

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DE INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

JOSÉ GUILHERME FERRAZ DE CAMPOS

USP - Universidade de São Paulo
jguilherme.feausp@gmail.com

NEY NAKAZATO MIYAHIRA

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)
neymiyahira@usp.br

ADALBERTO A. FISCHMANN

USP - Universidade de São Paulo
aafischm@usp.br

FATORES DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DE INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS

Área temática: Estratégia em Organizações

Tema: (2) Estratégia Corporativa e de Stakeholders

Resumo: O presente trabalho tem como objetivo investigar os fatores determinantes da escolha das estratégias de influência pelos *stakeholders*, abordando a visão centrada no *stakeholder*, ramo da literatura subestudado. Tomando como marco inicial o estudo seminal de Frooman (1999), empreendeu-se uma revisão sistemática da literatura em duas bases de dados, EBSCO e *Web of Knowledge*, a partir da qual são identificadas e discutidas sete categorias de fatores determinantes, Estrutural, Demográfico, Político, Ético, Histórico, Estratégico-Situacional e Institucional, as abordagens teóricas utilizadas e os *stakeholders* estudados.

Palavras-chave: teoria dos *stakeholders*, estratégias de influência dos *stakeholders*, gestão de *stakeholders*

Abstract: The present study aims to investigate the determinants of the choice of influence strategies by stakeholders, addressing stakeholder centric view, branch of literature understudied. Taking as starting point Frooman(1999)'s seminal work, a systematic review of the literature was undertaken in two databases, EBSCO and Web of Knowledge, from which are identified and discussed seven categories of determinants factors, Structural, Demographic, political, Ethical, Historical, Strategic-Situational and Institutional, the theoretical approaches employed and the stakeholders studied.

Key-words: stakeholder theory, stakeholder influence strategies, stakeholder management

1. Introdução

A complexidade da gestão organizacional até a década de 1980 encontrava-se centrada em eficiência interna do processo produtivo, o que basicamente consistia em gerenciar o relacionamento com os agentes essenciais que a movimentavam: fornecedores, empregados e consumidores. O ambiente em que a empresa atuava até então era tomado como relativamente estável. No entanto, à medida que ocorriam mudanças internas na organização, esses agentes essenciais desenvolviam novas expectativas e novas demandas em relação a ela. Mudanças no ambiente externo também eram observadas à medida que outros agentes emergiam com suas próprias demandas. Identificando a inépcia dos modelos e conceitos gerenciais vigentes até então em compreender e lidar com tal complexidade, Freeman (1984) propôs a abordagem de *stakeholders*, ou seja, a empresa considerar na sua gestão todos os “grupos ou indivíduos que poder afetar ou são afetados pelo cumprimento do propósito organizacional” (p. 25). Considerá-los, contudo, implica a necessidade de fazer uma gestão integrada e desenvolver novas teorias e modelos. Surge, então, a partir do trabalho clássico de Freeman (1984) a abordagem ou Teoria dos Stakeholders, cujo foco está em como as empresas podem ser gerenciadas de maneira mais efetiva.

Tendo a Teoria dos Stakeholders se consagrado e se difundido, sobretudo após meados da década de 1990, muitos pesquisadores têm se dedicado a entender como a empresa pode ser gerenciada levando em conta seus *stakeholders*. O foco de grande parte dos principais trabalhos, teóricos e empíricos, tem sido em entender o comportamento da empresa (La Plume *et al*, 2008).

Por outro lado, surpreendentemente, os estudiosos da Teoria dos *Stakeholders* não têm se dedicado a entender os entes que dão nome à Teoria, isto é, os próprios *stakeholders* (Frooman, 1999; Rowley, 1997). Como discute Rowley (1997), a influência de *stakeholders* na empresa é abordada direta ou indiretamente desde pelo menos a década de 1980, porém, apenas como elemento central da definição conceitual sobre quem seriam os *stakeholders*. Neste sentido, o trabalho seminal de Frooman (1999) propõe a observação de como os *stakeholders* agem para influenciar a empresa, alterando o eixo de análise da empresa para os *stakeholders*. O autor reconhece que trabalhos anteriores abordaram estratégias de como grupos, indivíduos e outras organizações fazem para influenciar a empresa, entretanto, o fizeram de maneira isolada, fora do contexto da Teoria dos *Stakeholders* e furtando-se de discutir os fatores que influenciam estas estratégias. Neste sentido, a contribuição principal do autor foi em iniciar a discussão sobre possíveis fatores determinantes que afetam a escolha de estratégia de influência dos *stakeholders*, estudando o papel da dependência de recursos entre os *stakeholders* e a empresa focal com quem estes mantêm relacionamento. Acaba por concluir que há outros possíveis fatores determinantes a serem investigados.

O presente trabalho propõe avançar na discussão e identificar quais os fatores explicam o porquê dos *stakeholders* escolherem determinada estratégia de atuação em relação à empresa focal. Assim, a partir de uma revisão sistemática da literatura, intenta-se responder as seguintes perguntas de pesquisa: Quais os fatores determinantes na escolha por parte dos stakeholders sobre sua estratégia de influência na empresa focal? Quais stakeholders foram abordados? Quais as principais abordagens teóricas utilizadas para explicar os fatores determinantes das estratégias de influência identificados?

2. Referencial teórico

Ao realizarem estudos sobre a epistemologia e pesquisa da Teoria dos *Stakeholders*, alguns autores propuseram algumas subdivisões. De acordo com La Plume *et al* (2008), a Teoria

dos *Stakeholders* pode ser dividida em cinco macro temáticas: definição e saliência dos *stakeholders*; avaliação do desempenho da empresa; as ações e respostas das empresas em relação às ações dos *stakeholders*; e as ações e respostas dos *stakeholders* em relação à empresa. Steurer (2006) discute três perspectivas da Teoria dos *Stakeholders*, a centrada na empresa, a centrada nos *stakeholders* e a perspectiva conceitual.

O presente estudo pode ser enquadrado como parte da temática de ações e respostas dos *stakeholders* em relação às ações das empresas e tendo como foco a perspectiva centrada nos *stakeholders*. Ambas, a temática e a perspectiva, são elementos menos estudados na Teoria dos *Stakeholders*, como discutem La Plume *et al* (2008) e Steurer (2006), respectivamente. As “ações e respostas dos *stakeholders*”, portanto, são aludidos como estratégias de influência na perspectiva dos *stakeholders*, ou centradas nos *stakeholders*.

Sob o ângulo da utilização no âmbito organizacional, Parmar *et al* (2010) destacam o estudo da estratégia de influência dos *stakeholders* como a aplicação da Teoria dos *Stakeholders* no âmbito da Administração Estratégica, juntamente com o estudo sobre as justificativas econômicas para à sua adoção.

Em linha com esta breve introdução, nas próximas sessões do referencial teórico serão discutidos, primeiro, a definição e categorização dos *stakeholders*, em que será proposta a definição do conceito de *stakeholder* e uma categorização dos *stakeholders* em dois grupos principais. Segundo, como se desenvolveu a subtemática da influência dos *stakeholders* na empresa e sua importância. E, por fim, dada sua importância a essa subtemática, o modelo seminal proposto por Frooman (1999).

2.1 Definição e categorização de *stakeholders*

Há diferentes componentes que podem ser considerados quando da definição do conceito de *stakeholders*, sendo que diferentes pesquisadores enfatizam um ou outro componente (Miles, 2012). Na presente pesquisa, em linha com o problema investigado, é privilegiada a vertente que define em termos de *como* os *stakeholders* impactam a organização (Miles, 2012, p. 289), ou seja em termos de sua influência na organização.

Savage *et. al* (1991, p. 61), por exemplo, definem *stakeholders* como “aqueles indivíduos, grupos e outras organizações que têm um interesse nas ações de uma organização e que têm a habilidade de influenciá-la”. O foco de Savage *et al* (1991) é entender como a organização deve administrar os *stakeholders* segundo seu potencial de ameaçar ou cooperar. Starik (1994, p.90, *apud* Mitchel *et al*, 1997), por sua vez, também colocam a influência como aspecto-chave na definição de *stakeholders*: aqueles que “são ou podem ser influenciados por, ou que são ou que podem ser influenciadores de alguma organização”. Fato é que tais definições, utilizando-se o termo influência, enfatizam os *stakeholders* como sujeitos ativos no relacionamento com as empresas, em vez de apenas serem objetos de gestão e atenção por parte dos gestores.

Para além da definição de *stakeholders*, o trabalho de Clarkson (1995) propõe uma categorização dos mesmos em primários e secundários. Os *stakeholders* primários são “aqueles essenciais e sem os quais a empresa não sobrevive”, havendo um grau de interdependência entre eles e a empresa (Clarkson, 1995, p. 106). Entre eles, estão os clientes, investidores, fornecedores, empregados e comunidade. Os *stakeholders* secundários, por sua vez, são definidos como “aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela organização”, porém, não estão engajados em transações com a empresa e não são essenciais à sua sobrevivência (Clarkson, 1995, p. 107). Freeman *et al* (2007) fazem uma importante

complementação, afirmando que os *stakeholders* secundários podem influenciar o relacionamento da empresa com os seus *stakeholders* primários.

Importante enfatizar que há divergências quanto a que categoria pertencem alguns *stakeholders*. O *stakeholder* governo, por exemplo, definido como *stakeholder* primário por Clarkson (1995), é categorizado como secundário por Freeman *et al* (2007). Estes últimos autores, ressaltam, porém, que essa classificação é relativa, ou seja, é dependente de cada empresa que se toma como referência. Apesar de tais divergências, a categorização proposta por Clarkson (1995) é amplamente empregada dentro da Teoria dos *Stakeholders* e frequentemente utilizada para diferenciar os *stakeholders* analisados dentro da corrente das estratégias de influência dos *stakeholders* (Miles, 2012).

2.2 A influência dos *stakeholders* na empresa

No processo de formulação da estratégia para gerenciar os *stakeholders* proposto por Freeman (1984), a análise do comportamento do *stakeholder*, a explicação para esse comportamento e a análise das possíveis coalizões entre os *stakeholders*, são indicados como os primeiros passos. A análise do comportamento dos *stakeholders* visa identificar como se dá o relacionamento entre o *stakeholder* e a empresa no que concerne à cada temática relevante, incluindo também a análise do potencial futuro de cooperar ou de ameaçar a organização no alcance de seus objetivos. A explicação do comportamento do *stakeholder* consiste em elucidar o porquê do *stakeholder* estar se comportando de determinada maneira. A análise das coalizões entre os *stakeholders* consiste em verificar possíveis coalizões entre vários *stakeholders*, geradas com base em comportamentos e/ou interesses comuns entre os diversos *stakeholders* (Freeman, 1984).

Apesar de se constituir nos primeiros passos do processo de formulação da estratégia para gerenciar os *stakeholders*, contudo, as pesquisas têm se concentrado em grande medida em centrar a análise do comportamento da empresa em detrimento da análise centrada nos *stakeholders* (Steurer, 2006; Friedman e Miles, 2006; Parmar *et al*, 2010). A abordagem centrada nos *stakeholders* se ocupa, basicamente, em investigar duas vertentes principais: como os *stakeholders* interagem entre si e como os *stakeholders* agem para influenciar as empresas.

Em relação à primeira vertente, isto é, como os *stakeholders* interagem entre si, Rowley (1997) reconhece explicitamente a importância de se entender a influência dos *stakeholders* na organização e argumenta, utilizando-se da *Teoria de Redes*, que os *stakeholders* se influenciam mutuamente e eventualmente têm interesses alinhados que podem influenciar a empresa focal. Apesar de avançar na discussão, não se aprofunda em *como* essa influência dos *stakeholders* acontece.

Na verdade, tanto os artigos que trazem a definição conceitual de *stakeholder* em termos da influência ou capacidade de influência quanto o artigo de Rowley (1997), apesar de utilizarem o construto influência dos *stakeholders* para pautarem o debate dentro da *stakeholder theory*, mantêm-se dentro da perspectiva centrada na empresa. Como tal, as análises ou conceituação realizadas discutem como a empresa responde a um contexto em que os *stakeholders* são considerados atores-chave na tomada de decisão e na definição dos rumos estratégicos na empresa.

Em relação à segunda vertente, cujo intento é investigar como os *stakeholders* fazem para influenciar a empresa focal, verifica-se que sua relevância foi destacada por Mitchel *et al* (1997) no clássico trabalho sobre saliência dos *stakeholders*, ao propor como agenda futura de estudo o entendimento de como um *stakeholder* “pode tentar adquirir um atributo [poder, influência e

urgência] que não possui e expandir sua saliência para um gestor da empresa” (p. 881). Foi, contudo, com Frooman (1999) que tal vertente teve um grande impulso inicial (Friedman e Miles, 2006; Agle e Mitchel, 2008; La Plume *et al*, 2008), em que pese a avaliação de que é fator crítico para qualquer gestor entender como os *stakeholders* podem tentar influenciar a empresa.

2.3 As estratégias de influência dos *stakeholders*: o modelo de Frooman (1999)

O trabalho do Frooman (1999) foi paradigmático no sentido de propor claramente a importância de uma empresa entender como um *stakeholder* age para tentar modificar a empresa de acordo com os seus interesses, isto é, propondo a mudança do foco de análise da empresa para o *stakeholder*.

Também segue adiante na discussão ao buscar entender a configuração mais complexa do relacionamento da empresa, para além de relacionamentos puramente diádicos, isto é, *stakeholder*-empresa, mas assumindo a interação possível *stakeholder-stakeholder* ou a mediação do relacionamento *stakeholder*-empresa por outro *stakeholder*. O entendimento do relacionamento, neste sentido, é objeto do foco, diferente da abordagem tradicional dentro da teoria dos *stakeholders*, em que os indivíduos, dentro de um relacionamento, são o foco. O relacionamento, conforme apontado, é visto sob as lentes de poder, segundo a teoria da dependência de recursos. Entender como é a relação da dependência de poder entre a empresa e os *stakeholders* ajudaria a explicar o tipo de estratégia de influência utilizada pelos *stakeholders*. Na Figura 1, apresenta-se o modelo de estratégias de influência proposto por Frooman (1999).

Figura 1 – Tipologias de Estratégias de Influência

		O Stakeholder é dependente da empresa?	
		Não	Sim
A empresa é dependente do stakeholder?	Não	Indireta/retenção (baixa interdependência)	Indireta/Uso (Poder da empresa)
	Sim	Direta/retenção (Poder do stakeholder)	Direta/Uso (Alta interdependência)

Fonte: Frooman (1999, p. 200)

Pela análise do modelo de estratégias de influência de Frooman (1999), é possível constatar que a escolha de estratégia se dá em função do fluxo de influência, se a empresa é dependente do *stakeholder* ou vice versa, e do caminho de influência que o *stakeholder* exerce em relação à firma, se direto ou indireto. Na estratégia de Retenção, o *stakeholder* cessa ou ameaça cessar o repasse de recursos que a empresa julga como importante. Na estratégia de Uso, o *stakeholder* condiciona o uso dos recursos repassados à empresa a determinados aspectos ou comportamento. Quando a empresa é diretamente dependente do *stakeholder*, este, por si só, consegue desenvolver uma estratégia de influência junto à primeira. Ao contrário, quando a empresa não possui relação de dependência ao *stakeholder*, este tem de se utilizar de outros *stakeholders* para tentar influenciar o comportamento da empresa, por essa razão, é dita uma estratégia indireta.

Na visão do autor, uma premissa importante para sua teoria é que deve haver conflito de interesse entre os *stakeholders* para a Teoria dos *Stakeholders* ser útil na análise. Estes conflitos, do ponto de vista dos *stakeholders*, foram investigados por pesquisas anteriores, porém, apenas de maneira limitada: “em nenhum trabalho os autores tentaram ir além de listar e discutir estratégias particulares de influência” (Frooman, 1999, p. 194).

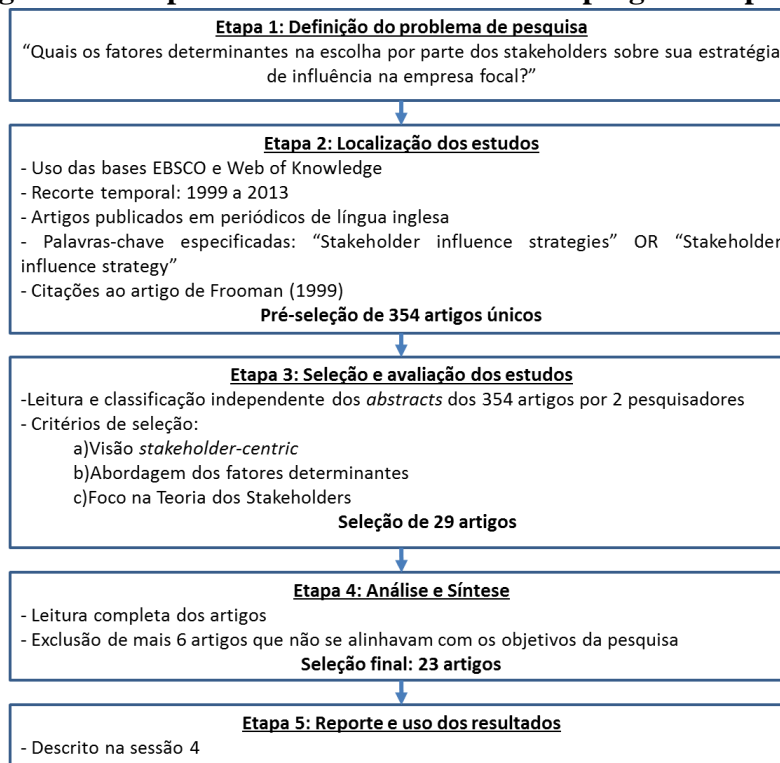
Importante esclarecer que o autor não propõe uma definição específica do que entender por estratégia de influência dos *stakeholders*, ainda que deriva o entendimento do que é *stakeholder* da definição clássica de Freeman (1984). Assim, propomos como definição conceitual de “*estratégias de influência dos stakeholders*” como: ações que os *stakeholders* desenvolvem visando influenciar a empresa focal a fornecerem atenção às suas demandas (*claims*).

3. Metodologia

Em se tratando de um ensaio teórico, a estratégia de pesquisa será baseada em uma revisão sistemática da literatura. O processo de revisão sistemática da literatura oferece vantagens em relação à revisão narrativa da literatura por oferecer uma descrição detalhada do método empregado para se buscar as referências, possibilitando, de um lado, uma busca exaustiva do que foi publicado e, de outro lado, evitar um provável viés do pesquisador ao selecionar os estudos a serem relatados. Pelo fato da Pesquisa em Administração ser relativamente fragmentada e difusa em diversas disciplinas e com um dissenso epistemológico, a revisão sistemática torna-se de especial relevância (TRANFIELD, DENYER e SMART, 2003).

Segundo a metodologia de revisão sistemática da literatura proposta por Briner e Deyner (2012), foram adotadas as etapas de pesquisa ilustradas na Figura 2 e discutidas a seguir.

Figura 2 – Etapas da Revisão Sistemática empregada na pesquisa



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Briner e Deyner (2012)

Sobre a primeira etapa, definição do problema de pesquisa, temos o seguinte: “Quais os fatores determinantes na escolha por parte dos stakeholders sobre sua estratégia de influência na empresa focal?”.

No que tange à segunda etapa, sobre a localização dos estudos, foi feita a partir de duas bases de dados indexados, ISI *Web of Knowledge*, EBSCO/*Business Source Complete*, onde foram pesquisados trabalhos publicados em periódicos de língua inglesa. Inicialmente, foi realizada pesquisa com os termos “*stakeholder influence strategy*” ou “*stakeholder influence strategies*”, nos campos título, palavra-chave e *abstract*, tendo retornado poucos resultados, 20 artigos únicos no total, conforme mostrado no Tabela 1.

Com isso, decidiu-se por também fazer o levantamento dos trabalhos que citassem o trabalho de Frooman (1999) e que tivessem como palavra-chave “*stakeholder*”, já que as bases de dados escolhidas oferecem a opção de apresentação da árvore de citações de determinada obra. Tal opção por utilizar o trabalho de Frooman (1999) como referência encontra guarida no fato de alguns estudiosos da Teoria dos *Stakeholders* (Agle e Mitchel, 2008; Laplume *et al* , 2008) apontarem o trabalho de Frooman (1999) como seminal no estudo das estratégias de influência dos *stakeholders*, conforme já discutido. Portanto, o recorte temporal da busca se deu entre os anos de 1999 e 2013.

O Tabela 1, mostra os critérios e os resultados da pré-seleção dos artigos a partir dos resultados das duas etapas de busca, já eliminadas as duplicatas, com auxílio do *software JabRef* para viabilizar a comparação e gerenciamento dos artigos pré-selecionados, resultou-se em 354 artigos.

Tabela 1 - pré-seleção dos artigos

Fase	Critérios de busca	EBSCO/(bases: <i>Business Source Complete; SocIndex with full text</i>)	ISI <i>web of Knowledge</i> (base: <i>Social Sciences Citation Index (SSCI)</i>)	Resultado após eliminação da duplicata
Fase 1	“ <i>stakeholder influence strategy</i> ” or “ <i>stakeholder influence strategies</i> ” Campos de busca: Título, resumo e palavras-chave	14 artigos	16 artigos	20 artigos únicos
Fase 2	Artigos que citam o trabalho de Frooman (1999)	94 artigos	330 artigos	349 artigos únicos
Resultado após a eliminação da duplicata das fases 1 e 2.		354 artigos únicos		

Fonte: elaborado pelos autores

No que tange à terceira etapa, Seleção e Avaliação de Estudos, conforme recomendação de Hart (1998) e Tranfield *et al* (2003), dois pesquisadores realizaram, de maneira independente, a leitura dos *abstracts* visando identificar se os trabalhos abordavam os fatores determinantes das estratégias de influência dos *stakeholders* e, portanto, apontar se deveriam entrar ou não na seleção final. Artigos que não tivessem como foco a Teoria dos *Stakeholder*, que não tivessem a perspectiva *stakeholder centric* e, dentro dessa, que não focassem nos aspectos determinantes,

mas meramente relacionassem as estratégias, deveriam ser excluídos. Quando não foi possível essa análise a partir do *abstract*, os pesquisadores leram também a introdução do artigo. Posteriormente, os dois pesquisadores se reuniram e compararam se a pré-seleção dos artigos havia sido semelhante. Como resultado, ocorreu um índice de concordância de cerca de 86% dos artigos, apresentando um resultado da análise da confiabilidade da codificação feita pelos pesquisadores, mensurada pelo coeficiente de Kappa, de 0,602, o que pode ser considerado no limiar entre uma concordância moderada e substancial (Landis e Koch, 1977). Os artigos que, por algum um motivo, foram incluídos na seleção final por um pesquisador, mas excluídos pelo outro pesquisador, foram discutidos e, por consenso, incluídos ou eliminados. Este processo de inter-codificação independente é essencial para reduzir o viés de escolha do pesquisador, (Tranfield *et al.*, 2003). Assim, a seleção final resultou em 29 artigos.

A quarta etapa, referente à Análise e Síntese, com base na análise preliminar dos resultados, foi feita uma sistematização dos trabalhos encontrados, procurando identificar seus principais elementos de acordo com os objetivos estabelecidos. Os resultados desta etapa encontram-se apresentados e discutidos na sessão quatro, Apresentação e Síntese dos Resultados. Nesta etapa, após a leitura minuciosa de todos os 29 artigos resultantes da seleção final, excluiu-se mais seis, já que revelaram se enquadrar em pelo menos um dos critérios de exclusão definidos na etapa anterior ou por terem somente aplicado o modelo de Frooman (1999) a um contexto específico, não discutindo ou propondo a essência dos fatores determinantes da escolha das estratégias de influência. Consequentemente, a seleção final de artigos, para os quais se realizou a análise, totalizou 23 artigos¹.

Finalmente, a quinta etapa, relativa ao Reporte e Uso dos resultados, trata-se da redação do presente artigo propriamente dito e também da análise crítica do resultado com base nos objetivos estabelecidos, feita na próxima sessão: Apresentação, síntese e discussão dos resultados.

4. Apresentação, síntese e discussão dos resultados

Nesta sessão, inicialmente, são apresentadas as principais características dos 23 artigos selecionados para análise. Posteriormente, são apresentados e discutidos os fatores determinantes das estratégias de influência dos *stakeholders* em relação à empresa focal.

4.1 Síntese dos trabalhos

A síntese descritiva dos artigos é apresentada em termos das suas características gerais relacionadas ao ano de publicação, abordagens e métodos utilizados, origem das publicações, abordagens teóricas utilizadas e *stakeholders* abordados.

O ano de publicação e abordagens empregadas nos trabalhos são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Ano de publicação e abordagens dos artigos

Abordagem	Total	1999	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2013
Empírico	4				1			2		1	
Teórico	5	1	1				1	1			1
Teórico-empírico	14			1	3	2		1	1	2	4

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados

¹ Os 23 artigos resultantes da seleção final, encontram-se destacados com asterisco nas Referências.

Verifica-se que, a partir do trabalho teórico de Frooman (1999) publicado na *Academy of Management Review*, houve um grande lapso entre novos artigos que voltassem a explorar a temática dos fatores determinantes da estratégia de influência dos *stakeholders*, o que ocorreu a partir de 2003, com o trabalho teórico de Rowley e Moldovanu (2003), sendo os primeiros autores a utilizarem a Teoria do Movimento Social para entender os fatores determinantes das estratégias de influência dos *Stakeholders*. A partir do trabalho desses autores, reforçados por influentes trabalhos posteriores (de Den Hond e de Bakker, 2007; King, 2008), a Teoria do Movimento Social se tornou predominante nos trabalhos com esse foco, sendo empregada em trabalhos até o ano de 2013. Incluindo o trabalho de Rowley e Moldovanu (2003), houve um total de dez trabalhos que empregaram a Teoria do Movimento Social, número superior à Teoria da Dependência de Recursos (9), teoria empregada por Frooman (1999), seguida por Teoria dos *Stakeholders* (8), que incluem os trabalhos publicados na *Academy of Management Review* de Frooman (1999), de Mitchell *et al* (1997) e de Den Hond e de Bakker (2007). Empregada pela primeira vez por Tsai *et al* (2005), a Teoria Institucional (6) também é frequentemente utilizada. Outras teorias marginalmente empregadas são as de *Agenda-Setting* (2), oriundas da área de Comunicação, Teoria da Agência (1), Teoria da Marginalização e da Identidade Social (1). Em geral, os trabalhos que não utilizam a Teoria da Dependência de Recursos empregam mais de uma abordagem teórica.

Em termos de métodos empregados, há um grande predomínio do uso de estudo de caso único ou casos múltiplos (10) e revisão da literatura (5). Em menor número, há o uso de múltiplos métodos (3), experimento com uso de vinhetas ilustrativas (3), survey (2), análise de redes sociais baseadas em agentes (1). O uso predominante de métodos tipicamente exploratórios como o estudo de caso e os próprios trabalhos de revisão da literatura, denota que os fatores determinantes da influência dos *stakeholders* ainda está em processo de consolidação teórica, podendo ser classificado como nascente (Edmondson e McManus, 2007). Mas também revela a própria complexidade em se estudar um fenômeno dos quais podem participar diversos *stakeholders*, direta ou indiretamente. A Tabela 3 evidencia os possíveis caminhos de influência que podem ser investigados. Para cada um dos nove *stakeholders*, além da influência direta, podem exercer influência indireta na empresa mediante os outros oito *stakeholders*.

Tabela 3 – Stakeholders abordados nos estudos

Stakeholders	Influência direta na empresa focal	Stakeholders utilizados para exercer influência indireta na empresa focal								
		ONGs/grupos ativistas	Comunidade	Mídia	Governo	Consumidores	Investidores	Fornecedores	Empregados	Credores/financiadores
ONGs/grupos ativistas	13	-	2	7	8	7	5	3	2	2
Comunidade	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-
Mídia	2	3	-	-	-	2	1	-	1	-
Governo	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Consumidores	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Investidores	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fornecedores	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Empregados	1	1	-	-	1	-	-	-	-	-
Credores/financiadores	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados

Pela análise da Tabela 3, fica evidente o predomínio de trabalhos que analisam as estratégias de influência dos *stakeholders* secundários em detrimento dos primários, considerando a Classificação de Clarkson (1995). Neste sentido, é possível notar que as ONGs/grupos ativistas foram os *stakeholders* cujas estratégias de influência foram as mais estudadas, seja via estratégia de influência direta (13), sejam indiretas. As estratégias de influência indiretas exercidas pelas ONGs/grupos ativistas ocorreram pelo menos uma vez em cada um dos demais *stakeholders*. Grande parte dos trabalhos que abordam as ONGs/grupos ativistas utilizam a Teoria do Movimento Social.

Em relação aos *stakeholders* primários, destaca-se o uso de estratégias diretas por parte de financiadores e credores, aos quais as empresas possuem grande relação de dependência (em termos de recursos), e, em menor grau, com os consumidores, corroborando o poder preditivo do Modelo de Frooman (1999). Contudo, observa-se que, comparativamente aos *stakeholders* secundários, foram feitos poucos estudos abordando o uso de estratégias de influência por *stakeholders* primários dentro do âmbito da Teoria dos *Stakeholders*.

Uma das possíveis explicações a este fenômeno, como Griffin (2000) reconheceu, é de que a literatura abordando *stakeholders* e sua relação com a empresa, não necessariamente o fazem utilizando a própria Teoria dos *Stakeholders*. Assim, há estudos de outras áreas organizacionais que abordem as estratégias de influência dos *stakeholders* primários, como os estudos de Marketing abordando o *stakeholder* consumidor, os de Gestão de Pessoas abordando o *stakeholder* empregado ou os de Finanças abordando o *stakeholder* investidor. Por outro lado, como Harrison *et al* (2010) defendem, a Teoria dos *Stakeholders* foi concebida originalmente para explicar como a empresa pode ser gerenciada de maneira efetiva, não como pode atender aos interesses sociais amplos. Assim, ao explorar somente a influência dos *stakeholders* secundários sobre a empresa, os trabalhos se afastam da perspectiva de gerenciamento para os *Stakeholders*.

4.2 Discussão dos Fatores determinantes das estratégias

Nesta seção, apresenta-se os fatores determinantes das estratégias de influência dos *stakeholders* identificados a partir dos trabalhos teóricos (5) e teórico-empíricos (14) e divididos em categorias gerias. Algumas das categorias foram apontadas explicitamente por alguns autores, casos da Estrutural e Demográfica. Outras foram construídas pelos autores inspirados a partir de autores que desenvolveram trabalhos com foco mais específico, casos dos fatores Ético e Institucional. As demais categorias foram originadas indutivamente a partir da leitura e análise detalhada dos trabalhos que compõem a presente pesquisa. Após a leitura e tentativa inicial de classificação dos trabalhos nas diversas categorias iniciais, elas foram reavaliadas de modo a garantir que todos os fatores determinantes identificados fossem classificados em pelo menos uma categoria e de modo que categorias distintas não estivessem sobrepostas. As categorias de fatores determinantes, os respectivos fatores determinantes, bem como os trabalhos em que são propostos encontram-se detalhados no Quadro 2.

Quadro 2 – Fatores determinantes das estratégias de influência dos *stakeholders*

Categorias gerais de fatores determinantes	Fatores determinantes
<p>Estrutural (E) Características do Relacionamento entre os <i>stakeholders</i> e a firma (Frooman e Murrel, 2005)</p>	<p>Aplicável a <i>stakeholders</i> primários e secundários: (E-1) Dependência de recursos entre a firma e o <i>Stakeholder</i> (Frooman, 1999);</p> <p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (E-2) Atuação como acionista da empresa ou conselheiro de fundos de investimento (Guay <i>et al</i> , 2004); (E-3) Diálogo como moderador da escolha de estratégias de cooperação e confrontação (Burchell e Cook , 2013);</p>
<p>Demográfico (D) Características da empresa focal ou dos <i>stakeholders</i> (Frooman e Murrel, 2005)</p>	<p>Aplicável a <i>stakeholders</i> primários e secundários: (D1) Porte, localização, recursos e interesses dos <i>stakeholders</i> (Frooman e Murrel, 2005);</p> <p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (D2) Disponibilidade e uso de mídia própria por parte dos <i>stakeholders</i> (Besiou <i>et al</i> , 2013; Hunter <i>et al</i> , 2013); (D3) Marginalização de grupos minoritários (Gardberg e Newburry, 2013);</p>
<p>Político(P) Formação de coalizões com <i>stakeholders</i> que possuam interesses, ideologias e identidade comuns, ou com <i>stakeholders</i> que possuam recursos para influenciar a empresa focal (elaboração própria dos autores)</p>	<p>Aplicável a <i>stakeholders</i> primários e secundários: (P4) Relações/interações com outros <i>stakeholders</i> dentro da coalizão e ao longo do tempo (Henisz, 2013); (P5) Possibilidades de construção de cadeias de influência (costurar demandas próprias a demandas de outros <i>stakeholders</i> que tenham recursos para influenciar a empresa focal) (Zietsma e Winn, 2008);</p> <p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (P1) A identificação de <i>stakeholders</i> individuais com os interesses e identidade social do grupo de <i>stakeholders</i>, influencia na decisão deste grupo de <i>stakeholders</i> em se mobilizar (Rowley e Moldoveanu , 2003); (P2) nível de radicalismo ideológico dos grupos ativistas (Den Hond e De Bakker (2007); (P3) Existência de estruturas de mobilização (Organizacionais formais e ou redes informais, por meio do qual os indivíduos podem se engajar na ação coletiva) (King, 2008);</p>
<p>Ético(Et) Alinhamento entre ideologia, valores e conduta dos <i>stakeholders</i> (elaboração baseada em Fassin (2009)</p>	<p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (Et-1) Consistência do alinhamento entre ideologia, valores e conduta dos <i>stakeholders</i> (Fassin, 2009);</p>
<p>Histórico (H) Histórico do <i>stakeholder</i> e da empresa</p>	<p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (H1) Experiência passada e expertise sobre determinada estratégia de influência (Hendry, 2005) ;</p>
<p>Situacional-estratégico(SE) Vigência ou mudança de um contexto específico</p>	<p>Aplicável a <i>stakeholders</i> primários e secundários: (SE-6) Mudança de ênfase na cadeia de influência (uso de outras cadeias de influência) (Zietsma e Winn, 2008);</p> <p>Aplicável somente a <i>stakeholders</i> secundários: (SE-1) Perspectiva de participação dos indivíduos (massa x elite) (Den Hond e De Bakker , 2007); (SE-2) Etapa do processo de mudança institucional (Den Hond e De Bakker , 2007) ; (SE-3) Mudanças corporativas internas (King, 2008); (SE-4) Avaliação do custo-benefício da estratégia, oportunidade para se utilizar determinada estratégia e potenciais alianças que podem apoiar a estratégia (Hendry, 2005); (SE-5) Issue (assunto), Indústria /ou Empresa focal "alvo" escolhida (Hendry, 2006); (SE-7) Perspectiva do ganho de sinergia a partir do emprego simultâneo de estratégias de influência</p>

	opostas (van Huijstee e Glasbergen , 2010); (SE-8) Fase do ciclo de vida do projeto da empresa (Aaltonen e Kujala , 2010).
Institucional (I) Legitimidade das ações da empresa focal em relação às normas socialmente vigentes (elaboração dos autores baseada em Tsai <i>et al</i> (2005)	<u>Aplicável a stakeholders primários e secundários:</u> (I-1) Existência de oportunidades de mudança institucional/da indústria (King,2008); (I-3)Variação institucional em termos de legados políticos, culturais e sociais (Doh e Guay, 2006) <u>Aplicável somente a stakeholders secundários:</u> (I-2) Legitimidade das ações da empresa em relação às normas sociais (Tsai <i>et al</i> , 2005);

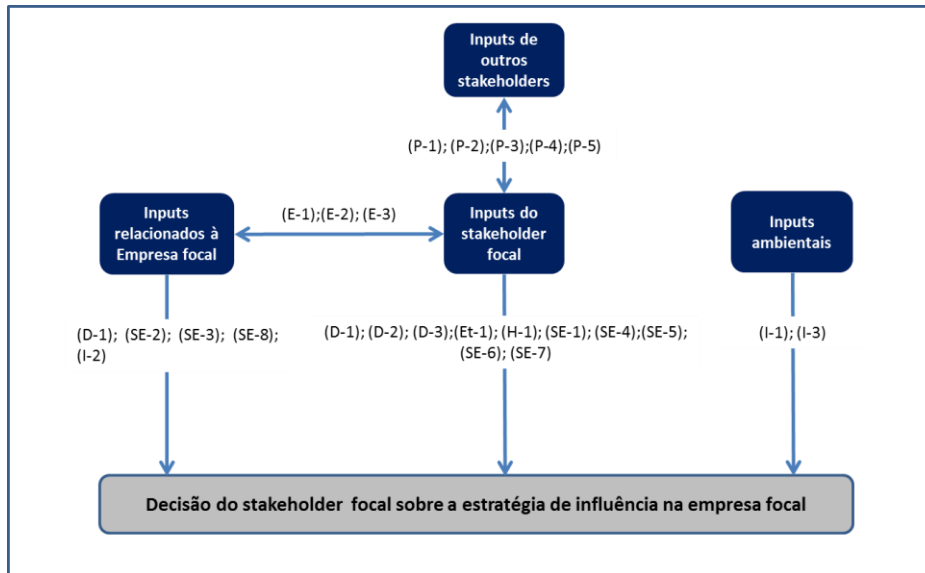
Fonte: elaboração própria dos autores a partir dos trabalhos selecionados

Pelo Quadro 2, observa-se que os fatores determinantes são divididos entre aqueles que se aplicam somente a *stakeholders* secundários e aqueles que se aplicam a *stakeholders* primários e secundários. Isto porque, é relativamente comum os autores apontarem que seus trabalhos são aplicados especificamente a *stakeholders* secundários (ex: Rowley e Moldoveanu, 2003; Den Hond e de Bakker, 2007; King, 2008). Pertinente a todos estes fatores, outro aspecto relevante é o caráter evolucionário das estratégias de influência ao longo do tempo, como discutem alguns estudos (De Bakker e Den Hond, 2007; Zietsma e Winn ,2008; Burchell e Cook , 2013;Hunter *et al*, 2013), superando a limitação do estudo de Frooman (1999), notadamente, do fato de ter caráter estático.

Os fatores determinantes, quase que em sua totalidade, podem ser classificados como tendo natureza instrumental e/ou descritiva (Donaldson e Preston, 1995), já que, fazendo analogia com a perspectiva da empresa, descrevem como os *stakeholders* tentam influenciar a empresa e como tal fenômeno afeta os resultados obtidos em relação à sua demanda. A exceção é o trabalho de Fassin (2009), que traz uma abordagem de natureza normativa (Donaldson e Preston, 1995), porque, em vez de descrever ou relacionar com resultados, defende a consideração de aspectos éticos como direcionadores da tomada de decisão acerca das estratégias de influência dos *stakeholders*.

A Figura 2, sintetiza os fatores determinantes identificados, classificados em termos de siglas correspondentes às categorias identificadas no Quadro 2, explorando também como eles se relacionam entre si e em relação aos três agentes relevantes no processo: o *stakeholder* focal, a empresa focal os demais *stakeholders*, além de um elemento relativo ao ambiente em que estes agentes estão inseridos.

Figura 2 – Modelo teórico de relações entre os atores e fatores determinantes



Fonte: elaborado pelos autores a partir dos dados

Ao analisar a Figura 2, pode-se dizer que os quatro elementos necessários para o desenvolvimento de uma teoria, segundo descritos por Whetten (1989), encontram-se, pelo menos parcialmente, observados no trabalho. Em relação aos três primeiros elementos, concernentes à identificação de fatores que explicam determinado fenômeno, as relações que guardam entre si e a justificativa destas escolhas e relações, os fatores determinantes das estratégias de influência apurados a partir do processo de revisão sistemática da literatura, juntos, se não apresentam a totalidade da explicação, avançam consideravelmente no sentido de mostrar a complexidade envolvida no processo. As setas, neste sentido, mostram a relação dos fatores determinantes entre si, mediados pelos três agentes participantes do processo, além da influência do ambiente em que estão inseridos. Em relação ao quarto elemento necessário ao desenvolvimento de uma teoria, relativo à capacidade de generalização da teoria, a influência do ambiente, juntamente com a dinâmica de variação ao longo do tempo e a delimitação da aplicação dos fatores determinantes aos *stakeholders* primários e secundários ou somente aos *stakeholders* secundários, fornecem os limites contextuais da teoria.

5. Considerações finais

O presente trabalho teve como objetivo identificar os fatores determinantes das estratégias de influência dos *stakeholders* a partir da revisão sistemática da literatura sobre o tema. Pode-se dizer que, passados 15 anos desde o artigo seminal de Frooman (1999), muito se evoluiu no sentido de propor as estratégias de influência dos *stakeholders*, seja em termos de tipologias de estratégias, seja em termos de determinantes que afetam suas escolhas. Importantes avanços foram feitos ao se reconhecer o caráter dinâmico das estratégias de influência, o que implica o entendimento de como se dão ao longo do tempo, contextos diversos e possíveis combinações em termos de estrutura de relações entre os *stakeholders*. Além disso, o próprio fato de haver certo grau de arbitrariedade quando da classificação dos fatores determinantes investigados nos estudos não a invalida. Antes, as sete categorias identificadas servem à revelação da complexidade em se

racionalizar e conseguir antever as estratégias de influência que os *stakeholders* encarnarão em relação à empresa focal. Evidencia, com isso, um problema de ordem teórico-metodológica, aos pesquisadores que desejam estudar os fenômenos relacionados ao comportamento dos *stakeholders*; e um problema de ordem prática, notadamente, aos gestores que devem realizar o gerenciamento dos *stakeholders* em um contexto de clara racionalidade limitada (Simon, 1972).

Com efeito, ainda faltam estudos que abordem sua complexidade em termos de multidimensionalidade, ao integrar o entendimento simultâneo e coordenado entre os diversos construtos identificados e teorias que auxiliam na compreensão do fenômeno; e também que explorem a possibilidade de generalização, seja para contextos diferentes, seja para as diferentes categorias de *stakeholders*. Sem estes elementos, torna-se difícil a consolidação de uma teoria (Bacharach, 1989), que poder-se-ia denominar, supostamente, de Teoria da influência dos *stakeholders*. Estes desafios, entretanto, são semelhantes aos que acometem à própria Teoria dos *Stakeholders* de modo geral (Mainardes *et al*, 2011). Assim, a utilização de metodologias inovadoras que possam abranger diversos fatores determinantes e suas relações, conforme explorado no Modelo Teórico da Figura 2, deve ser visada. Trabalhos como o recente de Henisz (2013), que se utilizou da análise de redes sociais baseadas na simulação de agentes em diversos contextos, pode ajudar a avançar na consolidação da teoria. Conforme Simon (1972) revela, o uso de simulação é indicado em situações muito complexas, seja pela incerteza das alternativas, seja pela dificuldade em processar um volume grande de informações. A utilização de experimentos com vinhetas ilustrativas de situações diversas, aplicado à diversidade de *stakeholders* primários e secundários, pode ser interessante, como mostraram os trabalhos de Frooman e Murrell (2005), Elijido-Ten(2008), Elijido-Ten *et al* (2010). Ambas as metodologias, poderiam auxiliar na maior generalização da teoria e na obtenção de maior validade interna e externa dos construtos e conceitos identificados.

Por fim, podem-se apontar algumas limitações quanto ao método do estudo. Primeiramente, apesar de se tratar de uma revisão sistemática da literatura, por se tratar de um estudo qualitativo, não é possível testar a significância dos resultados. O fato de se tomar como um dos critérios de pré-seleção a publicação em periódicos de língua inglesa em bases de dados indexadas, em vez de uma análise detalhada da adequação interna entre metodologia e problema de pesquisa, ainda que seja uma *proxy* de qualidade, pode denotar uma dificuldade em se estabelecer critérios objetivos de avaliação dos artigos (Tranfield *et al*, 2003). Assim, alguns artigos relevantes que abordem os fatores determinantes, sejam eles publicados em congressos, sejam eles publicados em outras línguas, podem não estar abrangidos neste estudo.

6. REFERÊNCIAS

- AGLE, B.R.; MITCHEL, R.K. Introduction: Recent Research And New Questions. In: AGLE, B. R.; DONALDSON, T. ; FREEMAN, R. E. ; JENSEN, M. C.; MITCHELL, R. K.; WOOD, D. J.. Dialogue: toward superior stakeholder theory. **Business Ethics Quarterly**, Vol. 18, No. 2, pp. 153-190, 2008.
- *AALTONEN, K.; JAAKKO, K.; TUOMAS, O. Stakeholder salience in global projects. **International Journal of Project Management**, Vol. 26, No. 5, pp. 509–516, 2008.
- *AALTONEN, K.; KUJALA, J. A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. **Scandinavian Journal of Management**, Vol. 26, No. 4, pp. 381–397, 2010.
- BACHARACH, S.B. Organizational theories: Some criteria for evaluation. **Academy of management review**, Vol. 14, No. 4, pp. 496-515, 1989.

- *BESIOU, M., HUNTER, M.L. & Van Wassenhove, L.N. A Web of Watchdogs: Stakeholder Media Networks and Agenda-Setting in Response to Corporate Initiatives. **Journal of Business Ethics**, Vol. 118, No. 4, pp. 709-729, 2013.
- BRINER, R. B.; DENYER, D. **Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool**. In: Rousseau, D (ed). *The Oxford Handbook of Evidence-Based Management*. New York, U. S. A.: Oxford University Press, pp. 112-129, 2012.
- *BURCHELL, J.; COOK, J. Sleeping with the Enemy? Strategic Transformations in Business–NGO Relationships Through Stakeholder Dialogue. **Journal of Business Ethics**. Vol. 113 No.3, pp. 505-518, 2013.
- *DEN HOND, F.; DE BAKKER, F.G.A. Ideologically motivated activism: how Activist groups influence corporate social change activities. **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 3, pp. 901–923, 2007.
- *DOH, J.; GUAY, T. Corporate Social Responsibility, Public Policy, and NGO Activism in Europe and the United States: An Institutional-Stakeholder Perspective. **Journal of Management Studies**, Vol. 43, No. 1, pp. 47–73, 2006.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, Vol. 20, No. 1, pp. 65-91, 1995.
- EDMONDSON, A.C.; MCMANUS, S.E. Methodological fit in management field research. **Academy of Management Review**, Vol. 32, No. 4, pp. 1155-1179, 2007.
- *ELIJIDO-TEN, E. The Case For Reporting Pro-Active Environmental Initiatives: A Malaysian Experiment On Stakeholder Influence Strategies. **Issues in Social & Environmental Accounting**, Vol. 2, No. 1, pp. 36–60, 2008.
- *ELIJIDO-TEN, E.; KLOOT, L.; CLARKSON, P. Extending the application of stakeholder influence strategies to environmental disclosures. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, Vol. 23, No. 8, pp. 1032–1059, 2010.
- *FASSIN, Y. Inconsistencies in Activists’ Behaviours and the Ethics of NGOs. **Journal of Business Ethics**, Vol. 90, No.4, pp. 503-521, 2009.
- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C. **Managing for Stakeholders: Survival, Reputation and Success**. Yale University Press: New Haven and London, 2007.
- FRIEDMAN, A.L.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford University Press: New York, 2006.
- *FROOMAN, J. Stakeholder influence strategies. **Academy of Management Review**, Vol. 23, No. 2, pp.191-205, 1999.
- *FROOMAN, J.; MURREL, A.J. Stakeholder Influence Strategies: The Roles of Structural and Demographic Determinants. **Business & Society**, Vol. 44, No. 3, pp.3-31, 2005.
- *GARDBERG, N.A.; NEWBURRY, W. Who Boycotts Whom? Marginalization, Company Knowledge, and Strategic Issues. **Business & Society**. Vol. 52, No. 2, pp.318-357, 2013.
- *GUAY, T.; DOH, J.P.; SINCLAIR, G. Non-Governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications. **Journal of Business Ethics**, Vol. 52, No. 1, pp. 125–139, 2004.
- HART, C. **Doing a Literature Review**. London: Sage Publications, 1998.
- *HENDRY, J.R. Stakeholder Influence Strategies: An Empirical Exploration. **Journal of Business Ethics**, Vol. 61, No. 1, pp.79-99, 2005.
- *HENDRY, J.R. Taking Aim at Business: What Factors Lead Environmental Non-Governmental Organizations to Target Particular Firms? **Business & Society**, Vol. 45, No. 1, pp.47-86, 2006.

- *HENISZ, W.J. Preferences, structure and influence: the engineering of consent. **Global Strategy Journal**, Vol. 3, No.4, pp. 338-359, 2013.
- *HENRIQUES, I.; SHARMA, S. Pathways of stakeholder influence in the Canadian forestry industry. **Business Strategy and the Environment**, Vol. 14, No. 6, pp. 384–398, 2005.
- *HUNTER, L.M.; VAN WASSENHOVE, L.N.; BESIOU, M.; VAN HALDEREN,M.. The Agenda-Setting Power of Stakeholder Media. **California Management Review**, Vol. 56, No.1, pp. 24–49, 2013.
- *KING, B. A Social Movement Perspective of Stakeholder Collective Action and Influence. **Business & Society**, Vol. 47 No 1, pp. 21-49, 2008.
- LA PLUME, A.O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. **Journal of Management**, Vol. 34, No. 6, pp. 1152-1189, 2008.
- LANDIS, J.R.; KOCH, G.G. The measurement of observer agreement for categorical data. **Biometrics**, Vol. 33, No. 1, pp. 159-174, 1977.
- MAINARDES, E.W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to Resolve. **Management Decision**, Vol. 49, No. 2, pp.226-252, 2011.
- MILES, S. Stakeholder: Essentially contested or just confused? **Journal of Business Ethics**, Vol. 108, No. 3, pp. 285-298, 2012.
- 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**, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886, 1997.
- PARMAR, B.L.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J.S.; WICKS, A.C.; PURNELL, L.; COLLE, S. Stakeholder Theory: the state of art. **The Academy of Management Annals**, Vol. 4, No. 1, pp. 403–445, 2010.
- ROWLEY, T.J. Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. **Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4, pp. 867-910, 1997.
- *ROWLEY, T.J.; MOLDOVEANU, M. When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. **The Academy of Management Review**, Vol. 28, No. 2, pp. 204-219, 2003.
- SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WHITEHEAD, C.J.; BLAIR, J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Perspectives**, Vol. 5, No. 2, pp. 61-75, 1991.
- SIMON, H.A. Theories of bounded rationality. In: Radner, C.B.,Radner, R. (Eds.). **Decision and Organization**. Amsterdam: North-Holland, pp. 161–176, 1972.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, Vol. 14, No. 3, pp. 207-222, 2003.
- * TSAI, P.C.F.; YEH, C.R.; WU, S.L.; HUANG, I.G.. An empirical test of stakeholder influence strategy models: evidence from business downsizing in Taiwan. **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 16, No. 10, pp. 1862-1885, 2005.
- *VAN HUIJSTEE, M.; GLASBERGEN, P. NGOs Moving Business: An Analysis of Contrasting Strategies. **Business & Society**, Vol. 49, No. 4, pp. 591-618, 2010.
- *ZIETSMA, C.; WINN, M. I. Building Chains and Directing Flows: Strategies and Tactics of Mutual Influence in Stakeholder Conflicts. **Business & Society**, Vol. 47, No. 1, pp. 68-101, 2008.