

Área Temática: Estratégia em Organizações

## GESTÃO DE *STAKEHOLDERS*: ANÁLISE DOS FENÔMENOS ABORDADOS NOS ESTUDOS EMPÍRICOS

### AUTORES

**KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA**

Universidade de São Paulo

keysamascena@usp.br

**RICHARD RONALD FOGACA**

Trevisan Escola Superior de Negócios

rrfogassa@hotmail.com

**ADALBERTO A. FISCHMANN**

Universidade de São Paulo

aafischm@usp.br

### Resumo

O objetivo desta pesquisa é investigar os fenômenos abordados nos artigos empíricos sobre Gestão de *Stakeholders* por meio da análise das publicações internacionais relacionadas ao tema. Empreendeu-se um estudo bibliométrico para levantamento das publicações, e um estudo qualitativo, a partir da análise de conteúdo dos artigos empíricos classificados no tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*. Os artigos analisados foram classificados em quatro categorias: Variáveis relacionadas à gestão de *stakeholders*; Proposição de modelos de gestão de *stakeholders*; Classificação e conflito de interesses de *stakeholders*; e Influência e pressões dos *stakeholders*. Verificou-se que as variáveis relacionadas à gestão de *stakeholders* são a remuneração do CEO, a sobrevivência da empresa, o desempenho financeiro, a criação de valor para o acionista, o comportamento organizacional, entre outras. Os modelos propostos abordam boas práticas de gestão de *stakeholders* e processos relacionados à gestão de *stakeholders* e à competitividade. Nota-se que, para classificação de *stakeholders*, os modelos de saliência dos *stakeholders* e análise de *stakeholders* apresentam-se como os mais utilizados. Quanto à influência dos *stakeholders*, os estudos apontam as influências no planejamento e recuperação das organizações, e a necessidade de criação de estratégias para lidar com as pressões e demandas dos *stakeholders*.

### Abstract

The objective of this research is to investigate the phenomena addressed in empirical articles on Stakeholder Management through the analysis of international publications related to the theme. To this survey it was undertaken a bibliometric study of publications and a qualitative study, based on the content analysis of empirical articles on the subject classified as Strategy and Stakeholder Management. The articles analyzed were classified into four categories: Variables related to stakeholder management; Proposition models for stakeholder management; Classification and conflict of interests among stakeholders; and Stakeholder influence and pressures. It was found that the variables related to stakeholder management are the remuneration of the CEO, the company's survival, financial performance, the creation of

shareholder value, organizational behavior, among others. The models addressed good management practices and processes related to stakeholder management and also about competitiveness. Note that, for classification of stakeholders, the models of stakeholder salience and stakeholder analysis are presented as the most used. Concerning the influence of stakeholders, studies show the influences on organizations planning and recovering, and the need to develop strategies to deal with stakeholders pressures and demands.

**Palavras-chave:** *Stakeholder*; *Gestão de Stakeholders*; Bibliometria.

## 1 Introdução

Nos últimos anos, a teoria dos *stakeholders* tornou-se um tema de interesse tanto acadêmico quanto gerencial. Desde a obra de Freeman (1984), principal referência relacionada a esta teoria, foram desenvolvidos uma série de estudos enfatizando o conceito, a teoria e a gestão de *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997; ROWLEY, 1997).

Segundo a definição de Freeman (1984, p.46) *stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização de seus objetivos. O referido autor aponta que a palavra *stakeholder* surgiu pela primeira vez em um memorando interno da Stanford Research Institute, em 1963, sendo definida como os grupos que, sem seu apoio, a organização deixaria de existir. Outras definições, entre mais amplas e mais restritas, também são empregadas para conceituar *stakeholders* (FRIEDMAN; MILES, 2006).

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

Nas últimas décadas, desenvolveram-se estudos teóricos acerca da teoria dos *stakeholders*, com o intuito de contribuir para a evolução da teoria através da formulação de pressupostos e hipóteses a serem testadas empiricamente.

Segundo Donaldson e Preston (1995), a teoria dos *stakeholders*, em conjunto com a análise de dados empíricos, pode fornecer evidências acerca das relações entre a gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos.

Desta forma, os estudos empíricos tornam-se um importante instrumento para o desenvolvimento e a evolução do conhecimento acerca da gestão de *stakeholders*, permitindo que conceitos e pressupostos da teoria possam ser verificados frente à complexa realidade do mundo empresarial. Analisar como foram encaminhados os estudos empíricos torna-se ponto relevante para acompanhar o estado-da-arte da gestão de *stakeholders*.

O objetivo desta pesquisa é investigar os fenômenos abordados nos artigos empíricos sobre Gestão de *Stakeholders* por meio da análise das publicações internacionais relacionadas ao tema.

Para selecionar as publicações que foram objeto de análise, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliométrica utilizando o termo *stakeholder management* na base de dados ISI Web of Knowledge, no período entre 1980 e 2011. A partir do estudo bibliométrico, buscou-se responder as questões: Há crescimento no número de publicações no período? Quais as referências mais citadas? Quais os autores que mais publicaram? Quais os periódicos mais relevantes?

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

A contribuição deste artigo consiste em apresentar uma análise do conhecimento sobre um assunto de interesse crescente junto à comunidade científica, em especial nos estudos sobre estratégia, podendo auxiliar futuros pesquisadores no entendimento das questões abordadas no campo da gestão de *stakeholders*.

Este artigo está estruturado em quatro seções, além desta introdução. A próxima seção apresenta um referencial teórico que aborda a teoria, gestão e estratégia de *stakeholders*. Na seção seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa.

Posteriormente, é apresentada a análise dos dados obtidos. Por fim, na última seção, são explicitadas as considerações finais do estudo.

## 2 Referencial teórico

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

### 2.1 Dimensão Instrumental da Teoria dos Stakeholders

Friedman e Miles (2006) propõem uma classificação para as obras relacionadas à dimensão instrumental da teoria dos *stakeholders*, agrupando-as como centradas na organização, centradas no *stakeholder*, ou centradas na relação entre a organização e seus *stakeholders*.

Algumas das teorias classificadas como centradas na organização são as de Freeman (1984), Clarkson (1995), Jones (1995), Mitchell, Agle e Wood (1997) e Rowley (1997).

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

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

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

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

Jones (1995) desenvolve uma Teoria Instrumental de Gestão dos *Stakeholders* a partir da visão da organização como umnexo de contratos (JENSEN; MECKLING, 1976). Para descrever a natureza dos contratos, o autor baseia-se em três teorias econômicas: a teoria da agência, da economia dos custos de transação, e a teoria das equipes de produção (*team production theory*). A partir das correntes teóricas adotadas, o autor enfatiza a ideia de que os

gestores são agentes auto-interessados e que os custos para prevenir ou inibir o comportamento oportunista desses agentes são elevados.

A Teoria Instrumental de Gestão dos *Stakeholders* de Jones (1995) tem como foco o contrato. Nesse sentido, as empresas que estabelecem contratos ou relacionamentos com seus *stakeholders* baseados na confiança e cooperação mútua, têm vantagem competitiva sobre aquelas que não estabelecem, pois a cooperação mútua pode reduzir os custos de transação. Dessa forma, as organizações devem evitar políticas, relações ou decisões que resultem em um comportamento oportunista dos gestores para com seus *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997, p.854) propõem a tipologia denominada de Saliência dos *Stakeholders*. Saliência refere-se ao “grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*”.

Segundo os autores, os *stakeholders* podem ser identificados a partir de três atributos: (1) o poder dos *stakeholders* de influenciar a organização, (2) a legitimidade da relação do *stakeholder* com a organização, e (3) a urgência das reivindicações do *stakeholder* na organização. Dessa forma, a saliência do *stakeholder* está positivamente relacionada com a percepção gerencial da presença desses atributos (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os autores desenvolveram uma classificação a partir desses três atributos. Inicialmente, os *stakeholders* que possuem apenas um atributo, são chamados de *Stakeholders* Latentes; aqueles que possuem dois atributos são os *Stakeholders* Expectantes; os que possuem os três atributos são os *Stakeholders* Definitivos.

Os *Stakeholders* Latentes podem ser: (a) Adormecidos: possuem um único atributo, o poder, mas por não possuírem os outros, não o utilizam. Os gestores devem estar atentos, pois eles podem adquirir outro atributo; (b) Discretos: possuem um único atributo, legitimidade, mas não tem poder nem urgência em suas reivindicações. Os gestores podem direcionar ações de filantropia; (c) Exigentes: possuem unicamente o atributo da urgência. Podem ser protestantes insatisfeitos com a corporação, mas somente merecerão maior atenção se adquirirem mais um atributo.

Os *Stakeholders* Expectantes podem ser: (a) Dominantes: têm poder e legitimidade; as empresas devem buscar direcionar uma atenção especial aos interesses desses *stakeholders* e elaborar relatórios de prestação de contas para eles; (b) Dependentes: possuem legitimidade e urgência; são assim chamados, pois dependem de outro *stakeholder*, que tenha poder, para influenciar a empresa para o atendimento de sua reivindicação; (c) Perigosos: possuem urgência e poder; podem ser coercitivos e violentos.

*Stakeholders* Definitivos possuem os três atributos: poder, legitimidade e urgência. Os gestores possuem claramente o dever de atender e priorizar os interesses desse tipo de *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Rowley (1997) propõe a Teoria da Influência dos *Stakeholders*, na qual, utilizando a análise de rede social, considera como a organização pode lidar com a influência simultânea de múltiplos *stakeholders*.

As teorias classificadas por Friedman e Miles (2006) como teorias instrumentais centradas no stakeholder, são as de Frooman (1999) e Rowley e Moldoveanu (2003).

Frooman (1999) desenvolve um modelo de estratégias de influência dos *stakeholders* que trata das estratégias que os *stakeholders* podem utilizar para influenciar a tomada de decisão da empresa, como também o comportamento da empresa. O autor utiliza a teoria da dependência de recursos para analisar as relações de poder e interdependência e constrói um modelo com quatro tipos de estratégias de influência que podem ser adotadas pelos *stakeholders* de uma corporação.

Rowley e Moldoveanu (2003) desenvolvem um modelo de ação de grupos de *stakeholders* baseando-se nas teorias de movimento social e de identidade social. Os autores alegam que os interesses dos *stakeholders* não se traduzem facilmente em ação, mesmo que



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

## 2.2 Gestão e Estratégia de Stakeholders

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

O processo de gestão estratégica baseado na abordagem de *stakeholders* de Freeman (1984) é desenvolvido a partir de três etapas: a direção, a formulação e a implementação estratégica.

Na direção estratégica, segundo Freeman (1984), é importante alinhar as questões sociais e éticas à visão tradicional da empresa, sendo que mudanças na direção estratégica devem considerar o impacto nos *stakeholders*, principalmente os *stakeholders* primários. Nesta etapa, é considerada a análise de *stakeholders*, a análise de valores e a análise social.

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

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

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

Freeman, Harrison e Wicks (2007), desenvolveram as estratégias de criação de valor para *stakeholders*, que visam o aumento da capacidade da organização de gerir seus *stakeholders*. As sete estratégias e sua breve descrição são: (1) Avaliação de *stakeholders*: partindo da missão da corporação, são identificados os interesses dos *stakeholders*, as estratégias da organização para os *stakeholders* e, por fim, busca-se a validação dos *stakeholders*, por meio de pesquisas de satisfação com consumidores, empregados e demais *stakeholders*; (2) Análise do comportamento dos *stakeholders*: como proposto em Freeman (1984), categoriza o comportamento como real ou observado, de potencial cooperativo, e de ameaça competitiva; (3) Compreensão da perspectiva dos *stakeholders*: entender o ponto de vista dos *stakeholders* por meio de simulações de sua reação ou através de pesquisa com *stakeholders* chave da corporação; (4) Avaliação das estratégias para *stakeholders*: adoção das estratégias genéricas propostas em Freeman (1984); (5) Desenvolvimento de estratégias específicas para *stakeholders*: desenvolvimento de programas correspondentes a cada estratégica genérica; (6) Criação de novos modos de interação com os *stakeholders*: trata-se da relação com *stakeholders*, que pode ser uma abordagem de relações públicas, ou de não interagir, de relações implícitas ou de engajamento, diálogo e negociação; (7) Desenvolvimento de estratégias integrativas de criação de valor: enquanto as demais estratégias focam o relacionamento com cada *stakeholders*, esta última considera o relacionamento simultâneo da organização com seus múltiplos *stakeholders*, considerando como pode-se criar valor para diversos *stakeholders* ao mesmo tempo.

### 2.3 Performance Social Corporativa (CSP)

A relação entre *performance* social corporativa (CSP) e *performance* financeira corporativa (CFP) é uma discussão que envolve aspectos da teoria e da gestão de *stakeholders*. Esse tema é abordado em muitas pesquisas, motivando o surgimento de estudos que buscaram consolidar os achados empíricos das publicações que tratam da relação entre CSP e CFP (ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; MARGOLIS; WALSH, 2003; SILVA; BOAVENTURA, 2011)

Carroll (1979) defende que a CSP pode ser compreendida a partir do processo de responsividade social e sua relação com os resultados obtidos pela empresa. Wood (1991) desenvolve o modelo de CSP, articulando os princípios da responsabilidade social, com os processos de resposta ao ambiente interno, nos quais o autor inclui a gestão de *stakeholders*; e a integração de políticas e programas sociais, de forma que a CSP possa ser considerada como um modelo gerencial para lidar com o ambiente empresarial.

Clarkson (1995), por sua vez, considera que a CSP pode ser melhor avaliada com base na gestão de relacionamentos de uma corporação com seus *stakeholders*, do que através de modelos e metodologias baseadas em conceitos sobre responsabilidade social e responsividade social. O autor enfatiza que é necessário distinguir a gestão de *stakeholders* das questões sociais, pois as organizações devem administrar os relacionamentos com seus *stakeholders*, e não com a sociedade.

Silva e Boaventura (2011) analisaram os estudos empíricos que estabeleciam a relação entre CSP e CFP publicados no período de 1998 a 2010, utilizando a técnica de meta-análise. Os autores constataram uma relação neutra entre CSP e CFP. A partir dos resultados, os autores indicam que é necessário considerar relações não-lineares entre CSP e CFP, o que indicaria novas perspectivas para a teoria instrumental de *stakeholders*.

### 3 Metodologia

Neste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva (HAIR Jr. *et al.*, 2005), pois buscou-se caracterizar, nas últimas décadas, os estudos empíricos sobre Gestão de *Stakeholders* com foco em estratégia. Esta pesquisa também pode ser classificada como

bibliográfica, pois foi desenvolvida a partir do conteúdo de artigos científicos publicados (GIL, 2008).

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

A busca de artigos foi realizada na base de dados da ISI Web of Knowledge, utilizando-se termo *stakeholder management*, no período de 1980 a 2011, e na área de *business*. Foram obtidos 152 artigos. A análise quantitativa dos artigos foi realizada por meio do *software* BibExcel. A coleta de dados foi realizada no mês de abril de 2012.

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

Do total de 152 publicações levantadas pela pesquisa, obteve-se acesso ao trabalho completo de 146 artigos. Esses artigos foram classificados entre teóricos e empíricos, obtendo-se 52 artigos teóricos e 94 artigos empíricos. Os artigos empíricos foram classificados em quatro categorias: (1) Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, com 31 artigos; (2) Responsabilidade Social, Gestão Ambiental e Ética, com 40 artigos; (3) *Performance Social Corporativa* (CSP), com 18 artigos; e (4) Outros assuntos, com 5 artigos.

Foram analisados os artigos classificados na primeira categoria, Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, pois pretende-se analisar os estudos que tem os aspectos gerenciais e estratégicos como principal foco de pesquisa.

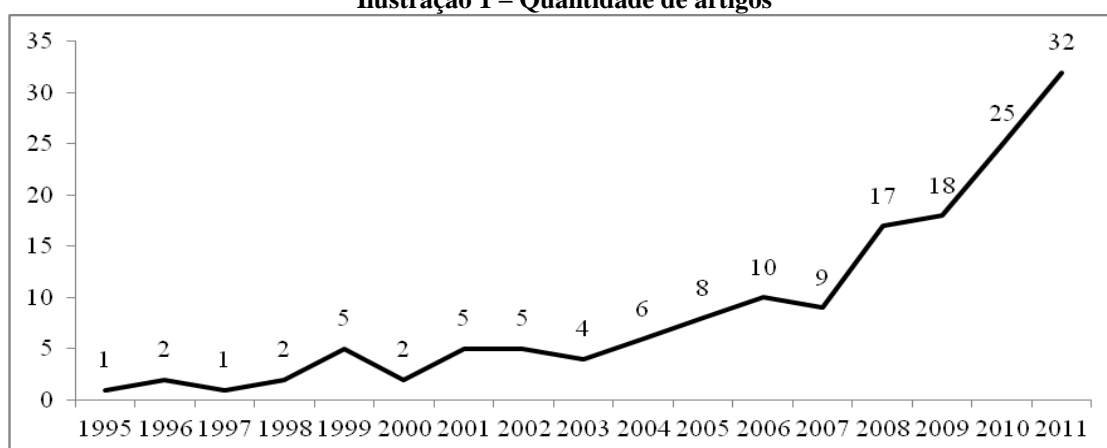
#### 4 Descrição e análise de dados

Primeiramente, serão descritos os dados referentes a totalidade de artigos encontrados na pesquisa bibliométrica, ou seja, 152 artigos. Posteriormente, a análise qualitativa será realizada a partir dos 31 artigos selecionados conforme os critérios descritos na metodologia.

##### 4.1 Descrição quantitativa dos dados

Buscou-se verificar se há crescimento no volume de publicações no período considerado, apresentando-se a quantidade de artigos publicados no decorrer dos anos na Ilustração 1.

Ilustração 1 – Quantidade de artigos





Nota-se que, considerando na pesquisa o período de 1980 a 2011, o primeiro artigo encontrado foi publicado no ano de 1995. A partir deste ano o número de publicações é crescente. Isto pode indicar que a gestão de *stakeholders* é um tema de interesse crescente e recente, que apesar de ser definida na publicação Freeman (1984), tem sido mais explorada na década de 1990 até os anos atuais.

Foram identificados os autores que mais publicaram sobre o tema, sendo que quinze autores publicaram dois artigos e os demais publicaram um artigo no período. Os autores com duas publicações estão indicados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Autores**

<b>Autores</b>	<b>Freq.</b>	<b>Perc.</b>
Freeman, RE	2	1,316%
Millington, Andrew	2	1,316%
Gomez-Mejia, Luis R	2	1,316%
Garcia-Castro Roberto	2	1,316%
Martinuzzi, A	2	1,316%
Inoue Yuhei	2	1,316%
Klassen, Robert D	2	1,316%
Canela, Miguel A	2	1,316%
Aaltonen Kirsi	2	1,316%
Lee, Seoki	2	1,316%
Heugens PPMAR	2	1,316%
Pajunen Kalle	2	1,316%
Arino, Miguel A	2	1,316%
Chih Hsiang-Lin	2	1,316%
Langer, ME	2	1,316%

Observando-se as palavras-chaves adotadas nos artigos, tem-se que a palavra-chave com maior frequência é aquela adotada nesta pesquisa: *stakeholder management* (31,58%). Os demais termos mais adotados como palavras-chave são: *corporate social responsibility* (18,42%); *stakeholder theory* (11,84%); *corporate social performance* (6,58%); e *stakeholders* (5,92%). Percebe-se que além das palavras relacionadas ao conceito, teoria e gestão de *stakeholders*; responsabilidade social corporativa e *performance* social corporativa mostram-se temas relacionados com as pesquisas sobre gestão de *stakeholders*.

Os periódicos com maior concentração de publicações são apresentados no Quadro 2.

**Quadro 2 – Periódicos**

<b>Periódico</b>	<b>Freq.</b>	<b>Perc.</b>
Journal of Business Ethics	64	42,11%
Business & Society	7	4,61%
Strategic Management Journal	7	4,61%
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	5	3,29%
Management Decision	4	2,63%

Verifica-se que o Journal of Business Ethics concentra um número significativo de publicações (42,11%). O foco do periódico é a discussão de questões éticas relacionadas aos negócios. O periódico busca ampliar seu escopo, considerando *business* como todos os sistemas envolvidos na troca de bens e serviços, e *ethics* como toda ação humana que visa garantir o bem-estar. Esse *Journal* visa discutir sistemas de produção, consumo, marketing, publicidade, contabilidade social e econômica, relações trabalhistas, relações públicas e do

comportamento organizacional na perspectiva da moral e ética nos negócios (JOURNAL OF BUSINESS ETHICS, 2011).

Por fim, uma importante característica das publicações analisadas são quais as obras mais citadas nos estudos de Gestão de *Stakeholders*. O Quadro 3 apresenta as vinte obras com maior número de citações na amostra analisada.

**Quadro 3 – Obras mais citadas**

Freq.	Autores	Ano	Título (30 caracteres)	Periódico
52%	Freeman	1984	Strategic Management: A Stakeh	(Livro) Pitman
48%	Mitchell; Agle; Wood	1997	Toward a Theory of Stakeholder	Academy of Management Review
47%	Donaldson; Preston	1995	The Stakeholder Theory of the	Academy of Management Review
35%	Hillman; Keim	2001	Shareholder value, stakeholder	Strategic Management Journal
32%	Berman et al.	1999	Does stakeholder orientation m	Academy of Management Journal
26%	Clarkson	1995	A Stakeholder Framework For An	Academy of Management Review
24%	Jones	1995	Instrumental Stakeholder Theor	Academy of Management Review
22%	Agle; Mitchell; Sonnenfeld	1999	Who matters to CEOs? An invest	Academy of Management Journal
22%	Waddock; Graves	1997	The corporate social performan	Strategic Management Journal
20%	Rowley	1997	Moving beyond dyadic ties: A n	Academy of Management Review
18%	Frooman	1999	Stakeholder Influence Strategi	Academy of Management Review
16%	Carroll	1979	A three-dimensional conceptual	Academy of Management Review
16%	Jones; Wicks	1999	Convergent stakeholder theory	Academy of Management Review
16%	Wood	1991	Corporate Social Performance R	Academy of Management Review
15%	McWilliams; Siegel	2001	Corporate social responsibilit	Academy of Management Review
15%	Orlitzky; Schmidt; Rynes	2003	Corporate social and financial	Organization Studies
14%	Margolis; Walsh	2003	Misery Loves Companies: Rethin	Administrative Science Quarterly
14%	Russo; Fouts	1997	A resource-based perspective o	Academy of Management Journal
13%	Hill; Jones	1992	Stakeholder-Agency Theory	Journal of Management Studies
13%	Griffin; Mahon	1997	The Corporate Social Performan	Business & Society

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

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem a teoria da Saliência dos *Stakeholders*. Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) realizaram um teste empírico do modelo de Saliência dos *Stakeholders*, enfatizando que as características do CEO influenciam a sua percepção quanto aos seus atributos. Em seu estudo, os autores confirmam que os atributos definidos e percebidos pelo gestor estão relacionados com a prioridade dada ao *stakeholder* em casos de interesses conflitantes.

Donaldson e Preston (1995) desenvolvem a teoria dos *stakeholders* a partir de três dimensões: descritiva, instrumental e normativa, importantes contribuições para a teoria.

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

Berman *et al.* (1999) desenvolveram dois modelos de gestão de *stakeholders*. O primeiro, chamado de Modelo de Gestão Estratégica de *Stakeholders*, considera que a natureza e a extensão da preocupação gerencial com *stakeholders* são vistas unicamente pelo fato de que essa preocupação resultará em melhoria no desempenho financeiro corporativo. No segundo, o Modelo de Compromisso Intrínseco com os *Stakeholders*, entende-se que as

organizações tem um dever normativo (moral) de atender os interesses dos *stakeholders*, e esse compromisso molda a estratégia corporativa, impactando no desempenho financeiro.

Clarkson (1995) aborda vários aspectos da teoria, como a definição e classificação de *stakeholders* entre primários e secundários.

Jones (1995) apresenta a Teoria Instrumental de Gestão de *Stakeholders*. Jones e Wicks (1999) desenvolvem a Teoria Convergente de *Stakeholders*, que busca integrar as dimensões normativa e instrumental.

Hill e Jones (1992) propõem a Teoria Agência-*Stakeholder*, colocada pelos autores como uma modificação da teoria da agência. Essa abordagem busca explicar aspectos do comportamento estratégico da corporação; a estrutura de alinhamento de incentivos da gestão; e as formas institucionais referentes ao monitoramento dos contratos implícitos e explícitos estabelecidos entre os gestores e os *stakeholders*.

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

Carroll (1979) defende a responsabilidade social corporativa (CSR), e a *performance* social corporativa (CSP). Wood (1991), a partir do trabalho desse autor, desenvolve um modelo de CSP. McWilliams e Siegel (2001) desenvolvem um modelo de oferta e demanda de CSR e suas relações com a *performance*. As demais obras tratam da CSP e sua relação com a CFP (WADDOCK; GRAVES, 1997; ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES, 2003; MARGOLIS; WALSH, 2003; RUSSO; FOUTS, 1997; GRIFFIN; MAHON, 1997).

#### 4.2 Análise dos artigos do tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*

Foram analisados qualitativamente os 31 artigos classificados no tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*. As publicações analisadas foram categorizadas de acordo com o assunto abordado no artigo, sendo atribuída a cada categoria uma questão de pesquisa a ser respondida através da análise do conteúdo das publicações. A quantidade de artigos classificados em cada categoria, o nome da categoria e suas respectivas questões são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 – Categorias de análise

Categoria	Questões relacionadas à categoria	Qt.
Variáveis relacionadas à gestão de <i>stakeholders</i>	Quais variáveis são relacionadas à gestão de <i>stakeholders</i> ? Foram encontradas relações positivas ou negativas?	13
Proposição de modelos de gestão de <i>stakeholders</i>	Quais os modelos e conceitos propostos pelos autores?	7
Classificação e conflito de interesses de <i>stakeholders</i>	Como os <i>stakeholders</i> podem ser identificados e classificados? Como lidar com os interesses conflitantes dos <i>stakeholders</i> ?	6
Influência e pressões dos <i>stakeholders</i>	Como os <i>stakeholders</i> influenciam a organização? Como a organização pode responder às influências e pressões dos <i>stakeholders</i> ?	5

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

Uma variável considerada é a remuneração do CEO, encontrando-se relação positiva quando considerado que o aumento da remuneração afeta positivamente a gestão de *stakeholders* (FONG, 2010); outro estudo destaca que a remuneração do CEO é afetada negativamente quando ele busca a melhor gestão dos *stakeholders* em detrimento do resultado financeiro da companhia (COOMBS; GILLEY, 2005).

Post, Preston e Sachs (2002) encontraram relação positiva entre boa gestão de *stakeholders* e a sobrevivência da empresa. Choi e Wang (2009) estudaram a relação entre gestão de *stakeholders* e desempenho financeiro, e não encontraram evidências de relação

positiva quando a empresa apresenta bom desempenho econômico, porém apresentando resultados insatisfatórios, a gestão de *stakeholders* parece ser capaz de promover a melhoria dos resultados e, portanto, seria fundamental para empresas em má situação financeira.

A gestão de *stakeholders* também é relacionada à criação de valor para o acionista, encontrando-se, no curto prazo, uma relação é negativa, mas no longo prazo, uma relação positiva entre a gestão de *stakeholders* e o valor da companhia (GARCIA-CASTRO; ARINO; CANELA, 2011).

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

Foram identificadas também relações positivas entre a gestão de *stakeholders* e o retorno de projetos (NAQVI; AZIZ; KASHIF-UR-REHMAN, 2011); a geração de benefícios estratégicos para a corporação (PLAZA-ÚBEDA; BURGOS-JIMÉNEZ; CARMONA-MORENO, 2010); os mecanismos de controle de gestão e a gestão em situação de crise econômica (ASEL; POSCH; SPECKBACHER, 2011); as estratégias socioambientais e a vantagem competitiva (BRITO; BERARDI, 2010); as relações contratuais (HEUGENS; KAPTEIN; OOSTERHOUT, 2004); a confiança e a satisfação dos *stakeholders* (STRONG; RINGER; TAYLOR, 2001).

#### *Quais os modelos e conceitos propostos pelos autores?*

Berman *et al.* (1999), publicação que está entre as vinte referências mais citadas conforme achados desta pesquisa, desenvolveram dois modelos de gestão de *stakeholders*: o Modelo de Gestão Estratégica de *Stakeholders* e o Modelo de Compromisso Intrínseco com os *Stakeholders*.

Lamberg *et al.* (2008) propõem um modelo explicativo do processo de gestão de *stakeholders*, que busca entender a ligação entre os *stakeholders*, permitindo uma melhor ação da empresa. Yang *et al.* (2011) propõem um framework de gestão de *stakeholders* efetiva, identificando os fatores críticos para uma boa gestão de *stakeholders*. Ackermann e Eden (2011) propõem o uso de três técnicas que permitem a aplicação dos conceitos da gestão de *stakeholders* na realidade das empresas, contribuindo para sua competitividade. Ishii *et al.* (2009) propõem uma análise dos valores psicológicos dos *stakeholders* e um modelo de negócios que assegure a melhora contínua dos processo produtivos, para o aumento da competitividade da organização.

Co e Barro (2009) propõem um modelo para análise da gestão de *stakeholders* na cadeia de suprimentos, afirmando que existem duas formas principais de relações com *stakeholders*, agressiva ou cooperativa, e que a escolha por uma delas depende de experiências anteriores na relação entre as partes e da percepção dos gestores a respeito do relacionamento com o *stakeholder*. Heugens e Oosterhout (2002) apresentam as fronteiras e limites da teoria dos *stakeholders* a partir de uma abordagem contratualista.

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

Parent e Deephouse (2007) baseiam-se no modelo de saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997) para classificação dos *stakeholders*, e destacam que o atributo “poder” é considerado pelos gestores como o mais importante para priorização de *stakeholders*.

Wolfe e Putler (2002) baseiam-se na análise de *stakeholders* de Freeman (1984) e defendem que os grupos de *stakeholders* devem ser classificados de acordo com a homogeneidade ou heterogeneidade de seus interesses, que são influenciados pelo auto-interesse e por predisposições dos *stakeholders*. Elias, Cavana e Jackson (2002) também adotam o modelo de análise de *stakeholders* e de saliência dos *stakeholders*. Achterkamp e Vos (2007) consideram o envolvimento e o papel do *stakeholder* para sua classificação.

Ogden e Watson (1999) tratam da conciliação dos interesses dos *stakeholders* acionistas e consumidores. Os autores verificaram que os interesses inicialmente divergentes dos *stakeholders* podem ser conciliados através de um sistema regulatório que resulte em benefício mútuo para os *stakeholders*. Reynolds, Schultz e Hekman (2006) indicam que na gestão dos interesses conflitantes dos *stakeholders*, a priorização do interesse de um *stakeholder* está relacionada à divisibilidade de recursos e à saliência do *stakeholder*.

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

Os estudos apontam que os *stakeholders* podem influenciar na sobrevivência das organizações (PAJUNEN, 2006); e no processo de planejamento estratégico das organizações (BOERNER; JOBST, 2011). Holtbrügge, Berg e Puck (2007) tratam da influência de *stakeholders* políticos nas corporações multinacionais, afirmando que essa influência está relacionada ao tamanho da empresa e ao papel político do *stakeholder*.

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

Aaltonen e Sivonen (2009) defendem que, para lidar com a pressão dos *stakeholders*, é necessário o desenvolvimento de estratégias que podem ser agrupadas em cinco principais tipos: estratégia de adaptação, estratégia de comprometimento, estratégia de fuga, estratégia de descompromisso e estratégia de influência.

## 5 Considerações finais

Para atingir o objetivo proposto, de investigar os fenômenos abordados nos artigos empíricos sobre Gestão de *Stakeholders*, primeiramente realizou-se um estudo bibliométrico, que permitiu o levantamento de características da publicação relacionada ao tema.

Verificou-se um crescimento no volume de publicações, o que pode reforçar que a Gestão de *Stakeholders* é um tema atual e de interesse crescente. O periódico que concentra o maior volume de publicações é o Journal of Business Ethics e, como palavras-chave mais utilizadas nos artigos, destacam-se *corporate social responsibility* (CSR) e *corporate social performance* (CSP), o que pode indicar a relevância dos temas de ética nos negócios, responsabilidade social e *performance* social corporativa nos estudos sobre a Gestão de *Stakeholders*.

Através da análise da frequência de obras mais citadas, constatou-se que a obra de maior relevância é a de Freeman (1984), e que as referências mais adotadas nos artigos contemplam evoluções na Teoria dos *Stakeholders*, como as Dimensões da Teoria, a Saliência dos *Stakeholders* e a Teoria Instrumental de Gestão dos *Stakeholders*. Outras obras abordam também os assuntos de CSP e CSR.

Os artigos empíricos foram classificados em quatro temas: Gestão e Estratégia de *Stakeholders*; Responsabilidade Social, Gestão Ambiental e Ética; *Performance* Social Corporativa; e outros assuntos.



Empreendeu-se uma análise de conteúdo dos artigos empíricos classificados no tema de Gestão e Estratégia de *Stakeholders*, sendo os aspectos gerenciais e estratégicos foco deste estudo. Os artigos foram analisados de acordo com as quatro categorias definidas nesta pesquisa: Variáveis relacionadas à gestão de *stakeholders*; Proposição de modelos de gestão de *stakeholders*; Classificação e conflito de interesses de *stakeholders*; Influência e pressões dos *stakeholders*.

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

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

Para estudos futuros, sugere-se uma análise das publicações considerando-se os métodos utilizados, tamanho e características das amostras adotadas nas publicações, para uma análise mais robusta dos estudos empíricos sobre gestão de *stakeholders*.

## 6 Referências

- AALTONEN, K.; SIVONEN, R. Response strategies to stakeholder pressures in global projects. **International Journal of Project Management**, v.27, n.2, p.131-141, 2009.
- ACHTERKAMP, M. C.; VOS, J. F. J. Critically Identifying Stakeholders: Evaluating boundary critique as a vehicle for stakeholder identification. **Systems Research and Behavioral Science**, v.24, n.1, p.3-14, 2007.
- ACKERMANN, F.; EDEN, C. Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice. **Long Range Planning**, v.44, n.3, p.179-196, 2011.
- AGLE, B. R.; MITCHELL, R. K.; SONNENFELD, J. A. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.507-525, 1999.
- ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. **Em Questão**, v.12, n.1, p.11-32, 2006.
- ASEL, J.; POSCH, A.; SPECKBACHER, G. Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. **Review of Managerial Science**, v.5, n.2-3, p.213-231, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BARTKUS, B. R.; GLASSMAN, M. Do Firms Practice What They Preach? The Relationship Between Mission Statements and Stakeholder Management. **Journal of Business Ethics**, v.83, n.2, p.207-216, 2008.
- BEAUCAMP, T.; BOWIE, N. **Ethical Theory and Business**. 6 ed. Prentice Hall, 2001. Cap.2, p. 45-105.

- BERMAN, S. L.; WICKS, A. C.; KOTHA, S.; JONES, T. M. Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. **Academy of Management Journal**, v.42, n.5, p.488-506, 1999.
- BOAVENTURA, J.M.G.; CARDOSO, F.R.; SILVA, E.S.; SILVA, R.S. Teoria dos stakeholders e teoria da firma: estudo sobre a hierarquização da função-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v.11, n.32, p.289-307, 2009.
- BOERNER, S.; JOBST, J. Stakeholder Management and Program Planning in German Public Theaters. **Nonprofit Management & Leadership**, v.22, n.1, p.67-84, 2011.
- BRITO; BERARDI. Vantagem competitiva na gestão sustentável da cadeia de suprimentos: um metaestudo. **RAE**, n.50, v.2, p.155-169, 2010.
- CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.497-505, 1979.
- CHOI, J.; WANG, H. Stakeholder Relations and the Persistence of Corporate Financial Performance. **Strategic Management Journal**, v.30, n.8, p.895-907, 2009.
- CLARKSON, M. B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.92-117, 1995.
- CO, H. C.; BARRO, F. Stakeholder theory and dynamics in supply chain collaboration. **International Journal of Operations & Production Management**, v.29, n.6, p.591-611, 2009.
- COOMBS, J. E.; GILLEY, K. M. Stakeholder Management as a Predictor of CEO Compensation: Main Effects and Interactions with Financial Performance. **Strategic Management Journal**, v.26, n.9, p.827-840, 2005.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65-91, 1995.
- ELIAS, A. A.; CAVANA, R. Y.; JACKSON, L. S. Stakeholder analysis for R&D project management. **R&D Management**, v.32, n.4, p.301-310, 2002.
- FASSIN, Y. A Dynamic Perspective in Freeman's Stakeholder Model. **Journal of Business Ethics**, v.96, n.SI, p.39-49, 2010.
- FONG, E. A. CEO pay fairness as a predictor of stakeholder management. **Journal of Business Research**, v.63, n.4, p.404-410, 2010.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success**. New Haven: Yale University Press, 2007.
- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: Theory and Practice**. New York: Oxford University Press, 2006.
- FROOMAN, J. Stakeholder Influence Strategies. **Academy of Management Review**, v. 24, n.2, p.191-205, 1999.
- GARCIA-CASTRO, R.; ARIÑO, M. A.; CANELA, M. A. Over the Long-Run? Short-Run Impact and Long-Run Consequences of Stakeholder Management. **Business & Society**, v.50, n.3, p.428-455, 2011.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRIFFIN, J. J.; MAHON, J. F. The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. **Business & Society**, v.36, n.1, p.5-31, 1997.

- HAIR Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HEUGENS, P. P. M. A. R.; KAPTEIN, M.; OOSTERHOUT, H. J. V. Ties That Grind? Corroborating a Typology of Social Contracting Problems. **Journal of Business Ethics**, v.49, n.3, p.235-252, 2004.
- HEUGENS, P. P. M. A. R.; OOSTERHOUT, H. J. V. The Confines of Stakeholder Management: Evidence from the Dutch Manufacturing Sector. **Journal of Business Ethics**, v.40, n.4, p.387-403, 2002.
- HILL, C. W. L.; JONES, T. M. Stakeholder-Agency Theory. **Journal of Management Studies**, v.29, n.2, p.131-154, 1999.
- HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, v.22, n.2, p.125-139, 2001.
- HOLTBRÜGGE, D.; BERG, N.; PUCK, J. F. To bribe or to convince? Political stakeholders and political activities in German multinational corporations. **International Business Review**, v.16, n.1, p.47-67, 2007.
- ISHII, K.; ICHIMURA, T.; KONDOH, S.; HIRAKI, S. An innovative management system to create new values. **International Journal of Technology Management**, v.45, n.3-4, p.291-305, 2009.
- JENSEN, M. C. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.14, n.3, 2001.
- JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, n.4, p.305-360, 1976.
- JONES, T. M. Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p.404-437, 1995.
- JONES, T. M.; WICKS, A. C. Convergent Stakeholder Theory. **Academy of Management Review**, v.24, n.2, p.206-221, 1999.
- JOURNAL OF BUSINESS ETHICS. Aims and Scope. Disponível em: <<http://www.springer.com/social+sciences/applied+ethics/journal/10551>>. Acesso em: 28 abr. 2011.
- LAMBERG, J.; PAJUNEN, K.; PARVINEN, P.; SAVAGE, G. T. Stakeholder management and path dependence in organizational transitions. **Management Decision**, v.46, n.6, p.846-863, 2008.
- MARGOLIS, J.D.; WALSH, J.P. Misery loves companies: rethinking social initiatives by business. **Administrative Science Quarterly**, v.48, n.2, p.268-305, 2003.
- MCWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v.26, n.1, p.117-127, 2001.
- MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.853-886, 1997.
- MORRIS, S. A. Internal Effects of Stakeholder Management Devices. **Journal of Business Ethics**, v.16, n.4, p.413-424, 1997.
- NAQVI, I. H.; AZIZ, S.; KASHIF-UR-REHMAN. The impact of stakeholder communication on project outcome. **African Journal of Business Management**, v.5, n.14, p.5824-5832, 2011.

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

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

PAJUNEN, K. Stakeholder Influences in Organizational Survival. **Journal of Management Studies**, v.43, n.6, p.1261-1288, 2006.

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

PLAZA-ÚBEDA, J. A.; BURGOS-JIMÉNEZ, J.; CARMONA-MORENO, E. Measuring Stakeholder Integration: Knowledge , Interaction and Adaptational Behavior Dimensions. **Journal of Business Ethics**, v.93, n.3, p.419-442, 2010.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. **California Management Review**, v.45, n.1, p.6-28, 2002.

REYNOLDS, S. J.; SCHULTZ, F. C.; HEKMAN, D. R. Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests. **Journal of Business Ethics**, v.64, n.3, p.285-301, 2006.

ROWLEY, T. I. Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.887-910, 1997.

ROWLEY, T. I.; MOLDOVEANU, M. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest - And Identity - Based Model of Stakeholder Group Mobilization. **Academy of Management Review**, v.28, n.2, p.204-219, 2003.

RUSSO, M. V.; FOUTS, P. A. A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. **Academy of Management Journal**, v.40, n.3, p.534-559, 1997.

SILVA, R. S.; BOAVENTURA, J. M. G. Meta-Análise da Relação entre a Performance Social e a Performance Financeira Corporativa. In: Encontro Nacional da ANPAD, XXXIV, 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, EnANPAD, 2011.

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

STRONG, K. C.; RINGER, R. C.; TAYLOR, S. A. The Rules of Stakeholder Satisfaction (Timeliness, Honesty, Empathy). **Journal of Business Ethics**, v.32, n.3, p.219-230, 2001.

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

WOLFE, R. A.; PUTLER, D. S. How Tight Are the Ties that Bind Stakeholder Groups? **Organization Science**, v.13, n.1, p.64-80, 2002.

WOOD, D. J. Corporate Social Performance Revisited. **Academy of Management Review**, v.16, n.4, p.691-718, 1991.

YANG, J.; SHEN, G. Q.; HO, M.; DREW, D. S.; XUE, X. Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. **International Journal of Project Management**, v.29, n.7, p.900-910, 2011.