e de questões que norteiam o debate sobre a referida teoria.

Metodologia/abordagem: Revisão da literatura na qual são analisados artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais relacionados ao tema no período entre 1980 e 2021.

Originalidade/relevância: Essa pesquisa contribui com o debate sobre a Teoria dos Stakeholders ao sistematizar o conhecimento sobre esse campo teórico e identificar lacunas que configuram uma agenda de pesquisa que contribuirá para o avanço desta teoria.

Principais resultados: São identificadas as principais questões relacionadas com a referida teoria bem como é proposta uma agenda de pesquisa que envolve: i) a identificação, a priorização e o engajamento das partes interessadas; ii) a contabilização da geração de valor para todos stakeholders; iii) a influência desses atores nas práticas adotadas pelas organizações e na tomada de decisões do governo; iv) as influências simultâneas dos atores e como as interações entre atores influenciam a gestão; e v) como obter melhor desempenho, equidade e maior criação de valor para todos stakeholders de forma proporcional à contribuição deles para a organização.

Contribuições teóricas/metodológicas: Este estudo, por meio da análise do desenvolvimento da Teoria dos Stakeholders, permite identificar perspectivas para novos estudos e auxiliar pesquisadores no entendimento das principais questões abordadas no campo.

Palavras-chave: Teoria dos Stakeholders. Revisão de literatura. Evolução. Agenda de pesquisa.

STAKEHOLDER THEORY: ITS EVOLUTION AND RESEARCH AGENDA

Abstract

Objective of the study: To present an overview of the evolution of the Stakeholder Theory through the analysis of the main models of analysis and theoretical propositions in order to address the main questions that guide the debate on this theory.

Methodology: Literature review in which articles published in international and national journals related to the theme between 1980 and 2021 are analyzed.

Originality/relevance: This research contributes to the debate on the Stakeholder Theory by systematizing the knowledge on this theoretical field and identifying gaps that configure a research agenda that will contribute to the advancement of that theory.

Main results: The main issues related to that theory are identified, as well as a research agenda that involves: i) identification, prioritization and engagement of stakeholders; ii) accounting for the generation of value for all

stakeholders; iii) the influence of these actors in the practices adopted by the organizations and in the decision making of the government; iv) the simultaneous influences of stakeholders and how the interactions between these actors influence the stakeholder management; and v) how to achieve better performance, equity and greater value creation for all stakeholders in proportion to their contribution to the organization.

Theoretical/methodological contributions: This study, through the analysis of the development of the Stakeholder Theory, allows identifying perspectives for new studies and assisting researchers in understanding the main issues addressed in the field.

Keywords: Stakeholder Theory. Literature review. Evolution. Research agenda.

TEORÍA DE LOS STAKEHOLDERS: SU EVOLUCIÓN Y AGENDA DE INVESTIGACIÓN

Resumen

Objetivo del estudio: Presentar un panorama de la evolución de la Teoría de los Stakeholders a través del análisis de las principales proposiciones teóricas y cuestiones que orientan el debate sobre dicha teoría.

Metodología: Revisión de la literatura en la que se analizan artículos publicados en revistas nacionales e internacionales relacionados con la temática entre 1980 y 2021.

Originalidad / relevancia: Esta investigación contribuye al debate sobre la Teoría de los Stakeholders al sistematizar el conocimiento sobre este campo teórico e identificar brechas que configuran una agenda de investigación que contribuirá al avance de esta teoría.

Resultados: Se identifican los principales temas relacionados con esa teoría, así como se propone una agenda de investigación que involucra: i) la identificación, priorización y participación de los stakeholders; ii) contabilizar la generación de valor para todos los stakeholders; iii) la influencia de estos actores en las prácticas adoptadas por las organizaciones y en la toma de decisiones del gobierno; iv) las influencias simultáneas de los actores y cómo las interacciones entre actores influyen en la gestión; yv) cómo obtener un mejor desempeño, equidad y una mayor creación de valor para todos los grupos de interés en proporción a su contribución a la organización.

Aportes teóricos / metodológicos: Este estudio, a través del análisis del desarrollo de la Teoría de los Stakeholders, permite identificar perspectivas para nuevos estudios y ayudar a los investigadores a comprender los principales temas abordados en el campo.

Palabras clave: Teoría de los Stakeholders. Revisión de literatura. Evolución. Agenda de investigación.

Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Menezes, D. C., Vieira, D. M., & Oliveira, J. E. (2022). Teoria dos stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 21, 1-34, e18882. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>.

(ABNT – NBR 6023/2018)

MENEZES, David Curtinaz; VIEIRA, Diego Mota; OLIVEIRA, Jessica Eloísa de. Teoria dos stakeholders: sua evolução e agenda de pesquisa. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 21, p. 1-34. 2022. <https://doi.org/10.5585/riae.v21i1.18882>.

Introdução

A Teoria dos *Stakeholders* tem ganhado destaque no ambiente acadêmico e empresarial, sendo, inclusive, objeto de discussão no Fórum Econômico Mundial em 2020, em que foi discutida a necessidade de reformar o capitalismo em direção ao *stakeholder capitalism* em substituição a um capitalismo que prioriza acionistas (Mascena & Stocker, 2020). Isso porque, desde a crise financeira global de 2008, há uma demanda da sociedade por um capitalismo mais responsável, de modo que a referida teoria tem encontrado cada vez mais conexão com a prática organizacional (Freeman, Phillips & Sisodia, 2020).

A evolução da Teoria dos *Stakeholders* tem apontado diferentes questões que influenciam a gestão corporativa e integram a sua atual agenda de pesquisa como, por exemplo, a identificação, a priorização e o engajamento de *stakeholders* (Mitchell & Lee, 2019), o desafio de contabilizar a geração de valor não apenas para os acionistas como também para os outros *stakeholders* (Freeman, 2017; Hatherly, Mitchell, Mitchell & Lee, 2020) e a influência desses atores nas práticas ambientais adotadas pelas organizações (Graham, 2020) e pelo governo (Gomes, Osborne & Guarnieri, 2020).

Apesar de existirem revisões de literatura sobre a Teoria dos *Stakeholders*, a maioria desses trabalhos revisa tópicos específicos relacionados ao tema (Gomes *et al.*, 2020). Por isso, este estudo se propõe a realizar uma revisão de literatura com foco na evolução da teoria em geral e na reunião das principais questões que impulsionam o debate em torno dela. Esse estudo é oportuno, pois, desde a obra seminal de Freeman (1984), diversos autores vêm contribuindo para a constituição de um corpo teórico que permita entender as organizações não apenas a partir do ponto de vista dos acionistas (*shareholders*), mas também dos diversos atores que impactam ou são impactados por suas atividades (Favoreto, Amâncio-Vieira, Shimada & Ferreira, 2017).

Portanto, a contribuição da presente pesquisa é a sistematização do conhecimento acerca do tema, o que pode auxiliar os pesquisadores, sobretudo os novos (Serra & Ferreira, 2019), a visualizarem aspectos teóricos e empíricos a partir dos quais o tema está sendo discutido, e a definição de uma agenda de pesquisa. A análise do desenvolvimento de uma teoria permite identificar perspectivas para novos estudos como, por exemplo, os principais *hot topics* disponíveis na literatura, elementos que auxiliam futuros pesquisadores no entendimento das questões abordadas no campo (Mascena & Stocker, 2020). Ademais, esse artigo se propõe a sistematizar as lacunas existentes na literatura bem como a apontar convergências entre os autores numa perspectiva temporal.

Além desta introdução, esse artigo está estruturado em quatro seções. Na próxima seção, apresentar-se-á a metodologia utilizada na presente pesquisa. Posteriormente, serão demonstradas a evolução da Teoria dos *Stakeholders* e as principais questões abordadas nesse campo teórico. Na seção seguinte, será apresentada uma agenda de pesquisa para estudos futuros. Por fim, o texto seguirá para as considerações finais.

Metodologia

A ideia de elaborar o presente artigo surgiu da necessidade de reunir em um único trabalho as principais questões que impulsionam o debate sobre a Teoria dos *Stakeholders*. Para tanto, inicialmente, foi realizada uma consulta no portal de periódicos da CAPES, que está indexado às principais bases de dados do Brasil e do exterior, visando identificar se existia algum artigo que atendesse a esse objetivo.

Nessa pesquisa foram utilizadas as palavras-chaves Teoria dos *Stakeholders*, revisão, evolução, *Stakeholder Theory*, review e *evolution* as quais deveriam constar no título. Com base nos referidos critérios de pesquisa, foram identificados 70 artigos. Em seguida, foi feita a leitura dos resumos dos artigos com a finalidade de verificar se os estudos atendiam ao objetivo do presente artigo, o que não se verificou.

Posteriormente, realizou-se uma revisão narrativa da literatura. A amostra de artigos selecionada para esse fim é composta por trabalhos publicados entre 1980 e 2021, além disso, inclui os artigos considerados como os mais influentes por autores de trabalhos seminais como Edward Freeman, principal expoente dessa teoria (Filho Souza, Lopes, Guimarães & Ponte, 2019), e outros autores como Jeff Harrison, Brad Agle, Thomas Jones e Thomas Donaldson, que também participaram de trabalhos relevantes relacionados à teoria.

Foi realizada uma consulta ao repositório virtual denominado *stakeholdertheory.org*, no qual é possível encontrar os artigos mais importantes sobre a referida teoria na visão desses autores. O repositório mencionado é relevante porque, conforme explicam os autores, embora existam mais de 36 mil artigos e livros que mencionam a Teoria dos *Stakeholders*, não havia uma lista que consolidasse os principais trabalhos.

Durante a consulta ao supracitado repositório virtual, foram selecionados 36 artigos os quais são divididos, pela própria plataforma, em duas categorias: i) os 25 artigos mais influentes de todos os tempos; e ii) os artigos recentemente publicados. Vale ressaltar que, no referido *site*, também são descritas as quantidades de citações dos 25 artigos mais influentes de modo a demonstrar a sua importância. Assim, por exemplo, é demonstrado que Freeman (2010) foi objeto de 24.540 referências. Deve-se ressaltar que as obras mais referenciadas fornecem indícios de como se estrutura o campo, ou seja, demonstram as bases teóricas que lhe dão sustentação (Favoreto *et al.*, 2017).

A amostra de artigos selecionada para essa pesquisa é composta, ainda, de estudos obtidos por meio da consulta a uma base de dados nacional, a Spell, e uma internacional, a *Science Direct*. Essa seleção foi feita através da utilização das palavras-chaves Teoria dos *Stakeholders* e *Stakeholder Theory*, as quais deveriam constar no título. Com base nos referidos critérios de pesquisa, foram identificados 71 artigos, sendo 19 na Spell e 52 na *Science Direct*. Entretanto, em virtude de limitações de acesso a alguns dos artigos da *Science Direct*, só foi possível ter acesso a 29 artigos. De qualquer forma, entende-se que não há prejuízo para a pesquisa tendo em vista que os artigos baixados da *Science Direct*, em conjunto com outros obtidos no referido repositório virtual e na edição especial da *Business & Society*

e no *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, possibilitam um panorama das publicações internacionais sobre o tema.

Conforme mencionado, a amostra é composta também por trabalhos recentes, publicados entre 2019 e 2020 na edição especial da *Business & Society* sobre Teoria dos *Stakeholders* e no *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*, que contribuem para a descrição da atual agenda de pesquisa. Nas referidas edições, foram selecionados 10 artigos, sendo 7 na *Business & Society* e 3 no *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory*. Em função da limitação de acesso, não foi possível obter todos os artigos que compõem o referido *Handbook*. Desse modo, 75 artigos compõem a amostra da presente pesquisa.

Após a determinação da amostra, foi feita a leitura dos artigos com a finalidade de verificar as principais questões sobre a Teoria dos *Stakeholders* abordadas em tais trabalhos. Assim, a presente pesquisa representa um estudo qualitativo no qual foi realizada a análise do conteúdo dos artigos escolhidos. Ao investigar a amostra, buscou-se compreender os principais assuntos abordados para que fosse possível compreender o desenvolvimento da referida teoria e propor uma agenda de pesquisa.

Teoria dos stakeholders: uma breve introdução

Existem diversas definições de *stakeholder* na literatura (Friedman & Miles, 2006). A mais antiga é associada ao *Stanford Research Institute* (SRI) que, em 1963, como citou Freeman (1984, p. 31), definiu *stakeholders* como os grupos dos quais, sem o suporte, a organização não poderia existir. Freeman (1984) entendia que a definição do SRI precisava ser aprimorada, pois continha conceitos genéricos, como sociedade, por exemplo, e não retratava adequadamente a segmentação existente no que tange aos diferentes interesses entre os diversos grupos sociais. Por isso, o autor propôs uma definição segundo a qual *stakeholder* é um grupo ou indivíduo que afeta ou é afetado pelas ações da organização. Essa definição é considerada a definição clássica de *stakeholder* (Cintra, Amâncio-Vieira, Gonçalves & Costa, 2015).

A origem da nomenclatura deriva do fato de esses grupos possuírem um *stake* (interesse) nas ações de uma organização (Freeman & Reed, 1983, p. 89). O referido termo significa uma participação em uma organização e pode constituir também uma reivindicação, ou seja, uma exigência de algo considerado devido (Carroll & Bucholtz, 2009). Essa expressão pode ser interpretada ainda como o envolvimento de um ator ou grupo de atores que participa de decisões relacionadas a uma organização (Alves & Wada, 2014).

A Teoria dos *Stakeholders* visa demonstrar a importância das relações que uma organização tem com clientes, fornecedores, empregados e comunidades locais. Isso representa uma mudança de paradigma, pois, dessa forma, questiona-se a tese de que o objetivo fundamental dos negócios é proporcionar riqueza apenas aos acionistas. Assim, a teoria defende que a organização deve criar valor para todas as partes interessadas e não apenas para os acionistas (Freeman, 2020).

A referida teoria considera as partes interessadas de uma organização como membros ligados por uma causa comum e que trabalham juntos para criar um negócio de sucesso (Martinez & Mesa, 2021). Portanto, o ponto central dessa teoria é ressaltar que a organização deve “dar atenção aos interesses de todos que podem ajudar ou dificultar a organização a alcançar os seus objetivos” (Phillips, Freeman & Wicks, 2003, p. 481).

Vale ressaltar que, embora o assunto tenha sido objeto de trabalhos realizados na década de 1980, como o de Freeman (1984), o tema ainda é atual. Conforme afirma Freeman (2020), a gestão de *stakeholders* ainda é importante no Século XXI, pois a sobrevivência das organizações depende da sua capacidade de gerenciar os relacionamentos com uma ampla e complexa rede de atores (Graham, 2020), tendo em vista que esses atores influenciam o comportamento de uma organização em função da sua atuação (Lugoboni, Salgado & Murcia, 2019).

A importância da referida gestão decorre do fato de que uma atividade empresarial diz respeito à “forma como clientes, fornecedores, empregados, financiadores, acionistas, comunidade e outros interagem e criam valor. Entender um negócio é saber como esses relacionamentos funcionam” (Freeman, 2008, p. 1).

Nesse contexto, pode-se afirmar que a Teoria dos *Stakeholders* está relacionada com as ações das organizações em busca de desempenho organizacional e envolve os recursos e a estrutura dessas organizações. Ademais, vale salientar que o envolvimento da organização com as diversas partes interessadas cria complexidade na tomada de decisão dos gestores (Ribeiro & Gavronski, 2021), o que remete à gestão dos *stakeholders*.

Conforme explicam Carroll e Bucholtz (2009), uma gestão eficaz de *stakeholders* requer a adoção de medidas que respondam às seguintes questões fundamentais: i) quem são os *stakeholders*; ii) que desafios ou oportunidades são apresentadas à organização por tais atores; iii) quais responsabilidades a organização possui em relação a esses atores; e iv) quais estratégias ou ações que a organização deve tomar a respeito desses atores. Ademais, outra questão importante relacionada à teoria analisada diz respeito às instituições ou ao contexto institucional e sua influência sobre o comportamento das organizações e de seus *stakeholders* (Pfeffer & Salancick, 1978; Brown, 1994).

A análise dos principais assuntos debatidos nesse campo teórico, que é feita a seguir, fornece elementos para responder a essas questões.

Principais temas debatidos nesse campo teórico

As principais questões debatidas nesse campo são apresentadas em uma perspectiva temporal de acordo com o ano de publicação dos trabalhos selecionados. Ao final da seção, as principais informações são sintetizadas por meio de um mapa da literatura que demonstra as vertentes teóricas e as principais questões abordadas.

Década de 1980 e década de 1990 parte 1

Freeman e Reed (1983) chamam atenção para uma mudança no pensamento administrativo que provocou revoluções conceituais e práticas. Trata-se da mudança do *stockholder* para o *stakeholder*. Isso porque, inicialmente, foram enfatizadas apenas as obrigações que as organizações possuíam com seus acionistas sem considerar os interesses de outras partes interessadas. Essa visão mais restrita foi contestada por autores que argumentaram que o propósito da organização é servir à sociedade.

Assim, após uma reavaliação da forma de analisar a vida organizacional, foi possível inserir a ideia de *stakeholders*, ou seja, a noção de que, além dos acionistas, existem outros grupos com os quais a organização também possui obrigações. Esses grupos incluem, por exemplo, os empregados, os clientes, os fornecedores e a comunidade.

As mudanças no mundo corporativo causadas pela ampliação do número de atores, objeto da atenção dos gestores, foi analisada por Freeman (1984), que é a principal referência sobre a teoria analisada (Passos & Spers, 2019). O autor sustentou que, devido a tais mudanças, os gestores precisavam de “novos conceitos, ferramentas e técnicas e novas teorias para que fossem bem-sucedidos” (Freeman, 1984, p. 1). Isso porque as abordagens até então existentes não levavam em consideração a ampla variedade de grupos que podem afetar ou são afetados pela corporação, ou seja, os seus *stakeholders*.

Nesse contexto, o autor propõe a abordagem dos *stakeholders* a qual dá nome ao seu livro e menciona técnicas para mapear tais atores, entender os processos organizacionais e analisar as interações da organização com seus *stakeholders*. Assim, o autor ressalta que a referida abordagem contém elementos como conceitos e processos que oferecem uma visão integrada para lidar com essa variedade de atores de modo a contribuir para preencher uma lacuna na literatura, a necessidade de teoria e estratégias para lidar com grupos e indivíduos que podem afetar a organização (Freeman, 1984).

O autor ressalta que a utilização da referida abordagem implica não apenas identificar tais atores como também gerenciar os relacionamentos com eles. Nesse sentido, ele afirma que o principal objetivo do seu trabalho é destacar o fato de que as organizações devem lidar ativamente com seus *stakeholders*, isso exige que os gestores saibam “como formular e implementar estratégias para lidar com esses atores” (Freeman, 1984, p. 26).

A gestão de *stakeholders* apontada por Freeman foi objeto de trabalhos posteriores como o de Carroll (1991) e de Savage, Nix, Whitehead & Blair (1991). Carroll (1991) explica que a consideração desses novos atores ampliou a noção de responsabilidade corporativa de modo que os gestores tiveram que balancear seus compromissos com os *shareholders* (acionistas) e com os demais *stakeholders*. Esse movimento deu origem à denominada Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que tem se tornado uma prática recomendada nas organizações, e surgiu em decorrência de demandas de sindicatos e movimentos sociais que levaram as organizações a revisarem suas práticas para atenderem às expectativas da sociedade da qual fazem parte (Filho *et al.*, 2019).

Com o intuito de auxiliar os executivos a encontrarem o referido equilíbrio no tratamento dos compromissos firmados com os *stakeholders*, Carroll (1991) propõe uma pirâmide da RSC a qual evidencia os tipos da referida responsabilidade: filantrópica, ética, legal e econômica. De acordo com a primeira, a organização deve contribuir para a comunidade em que está inserida, o que evidencia que a preocupação dos gestores não deve estar voltada apenas para os lucros proporcionados aos acionistas os quais caracterizam a responsabilidade econômica. A existência desses dois tipos de responsabilidade exemplifica a necessidade de balancear compromissos.

Deve-se ressaltar que a Teoria dos *Stakeholders* é uma lente teórica adequada para investigar o fenômeno da RSC, pois, ao considerar os interesses de um público mais amplo, demonstra que as organizações possuem responsabilidades que extrapolam os interesses estritamente econômicos, em geral, associados aos seus acionistas. Dessa forma, conforme explicam Filho *et al.* (2019), as duas abordagens são convergentes, pois visam ampliar obrigações das empresas para além da esfera financeira de modo a incluir, por exemplo, questões sociais e ambientais. Dessa forma, essas abordagens preconizam que, para que as organizações obtenham sucesso, devem incorporar preocupações sociais e ambientais nos seus processos operacionais. Isso porque existe a premissa de que a organização é responsável por minimizar os impactos negativos à comunidade local, como poluição do ar e da água, decorrentes da sua atuação (Passos & Spers, 2019).

Essa discussão remete à questão da legitimidade. Nesse sentido, deve-se ressaltar que, de acordo com a Teoria Institucional, o que assegura a sobrevivência da organização no longo prazo é a sua legitimidade, que é um *status* conferido à organização pelos *stakeholders*. Isso porque, conforme observa Brown (1994), as organizações fazem parte do ambiente social no qual elas são dependentes, e necessitam ter um status legítimo posto que, por meio da obtenção de legitimidade, os atores endossam e dão suporte aos objetivos e as atividades da organização (Pfeffer & Salancick, 1978).

Carroll (1991, p. 48) afirma que a gestão de *stakeholders* proporciona conceitos analíticos para “diagnosticar, analisar e priorizar as relações e as estratégias da organização relativas a tais atores”. O autor sustenta que a gestão efetiva desempenhada por esses atores inclui a identificação dos atores e de oportunidades e ameaças a eles associadas. Assim, é possível conceber ações para endereçar essas questões.

Embora tenha sinalizado a necessidade de verificar as oportunidades e ameaças associadas aos *stakeholders*, Carroll (1991) não desenvolveu um modelo analítico com esse objetivo. Isso foi feito por Savage *et al.* (1991), que sustentam que, a partir da análise do potencial dos atores em cooperar ou ameaçar à organização, os executivos podem adotar quatro estratégias diferentes para gerir os relacionamentos com tais atores. Nesse sentido, os autores apresentam um modelo que busca classificar os atores em função do potencial de ameaça ou de cooperação com a organização.

Deve-se ressaltar que a análise das ações da RSC por meio da lente teórica da Teoria dos *Stakeholders* foi objeto também do trabalho de Roberts (1992, p. 595). Esse autor visou preencher uma lacuna na literatura, pois, conforme ele explica, embora estudos anteriores tenham reconhecido o papel

dos *stakeholders* na influência de decisões corporativas, “não houve uma tentativa de testar as referidas influências como determinantes do nível de atividade de responsabilidade social corporativa”.

Hill e Jones (1992) contribuíram para o avanço da Teoria dos *Stakeholders* ao propor um novo paradigma analítico baseado nas Teorias dos *Stakeholders* e da Agência, o qual foi denominado de *Stakeholder Agency Theory*. O paradigma em questão auxiliaria na compreensão de questões, inexploradas pela Teoria da Agência, como a natureza das relações contratuais que existem entre a organização e os seus *stakeholders*.

De acordo com os autores, a Teoria da Agência está voltada, prioritariamente, para a relação entre os executivos e os acionistas. Assim, o paradigma proposto por Hill e Jones (1992) permite incluir os demais *stakeholders* como objetos de análise em uma perspectiva típica da Teoria da Agência, que é a de conceber a organização como um nexos de contratos entre detentores de recursos (Hill & Jones, 1992). Assim, os autores chamam atenção para o fato de que a relação entre a organização e os *stakeholders* ocorre por meio de relações contratuais nas quais tais atores são fornecedores de recursos.

Nesse sentido, os autores afirmam que *stakeholders* “são grupos que fornecem, para a organização, recursos críticos e, em troca, esperam que seus interesses sejam satisfeitos” (Hill & Jones, 1992, p. 133). Assim, por exemplo, os acionistas fornecem capital e, em troca, esperam obter lucros e dividendos. Os empregados fornecem suas habilidades e esperam receber uma renda justa e condições de trabalho adequadas.

Em 1994, Freeman escreveu um artigo com o intuito de esclarecer questões conceituais relativas à Teoria dos *Stakeholders* e, assim, desmitificar a existência de um paradoxo dos *stakeholders* que decorreria da Tese da Separação. De acordo com essa tese, uma decisão empresarial ou seria uma decisão de negócios ou seria moral de modo que haveria “uma separação entre os discursos dos negócios e o da ética” (Freeman, 1994, p. 414). Freeman sustenta que não existe tal separação, pois os negócios devem ser realizados de uma forma ética. Assim, a Teoria dos *Stakeholders* surgiria para demonstrar isso, sendo “uma das maneiras de combinar os conceitos centrais dos negócios com os da ética” (Freeman, 1994, p. 409).

Donaldson e Preston (1995) defendem que o avanço da Teoria dos *stakeholders* se deu em três dimensões: descritiva, instrumental e normativa. Essas dimensões são aspectos primordiais da teoria e constituem elementos inter-relacionados que dão suporte à teoria (Rose, Flak & Saebo, 2018). Na dimensão descritiva, a organização é descrita como “um conjunto de interesses cooperativos e competitivos que possuem valor intrínseco” (Donaldson & Preston, 1995, p. 66). O aspecto descritivo enfatiza a necessidade da identificação das partes interessadas e a compreensão de seus interesses (Rose *et al.*, 2018). Na dimensão instrumental, é estabelecido um modelo para examinar as relações entre a gestão dos *stakeholders* e o desempenho corporativo, considerando-se que a boa gestão de *stakeholders* afeta positivamente o desempenho organizacional. Nesse sentido, o aspecto instrumental investiga a conexão entre a gestão das partes interessadas e os resultados organizacionais (Rose *et al.*, 2018). A dimensão normativa pressupõe que os *stakeholders* têm interesses legítimos nas atividades da

organização de modo que os gestores devem atender aos interesses de uma variedade de partes interessadas e não apenas dos acionistas (Rose *et al.*, 2018).

Essas dimensões estão relacionadas com as formas pelas quais a referida teoria pode ser utilizada. Assim, o uso descritivo ou empírico ocorre quando a teoria é usada para “descrever e, algumas vezes, para explicar características e comportamentos organizacionais” (Donaldson & Preston, 1995, p. 70). O uso instrumental caracteriza-se pelo uso da teoria em conjunto com dados empíricos para identificar as conexões entre a gestão de *stakeholders* e o alcance de objetivos organizacionais como, por exemplo, o crescimento de receitas. Por fim, o uso normativo refere-se à aplicação da teoria para “interpretar funções da organização, incluindo a identificação de diretrizes morais para a sua operação” (Donaldson & Preston, 1995, p. 71).

Além disso, os autores ressaltam que a referida teoria é gerencial, pois não apenas descreve as situações existentes como também recomenda ações relativas à gestão dos *stakeholders*. Assim, a Teoria dos *Stakeholders* tem por objetivo descrever como as organizações operam e ajudar a prever o comportamento organizacional (Donaldson & Preston, 1995).

Outro aspecto abordado pelos autores diz respeito ao fato de que, embora seja necessário considerar todos os *stakeholders*, isso não significa que todos devem ser tratados de forma equânime, o que remete à questão da priorização, que foi objeto, por exemplo, da classificação proposta por Clarkson (1995).

Clarkson (1995) afirma que é necessário diferenciar dois tipos de atores: primários e secundários. Os primários estão associados diretamente à sobrevivência da organização e, por isso, possuem alto grau de interdependência com a organização. Nesse grupo, estão os acionistas, os empregados, os clientes, os fornecedores, o governo e a comunidade. Por outro lado, os secundários são aqueles que não estão envolvidos em transações com a organização e não são essenciais para sua sobrevivência. Esses atores possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da organização. São exemplos: a mídia e os grupos de interesses ou de pressão.

Dessa forma, Clarkson (1995) enfatiza que os atores primários devem ser priorizados haja vista que a organização depende deles para sobreviver. Além disso, o autor resalta que o acionista não é o único ator primário de modo que está equivocada a visão que prega a “satisfação e criação de riqueza para apenas uma parte interessada, o acionista”. Isso significa ainda que a riqueza e o valor não são definidos adequadamente se apenas forem levados em consideração os benefícios para o acionista como, por exemplo, o aumento do preço das ações. Isso porque o objetivo econômico e social da organização é “criar e distribuir maior riqueza e valor para todos os atores primários” (Clarkson, 1995, p. 112).

Ainda em 1995, retomando um dos três tipos de uso da teoria citados por Donaldson e Preston (1995), Jones propõe uma Teoria Instrumental de *Stakeholders* que retoma as premissas, defendidas em Hill e Jones (1992), de que a organização é um nexo de contratos e que o relacionamento da organização com os seus *stakeholders* ocorre por meio desses contratos.

A contribuição de Jones é a demonstração de que é importante os relacionamentos de uma organização serem baseados em confiança e cooperação para que possam constituir uma fonte de vantagem comparativa. O autor argumenta que as relações de confiança e cooperação ajudam a resolver problemas relacionados ao oportunismo, pois os custos relacionados com a prevenção ou diminuição do oportunismo são reduzidos quando as organizações contratam com base em confiança e cooperação (Jones, 1995).

Deve-se ressaltar ainda que a importância da confiança, enquanto alicerce dos relacionamentos entre a organização e seus *stakeholders*, tem sido objeto de trabalhos recentes como o de Crane (2020), o qual apresenta um modelo de conexão da organização com tais atores bem como descreve as condições em que as atitudes da organização em relação a tais atores podem criar ou destruir a referida confiança.

Década de 1990 - parte 2

Em 1997, a questão da priorização de atores é retomada por Mitchell, Agle e Wood os quais propuseram uma tipologia de classificação que permite aos gestores identificar os atores mais importantes por meio da análise de três atributos (o poder de influenciar a organização, a legitimidade do relacionamento com a organização e a urgência no atendimento do seu interesse). Essa priorização é importante, pois a capacidade dos *stakeholders* de influenciar a organização está correlacionada com seus atributos (Lugoboni *et al.*, 2019).

De acordo com os autores, a combinação desses atributos permite gerar proposições relativas à relevância dos atores para a organização, auxiliando na obtenção de respostas como, por exemplo, quem são os *stakeholders* e a quem os gestores devem prestar atenção (Mitchell *et al.*, 1997). Isso porque só são *stakeholders* aqueles que possuem um ou mais atributos, além disso, a análise dos atributos permite identificar a saliência do ator, ou seja, o grau de prioridade conferido pelos gestores às reivindicações do ator. O ator mais importante é o que possui os três atributos.

Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) testaram a tipologia de modo a verificar a priorização de atores realizada por altos executivos. Os resultados encontrados confirmaram o modelo, pois, de acordo com a percepção dos executivos, os atributos de poder, legitimidade e urgência estão relacionados com a saliência bem como demonstraram que tais atributos são individuais. Assim, por exemplo, os autores explicam que, no caso das empresas públicas, embora os acionistas possuam os três atributos, a urgência é o “melhor preditor da saliência”, pois é esse atributo que “realmente chama a atenção dos executivos” (Agle *et al.*, 1999, p. 520). Ademais, os autores sustentam que serão priorizados aqueles atores “percebidos pelos executivos como sendo altamente salientes” (Agle *et al.*, 1999, p. 521).

Deve-se salientar ainda que os autores do artigo de 1997 fizeram, recentemente, uma avaliação do impacto do modelo proposto em 1997. Tal avaliação é útil para os pesquisadores interessados no tema, pois permite rastrear os principais artigos e os principais assuntos através dos quais o desenvolvimento da identificação de atores evoluiu (Wood, Mitchell, Agle & Bryan, 2018). Em sua

conclusão, os autores reforçam que a conceituação de *stakeholders* depende em grande parte das percepções dos gestores, os quais podem ou não perceber quem são seus *stakeholders* e se são importantes, o que pode levá-los a desconhecer ou interpretar incorretamente algumas reivindicações.

Deve-se ressaltar ainda que um desdobramento do modelo de Mitchell *et al.* (1997) foi proposto por Friedman e Miles (2006), que sustentaram que a identificação dos atributos permite estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) no atendimento aos *stakeholders*. Assim, o ator que possui apenas um atributo é considerado de baixa prioridade, o ator que possui dois atributos é considerado de prioridade moderada e o ator que possui os três atributos é considerado de alta prioridade (Menezes, Vieira & Santos, 2020).

Ainda em 1997, Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) retomam a premissa de Clarkson (1995) de que a criação de valor não deve estar baseada apenas na geração de lucros e outros benefícios para o acionista. Os autores explicam que a medição tradicional do desempenho organizacional está baseada, principalmente, no desempenho financeiro, porém, tais métricas, por vezes, ignoram questões importantes como é o caso da satisfação do cliente.

Nesse sentido, os autores chamam atenção para o fato de que o desempenho organizacional deve considerar os interesses de todos os atores bem como deve funcionar como uma “via de mão dupla” que permita aos gestores avaliar as contribuições dos diversos *stakeholders* para as atividades da organização e que permita aos atores avaliar se a organização é capaz de atender aos seus interesses (Atkinson *et al.*, 1997). Nesse contexto, os autores propõem um modelo de medição de desempenho que inclui medidas financeiras e não financeiras e que visa auxiliar os gestores a compreender e avaliar os fatores para sucesso que estão relacionados com diversos atores.

Deve-se ressaltar que a crítica a uma visão gerencial voltada apenas para os acionistas continua na agenda de pesquisa haja vista trabalhos recentes como o de Priem, Krause, Tantalo e McFadyen (2022) os quais sustentam que a maximização do valor para os acionistas no curto prazo geralmente resulta em destruição de valor no longo prazo. Assim, os autores defendem uma abordagem alternativa que promova a criação de valor a longo prazo para todos *stakeholders*.

Rowley (1997) aborda a questão da influência dos *stakeholders* e propõe a Teoria de Influência dos *Stakeholders*, a qual demonstra a complexidade dos relacionamentos que envolvem os atores, pois eles não apenas se relacionam com a organização como também se relacionam entre si. Isso não foi previsto por Freeman (1984), nesse contexto, o autor, ao utilizar a análise de redes sociais, busca analisar as diversas e interdependentes demandas dos atores bem como as formas de atuação das organizações em resposta a essas influências simultâneas dos atores.

O autor salienta que o objetivo da Teoria dos *Stakeholders* é explicar e prever como as organizações funcionam com relação a tais influências. Esse funcionamento, contudo, não significa que a organização deva responder a cada ator de forma individualizada posto que deve responder de forma simultânea às demandas deles (Rowley, 1997), o que evidencia a complexidade da gestão dos mesmos.

Um possível exemplo dessa complexidade diz respeito aos clientes e aos fornecedores ou ainda aos clientes e a mídia, que isoladamente possuem relacionamentos com a organização, mas que, ao mesmo tempo, podem também ter relações entre si. Rowley (1997) ressalta que essa relação entre os atores pode levá-los a atuar em coalizão perante a organização de modo que a resposta a ser adotada pela firma deve considerá-los de forma simultânea e não individualizada. Nesse sentido, esse artigo parece contribuir para a Teoria dos *Stakeholders* ao “fornecer um mecanismo para descrever a influência simultânea dos *stakeholders* e ao prever respostas a serem dadas pelas organizações” (Rowley, 1997, p. 907).

Deve-se ressaltar que, assim como Mitchell, Agle e Wood, o autor revisitou o tema recentemente em Rowley (2017), que aborda a integração entre a análise de redes sociais e a pesquisa sobre *stakeholders* visando demonstrar como o poder e a legitimidade dos atores e as obrigações da organização podem ser modeladas e medidas empiricamente usando conceitos e técnicas de redes sociais.

Rowley (1997) destaca a influência simultânea dos *stakeholders*, elemento que dialoga com o que parece ser um dos pontos centrais da Teoria dos *Stakeholders*: a articulação dos interesses dos atores. Isso porque “nenhum ator está sozinho no processo de criação de valor haja vista que as apostas de cada grupo de *stakeholders* são multifacetadas e conectadas entre si” (Freeman, 2008, p. 3).

Esse contexto torna relevante o papel desempenhado pelos gestores, os quais possuem a obrigação de balancear as diversas demandas dos atores as quais podem ser conflitantes. Assim, por exemplo, os acionistas querem maiores retornos financeiros ao passo que os consumidores desejam que os recursos sejam direcionados para pesquisa e desenvolvimento de produtos. Os empregados querem maiores salários e a comunidade demanda que a organização realize investimentos na infraestrutura social local (Freeman, 2001).

Ainda sobre o processo de criação de valor, deve-se ponderar que, embora os gestores reconheçam a necessidade da criação de valor, eles tendem a possuir perspectivas diferentes em relação aos atores que devem se beneficiar da repartição do valor criado (Harrison, Freeman & Abreu, 2015). Nesse sentido, o referido processo pode ser dividido em estrito e amplo. O primeiro realiza-se quando a estratégia da organização está voltada para a criação de valor apenas para um conjunto restrito de atores como, por exemplo, acionistas e consumidores. O segundo ocorre quando a organização busca criar valor para um conjunto amplo de partes interessadas. Nesse caso, a organização concebe a criação de valor para um ator como sendo associada à criação de valor para outros atores. Esse raciocínio é aplicado, principalmente, quando relaciona-se a atores relevantes como a comunidade, os consumidores e os fornecedores (Vidal, Berman & Buren, 2015).

O processo amplo de criação de valor parece ser o mais apropriado haja vista que é convergente com o fato de que a Teoria dos *Stakeholders* propõe que o tratamento adequado de todas as partes interessadas cria uma sinergia, pois, por exemplo, “a forma como a organização se comporta em relação

à comunidade na qual opera influencia a atitude dos seus fornecedores e consumidores” (Harrison, Freeman & Abreu, 2015, p. 859).

A necessidade de a organização possuir estratégias diferentes de acordo com as características de cada *stakeholder* continua a ser um tema atual. Nesse sentido, Bridoux e Vishwanathan (2020) sustentam que atores com alto poder de barganha podem restringir as escolhas dos gestores da organização. Os autores analisam os fatores motivacionais que ajudam a explicar como esses atores atuam visando apropriar o valor. Desse modo, esse trabalho complementa a Teoria Instrumental de Jones (1995) ao analisar “a motivação de atores poderosos para exercer seu poder de barganha” (Bridoux & Vishwanathan, 2020, p. 231).

A influência dos *stakeholders* foi estudada por Frooman (1999), que propôs um método de análise das estratégias que os atores podem adotar para influenciar a tomada de decisão organizacional. O autor utiliza a Teoria da Dependência de Recursos para criar quatro tipos de estratégias. São elas: i) retenção direta; ii) uso direto; iii) retenção indireta; e iv) uso indireto.

As estratégias de retenção de recursos são “aquelas em que há uma descontinuidade no repasse de recurso por parte do *stakeholder* à firma, com a intenção de promover uma mudança no comportamento da organização” (Frooman, 1999, p. 196). A título de exemplo, cita-se a greve de funcionários. Nas estratégias de uso, o *stakeholder* continua a fornecer o recurso, porém com algumas condições.

Essas estratégias são complementadas pela retenção direta e indireta. A primeira ocorre quando o *stakeholder* manipula o fluxo de recursos para a organização. A segunda acontece quando o *stakeholder*, por não controlar o recurso, exerce influência por meio de um aliado que detenha a manipulação do fluxo de recursos. A partir dessas estratégias, Frooman (1999) estabelece quatro tipos de relacionamento entre a organização e o *stakeholder*: poder da firma, alta interdependência, baixa interdependência e poder do *stakeholder*.

O trabalho de Frooman (1999) contribui para avanço teórico ao demonstrar que é necessário não apenas saber quem são os *stakeholders* e o que eles querem como também compreender “como eles tentam conseguir o que querem” (Frooman, 1999, p. 191). Esse último aspecto pode ser analisado por meio das estratégias propostas pelo autor.

Berman, Wicks, Kotha e Jones (1999) retomam a questão dos efeitos da gestão de relacionamentos no desempenho da organização. Nesse sentido, os autores discutem os papéis que os principais relacionamentos – entre empregados e clientes, por exemplo, – podem desempenhar no processo decisório organizacional.

Um exemplo disso é a adoção de boas práticas de recursos humanos, que pode diminuir a rotatividade e o absenteísmo, melhorando a produtividade do trabalhador. Outro exemplo citado é a adoção de boas práticas ambientais, pois elas não apenas evitam custos de reações negativas por parte dos interessados como podem conferir vantagem competitiva em função da lealdade de atores importantes, como clientes que desejam produtos *ecofriendly* (Berman *et al.*, 1999). Ademais, é

importante que a organização invista em uma boa comunicação com os *stakeholders* (Ribeiro & Gavronski, 2021).

Nesse contexto, os autores explicam que tais relacionamentos impactam o desempenho financeiro de modo que uma boa gestão desses relacionamentos ajuda a garantir a sustentabilidade financeira da organização. Assim, é importante dar atenção às demandas desses atores, pois eles controlam recursos que podem facilitar a implementação de decisões corporativas de modo que “o gerenciamento de *stakeholders* é um meio para atingir um fim” (Berman *et al.*, 1999, p. 491).

O tema ambiental, mencionado acima, foi objeto de um artigo específico, o de Henriques e Sadorsky (1999), no qual é verificado se as organizações ambientalmente comprometidas diferem das demais no que tange a percepção da influência dos *stakeholders* sobre as suas práticas ambientais. Um indicador de que a organização é comprometida é a criação de uma unidade específica para tratar da sustentabilidade ambiental dos negócios.

Os autores concluem que, na visão das organizações comprometidas, os gestores percebem que, com exceção da mídia (ela é especialmente relevante quando ocorre uma crise ambiental na qual ela pode influenciar a percepção da sociedade sobre a organização), todos atores são importantes bem como que a gestão ambiental é uma importante função gerencial. As organizações comprometidas, diferentemente das não comprometidas, não conferem uma atenção especial a esses atores, pois, em caso de crise, conseguem demonstrar *due diligence*, ou seja, que foram diligentes e seguem adequadamente as regras ambientais (Henriques & Sadorsky, 1999).

Outro estudo relevante, publicado em 1999, foi o de Jones o qual propôs a Teoria Convergente de *Stakeholders* por entender que existe a necessidade de conciliar duas abordagens sobre a Teoria dos *Stakeholders*: a das ciências sociais e da ética normativa (Jones, 1999).

Jones (1999, p. 208) explica que a abordagem das ciências sociais adota o uso descritivo e instrumental mencionado por Donaldson e Preston (1995). A abordagem da ética normativa investiga as obrigações morais impostas aos gestores das organizações. Nesse contexto, a Teoria Convergente busca ser normativa e instrumental de modo a não apenas oferecer padrões normativos de comportamento como também ter um foco gerencial instrumental, “instruindo os gestores a respeito da maneira pela qual as relações com as partes interessadas devem ser estruturadas” (Jones, 1999, p. 215).

Desse modo, a referida teoria surge para responder à seguinte questão: quais tipos de relacionamentos com *stakeholders* são moralmente sólidos e viáveis de serem implementados? Assim, essa teoria busca demonstrar como os gestores “podem criar abordagens moralmente sólidas para os negócios e fazê-los funcionar” (Jones, 1999, p. 206).

Década de 2000

Scott e Lane (2000, p. 44) abordam a questão da identidade organizacional entendida como o “conjunto de crenças compartilhadas entre os gestores e os *stakeholders* sobre os aspectos centrais e

duradouros e as características que distinguem uma organização”. Os autores argumentam que a construção da referida identidade decorre de interações entre gestores e atores nas quais os gestores tentam influenciar a identificação feita pelos atores de duas formas: i) apresentando imagens organizacionais que são atraentes; e ii) influenciando a participação dos atores na organização.

Freeman e McVea (2001) analisaram as formas pelas quais a gestão desses atores afeta a prática empresarial. Os autores explicam que a referida gestão implica que os gestores devem formular e implementar processos que satisfazem todos os grupos de atores sendo a tarefa principal desses executivos a de “gerenciar e integrar os relacionamentos e interesses dos diversos atores de uma forma que garanta o sucesso a longo prazo da firma” (Freeman & McVea, 2001, p. 10).

Ademais, os gestores devem conhecer melhor os atores, pois a referida gestão envolve saber “nomes e rostos” e não apenas analisar os papéis desempenhados pelos *stakeholders*. Enfim, é importante que os gestores tenham uma boa compreensão acerca dos seus interesses e das circunstâncias inerentes a tais partes interessadas (Freeman & McVea, 2001, p. 14).

Além disso, os autores reforçam a necessidade, apontada por Rowley (1997), de a referida gestão exigir uma abordagem integrada de modo que, ao invés de definir uma estratégia individualizada para cada ator, deve-se “encontrar maneiras de satisfazer várias partes interessadas simultaneamente” (Freeman & McVea, 2001, p. 15).

Os autores mencionam ainda problemas enfrentados pela abordagem de gestão de *stakeholders*. Um deles é a Tese da Separação, explicada anteriormente, e o outro é a necessidade de uma abordagem pragmática de gestão de modo a direcionar as pesquisas para o estudo de situações concretas e para o desenvolvimento de novas maneiras de criar valor para estimular mudanças (substituição das práticas empresariais ruins).

A gestão de *stakeholders* foi objeto de estudos empíricos como o de Hillman e Keim (2001), que testaram a relação entre valor para os acionistas, gerenciamento de *stakeholders* e a participação social.

Os autores concluíram que ter boas relações com os principais atores, atores primários, pode levar ao incremento da riqueza dos acionistas, pois contribui para a criação de ativos intangíveis os quais podem ser fontes de vantagens competitivas. Isso porque essas relações podem constituir “recursos intangíveis e socialmente complexos que possibilitam a organização ter um desempenho superior aos dos seus concorrentes em termos de geração de valor a longo prazo” (Hillman & Keim, 2001, p. 127). Desse modo, esse trabalho complementa o de Berman *et al.* (1999) o qual aborda a relação entre a gestão dos atores e o desempenho organizacional.

Os autores relatam ainda que o envolvimento da organização em questões sociais pode gerar um conflito com o objetivo de criar riqueza para os acionistas, pois o uso de recursos possui um custo de oportunidade. Desse modo, ao usar o recurso para questões sociais, o recurso deixa de ser utilizado para aumentar o valor para os acionistas. Assim, os autores sinalizam que é necessário compreender melhor

como ocorre o equilíbrio das diversas demandas dos atores e como os gestores priorizam cada uma delas (Hillman & Keim, 2001).

Deve-se ressaltar que a Teoria dos *Stakeholders* também tem sido objeto de críticas. Jensen (2002), embora reconheça que a referida teoria é importante por chamar atenção para o fato de que existem diversos atores que devem ser considerados, considera que ela não fornece um critério objetivo para orientar as decisões dos gestores. Ademais, essa variedade de atores pode ocasionar o problema da governança que aconteceria, por exemplo, no caso de o gestor ter que responder a um conjunto de atores que apresentam interesses opostos, nesse sentido, tornar-se-ia difícil estabelecer um controle efetivo sobre as ações do gestor (Retolaza, Ruiz-Roqueñi & San-Jose, 2015).

Jensen (2002, p. 239) propõe que o critério seja a maximização do valor de longo prazo da organização. Isso significa que os gestores devem tomar decisões para aumentar o valor de mercado da organização sendo esse valor resultante da “soma dos valores de todas as reivindicações financeiras da empresa, incluindo patrimônio, dívida, ações”. O autor argumenta que esse critério beneficiaria os demais atores, pois o bem-estar social é ampliado quando as organizações maximizam o seu valor de mercado.

A premissa do autor é a de que deve haver um único objetivo (função objetivo da corporação) que guia as decisões empresariais. De acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, a organização possui múltiplos objetivos, pois tal teoria defende que os gestores devem tomar decisões considerando os interesses dos diversos *stakeholders*.

Outro aspecto apontado pelo autor é o empoderamento dos gestores. Nesse sentido, o autor afirma que, em função da ausência de critério para guiar as referidas decisões, a referida teoria dá liberdade aos conselhos de administração e aos executivos para solucionar problemas de acordo com suas preferências pessoais. Por isso, ele afirma que essa teoria “politiza a corporação e deixa os gestores empoderados para exercer suas próprias preferências ao gastar os recursos da corporação” (Jensen, 2002, p. 242).

Ademais, a ausência de critérios para medir o desempenho da empresa impediria a avaliação dos gestores. O autor defende que a referida teoria é prejudicial para as organizações, pois elas fracassarão ao competir com outras que buscam maximizar valor, além disso, ele não acredita que a teoria favorece o bem-estar social haja vista que não busca maximizar o valor de mercado das organizações.

Em 2003, a análise da ligação entre gestão de *stakeholders* e a estratégia ambiental das organizações é retomada por Buysse e Verbeke (2003), os quais constataram que as empresas ambientalmente comprometidas consideram uma quantidade maior de atores e cooperam de forma voluntária com os governos no tocante à adoção de práticas ambientais. Além disso, os autores argumentam que uma gestão ambiental eficaz requer a identificação dos atores mais importantes como, por exemplo, reguladores e outros atores primários, mas que podem variar a depender da estratégia ambiental escolhida e do contexto institucional em que a organização está inserida, isso remete à

influência do referido contexto sobre o comportamento das organizações (Pfeffer & Salancick, 1978; Brown, 1994).

Deve-se destacar que a relação entre a gestão das partes interessadas e as práticas ambientais das organizações continua na agenda de pesquisa haja vista o estudo de Graham (2020) que analisa a influência das pressões dos atores na implementação dessas práticas. A autora ressalta que as organizações são influenciadas de maneira diferente. Assim, por exemplo, uma organização que adota uma estratégia ambiental proativa, por exceder os requisitos da legislação ambiental, não serão tão influenciadas por pressões decorrentes de atores reguladores como aquelas que não atendem a esses requisitos. Outro exemplo é a adoção de boas práticas ambientais por uma organização, isso cria uma “pressão ambiental competitiva” que leva as organizações concorrentes a adotar tais práticas visando manter a sua legitimidade perante seus *stakeholders* (Graham, 2020, p. 364).

Freeman, Wicks e Parmar (2004) retomam a discussão sobre a função da organização, que foi objeto do trabalho de Jensen (2002), e rejeitam o argumento de que a organização deve priorizar apenas a maximização dos interesses financeiros ou que deve ter um único objetivo. Isso seria fruto de uma compreensão equivocada da Teoria dos *Stakeholders*. Os autores reforçam que a referida teoria admite um conjunto de objetivos, pois não há apenas um *stakeholder*, o que implica dizer que a referida teoria é composta por diversos núcleos normativos entre os quais estão as abordagens focadas nos interesses do acionista (*stockholder*) haja vista que também é um *stakeholder*.

Desse modo, tais abordagens seriam, na realidade, uma “versão da Teoria dos *Stakeholders*” (Freeman *et al.*, 2004, p. 368). Essa explicação demonstra o equívoco do debate entre *stockholders* e *stakeholders* tendo em vista que o acionista também é um *stakeholder*. Trata-se de um debate sobre quais atores devem ser priorizados pelos gestores: *stockholder* ou *stakeholders*. A dúvida que leva a essa controvérsia é se os gestores devem priorizar a maximização do valor da organização ou devem priorizar outras coisas como, por exemplo, a manutenção de empregos (Jensen, 2002).

A partir da explicação de Freeman *et al.* (2004), é possível concluir que o debate deve ser entre *stockholder* e (demais) *stakeholders* ao invés de *stockholder* ou *stakeholders*. Além disso, não se trata de um jogo de soma zero em que o ganho de um ator se dá às custas da perda de outro (Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell & Colle, 2010).

A Responsabilidade Social Corporativa voltou a ser objeto de estudo em 2006 quando Bhattacharya e Sen analisaram a filantropia corporativa. Os resultados indicaram que os atores reagem positivamente à organização na esfera do consumo, do emprego e do investimento. Assim, por exemplo, os atores que mantêm relações com a organização “podem reagir às iniciativas de RSC não apenas comprando mais produtos como também buscando uma oportunidade de emprego na empresa ou investindo nela” (Bhattacharya & Sen, 2006, p. 159).

Os autores ressaltam ainda a ocorrência de uma mudança no *marketing*, pois as organizações buscam incorporar ativos intangíveis, como a sua reputação e sua imagem de boa cidadã corporativa, em suas iniciativas de *marketing* visando obter vantagens competitivas. Dessa forma, a organização

consegue não apenas atingir seus clientes (alvo usual das campanhas tradicionais) como também outros atores como empregados em potencial e investidores (Bhattacharya & Sen, 2006).

Os exemplos acima parecem corroborar o fato de que o uso da Teoria dos *Stakeholders* para analisar as estratégias de RSC permite identificar o efeito de ações empresariais relativas a questões sociais e ambientais sobre a imagem das organizações perante seus *stakeholders*. Nesse sentido, a percepção dos *stakeholders* “pode ser prejudicada por ações nocivas e desleais com qualquer uma dessas partes e isso põe as organizações sob constante estado de alerta sobre suas estratégias” (Filho *et al.*, 2019, p. 403).

A RSC também foi abordada por Carroll e Buchholtz (2009), que escreveram um livro no qual são enfatizadas as responsabilidades sociais e éticas das organizações. Os autores explicam que os gestores não devem apenas se preocupar com assuntos tradicionais, como os relativos às finanças, mas também com as questões sociais e éticas. Assim, é preciso que os gestores saibam lidar com questões sociais, políticas e ambientais, pois elas estão presentes nas relações da organização com seus *stakeholders*. Além disso, os gestores devem fazer isso de maneira ética, sempre buscando conciliar os conflitos decorrentes das relações comerciais da organização.

Década de 2010

Parmar *et al.* (2010) explicam que a Teoria dos *Stakeholders* representa uma nova narrativa para compreender e solucionar três problemas do mundo empresarial: i) como o valor é criado e comercializado; ii) como conectar ética e capitalismo; e iii) como ajudar os gestores a encontrar meios de solucionar os dois problemas anteriores.

Segundo os autores, a adoção dos relacionamentos entre a empresa e os seus *stakeholders* como unidade de análise aumenta as chances de os gestores lidarem com tais problemas de uma forma efetiva. Isso porque a atividade empresarial envolve a participação de diversos atores com os quais os gestores interagem para criar e alocar valor. Desse modo, compreender um negócio requer conhecer essas relações de modo que o trabalho dos gestores é o de “gerenciar esses relacionamentos para criar o máximo de valor possível para as partes interessadas” (Parmar *et al.*, 2010, p. 406).

Os autores abordam o debate sobre a existência de uma Teoria dos *Stakeholders*, pois alguns de seus críticos argumentam que uma teoria é um conjunto de proposições testáveis o que não seria o caso da referida teoria. Os autores salientam que a Teoria dos *Stakeholders* é um conjunto de ideias a partir do qual podem derivar várias teorias. Por isso, eles explicam que ela deve ser pensada como um gênero da Teoria da Administração de modo a reconhecer “a variedade de usos que se pode fazer desse conjunto de ideias” (Parmar *et al.*, 2010, p. 406). Além disso, ela é “melhor usada para entender as questões que giram em torno dos três problemas acima descritos” (Parmar *et al.*, 2010, p. 409).

A ideia da Teoria dos *Stakeholders* como um gênero da Teoria da Administração que permite uma variedade de usos é convergente com o trabalho de Ketokivi e Mahoney (2016), que propõem a

Teoria dos Custos de Transação (TCT) como sendo uma Teoria dos *Stakeholders* Construtiva. Assim, os autores sustentam que alguns dos assuntos abordados por essa última teoria, como a cooperação e o engajamento das partes interessadas, podem ser estudados com o auxílio da TCT haja vista que a TCT seria uma “Teoria dos *Stakeholders* da governança que enfatiza a cooperação de longo prazo entre os principais atores de uma maneira que permita a realização de transações econômicas com o mínimo de desperdício” (Ketokivi & Mahoney, 2016, p. 133).

A Teoria dos *Stakeholders* visa demonstrar a importância de considerar os interesses de todos os atores, o que pode provocar mudanças nos órgãos diretivos das organizações, conforme sinaliza Moriarty (2016) ao defender a *stakeholder democracy* a qual se refere a “um acordo de governança que consiste em constituir um conselho de administração composto por representantes de cada grupo de *stakeholders* sendo esses representantes eleitos pelos próprios atores” (Moriarty, 2016, p. 48). Dessa forma, as organizações teriam uma maior probabilidade de atingir a meta de equilibrar os interesses dos *stakeholders*, pois tais conselhos seriam mais representativos.

Olsen (2017) chama atenção para o papel do Estado. Deve-se ressaltar que esse tema é oportuno, pois, conforme explica Freeman (2017), um dos desafios atuais da Teoria dos *Stakeholders* diz respeito às políticas públicas e envolve questões como o papel do referido ator na regulação das atividades empresariais. Olsen (2017) contribui para esse debate, pois endereça questões relativas à atuação do Estado enquanto um *stakeholder* único.

A autora propõe a Teoria Política de *Stakeholders*, que é baseada na economia política. Essa junção de lentes teóricas reforça a tese da Teoria dos *Stakeholders* como um conjunto de ideias que permite uma variedade de usos (Parmar *et al.*, 2010) bem como o fato de que, devido à sua natureza compreensiva, a referida teoria “pode se beneficiar de teorias e perspectivas de várias disciplinas” (Barney & Harrison, 2020, p. 210).

Essa teoria política defende que o Estado é um ator diferenciado, pois tem poderes e capacidades que os outros não têm. Assim, esse ator pode influenciar a atuação das organizações haja vista que possui diversas ferramentas como, por exemplo, a regulamentação, a tributação e a fiscalização as quais afetam a atividade empresarial. Nesse contexto, a referida teoria busca analisar, por exemplo, como as políticas estatais podem influenciar o conjunto de transações da organização com seus *stakeholders* (Olsen, 2017).

Rubinelli e Von Groote (2017) abordam a importância do diálogo entre *stakeholders*, ou seja, do “processo estruturado no qual esses atores interagem para identificar a melhor solução para um problema”. Os autores analisam os fatores que podem dificultar ou facilitar a obtenção de um acordo que leve à resolução de problemas. Assim, o objetivo desse trabalho é instruir os gestores sobre “como promover um intercâmbio colaborativo entre *stakeholders*” (Rubinelli & Von Groote, 2017, p. 17). Dessa forma, esse estudo complementa outros que enfatizaram a importância de a relação entre os atores estar baseada na cooperação (Jones, 1995) ao identificar fatores que podem prejudicar o diálogo mesmo quando há cooperação entre os atores.

Em 2019, Kujala, Lehtimäki e Freeman retomam a discussão sobre criação de valor, pois argumentam que, embora a literatura considere que as organizações podem criar valor para os atores por meio das suas relações com eles, é preciso avançar no conhecimento sobre como o valor é criado em tais relacionamentos.

Nesse contexto, os autores propõem um modelo que visa contribuir para o entendimento das maneiras pelas quais as organizações criam valor. Trata-se do modelo denominado de *Stakeholder Value Creation* (SVC) segundo o qual a criação de valor ocorrerá em relacionamentos que possuam os seguintes atributos: interesses em comum, capacidade de colaboração e confiança entre as partes. Desse modo, a SVC é vista como a “capacidade de uma organização criar relacionamentos duradouros com seus *stakeholders*” em função da convergência de interesses, da capacidade de colaboração e da confiança dos *stakeholders* (Kujala, Lehtimäki & Freeman, 2019, p. 130).

Diante do exposto, é possível construir um Mapa da Literatura (Figura 1), no qual são explicitadas, temporalmente, as vertentes teóricas desenvolvidas e as principais questões abordadas.

Figura 1

Mapa da Literatura



Fonte: Elaborada pelos autores.

A análise da Figura 1 permite identificar a diversidade de temas que são abordados pela Teoria de *Stakeholders* como também a complementariedade entre os trabalhos e questões abordadas pelos autores.

Assim, por exemplo, Freeman e Reed (1983) abordaram a mudança do *stockholder* para o *stakeholder*, isso significa que, além dos acionistas, existem outros atores em relação aos quais a organização também possui obrigações. Essa premissa acerca da ampliação de atores como objeto da atenção dos gestores está presente, por exemplo, no trabalho de Carroll (1991) o qual defende que a organização possui responsabilidade filantrópica, posto que deve contribuir para a comunidade em que está inserida.

Freeman (1984) chamou atenção para a necessidade do avanço do conhecimento acerca de técnicas para mapear tais atores, recurso que deu ensejo aos modelos de classificação de *stakeholders* como os propostos por Savage *et al.* (1991) e Mitchell *et al.* (1997). Esse último utilizou sua tipologia para abordar a questão da priorização de atores, que também foi objeto do trabalho de Clarkson (1995).

Freeman (1984) mencionou também a necessidade de gerenciar os relacionamentos entre os atores, o que remete à gestão de *Stakeholders* que foi objeto de trabalhos posteriores como o de Carroll (1991), que sustenta a tese de que a consideração de novos atores ampliou a noção de responsabilidade corporativa dando origem à denominada Responsabilidade Social Corporativa (RSC). A RSC, por sua vez, também foi objeto de trabalhos posteriores como o de Carroll e Buchholtz (2009) em que os autores enfatizam que os gestores não devem apenas se preocupar com assuntos tradicionais, como os relativos às finanças, mas também devem se preocupar com questões sociais, políticas e ambientais, pois estão presentes nas relações da organização com seus *stakeholders*.

Além disso, alguns trabalhos demonstram diálogos entre a Teoria dos *Stakeholders* e outras lentes teóricas como é o caso de Hill e Jones (1992), que propuseram um novo paradigma analítico baseado nas Teorias dos *Stakeholders* e da Agência (*Stakeholder Agency Theory*). Outro exemplo é o trabalho de Ketokivi e Mahoney (2016) sobre a Teoria dos Custos de Transação como uma Teoria dos *Stakeholders* que dá ênfase na governança como forma de estabelecer cooperação de longo prazo. Esse também é o caso do estudo realizado por Olsen (2017) que chama atenção para a atuação do Estado enquanto um *stakeholder* diferenciado, ao propor a Teoria Política de *Stakeholders*. Essa junção de lentes teóricas reforça a tese de que a Teoria dos *Stakeholders* é um conjunto de ideias a partir do qual podem derivar várias teorias (Parmar *et al.*, 2010) e que a referida teoria pode se beneficiar das perspectivas de várias disciplinas (Barney & Harrison, 2020).

Outro exemplo de complementariedade entre os trabalhos diz respeito às dimensões (descritiva, instrumental e normativa) da Teoria de *Stakeholders* apontadas por Donaldson e Preston (1995). Isso porque algumas dessas dimensões foram retomadas em outros estudos, como é o caso da dimensão instrumental, que foi objeto da Teoria Instrumental de *Stakeholders* (Jones, 1995).

Vale ressaltar ainda que Jones (1995) busca demonstrar a importância de os relacionamentos entre os atores e a organização estarem baseados na confiança e cooperação para que exista vantagem

comparativa. A importância da confiança, enquanto alicerce de tais relacionamentos, foi retomada por Crane (2020) ao descrever as condições em que as ações da organização, em relação a tais atores, podem criar a referida confiança.

Outro tema objeto de diálogo entre os autores está relacionado com a criação de valor. Assim, por exemplo, Atkinson *et al.* (1997) criticaram a medição tradicional do desempenho organizacional por privilegiar aspectos financeiros e ignorar questões importantes para outros atores que não sejam acionistas. Nesse contexto, os autores propuseram um modelo de medição de desempenho que inclui medidas financeiras e não financeiras. Essa proposição é oportuna tendo em vista que a criação de valor para os *stakeholders* inclui tanto benefícios econômicos quanto não econômicos. Assim, por exemplo, os empregados podem demandar benefícios não econômicos como reconhecimento e aprendizagem (Góes, Reis & Abib, 2021). A discussão sobre criação de valor foi retomada por Kujala *et al.* (2019) ao proporem um modelo em que a criação de valor aconteça em relacionamentos que possuam os seguintes atributos: interesses em comum, capacidade de colaboração e confiança entre as partes.

Outro tema objeto de complementariedade entre os trabalhos analisados é a questão da influência dos *stakeholders* que foi estudada por Rowley (1997). Esse autor demonstrou a complexidade dos relacionamentos que envolvem os atores, posto que eles não apenas se relacionam com a organização, elemento descrito por Freeman (1984), como também se relacionam entre si.

Nesse sentido, Rowley (1997) destaca a influência simultânea dos *stakeholders*, isso é convergente com o fato de que o processo de criação de valor envolve um conjunto de atores cujas ações são multifacetadas e conectadas entre si (Freeman, 2008). Nesse contexto, Freeman e McVea (2001, p. 15) reforçam a necessidade, apontada por Rowley (1997), de que a gestão de *stakeholders* exija uma abordagem integrada de modo que, ao invés de definir uma estratégia individualizada para cada ator, deve-se “encontrar maneiras de satisfazer várias partes interessadas simultaneamente”.

Vale ressaltar ainda que a influência dos *stakeholders* também foi estudada por Frooman (1999), o qual propôs um método de análise das estratégias que os atores podem adotar para influenciar a tomada de decisão organizacional. Sobre esse estudo, deve-se ressaltar que ele pode complementar os trabalhos sobre a priorização de *stakeholders*, pois, ao identificar as estratégias que os atores podem adotar para influenciar a tomada de decisão organizacional, demonstra que é necessário não apenas saber quem são os *stakeholders* (como fazem os trabalhos sobre priorização) como também compreender como eles tentarão conseguir o que querem.

Outro tema que foi objeto de abordagem complementar entre autores é a questão dos efeitos da gestão de relacionamentos no desempenho da organização. Assim, por exemplo, Berman *et al.* (1999) discutem os papéis que os principais relacionamentos podem desempenhar no processo decisório organizacional e como tais relacionamentos impactam o desempenho financeiro. Essa abordagem é complementada por estudos empíricos como o de Hillman e Keim (2001) os quais testaram a relação entre valor para os acionistas e gerenciamento de *stakeholders*.

A crítica à Teoria dos *Stakeholders* feita por Jensen (2002) também promoveu um diálogo entre autores, pois foi objeto do trabalho de Freeman *et al.* (2004). Isso porque a crítica de Jensen (2002) acerca da ausência de um critério objetivo para orientar as decisões dos gestores foi rebatida por Freeman *et al.* (2004) ao rejeitarem o argumento de que a organização deve ter uma única função objetivo. Os autores reforçam que a referida teoria admite um conjunto de objetivos, pois não há apenas um *stakeholder*, o acionista.

Por fim, deve-se ressaltar que, em 2019, ocorreu a publicação do *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* no qual foram abordados assuntos como a importância da identificação dos *stakeholders* para a criação de valor (Mitchell & Lee, 2019) e a agenda de pesquisa para estudos sobre gestão de *stakeholders* (Dorobantu, 2019). Em 2020, verificou-se a publicação de uma edição especial da *Business & Society* que resultou das discussões acerca das principais questões sobre a teoria de modo a “descobrir áreas que necessitam de mais investigações” (Barney & Harrison, 2020, p. 203). Esse aspecto será discutido na seção seguinte, em que são descritas sugestões de estudos obtidas a partir da análise dos artigos que compõem essas edições especiais bem como de outros artigos que integram a amostra da presente pesquisa.

Agenda de pesquisa

Nessa seção são descritas as sugestões de estudos futuros de modo a promover uma discussão sobre as lacunas da literatura, evidenciando uma agenda de pesquisa. Uma dessas sugestões diz respeito à criação e alocação de valor. Nesse sentido, Mascena e Stocker (2020) sustentam que, nos últimos anos, tem havido um predomínio de estudos sobre modelos relacionados à criação e apropriação de valor para os *stakeholders*, como forma de análise para a gestão de *stakeholders*.

Sobre o tema, Freeman (2017) explica que um dos desafios da Teoria dos *Stakeholders* é compreender o que conta como o desempenho de um negócio de modo a contabilizar não apenas a geração de valor para os investidores como também para os demais *stakeholders*. Assim, é preciso encontrar novas métricas, além do lucro, para medir o referido desempenho de modo a captar o valor criado para clientes, empregados e outros atores.

Outra sugestão diz respeito ao conceito de cocriação de valor, pois, conforme explicam Jhunior, Johnston, Boaventura e Barbero (2021, p. 35), embora o tópico criação de valor tenha sido estudado na literatura de *stakeholders*, “o conceito de cocriação de valor continua sendo um tópico amplamente inexplorado”.

Além disso, é necessário que as pesquisas futuras abordem a criação de valor que tenha origem em recursos coletivos ao invés de recursos controlados por atores individuais, pois isso tende a diminuir a assimetria de poder entre os atores. A razão disso é que há evidências de que as organizações que possuem um desempenho superior na criação de valor e são conhecidas por tratar bem os *stakeholders* caracterizam-se “não por ter acesso a recursos individuais extraordinários, mas sim porque dominam

algo coletivo e intangível como, por exemplo, uma cultura colaborativa” (Bridoux & Vishwanathan, 2020, p. 254).

Outro tema em destaque é a relação entre gestão de *stakeholders* e a estratégia ambiental das organizações. Por isso, sugere-se que estudos futuros avaliem fatores que possam influenciar as ações organizacionais em resposta aos desafios ambientais (Graham, 2020) haja vista que a influência desses fatores nas práticas ambientais das organizações é uma importante área da literatura sobre *business* (Barney & Harrison, 2020).

A análise da influência que os atores podem exercer na tomada de decisões do governo é outro tema emergente. Isso porque “muito pouco se sabe sobre a importância das influências dos *stakeholders* no desempenho do governo local”. Nesse sentido, é necessário conceber indicadores de desempenho que possam demonstrar a causalidade entre os referidos desempenho e influência (Gomes *et al.*, 2020, p. 464). Outro exemplo da influência de *stakeholders* nas decisões governamentais diz respeito ao papel desses atores na geração de valor na implementação de programas governamentais como os que se utilizam de parcerias entre organizações públicas e privadas (PPPs). Nesse sentido, considerando que tais parcerias têm sido utilizadas pelos governos e que ainda não há uma compreensão adequada sobre como as organizações públicas e privadas interagem para criar valor, sugere-se que novos estudos busquem suprir essa lacuna (Menezes & Vieira, 2022)

Outra sugestão de pesquisa decorre do fato de que os gestores precisam lidar com os vários atores e suas demandas de modo que é necessário compreender como os gestores priorizam cada uma delas (Hillman & Keim, 2001) e como conciliam os diferentes interesses os quais podem ser conflitivos (Carroll & Buchholtz, 2009). Sobre esse último aspecto, deve-se ressaltar que é necessário melhorar a compreensão acerca das situações de disputa entre *stakeholders*. Isso porque, embora a Teoria dos *Stakeholders* forneça uma visão sobre a importância de criar valor para esses atores, ela não explora “a forma como as organizações e os seus *stakeholders* respondem e negociam comportamentos durante situações de disputa” (Góes *et al.*, p. 901, 2021).

Outros temas em evidência são: i) mecanismos e arranjos voltados para a gestão de *stakeholders*; ii) interações entre atores e como as suas diferenças (ex.: valores e habilidades) influenciam a efetividade da gestão desses atores; e iii) como a amplitude do ambiente institucional e físico contribui para facilitar ou restringir as interações entre os atores. Esse tema é relevante porque é necessário ampliar o escopo de análise da Teoria dos *Stakeholders* além da unidade de análise tradicional (interações entre a organização e os seus *stakeholders*) de modo a estudar as relações dos diversos grupos de atores entre si (Dorobantu, 2019). Vale ressaltar que essa última sugestão demonstra que o assunto, abordado inicialmente por Rowley (1997), continua atual.

Wood *et al.* (2018) sustentam que estudos futuros devem investigar como obter melhor desempenho, maior criação de valor e equidade para todas as partes interessadas, ou seja, precisam partir de uma concepção mais pluralista da função objetivo da empresa de modo a incluir todos os atores e proporcionar benefícios para eles de forma proporcional à contribuição que deram à empresa.

Outras sugestões de pesquisa dizem respeito à construção de confiança entre as partes interessadas (Crane, 2020) e ao engajamento de novos atores de modo a analisar os *stakeholders* em potencial, ou seja, aqueles que ainda não são partes interessadas, mas que estão considerando se envolver com a organização (Barney & Harrison, 2020).

Mitchell e Lee (2019), que investigaram a importância da identificação dos atores para a criação de valor, sinalizam que uma oportunidade para estudos futuros é a investigação do dinamismo dos *stakeholders* citado por Mitchell *et al.* (1997), ou seja, a identificação de quando e como esses atores mudam de classificação na tipologia proposta por Mitchell *et al.* (1997).

Outra sugestão dos autores diz respeito à necessidade de estudar, de uma forma integrada, as diversas fases do que eles denominam de *stakeholder work*. Trata-se do processo que envolve a conscientização dos gestores sobre os *stakeholders* (avaliar a ação dos atores em relação à organização), a identificação (reconhecer que eles são importantes para a criação de valor), a compreensão (conhecer as demandas deles), a priorização (priorizar em função das diversas reivindicações concorrentes, tema que foi objeto da tipologia proposta por Mitchell *et al.* em 1997) e o engajamento desses atores (tomar medidas visando o envolvimento deles).

Hatherly *et al.* (2020) sugerem que é necessário ocorrer mudanças nos métodos contábeis utilizados para distribuir os lucros de modo a torná-los mais orientado para as demais partes interessadas além dos acionistas. Assim, os autores defendem que sejam pesquisadas novas métricas que permitam também distribuir a riqueza gerada pelas organizações para outros *stakeholders*. Nesse sentido, os autores fazem uma provocação: poderia haver um conceito de dividendos para *stakeholders*? Enfim, os autores sugerem que é preciso conceber formas de contabilizar e reconhecer as contribuições decorrentes das ações das diversas partes interessadas.

Barney e Harrison (2020) mencionam que existem tensões (questões a serem solucionadas) sobre a Teoria dos *Stakeholders* que precisam ser examinadas sendo que algumas delas envolvem temas abordados na seção anterior. Esse é o caso das seguintes tensões: i) a referida teoria é realmente uma teoria ou é apenas uma perspectiva? (Parmar *et al.*, 2010); ii) a teoria visa criar valor para todos os *stakeholders*? (Atkinson *et al.*, 1997); iii) a firma deve tratar todos *stakeholders* de maneira igual ou deve priorizar um grupo restrito de atores? (Mitchell *et al.*, 1997); iv) é possível encontrar um equilíbrio entre os atores que possuem interesses concorrentes? (Hillman & Keim, 2001); e v) a gestão desses atores leva a maior criação de valor e quais são elementos essenciais nesses relacionamentos? (Kujala *et al.*, 2019).

Freeman *et al.* (2020) sugerem que estudos futuros enfrentem questões como: i) a atuação do governo pode ser um facilitador da criação de valor para os *stakeholders*?; e ii) como a criação de valor e as transações comerciais podem ser facilitadas em tempos de turbulências mundiais como os atuais?.

Vale destacar que as sugestões de estudos futuros também podem ser fundamentadas em temas ou propostas complementares abordadas nos estudos analisados na seção anterior.

Assim, por exemplo, recomenda-se a utilização simultânea dos modelos de análise de *stakeholders* propostos por Savage *et al.* (1991) e por Mitchell *et al.* (1997), de modo a obter uma melhor compreensão sobre esses atores. Isso porque a utilização da tipologia proposta por Savage *et al.* (1991) permite identificar atores que podem cooperar ou ameaçar a organização, porém, não classifica os atores em função do seu grau de importância, o que pode ser feito com o auxílio do modelo de Mitchell *et al.* (1997).

Além disso, conforme mencionado anteriormente, a análise dos atores classificados, por exemplo, por meio da tipologia proposta por Mitchell *et al.* (1997) pode ser complementada com a utilização do modelo proposto por Frooman (1999), pois, nesse caso, além de identificar os atores prioritários, será possível analisar estratégias que esses atores podem adotar para influenciar a tomada de decisão organizacional, ou seja, amplia-se a compreensão acerca de como tais atores atuam para alcançar os seus objetivos.

Outra possibilidade diz respeito à utilização conjunta dos trabalhos de Jones (1995) e Crane (2020) haja vista que a importância, demonstrada por Jones (1995), de os relacionamentos entre os atores e a organização estarem baseados na confiança e na cooperação pode ser complementada pela análise das condições em que as atitudes da organização relacionadas a tais atores podem criar a referida confiança (Crane, 2020).

Outra recomendação diz respeito à utilização dos trabalhos de Atkinson *et al.* (1997) e Kujala *et al.* (2019) ou ainda Priem *et al.* (2022). Isso porque a crítica de Atkinson *et al.* (1997), de que a medição tradicional do desempenho organizacional (baseada, principalmente, no desempenho financeiro) ignora questões importantes para os diversos *stakeholders*, pode fundamentar a adoção de novos modelos de medição de desempenho como os propostos por Kujala *et al.* (2019) e Priem *et al.* (2022) os quais incluem medidas financeiras e não financeiras.

Outra possibilidade diz respeito a utilização dos trabalhos de Carroll (1991), Roberts (1992) e Bhattacharya e Sen (2006) tendo em vista que a identificação dos tipos de responsabilidades sociais corporativas (Carroll, 1991) pode ser complementada pelo papel dos *stakeholders* na influência de decisões corporativas como sendo determinantes para o nível de atividade de RSC (Roberts, 1992) bem como pela análise dos impactos das ações voltadas para a RSC sobre diversos *stakeholders* (Bhattacharya & Sen, 2006).

A agenda de pesquisa sugerida no presente trabalho pode ser demonstrada de uma forma resumida por meio da Tabela 1.

Tabela 1

Agenda de pesquisa

Sugestão de estudo	Autores que fundamentam a proposição
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar novas métricas para medir o desempenho organizacional de modo a captar o valor criado para os diversos <i>stakeholders</i>. - Propor mudanças nos métodos contábeis utilizados para distribuir os lucros de modo a torná-los mais orientados às demais partes interessadas. - Identificar a criação de valor cuja origem sejam recursos coletivos. - Conceito de cocriação de valor. 	<p>Freeman (2017) Hatherly <i>et al.</i> (2020) Bridoux e Vishwanathan (2020) Jhuniior <i>et al.</i> (2021)</p>
Avaliar fatores que possam influenciar as ações organizacionais em resposta aos desafios ambientais.	Graham (2020)
Conceber indicadores que possam demonstrar a causalidade entre o desempenho do governo e influência dos <i>stakeholders</i> .	Gomes <i>et al.</i> (2020)
Analisar o papel dos <i>stakeholders</i> na geração de valor na implementação de programas governamentais por meio de PPPs.	Menezes e Vieira (2022)
<ul style="list-style-type: none"> - Compreender como os gestores priorizam as demandas dos diversos atores e como conciliam os diferentes interesses, que podem ser conflitivos. - Compreender como as organizações e os seus <i>stakeholders</i> respondem e negociam durante situações de disputa. 	<p>Hillman e Keim (2001) Carroll e Buchholtz (2009) Góes <i>et al.</i> (2021)</p>
Investigar como obter melhor desempenho, maior criação de valor e equidade para todas as partes interessadas.	Wood <i>et al.</i> (2018)
Analisar o engajamento de novos atores de modo a identificar os <i>stakeholders</i> em potencial.	<p>Crane (2020) Barney e Harrison (2020)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Analisar o dinamismo dos <i>stakeholders</i>, ou seja, identificar quando e como esses atores mudam de classificação na tipologia proposta por Mitchell <i>et al.</i> (1997). - Analisar as fases do <i>stakeholder work</i>. 	<p>Mitchell e Lee (2019) Mitchell <i>et al.</i> (1997)</p>
Utilizar de forma simultânea os modelos de análise de <i>stakeholders</i> .	<p>Savage <i>et al.</i> (1991) Mitchell <i>et al.</i> (1997)</p>
Analisar as condições em que as atitudes da organização em relação aos <i>stakeholders</i> podem criar a confiança que fundamenta os relacionamentos (entre os atores e a organização) que podem constituir uma vantagem comparativa.	<p>Jones (1995) Crane (2020)</p>
Propor modelos de medição de desempenho que incluem medidas financeiras e não financeiras de modo a considerar questões importantes para os diversos <i>stakeholders</i> .	<p>Atkinson <i>et al.</i> (1997) Kujala <i>et al.</i> (2019) Priem <i>et al.</i> (2022)</p>
Identificar os tipos de responsabilidades sociais corporativas considerando o papel dos <i>stakeholders</i> na influência de decisões empresariais como determinantes do nível de atividade de RSC bem como analisar os impactos das ações voltadas para a RSC sobre diversos <i>stakeholders</i> .	<p>Carroll (1991) Roberts (1992) Bhattacharya e Sen (2006)</p>
Analisar: i) os mecanismos voltados para a gestão de <i>stakeholders</i> ; ii) as interações entre atores e como as suas diferenças influenciam a efetividade da gestão desses atores; e iii) como a amplitude do ambiente institucional e	Dorobantu (2019)

Sugestão de estudo	Autores que fundamentam a proposição
físico contribui para facilitar ou restringir as interações entre os atores.	
Examinar as seguintes questões sobre a Teoria dos <i>Stakeholders</i> : i) a referida teoria é uma teoria ou é apenas uma perspectiva?; ii) a teoria visa criar valor para todos os <i>stakeholders</i> ?; iii) como a criação de valor e as transações comerciais podem ser facilitadas?; iv) a atuação do governo pode ser um facilitador da criação de valor para os <i>stakeholders</i> ?; v) a gestão desses atores leva a maior criação de valor e quais são os elementos essenciais nesses relacionamentos?; vi) a organização deve tratar todos <i>stakeholders</i> de maneira igual ou deve priorizar um grupo de atores?; e vii) é possível encontrar um equilíbrio entre os atores que possuem interesses concorrentes?.	Barney e Harrison (2020) Freeman <i>et al.</i> (2020)

Fonte: Elaborada pelos autores.

Considerações finais

Com o objetivo de apresentar um panorama sobre a evolução da Teoria dos *Stakeholders*, esse trabalho realizou uma revisão da literatura de modo a analisar as principais questões que norteiam o debate sobre a referida teoria.

A análise cronológica dos artigos selecionados permitiu identificar as referidas questões. Isso porque, desde a publicação do trabalho seminal de Freeman (1984), a Teoria dos *Stakeholders* tem sido objeto de diferentes perspectivas que foram abordadas na presente pesquisa como, por exemplo, a Teoria da Agência (Hill & Jones, 1992), a Responsabilidade Social Corporativa (Carroll, 1991; Carroll & Buchholtz, 2009), Redes Sociais (Rowley, 1997), Teoria da Dependência de Recursos (Frooman, 1999) e a Responsabilidade Ambiental (Henriques & Sadorsky, 1999; Buysse & Verbeke, 2003; Graham, 2020).

Esses exemplos corroboram a tese da Teoria dos *Stakeholders* como um gênero da Teoria da Administração, que contém um conjunto de ideias que permite uma variedade de usos. Ademais, essas diferentes perspectivas de utilização da referida teoria contribuem para que ela esteja “em constante evolução” e para que os seus teóricos possam “inventar maneiras úteis de descrever e relacionar múltiplas concepções acerca dos atores e das organizações” (Parmar *et al.*, 2010, p. 433).

A análise dos artigos selecionados permitiu ainda identificar as perspectivas para estudos futuros que incluem, por exemplo, os seguintes assuntos: i) a identificação, a compreensão, a priorização e o engajamento das partes interessadas; ii) a contabilização da geração de valor para todos *stakeholders*; iii) a influência desses atores nas práticas adotadas pelas organizações e pelo governo; iv) as influências simultâneas dos atores e como as interações entre eles influenciam a efetividade da gestão desses atores; e v) como obter melhor desempenho, equidade e maior criação de valor para todas partes interessadas de forma proporcional à contribuição delas para a organização.

A agenda de pesquisa sugerida demonstra, ainda, que vários dos temas tratados na seção que lhe antecedeu (ex.: priorização dos atores, influência dos atores nas práticas adotadas pelas organizações,

influências simultâneas dos atores e criação de valor) continuam a integrar as sugestões para estudos futuros, o que atesta a necessidade de reunir em um mesmo trabalho, como foi feito no presente artigo, esses dois aspectos acerca da Teoria dos *Stakeholders*.

Por fim, ressalta-se que esse estudo possui limitações devido aos critérios utilizados para selecionar a amostra, portanto, outros estudos podem ter sido deixados de fora da análise. Apesar dessa limitação, deve ser reconhecida a contribuição dessa pesquisa, pois a elaboração do panorama supracitado pode auxiliar pesquisadores interessados no tema.

Referências

- Agle, B.R., Mitchell, R.K., Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management*, 42(5), 507-525. <https://doi.org/10.2307/256973>
- Alves, T. S. S., & Wada, E. K. (2014). Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de *Stakeholders* em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: Estanzaplaça, Travel Inn e Transamérica. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 13 (2), 99-116. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v13i2.1965>
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. (1997). A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*, 38(3), 25-37. <https://sloanreview.mit.edu/article/a-stakeholder-approach-to-strategic-performance-measurement/>
- Barney, B. J., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads. *Business & Society*, 59 (2), 203-212. <https://doi.org/10.1177/0007650318796792>
- Berman, S.L., Kotha, S., Wicks, A.C. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management*, 42(5), 488-506. <https://doi.org/10.2307/256972>
- Bhattacharya, C.B., Sen, S. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy*, 34(2), 158-166. <https://doi.org/10.1177/0092070305284978>
- Bridoux e Vishwanathan (2020). When Do Powerful *Stakeholders* Give Managers the Latitude to Balance All *Stakeholders'* Interests?. *Business & Society*, 59 (2), 232-262. <https://doi.org/10.1177/0007650318775077>
- Brown, A. D. (1994). Politics, symbolic action and myth making in pursuit of legitimacy. *Organization Studies*, 15 (6), 861-878. <https://doi.org/10.1177/017084069401500605>
- Buysse, K., Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470. <https://doi.org/10.1002/smj.299>
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward of moral management of organizational stakeholder. *Business Horizons*, 34 (4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2009). *Business and society: Ethics and stakeholder management* (7a ed.). Mason: Cengage Learning.

- Cintra, R., Amâncio-Vieira, S., Gonçalves, L. & Costa, B. (2015). Turismo local de Londrina-PR: análise a partir da Teoria do Stakeholder. *CONTEXTUS Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13 (2), 149-175. <https://doi.org/10.19094/contextus.v13i2.680>
- Clarkson, M. B. H. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20 (1), 92-117. <https://doi.org/10.2307/258888>
- Crane, B. (2020). Revisiting Who, When and Why Stakeholders Matter: Trust and Stakeholder Connectedness, *Business & Society*, 59 (2), 263-286. <https://doi.org/10.1177/0007650318756983>
- Donaldson, T, & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91. <https://doi.org/10.2307/258887>
- Dorobantu, S. (2019). Sketches of New and Future Research on Stakeholder Management. In Harrison, J. S, Barney, J. B., R., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Ed). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (chap. 17, pp. 256-263), Cambridge: Cambridge University Press.
- Favoreto, R. L., Amâncio-Vieira, S. F., Shimada, A. T., & Ferreira, T. S. (2017). A convergência entre resource-based view e stakeholder theory: análise bibliográfica dos acervos dos principais periódicos internacionais. *Revista de Administração da UNIMEP*, 15 (2), 181-213. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1023>
- Filho, A. R. A. Sousa, A. L. C. Lopes, H. S. Guimarães, D. B. & Ponte, V. M. R. (2019). Influência da internacionalização e da governança corporativa na responsabilidade social corporativa. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18 (3), 397-419. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i3.2767>
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and Stakeholders: a new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25 (3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4 (4), 409-421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (2001). A stakeholder theory of the modern corporation. *Perspectives in Business Ethics* 3, 38-48. <https://academic.udayton.edu/LawrenceUlrich/Stakeholder%20Theory.pdf>
- Freeman, R. E., & McVea, J. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*, 1-32. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Freeman, R. E., Wicks, A.C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited”. *Organization Science*, 15(3), 364-369. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Freeman, R. E (2008). Managing for Stakeholders: Trade-Offs or Value Creation. *SSRN Electronic Journal*. 1-5. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1182862>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Freeman, R. E. (2017). Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress. In Wasieleski, D. M., & Weber, J. (Ed). *Stakeholder Management Business and Society* 360 (vol. 1, chap. 1, pp. 1-23), Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Freeman, R. E. (2020). *About the Stakeholder Theory*. Recuperado em 14 julho, 2020, de <http://stakeholdertheory.org/about/>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59 (2), 213-231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- Friedman, A. & Miles. S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholders influence strategies, *Academy of Management Review*, 24 (2), 191-205. <https://doi.org/10.2307/259074>
- Góes, H. A. A., Reis, G. G., & Abib, G. (2021). Quando a Teoria dos Stakeholders encontra a Teoria da Justificação: uma proposta de interseção. *Cadernos EBAPE.BR*, 19 (4), 901-917. <https://doi.org/10.1590/1679-395120200179>
- Gomes, R. C., Osborne, S. P., & Guarnieri, P. (2020). Influências dos stakeholders e desempenho do governo local: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração Pública*, 54 (3), 448-467. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220180256>
- Graham, S. (2020). The Influence of External and Internal Stakeholder Pressures on the Implementation of Upstream Environmental Supply Chain Practices. *Business & Society*, 59 (2), 351-383. <https://doi.org/10.1177/0007650317745636>
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (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. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>
- Hatherly, D., Mitchell, R. K., Mitchell, J. R., & Lee, J. H. (2020). Reimagining Profits and Stakeholder Capital to Address Tensions Among Stakeholders. *Business & Society*, 59 (2), 322-350. <https://doi.org/10.1177/0007650317745637>
- Henriques, I., Sadorsky, P. (1999). The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance. *Academy of Management Journal*, 42 (1), 87-99. <https://doi.org/10.2307/256876>
- Hill, C.W.L., Jones, T.M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, 29 (2), 131-154. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00657.x>
- 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. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:2<125::AID-SMJ150>3.0.CO;2-H)
- Jensen, M.C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(3), 8-21. <https://doi.org/10.2307/3857812>
- Jones, T.M. (1995). Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20 (2), 404-437. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Jones, T.M., Wicks, A.C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24 (2), 206-221. <https://doi.org/10.2307/259075>

- Jhuniór, R. O. S., Johnston, N. G. C., Boaventura, J. M. G., & Barbero, E. R. (2021). Value co-creation within the Stakeholder Theory: taking stock and moving forward. *Revista de Administração da UNIMEP*, 19 (1), 26-50. <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/rau/article/view/1762/873>
- Ketokivi, M., & Mahoney, J. T. (2016). Transaction Cost Economics as a constructive Stakeholder Theory. *Academy of Management Learning & Education*, 15 (1), 123-138. <https://doi.org/10.5465/amle.2015.0133>
- Kujala, J., Lehtimäki, H., & Freeman, R. E. (2019). A Stakeholder Approach to Value Creation and Leadership. In Kangas, A., Kujala, J., Heikkinen, A., Lönnqvist, A., Laihonen, H., & Bethwaite, J. (Ed). *Leading change in a complex world: Leading change in a complex world: Transdisciplinary perspectives* (chap. 7, pp. 123-143) Tampere: Tampere University Press.
- Lugoboni, L. F. Salgado, B. S. F. & Murcia, F. C. S. (2019). A evidencição dos stakeholders nos formulários de referência: uma análise do foco das empresas do setor de saúde quando reportam seu risco. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 18 (3), 420-437. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i3.2775>
- Martínez, S., Mesa, A. (2021). An in-depth look at the status of environmental financial accounting in Mexico from the point of view of Stakeholder Theory: myth or reality?. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 23 (2), 318-336. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v23i2.4107>
- Mascena, K. M. C., & Stocker, F. (2020). Gestão de Stakeholders: Estado da Arte e Perspectivas. *Future Studies Research Journal*, 12 (1), 1-30. <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>
- Menezes, D. C., & Vieira, D. M. (2022). Stakeholders, fatores críticos de sucesso e geração de valor em parcerias público-privadas. *Revista de Administração Pública*, 56 (1), 47-79. <http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220200659>
- Menezes, D. C., Vieira, D. M., & Santos, A. P. (2020). A Teoria dos Stakeholders no Brasil: produção acadêmica no período de 2014 a 2019. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(4), 119-150. <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.17345>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- Mitchell, R. K., & Lee, J. H. (2019). Stakeholder identification and its importance in the value creating system of stakeholder work. In Harrison, J. S., Barney, J. B, Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (Ed). *The Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (chap. 4, pp. 53-74), Cambridge: Cambridge University Press.
- Moriarty, J. (2016). The Demands of Stakeholder Theory for Corporate Governance, *Business Ethics Journal Review*, 4 (8), 47-52. <http://doi.org/10.12747/bejr2016.04.08>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Passos, C., & Spers, R. (2019). Analysis of Intention and Practices of Collaboration with Stakeholders in Brazil. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18 (2), 171-187. <https://doi.org/10.5585/riae.v18i2.15157>

- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder Theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479-502. <https://www.jstor.org/stable/3857968>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Londres, Harper & Row, 1978.
- Priem, R. L., Krause, R., Tantalo, C., & McFadyen, A. (2022). Promoting Long-Term Shareholder Value by “Competing” for Essential Stakeholders: A New, Multi-Sided Market Logic for Top Managers. *Academy of Management Perspectives*, 36 (1), 93-110. <https://doi.org/10.5465/amp.2018.0048>
- Retolaza, J. L., Ruiz-Roqueñi, M., & San-Jose, L. (2015). An innovative approach to Stakeholder Theory: application in spanish transnational corporations. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17 (55), 1007-1020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2056>
- Ribeiro, R. P., & Gavronski, I. (2021). Sustainable management of human resources and Stakeholder Theory: a review. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 15, 1-21. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v15.2729>
- Roberts, R.W. (1992). Determinants of corporate social responsibility disclosure: An application of stakeholder theory. *Accounting, Organizations and Society*, 17 (6), 595-612. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(92\)90015-K](https://doi.org/10.1016/0361-3682(92)90015-K)
- Rose, J., Flak, L. S., & Saebo, O. (2018). Stakeholder theory for the e-government context: framing a value-oriented normative core. *Government Information Quarterly*, 35, 362–374. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>
- Rowley, T.J (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910. <https://doi.org/10.2307/259248>
- Rowley, T.J (2017). The Power of and in Stakeholder Networks. In Wasieleski, D. M., & Weber, J. (Ed). *Stakeholder Management Business and Society 360* (vol. 1, chap. 1, pp. 101-122), Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Rubinelli, S., & Von Groote, P. M. (2017). Stakeholder dialogue as deliberation for decision making in health policy and systems: The approach from argumentation theory. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*, 96 (2), 17-22. <https://doi.org/10.1097/PHM.0000000000000635>
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75. <https://doi.org/10.5465/ame.1991.4274682>
- Scott, S.G, & Lane, V.R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Serra, F. A. R., & e Ferreira, M. P (2019). 17 anos da Revista Ibero-Americana de Estratégia. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18 (1), 1-3. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i1.2763>
- Vidal, N. G., Berman, S., & Buren, H. V. (2015). Stakeholder Theory and Value Creation Models in Brazilian Firms. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17 (55), 911-931. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2070>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder identification and salience after 20 years: progress, problems, and prospects. *Business & Society*, 1-50. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>