



## **A Teoria dos Stakeholders no Brasil: Produção Acadêmica no Período 2014/2017**

### **Autoria**

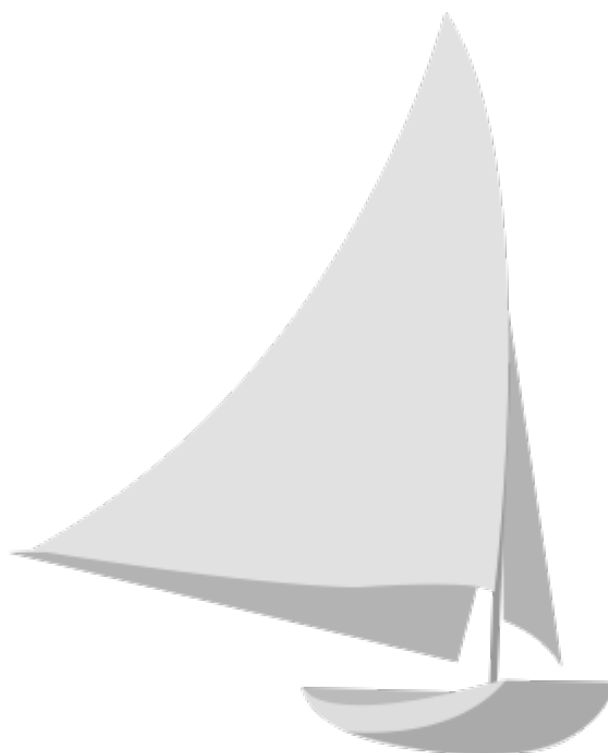
david curtinaz menezes - davidcurtinaz@yahoo.com.br

Andersson Pereira dos Santos - anderssonpereira@hotmail.com

Prog de Pós-Grad em Admin – PPGA/UnB - Universidade de Brasília

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil e a evolução do tema teoria dos stakeholders nos periódicos nacionais do Quali Capes (A1 a B2) em Administração e áreas afins, durante o período de 2014 a 2017. Foram identificados 39 artigos. Os resultados demonstram que: (i) a RBGN foi a que mais publicou; (ii) a maioria dos estudos adota uma abordagem teórico-empírica e possui natureza qualitativa, sendo a pesquisa documental e a entrevista os instrumentos de coleta de dados mais utilizados; (iii). A análise de conteúdo foi a técnica de análise de dados mais aplicada; e (iv) o conceito de stakeholder de Freeman foi o mais utilizado e o modelo de análise de stakeholder de Mitchell, Agle e Wood o mais empregado. Foram identificadas lacunas na literatura, que podem ser supridas por meio da agenda de pesquisa sugerida.





## A Teoria dos *Stakeholders* no Brasil: Produção Acadêmica no Período 2014/2017

### Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil e a evolução do tema teoria dos stakeholders nos periódicos nacionais do Quali Capes (A1 a B2) em Administração e áreas afins, durante o período de 2014 a 2017. Foram identificados 39 artigos. Os resultados demonstram que: (i) a RBGN foi a que mais publicou; (ii) a maioria dos estudos adota uma abordagem teórico-empírica e possui natureza qualitativa, sendo a pesquisa documental e a entrevista os instrumentos de coleta de dados mais utilizados; (iii). A análise de conteúdo foi a técnica de análise de dados mais aplicada; e (iv) o conceito de *stakeholder* de Freeman foi o mais utilizado e o modelo de análise de *stakeholder* de Mitchell, Agle e Wood o mais empregado. Foram identificadas lacunas na literatura, que podem ser supridas por meio da agenda de pesquisa sugerida.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*; Produção acadêmica; Periódicos científicos brasileiros.

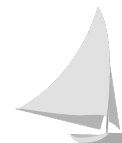
### 1. Introdução

A Teoria dos *Stakeholders* ressalta a importância de gerenciar os interesses de grupos ou indivíduos que podem afetar o alcance dos objetivos organizacionais. Esse aspecto é ressaltado na definição de *stakeholder*, a de Freeman (1984). Em função desse papel desempenhado pelos *stakeholders*, o autor recomenda que seja elaborado um mapa com os principais atores que podem influenciar a organização. Para tanto, é necessário identificar tais atores e, por isso, é apresentando, nesse trabalho, os modelos de identificação e análise de *stakeholders* mais recorrentes na literatura nacional. Em razão da importância da compreensão sobre o papel dos *stakeholders* nas organizações, tem se verificado o número crescente de pesquisas sobre o tema. Nesse sentido, é relevante compreender como o tema tem sido tratado nas publicações em periódicos nacionais. Deste modo, o presente estudo tem por objetivo caracterizar a produção acadêmica acerca do tema, com base na seguinte pergunta de pesquisa: qual é o perfil da produção acadêmica sobre Teoria dos *Stakeholders* no Brasil no período compreendido entre 2014 a 2017?

Para responder à pergunta de pesquisa foram examinados artigos publicados em periódicos nacionais enquadrados nos estratos mais altos do Qualis Capes (A1 a B2) em Administração e áreas afins que tratavam do tema Teoria dos *Stakeholders* na análise de organizações. A importância do presente estudo reside no fato de que o conhecimento acerca das publicações sobre *stakeholders* no Brasil pode auxiliar os pesquisadores a visualizarem aspectos metodológicos e conceituais a partir dos quais o tema está sendo discutido e contribuir para a realização de futuros estudos, ao demonstrar as oportunidades de pesquisas. Deve-se ressaltar que as pesquisas dessa natureza são úteis para conhecer um determinado assunto, mesmo que este já tenha maturidade e legitimidade na área acadêmica como é o caso da Teoria dos *Stakeholders*. O artigo se estrutura, além desta introdução, em outras quatro seções. Na próxima seção serão apresentados os conceitos básicos da referida teoria. Posteriormente será demonstrado o método empregado no presente trabalho, seguido pela apresentação dos resultados obtidos. Por fim, são apresentadas as considerações finais, as limitações e recomendações da pesquisa.

### 2. Referencial Teórico

A Teoria dos *Stakeholders* surgiu como uma contribuição que visa compreender a gestão da organização por meio da análise de grupos ou indivíduos que afetam ou podem ser afetados pelas ações da organização (Miragaia, Ferreira & Carreira, 2014). Gomes e Gomes (2015) explicam que a referida teoria considera a organização como parte integrante de um sistema aberto no qual ela se adapta as influências técnicas e institucionais do ambiente em que ela



opera sendo a principal fonte de influência as pessoas e grupos com as quais ela possui relacionamentos. Por esse motivo, a definição mais utilizada de *stakeholder*, a de Freeman, se refere a atores que afetam ou são afetados pela organização o que, segundo Gomes e Gomes (2015), seria uma forma de operacionalizar as influências decorrentes de agentes externos. No entanto, deve-se ressaltar que a organização também depende de atores internos (Mainardes, Alves & Raposo, 2015). Em seguida serão analisados os conceitos e os modelos de identificação de análise de *stakeholders* mais recorrentes na literatura.

### 2.1 Definições de stakeholder

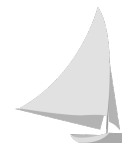
Há diversos conceitos de *stakeholder* na literatura sendo o mais antigo associado ao *Stanford Research Institute (SRI)* que, em 1963, definiu *stakeholders* como sendo “os grupos sem o suporte dos quais a organização não poderia existir” (Freeman & Reed, 1983, p. 89). Posteriormente, o conceito foi sendo aprimorado por outros atores como, por exemplo, Freeman (1984) para quem a definição do SRI era insatisfatória, pois continha conceitos genéricos, como sociedade, por exemplo, e não retratava adequadamente a segmentação existente no que tange aos diferentes interesses entre os diversos grupos sociais. Por isso, ele menciona duas definições de *stakeholder*: ampla e restrita. De acordo com a definição ampla, *stakeholder* é qualquer grupo ou pessoa que pode afetar e ser afetado pelo desenvolvimento das atividades da organização. Segundo a definição restrita, *stakeholders* são aqueles grupos dos quais a organização depende para sobreviver.

Posteriormente, um novo conceito foi formulado com o intuito de chamar a atenção para o fato de que o *stakeholder* é uma pessoa, grupo ou organização que pode reivindicar a atenção, os recursos ou os *outputs* de uma organização ou que pode ser afetado por tais *outputs* (Bryson, 1988). Na década de 1990, outros conceitos foram concebidos com o objetivo de esclarecer que os interesses desse ator são urgentes ao negócio e que por isso a empresa deve dar satisfação a ele (Carroll, 1991). Além disso, esse ator possui interesses legítimos de participar da organização (Donaldson & Preston, 1995), podendo reivindicar ou dispor de propriedade, direitos ou interesses nessa empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro (Clarkson, 1995). Na década de 2000, foram criadas novas definições que contribuíram para esclarecer que os *stakeholders* possuem poder para influenciar o comportamento e o desempenho das organizações (Gomes & Gomes, 2007) bem como criam e capturam valor econômico em suas interações com a firma (Garcia-Castro & Aguilera, 2015).

### 2.2 Análise de stakeholders

Existem diversos modelos entre os quais estão: Freeman (1984), Donaldson e Preston (1995), Savage *et al.* (1997), Mitchell, Agle e Wood (1997), Andriof e Waddock (2002), Friedman e Miles (2006), Freeman *et al.* (2007), Olander (2007), Gomes, Liddle e Gomes (2010) e Schepper, Dooms e Haezendonck (2014). Freeman (1984) classificou os *stakeholders* em internos e externos. Os internos são os responsáveis pelo alcance dos objetivos da organização como, por exemplo, os funcionários da empresa. Os externos são aqueles afetados pela atuação da organização, mas que não participam do projeto organizacional como é o caso dos consumidores e fornecedores.

Donaldson e Preston (1995) propõem que, na classificação de tais atores, sejam considerados três aspectos: descritivo, normativo e instrumental. O aspecto descritivo se refere ao uso da teoria para explicar características e comportamentos da organização. O aspecto normativo é usado para interpretar as funções da organização incluindo a identificação de diretrizes para sua operação. Assim, tal aspecto enfatiza que a teoria buscar analisar as relações entre a organização e as partes interessadas com o intuito de prescrever diretrizes sobre como a organização deve tratar os seus *stakeholders*. Nesse sentido, Oliveira, Pontes Junior, Oliveira e Sena (2014) comentam que a Teoria dos *Stakeholders* tem por objetivo predizer relações de causa e efeito, recomendando práticas sobre a gestão de *stakeholders*. O aspecto instrumental é usado para identificar as conexões entre o gerenciamento de stakeholder e o alcance dos objetivos da



organização, ou seja, relaciona eventos específicos associados com o gerenciamento das partes interessadas (causas) com o respectivo efeito sobre o desempenho da organização (Oliveira *et al.*, 2014). Savage *et al* (1997) apresentam um modelo que leva em consideração a capacidade de cooperação e o potencial que o *stakeholder* possui para ameaçar a organização. De acordo com esse modelo, os atores são classificados como: apoiadores (oferecem baixa ameaça potencial à organização e alto potencial cooperativo), marginais (não são nem altamente ameaçadores nem especialmente cooperativos), não apoiadores (representam uma grande ameaça potencial e um baixo potencial de cooperação) e interessados em benefícios (alto potencial para ameaçar bem como para cooperar) (Cabral, Fernandes & Ribeiro, 2016). Mitchell, Agle e Wood (1997) criaram uma tipologia para classificar *stakeholders* baseada na posse dos seguintes atributos: 1) o poder de influenciar a organização; 2) a legitimidade do relacionamento com a organização e; 3) a urgência no atendimento do seu interesse. Os referidos autores dividem as classes de *stakeholders* em três grupos: latente, moderadamente saliente e expectante. O primeiro grupo é composto por aqueles que possuem apenas um dos atributos (adormecido-poder, arbitrário/discricionário- legitimidade e reivindicador-urgência). O segundo grupo é composto por atores que detêm dois atributos (dominante - poder e legitimidade, dependente - urgência e legitimidade e perigoso - poder e urgência). O terceiro grupo refere-se ao definitivo que é o *stakeholder* mais importante, pois possui poder, legitimidade e urgência o que confere atenção imediata e prioritária a esse ator. Caso não possua nenhum dos atributos, os indivíduos ou entidades não seriam considerados *stakeholders*.

Deve-se ressaltar que um desdobramento desse modelo foi proposto por Friedman e Miles (2006), que sustentaram que a identificação dos atributos permite estabelecer o nível de prioridade (irrelevante, baixa, moderada e alta) no atendimento aos *stakeholders*. Assim, o ator que possui apenas um atributo é considerado de baixa prioridade, o ator que possui dois atributos é considerado de prioridade moderada e o ator que possui os três atributos é considerado de alta prioridade. Por fim, o ator que não possuir nenhum atributo deve ser considerado irrelevante. Outro modelo derivado da tipologia de Mitchell, Agle e Wood (1997) é o proposto por Schepper, Dooms e Haezendonck (2014), que atribuem graus de intensidade (baixa, média, alta) aos atributos poder e urgência para gerar uma matriz por meio da qual são classificados os *stakeholders*. Andriof e Waddock (2002 como citado em Neutzling *et al.*, 2015) classificam os *stakeholders* em quatro grupos: regulatórios, organizacionais, comunitários e meios de comunicação. O primeiro inclui o governo e suas agências reguladoras bem como outras entidades que podem influenciar as normas interferindo na atividade da organização. O segundo corresponde aos atores diretamente envolvidos com a organização como é o caso dos clientes. O terceiro grupo se refere às organizações ambientais e sociais. Por fim, o último grupo diz respeito aos meios de comunicação e outras tecnologias usadas para informar a sociedade sobre as ações da organização.

Freeman *et al* (2007) classificaram os *stakeholders* em primário e secundários. Os primários estão associados diretamente à sobrevivência da organização (ex: empregados). Por outro lado, os secundários são aqueles que influenciam ou são influenciados pela empresa, porém não são essenciais para sua sobrevivência. Esses atores possuem a capacidade de mobilizar a opinião pública contra ou a favor da empresa (ex: mídia e organizações não governamentais). Olander (2007) propôs um modelo que parece ser uma síntese parcial, compartilhando algumas premissas de Mitchel, Agle e Wood (1997) e de Savage *et al* (1997), pois utiliza o atributo poder de influenciar a organização, atribuindo graus de intensidade (baixa, média e alta), porém também leva em consideração o nível de interesse do ator nas atividades da organização. Assim como o modelo de Savage *et al* (1997), o referido nível pressupõe que o *stakeholder* pode cooperar ou ameaçar a organização por isso, de acordo com tal nível de interesse, o ator pode ser considerado como opositor, neutro ou apoiador. A classificação final do ator decorre do seu



enquadramento em uma matriz na qual, no eixo vertical, estão os graus de intensidade de poder e, no eixo horizontal, estão os níveis de interesse.

De acordo com Gomes, Liddle e Gomes (2010), os *stakeholders* podem ser classificados cinco categorias: regulador, colaborador, legitimador, controlador e formador de agenda. A categoria “regulador” contém os atores que possuem capacidade de incluir requerimentos institucionais e técnicos no processo de tomada de decisões. A categoria “colaborador” é composta por atores que auxiliam o governo local a prestar serviços públicos. A categoria “legitimador” contém os cidadãos e a comunidade local os quais são os usuários dos serviços públicos. A categoria “controlador” é composta pelos órgãos de controle e demais atores que possuem poder de exigir que o gestor público preste contas e de obrigá-los a cumprir algumas regras relacionadas com o uso eficiente de recursos públicos. Por fim, a categoria “formador de agenda” recebe essa denominação por se referir aos atores cuja influência decorre do poder deles de definir a agenda que o governo deve cumprir.

### 3. Método

Foram selecionados trabalhos publicados entre 2014 e 2017, em periódicos científicos nacionais, com classificação no Qualis Capes de A1 a B2 em Administração e áreas afins, o que totalizou 56 periódicos. Foi feito tal recorte por se entender que tais periódicos que representam a produção acadêmica de alta qualidade publicada no país no período recente. Foram utilizadas as palavras chaves *stakeholder*, *stakeholders*, agentes, atores ou partes interessadas. Os termos usados na busca foram escolhidos por serem os mais utilizados em artigos científicos que utilizaram a referida teoria. Com base nos referidos critérios de pesquisa, foram identificados 105 artigos que continham as referidas palavras nos seus títulos, resumos e/ou palavras chaves. Em seguida, foi feita a leitura dos artigos com a finalidade de verificar se os estudos utilizavam a Teoria dos *Stakeholders* como referencial teórico ou apenas citavam os termos no corpo do texto, sem necessariamente usar a teoria para fundamentar a análise. Deste modo, foi identificada uma amostra de 39 artigos que efetivamente aplicavam a Teoria dos *Stakeholders* para a análise de organizações.

Por meio da utilização do excel, tais artigos foram classificados por meio das seguintes categorias de análise: (1) nome do periódico; (2) ano de publicação; (3) enquadramento do estudo; (4) quantidade de autores; (5) instituições de origem dos autores; (6) autores que mais publicaram no período; (7) objetivos dos estudos; (8) natureza do estudo; (9) o ramo de atuação das empresas pesquisadas; (10) instrumentos de coleta de dados utilizados; (11) técnicas de análises de dados aplicadas; (12) o conceito de *stakeholder* utilizado; e (13) modelo de análise de *stakeholder* usado. As categorias de análise 8 a 11 foram utilizadas apenas para analisar os artigos teórico-empíricos, uma vez que tal análise não era possível de ser aplicada para artigos com enquadramento teórico apenas. Deve-se ressaltar que tal metodologia já foi utilizada em outras revisões bibliométricas sobre estudos organizacionais como, por exemplo, a de Demo *et al* (2015).

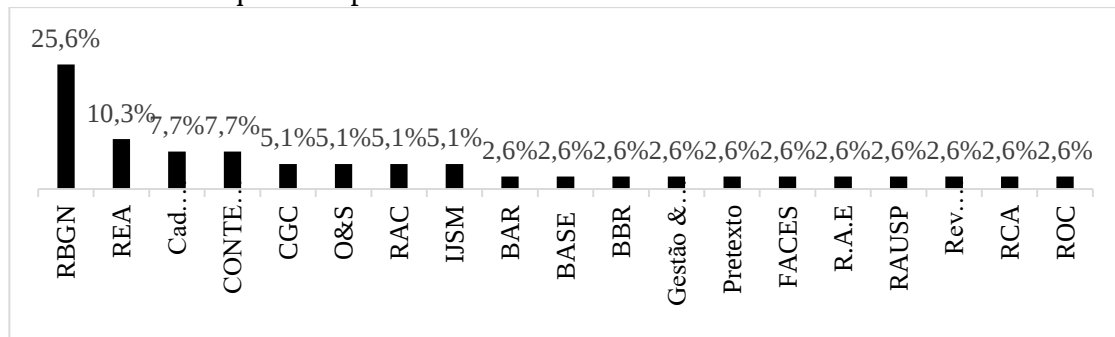
O enquadramento dos estudos levou em consideração as seguintes abordagens: teórica, teórico-empírica e empírica. A abordagem teórica discute conceitos, proposições, identificação de variáveis ou construção de modelos, porém não realizam testes para verificar a aplicação do modelo. Na abordagem teórico-empírica, os estudos partem de um quadro teórico de referência e tentam refutá-lo ou corroborá-lo. Por fim, a abordagem empírica concentra-se na observação e análise dos dados, sem relacioná-los a um referencial teórico específico. Em relação aos objetivos do estudo, foram considerados os seguintes tipos: (1) Estudo de Antecedentes e Consequentes, (2) Compreensão de um Fenômeno, (3) Aprofundamento Teórico e (4) Revisão de Literatura. Foi considerado um estudo de antecedentes e consequentes o estudo que formulou e testou hipóteses (baseadas na literatura) para compreender um determinado fenômeno. Por outro lado, foi considerado como compreensão de um fenômeno o estudo que buscou tal compreensão sem a formulação e teste de hipóteses. Foi classificado como aprofundamento



teórico o estudo que visou compreender a evolução de um determinado conceito ou outro aspecto teórico de um corpo do conhecimento. Por fim, foi considerada revisão de literatura, os estudos que tiveram a finalidade de analisar um determinado corpo do conhecimento com intuito de obter uma resposta para uma pergunta específica. Por fim, em relação ao conceito e ao modelo de análise de *stakeholder* utilizados, foram considerados aqueles explicados na seção 2 (referencial teórico). Cumpre esclarecer que alguns artigos foram silentes quanto a algumas categorias analisadas nesta pesquisa, como, por exemplo, o ramo de atuação das organizações pesquisadas.

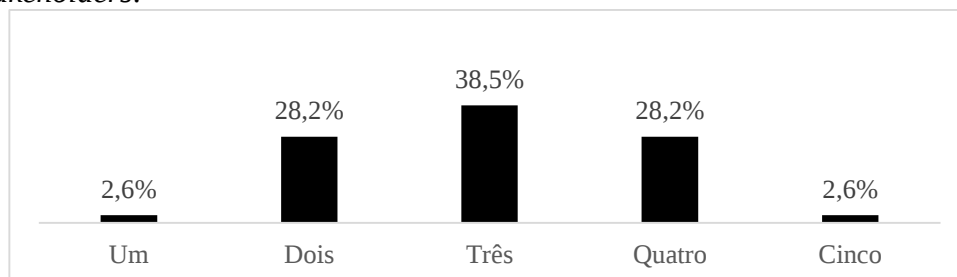
#### 4. Análise e discussão dos resultados

Esse trabalho objetiva contribuir para pesquisas futuras que utilizem a Teoria dos *Stakeholders* como referencial teórico. Por esta razão, são identificados, a seguir, os principais periódicos e autores que publicam sobre tais temas, os métodos utilizados para coletar e analisar os dados, bem como as demais categorias de análise citadas na seção anterior. Nesse sentido, conforme demonstra a Figura 1, foi verificado que a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN) foi o periódico nacional que mais publicou trabalhos sobre o tema.



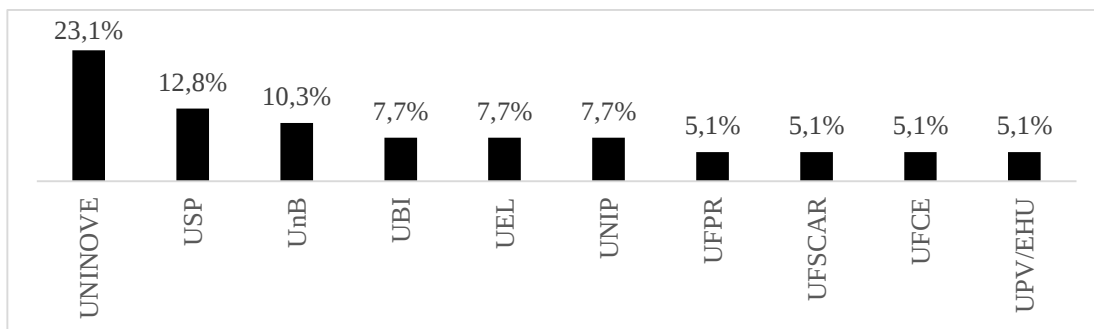
**Figura 1: Artigos que utilizaram a Teoria dos *Stakeholders* por periódicos.** Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação ao enquadramento do estudo, a maioria dos estudos foi teórico-empírico (82%). Corroborando esse resultado, Takahashi e Semprebom (2013), ao realizarem uma análise bibliométrica de 2895 artigos publicados em periódicos e eventos científicos nacionais, encontraram que 93% deles utilizavam uma abordagem teórico-empírica. Em relação à quantidade de autores, a figura 2 demonstra que é rara a publicação de artigos com apenas um autor (2,6%). Prevalencem os artigos produzidos por três autores (38,5% da amostra). Nesse sentido, parece estar ocorrendo uma consolidação de grupos de pesquisa que estudam a Teoria dos *Stakeholders*.



**Figura 2: Quantidade de autores.** Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação às instituições de origem dos autores, deve-se ressaltar que foi considerado na contagem apenas um artigo por universidade ainda que o artigo tenha sido publicado por mais de um autor pertence àquela universidade. Por exemplo, em Vieira e Gomes (2014), embora ambos sejam professores da Universidade de Brasília (UnB), foi associado apenas um artigo à UnB. Na Figura 3 é apresentada a origem dos pesquisadores cujas instituições atingiram um percentual mínimo de 5%. Por esta razão, o somatório do percentual demonstrado na figura 3 não é igual à 100%. A Universidade Nove de Julho (UNINOVE) é a instituição com maior quantidade de publicações (23,1%).



**Figura 3: Instituições de origem dos autores.** Fonte: elaborada pelos autores

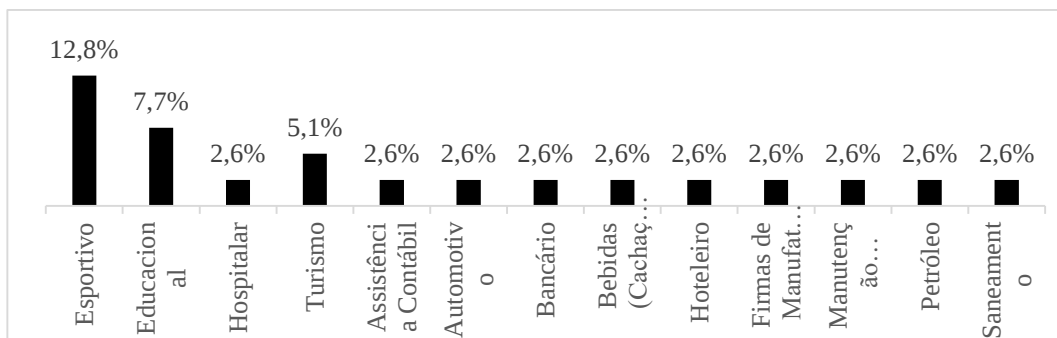
Como pode ser visto na Figura 4, o autor que mais publicou sobre o tema no período foi Benny Kramer Costa da UNINOVE. Deve-se ressaltar que os autores que publicaram apenas 1 artigo não foram relacionados. Constata-se, portanto, que há uma pulverização na distribuição autoral, pois não há uma concentração da produção em determinados autores.

| Autor                              | Qte de artigos |
|------------------------------------|----------------|
| Benny Kramer Costa - UNINOVE       | 4              |
| João Maurício Gama Boaventura –USP | 3              |
| Saulo Fabiano Amâncio-Vieira-UEL   | 3              |
| Dina A. M. Miragaia - UBI          | 2              |
| João J. M.Ferreira - UBI           | 2              |
| Geraldo C. O. Neto - UNINOVE       | 2              |
| Gilberto M. D. Ganga - UFSCAR      | 2              |
| Hamilton Luiz Corrêa - USP         | 2              |
| Henrique C. M. Ribeiro - UNINOVE   | 2              |
| João P. L. de Siqueira - UNINOVE   | 2              |
| Keyssa M. C. de Mascena - USP      | 2              |
| Moacir Godinho Filho - UFSCAR      | 2              |
| Mônica C. Sá de Abreu - UFCE       | 2              |
| Renato Telles - UNIP               | 2              |
| Ricardo Corrêa Gomes - UnB         | 2              |

**Figura 4 - Autores que mais publicaram no período.** Fonte: elaborada pelos autores.

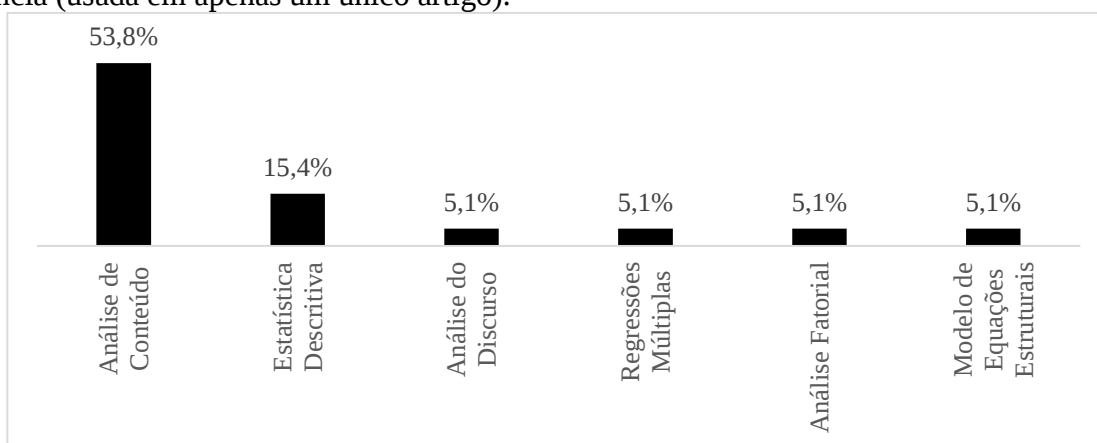
No que tange aos objetivos dos estudos, a compreensão de um fenômeno foi o objetivo mais recorrente, sendo citado em 64,1% dos artigos pesquisados, seguido pelo estudo de antecedentes e consequentes com 15,4%. Aprofundamento teórico e revisão de literatura foram objetivo de 10,3% dos artigos pesquisados. No que tange à natureza do estudo, nos trabalhos teóricos-empíricos, a pesquisa qualitativa é a mais recorrente, presente em 56% dos artigos pesquisados. Esse resultado é consistente com o encontrado por Pavão e Rosseto (2015) os quais afirmam que há predominância de pesquisas qualitativas em estudos sobre a Teoria dos *Stakeholders*. A natureza multimétodo e a quantitativa representaram, respectivamente, cerca de 26% e 18% dos estudos pesquisados.

Ainda analisando os artigos teórico-empíricos, no tocante ao segmento da economia em que a empresa pesquisada atua, nota-se que o segmento esportivo é o mais estudado. Deve ser esclarecido que, em alguns dos estudos foram analisadas empresas pertencentes a dois ou três segmentos setoriais como é o caso de Cabral, Fernandes e Ribeiro (2016), que analisaram empresas que atuam no segmento hospitalar, esportivo e de saneamento. Neste caso, cada ramo de atuação foi contabilizado como uma unidade. Informa-se ainda que foram classificados na categoria “diversos” os estudos como o Oliveira *et al* (2014) que analisaram empresas pertencentes a mais de três segmentos. Tais estudos não constam na Figura 5.



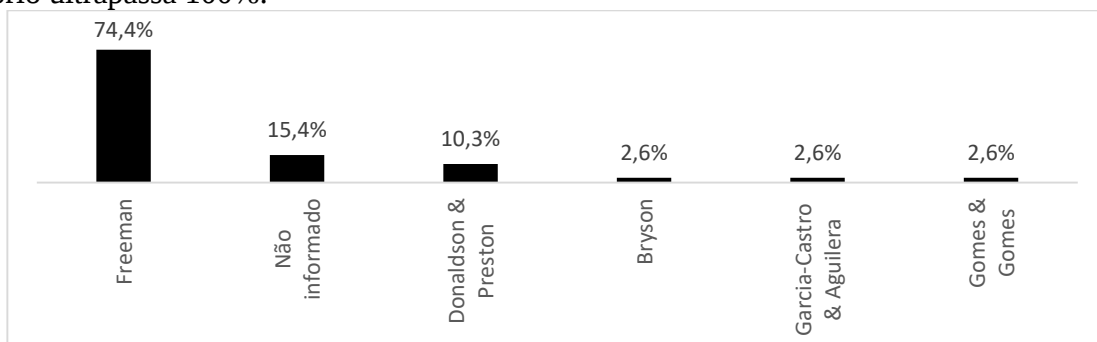
**Figura 5: Ramo de atuação das empresas pesquisadas.** Fonte: elaborada pelos autores.

Em relação aos instrumentos de coleta de dados, tem-se que a pesquisa documental (que inclui a pesquisa bibliográfica), com 48,75%, tem sido a mais utilizada nos artigos teórico-empíricos. A entrevista vem a seguir, com 35,9%, e o questionário, com 25,6%. A observação direta e a observação participante foram as demais formas de coleta citadas (2,6% cada um). O somatório demonstrado é superior ao percentual de 100%, pois em alguns dos estudos foram utilizados mais de um instrumento de coleta como é o caso Miragaia, Ferreira e Ratten (2017) que utilizaram questionário e entrevista. Em relação às técnicas de análises de dados usadas, a análise de conteúdo foi a mais utilizada, seguida pela estatística descritiva. Análise do discurso, regressões múltiplas, análise fatorial e modelo de equações estruturais também estão entre as técnicas mais utilizadas. Na Figura 6 não são citadas as técnicas que apresentaram baixa frequência (usada em apenas um único artigo).



**Figura 6: Técnicas de análise de dados utilizadas.** Fonte: elaborada pelos autores.

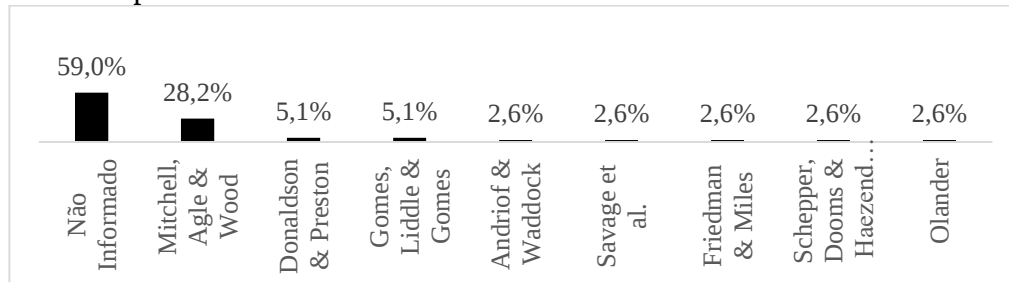
O conceito de *stakeholders* mais usado é o de Freeman. Esse resultado é consistente com o fato de que os estudos sobre a Teoria dos *Stakeholders*, realizados durante o século 20, utilizaram o conceito de Freeman como “fundamentação analítica” (Pavão & Rosseto, 2015, p. 873). Deve-se ressaltar que 15,4% dos artigos publicados não informaram o conceito utilizado. Alguns estudos utilizaram mais um conceito os quais foram regularmente contabilizados por isso o somatório ultrapassa 100%.



**Figura 7: Conceito de stakeholder utilizado.** Fonte: elaborada pelos autores.



Em relação ao modelo de análise de *stakeholder* usado, tem-se que o de Mitchell, Agle e Wood (1997) é o mais aplicado tendo sido citado em 28% dos artigos pesquisados. Deve-se ressaltar que, assim como ocorreu com o conceito de *stakeholder*, uma quantidade significativa dos trabalhos não informou qual foi o modelo de análise utilizado. Além disso, alguns estudos utilizaram mais de um modelo de análise os quais foram regularmente contabilizadas por isso o somatório ultrapassa 100%.



**Figura 8: Modelo de análise de stakeholder utilizado.** Fonte: elaborada pelos autores.

A análise dos resultados permite identificar o que parecem ser lacunas na literatura. Os dados encontrados seguem no mesmo sentido de Barbero e Marchiano (2016), que afirmam que a Teoria dos *Stakeholders* ainda é adolescente, porque a validação empírica ainda é incipiente em muitas de suas proposições. Por esse motivo, sugere-se como agenda de pesquisa futura que sejam realizados estudos empíricos visando testar hipóteses embasadas nas proposições da Teoria dos *Stakeholders*. Além disso, tendo em vista a diversidade de conceitos e modelos de identificação e análise de *stakeholder* existentes bem como o fato de vários artigos analisados não especificarem o conceito e o modelo de análise que utilizaram, é importante que estudos futuros explicitem tais conceitos e modelos, justificando a adoção dos mesmos. Isso porque, nos estudos analisados, é citada a palavra *stakeholder* bem como são fornecidos exemplos de indivíduos ou grupos que constituem *stakeholders* sem, contudo, explicar o que significa tal construto. Por fim, tendo em vista que a Teoria dos *Stakeholders* oferece uma oportunidade de analisar o fenômeno organizacional sob a perspectiva dos diversos atores que se relacionam com a organização, novos estudos poderiam aplicar conceitos usados em outras disciplinas à luz da Teoria dos *Stakeholders*. Um exemplo disso seria verificar o impacto do gerenciamento de *stakeholders* na redução de custos de transação.

## 5. Conclusões

O objetivo deste estudo foi analisar o perfil dos estudos publicados recentemente em periódicos nacionais que utilizaram a Teoria dos *Stakeholders*. Os resultados demonstram que a produção acadêmica sobre o tema vem evoluindo e que a RBGN é o periódico que tem sido uma referência. A maioria dos estudos analisados adota uma abordagem teórico-empírica, o que pode ser decorrência do fato de que a maioria dos estudos da amostra possui natureza qualitativa (Takahashi & Semprebom, 2013). Além disso, quase que a totalidade dos estudos foi elaborada por dois ou mais autores, o que demonstra que a pesquisa sobre o tema é crescentemente colaborativa, sinalizando ainda que pode estar ocorrendo uma consolidação de grupos de pesquisa. Ademais, embora exista que uma pulverização no que tange aos autores que mais publicaram sobre o tema e as instituições de pesquisa as quais eles estão vinculados, é possível identificar a UNINOVE como a instituição de ensino que mais publicou no período e o autor Benny Kramer Costa como o autor que mais publicou no período analisado.

Além disso, a compreensão de um fenômeno é o objetivo de estudo mais recorrente. Embora os estudos versem sobre os mais diversos segmentos da indústria, constata-se uma maior incidência no segmento esportivo. No que tange aos métodos de coleta e análise de dados, constatou-se que a pesquisa documental, a entrevista e o estudo de caso foram os instrumentos



de coleta de dados mais utilizados, bem como que a análise de conteúdo foi a técnica de análise de dados mais usada.

No que concerne às categorias de análise relacionadas com a Teoria dos *Stakeholders*, os resultados parecem corroborar a literatura a qual afirma que o conceito de Freeman tem sido o mais utilizado (Pavão & Rosseto, 2015). Além disso, o modelo de identificação e análise de *stakeholder* proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) foi o mais recorrente. Por fim, deve-se ressaltar que a análise dos resultados permitiu identificar lacunas na literatura por isso sugere-se como agenda de pesquisa futura a identificação e categorização dos tipos de gerenciamento de *stakeholders* relacionando-os com os resultados alcançados pelas organizações. Ademais, tendo em vista que os interesses de tais atores podem convergentes ou divergentes com os da organização, seria importante analisar os interesses dos *stakeholders* de modo a compreender a forma como eles influenciam o relacionamento desses atores com a organização.

Outras possibilidades de estudos futuros estão relacionadas com: i) a comparação internacional entre estudos que utilizaram modelos de identificação de *stakeholders*; e ii) identificação e categorização dos tipos de gerenciamento de *stakeholders* relacionando-os com os resultados alcançados pelas organizações (Harrison, Freeman & Abreu, 2015). Além disso, tendo em vista que os interesses de tais atores podem convergentes ou divergentes com os da organização (premissa do modelo de Savage *et al*), é necessária a realização de estudos que analisem tais interesses de modo a compreender a forma como eles influenciam o relacionamento desses atores com a organização. Adicionalmente, seria salutar estudar fenômenos sob uma perspectiva integrada composta pela Teoria dos *Stakeholders* e outra teoria organizacional como, por exemplo, a teoria dos custos de transação de modo analisar o impacto do gerenciamento de *stakeholders* na redução de custos de transação. Por fim, sugere-se que novos estudos utilizem técnicas de análise de rede, permitindo compreender melhor a institucionalização da pesquisa sobre o tema no Brasil por meio, por exemplo, de redes de relacionamento interinstitucionais. Por último, cumpre lembrar que este estudo se limitou a analisar trabalhos publicados em periódicos nacionais que figuram no estrato superior do *Qualis* Capes. Assim, sugere-se que estudos futuros possam alargar a pesquisa de modo analisar estudos publicados nos principais periódicos internacionais.

### Referências

- Barbero, E. R., & Marchiano, M. (2016). Stakeholders ou Shareholders? Valores individuais de conselheiros e identidade empresarial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(61), 348-369.
- Cabral, S., Fernandes, A., & Ribeiro, D. (2016). Os Papéis dos Stakeholders na Implementação das Parcerias Público-Privadas no Estado da Bahia. *Cadernos EBAPE.BR*, 14(2), 325-339.
- Clarkson, M. B. H. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20, 92-117.
- Demo, G., Fogaça, N., Ponte, V., Fernandes, T., & Cardoso, H. (2015) Marketing de relacionamento (CRM): estado da arte, revisão bibliométrica da produção nacional de primeira linha, institucionalização da pesquisa no brasil e agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 16(5), 127-160.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Massachusetts, Pitman.
- Friedman, A., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, 36 (1), 137-147.



- Gomes, R. C., & Gomes, L. O. M. (2007). Proposing a theoretical framework to investigate the relationships between an organization and its environment. *Revista de Administração Contemporânea*, 11(1), 75-95.
- Gomes, R.C. & Gomes, L.O.M. (2015). In Search of a Stakeholder Management Theory for Third Sector Organizations. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(1), 43-60.
- Gomes, R. C., Liddle, J., & Gomes, L. D. O. M. (2010). A five-sided model of stakeholder influence: a cross-national analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12, 701-724.
- Harrison, J., Freeman, E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder Theory As an Ethical Approach to Effective Management: applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869.
- Mainardes, E. W., Alves, H., & Raposo, M. (2015). The expectations and satisfaction levels of academic journals editors in their relationships with universities. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(1), 188-219.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J.J.M., & Carreira, A. (2014). Do stakeholders matter in strategic decision making of a sports organization? *Revista de Administração de Empresas*, 54(6), 647-658.
- Miragaia, D. A. M., Ferreira, J. J. M. & Ratten, V. (2017). The strategic involvement of stakeholders in the efficiency of non-profit sport organisations: from a perspective of survival to sustainability. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(1), 42-58.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22, 853-886.
- Neutzling, D. M., Santos, M. S. D., & Barcellos, M. D. (2015). Value Creation from Internationalization of Sugar Cane by-products: a multi-stakeholder view of artisanal cachaça production. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 890-910.
- Olander, S. (2007) Stakeholders impact analysis in construction projects management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277-287.
- Oliveira, M. C., Pontes Junior, J. E., Oliveira, O. V., & Sena, A. M. C. (2014). Análise comparativa da divulgação social de empresas francesas e brasileiras segundo a Teoria dos Stakeholders. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 11(4), 304-317.
- Pavão, Y. M. P., & Rossetto, C. R. (2015). Stakeholder Management Capability and Performance in Brazilian Cooperatives. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 870-889.
- Savage, G. T., Taylor, R. L., Rotarius, T. M., & Buesseler, J. A. (1997) Governance of integrated delivery systems/networks: a stakeholder approach. *Health Care Management Review*, 22 (1), 7-20.
- Schepper, S., Doooms, M., & Haezendonck, E. (2014) Stakeholder dynamics and responsibilities in public private partnerships: a mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222.
- Takahashi, A. R. & W. Semprebom, E. (2013). Resultados gerais e desafios. In: Takahashi, A. R., W. (Org.). *Pesquisa qualitativa em Administração: fundamentação, métodos e usos no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Vieira, D. M. & Gomes, R. C. (2014). Mudança Institucional Gradual e Transformativa: a Influência de Coalizões de Advocacia e Grupos de Interesses em Políticas Públicas. *Organizações & Sociedade*, 21(71), 679-694.