

A CRIAÇÃO DE VALOR NA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: Análise das Citações e Cocitações na Produção Científica Internacional

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2022.58.11592>

Recebido em: 12/10/2020

Aceito em: 3/3/2022

Renato Fabiano Cintra¹, Ivano Ribeiro²,
Anderson Antonio de Lima³, Benny Kramer Costa⁴

RESUMO

A investigação da criação de valor no contexto da teoria dos *stakeholders* (TS) é recente e uma tensão na perspectiva teórica. Diferente das pesquisas já realizadas, este artigo objetiva compreender a estrutura intelectual que conecta os autores que pesquisam a TS com o enfoque na criação de valor. Como forma de operacionalizar a pesquisa, buscamos por artigos publicados na base de dados *Web of Science* indexado ao termo “*stakeholder theory*” e, na sequência, refinamos pelo termo “*value creat**”. A análise dos dados apresentou os 35 autores mais citados no campo, dentro de uma população de 2.058 referências. Por meio de técnicas quantitativas de escalonamento multidimensional (MDS) e da análise fatorial exploratória (AFE), analisamos as cocitações, o que nos permitiu identificar as relações teóricas do campo. Os resultados permitem inferir quatro correntes da criação de valor no contexto da TS: enfoque social da responsabilidade da empresa; gestão para ganhos e desempenhos; visão clássica da criação de valor; e visão contemporânea da discussão da TS e criação de valor. Como contribuição, tem a perspectiva distinta das pesquisas já realizadas e relacionadas à TS e criação de valor, pois busca demonstrar a estrutura intelectual que conecta os autores bem como identificar as discussões e o desenvolvimento das pesquisas sobre criação de valor no contexto da TS. A pesquisa busca elucidar um campo comum e áreas que precisam de investigação, bem como contempla a discussão de 2s das 12e “tensões” da TS ao associar com a criação de valor.

Palavras-chave: teoria dos *stakeholders*; criação de valor; bibliometria; *Web of Science*.

THE VALUE CREATION IN THE CONTEXT OF STAKEHOLDER THEORY: ANALYSIS OF CITATIONS AND COCITATIONS IN INTERNATIONAL SCIENTIFIC PRODUCTION

ABSTRACT

The investigation of value creation in the context of stakeholder theory (TS) is recent and a tension in the theoretical perspective. Unlike the research already carried out, the article aims to understand an intellectual structure that connects authors who research TS with a focus on creating value. As a way of operationalizing the research, we searched for articles published in the *Web of Science* database indexed to the term *stakeholder theory* and then refined by the term *value creat**. The analysis of the data presented, the 35 most cited authors in the field, within a population of 2,058 references. Using multidimensional scaling quantitative techniques (MDS) and exploratory factor analysis (AFE) we analyzed the co-citations, which allowed us to identify the theoretical relationships in the field. The results allow us to infer four streams of value creation in the context of the TS: social focus of the company's responsibility; management for gains and performance; classic view of value creation; and a contemporary view of the discussion of TS and value creation. As a contribution, he has a different perspective from the research already carried out and related to ST and value creation, as it seeks to demonstrate the intellectual structure that connect the authors, as well as identifying the discussions and development of research on value creation in the context of the ST. Finally, it seeks to elucidate a common field and areas that need investigation, as well as contemplates the discussion of two of the twelve “tensions” of ST when associated with the creation of value.

Keywords: stakeholder theory; value creation; bibliometrics; *Web of Science*.

¹ Autor correspondente: Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). Rua João Rosa Góes, 1761 – Vila Progresso – CEP 79825-030 – Dourados, MS/Brasil. <http://lattes.cnpq.br/6502890498729102>. <https://orcid.org/0000-0003-2887-5610>. renatocintra@hotmail.com

² Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). Cascavel/PR, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/9379889784249160>. <https://orcid.org/0000-0003-1113-2810>

³ Universidade Nove de Julho (Uninove). São Paulo/SP, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/5585829243769748>. <https://orcid.org/0000-0001-6014-2922>.

⁴ Universidade Nove de Julho (Uninove). São Paulo/SP, Brasil. <http://lattes.cnpq.br/4524013741486821>. <https://orcid.org/0000-0003-1992-1160>

INTRODUÇÃO

A natureza da teoria dos *stakeholders* (TS) e suas prescrições fundamentais são objeto de confusão no debate acadêmico (HASNAS, 2013), dilemas conceituais (ORTS; STRUDLER, 2009), “tensões” ou questões a resolver (BARNEY; HARRISON, 2020; FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020; MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011) ou armadilhas por conta de posição intelectual única (BERMAN; JOHNSON-CRAMER, 2019). Apesar dessas indicações, Hasnas (2013) traz a possibilidade de utilização e méritos da TS, além de um fórum rico para uma variedade de debates na intersecção de negócios e sociedade (BARNEY; HARRISON, 2020) e progressos no levantamento de suas complexidades (BERMAN; JOHNSON-CRAMER, 2019).

A TS reconhece o valor como parte do negócio e objetivo principal da empresa (QUEEN, 2015; FREUDENREICH; LÜDKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020). Por conta da sinergia da criação de valor por meio dos *stakeholders* (TANTALO; PRIEM, 2016; CINTRA; COSTA, 2018), as pesquisas partem da ideia de que a discussão na TS pode abrir novas compreensões ao processo de criação de valor (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015; GARRIGA, 2014; MITCHELL *et al.*, 2015; FREEMAN, 2015). A investigação da criação de valor na TS, de forma a mapear as pesquisas, é recente (CINTRA; CASSOL; COSTA, 2017; CINTRA *et al.*, 2015; FREUDENREICH; LÜDKE-FREUND; SCHALTEGGER, 2020), e parte do domínio da TS continua sendo um território inexplorado (BERMAN; JOHNSON-CRAMER, 2019), o que denota desafios e realização de mais estudos.

Na TS, quando se enfatizam o estado da arte ou investigações bibliométricas, os estudos enfocaram: estado-da-arte (PARMAR *et al.*, 2010; FREEMAN *et al.*, 2010; CORADINI; SABINO; COSTA, 2010; CINTRA *et al.*, 2014; MASCENA; STOCKER, 2020), análise da publicação internacional de 1984-2007 (LAPLUME; SONPAR; LITZ, 2008), participação dos *stakeholders* na gestão ambiental (REED, 2008), TS e turismo/hospitalidade (VIEIRA *et al.*, 2011; COSTA; VIEIRA; CARMONA, 2011; BARAKAT; WADA, 2021), gestão de *stakeholders* (MASCENA; FOGAÇA; FISCHMANN, 2012), *stakeholders analysis* no turismo (VIEIRA, COSTA; CINTRA, 2012), instituições e temáticas (RIBEIRO, 2016), governança corporativa e *stakeholders* (RIBEIRO *et al.*, 2014), *stakeholders* no contexto da sustentabilidade (SZABO; COSTA; RIBEIRO, 2014), evolução da legitimidade na TS (BARAKAT *et al.*, 2016), análise metodológica das publicações brasileiras de TS e turismo (CINTRA; RIBEIRO; COSTA, 2015), revisão sistemática de TS e *value creation* (CINTRA *et al.*, 2015), *resource-based view* e TS (FAVORETO *et al.*, 2015; FREEMAN; DMYTRIYEV; PHILLIPS, 2021), *stakeholders* e *accountability* (MOLINA; RIBEIRO; COSTA, 2015), evolução das definições da TS (MILES, 2015), distribuição de valor aos *stakeholders* (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015), priorização de *stakeholders* (MASCENA *et al.*, 2015; AMARAL; BASTOS; CARVALHO, 2018), interesses, demandas e valor no contexto da TS (CHIARETO; KOMETANI; CORRÊA, 2016), CSP na TS (AZEVEDO; SANTOS; BOAVENTURA, 2016), influências dos *stakeholders* no governo local (GOMES; OSBORNE; GUARNIERI, 2020) e TS no contexto urbano e gestão urbana (BECK; STOROPOLI, 2021).

Diferente das pesquisas anteriores, nosso estudo objetiva compreender a estrutura intelectual que conecta as pesquisas de TS com o enfoque na criação de valor. Logo, a pesquisa está orientada à seguinte questão de pesquisa: Qual a conexão teórica da criação de valor no contexto da TS? Como contribuição, tem-se a perspectiva distinta da pesquisa em relacionar a TS e a criação de valor, pois busca demonstrar a estrutura intelectual que conecta os autores bem como identificar as principais correntes de discussão da criação de valor no contexto da

TS. Além disso, o estudo contribui com o chamado de Barney e Harrison (2020), uma vez que procura elucidar um campo comum e descobrir áreas que precisam de mais investigação assim como contempla a discussão de duas das 12 “tensões” da TS ao associar com a criação de valor.

Para tanto, este artigo foi organizado em seis partes: a primeira compreende essa introdução; a segunda foi composta pela revisão de literatura, orientada por revisar a TS com enfoque na criação de valor; na terceira apresenta-se os procedimentos metodológicos do estudo; na quarta expõem-se os resultados; na quinta tem-se a discussão dos resultados; e a sexta abrange as considerações e limitações; seguem, ainda, as referências bibliográficas empregadas na pesquisa.

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: ENFOQUE NA DISCUSSÃO DA CRIAÇÃO DE VALOR

Credita-se as origens da TS alinhadas em quatro ciências fundamentais: sociologia, economia, política e ética (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2012). Inicia-se com a suposição de que os valores são uma parte de fazer negócios (FREEMAN, WICKS; PARMAR, 2004) e, portanto, busca-se compreender e solucionar três problemas relacionados ao negócio: como o valor é criado e comercializado; conexão da ética com o capitalismo; e que a gestão pense sobre os dois anteriores (FREEMAN *et al.*, 2010). A TS muda o olhar sobre os negócios e como fazer negócios (STIEB, 2009), e foi adotada como meio de gestão por muitas organizações baseadas no mercado (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

A TS passou por três períodos importantes no cenário internacional: incubação, de 1984 a 1991; crescimento incremental e desenvolvimento da teoria, de 1991 a 1998; e maturidade, iniciado por volta de 1999 até o presente (LAPLUME, SONPAR; LITZ, 2008). A TS, nos últimos anos, tornou-se mais do que uma simples teoria de gestão estratégica e tem sido caracterizada como uma vasta tradição em pesquisa (MCVEA; FREEMAN, 2005) além de oportunidade em futuras pesquisas (FREEMAN *et al.*, 2010), mas não foi totalmente desenvolvida (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011). Recentemente Barney e Harrison (2020) indicam a tensão de que a TS não é uma teoria, mas um gênero de teorias com alguns temas comum – uma perspectiva.

A discussão da criação de valor no contexto da TS é um tema emergente (CINTRA; CASSOL; COSTA, 2017; SARTURI, 2015) e tem história recente (CINTRA *et al.*, 2015; GARRIGA, 2014). A inclusão da criação de valor na TS é um assunto que os pesquisadores têm procurado abordar (MITCHELL *et al.*, 2015) e, portanto, há renovado interesse entre estudiosos de estratégia na relação da teoria e as dinâmicas de criação/apropriação de valor nas empresas (GARCIA-CASTRO; AGUILERA, 2015). Jensen e Sandström (2011) creditam a globalização como tema cego e sensível sobre como criar valor à empresa e seus *stakeholders*.

O valor é criado por processo, que nem sempre é linear e estruturado e, por isso, entende-se por criação de valor como o surgimento ou formação do valor (GRÖNROOS; VOIMA, 2013). A criação de valor é um conceito complexo e multifacetado (LINDFELT; TORNROOS, 2006), mas central à literatura de gestão (LAURSEN; SVEJVIG, 2016). A TS aproxima-se da criação de valor a partir de uma perspectiva que é diferente de outras teorias de gestão estratégica, haja vista que atividades e processos de criação de valor têm de ser entendidas com base nas relações cruciais da empresa com seus *stakeholders* (GARRIGA, 2014), bem como fornece uma

lente apropriada para considerar uma perspectiva mais complexa do valor que os *stakeholders* buscam e novas maneiras de medi-lo (HARRISON; WICKS, 2013). O objetivo superordenado da TS é explicar a criação de valor (FREEMAN *et al.*, 2010).

A TS converge para a discussão da criação de valor, principalmente sob o aspecto de que as empresas devem ser criadoras de valor partilhado e não apenas de lucro (PORTER; KRAMER, 2011), e criar valor torna-se o objetivo principal da atividade empresarial (PIES, BECKMANN; HIELSCHER, 2010) e essência para o sucesso (TANTALO; PRIEM, 2016). A gestão para os *stakeholders* desbloqueia e potencializa incremento à criação de valor bem como as condições que facilitam ou atrapalham o processo de criação de valor; existe uma forte razão à inclusão da TS na discussão de vantagem, competitividade e desempenho da empresa (HARRISON, BOSSE; PHILLIPS, 2010). Por conta dessas discussões, a próxima onda de pesquisa na TS irá investigar melhor como se cria valor (PARMAR *et al.*, 2010).

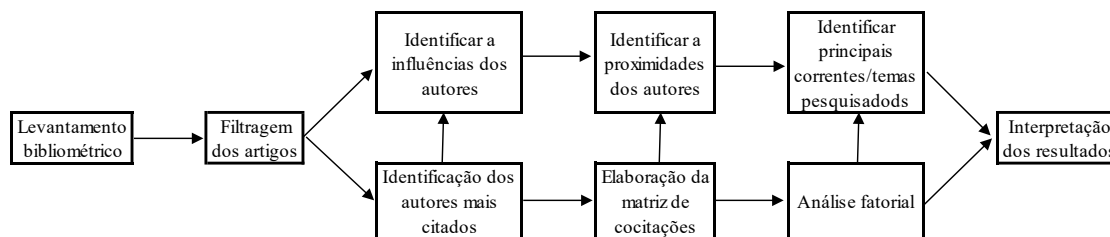
Desta forma, as conexões entre os múltiplos *stakeholder* e a sinergia com a criação de valor como elemento central da TS é o que está gerando interesse mútuo entre os *stakeholders* em vez de se concentrarem em *trade-off* (HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014). Baseado nesses interesses, a TS tem por objetivo a criação de valor para todas as partes envolvidas (FREEMAN *et al.*, 2010). Observar que a unidade de análise da TS não é a empresa, mas as relações entre ela e *stakeholders* (BUCHHOLZ; ROSENTHAL, 2005; HÖRISCH; FREEMAN; SCHALTEGGER, 2014), é essencial e, portanto, a evolução da TS não passa por uma definição universal do que é *stakeholder*, mas no debate dos limites de identificação dos *stakeholders* (MILES, 2015) e desdobramentos do relacionamento entre empresa e *stakeholder* no processo de fazer negócio ou, nomeadamente, na criação de valor.

A abordagem da TS é a única que proporciona ênfase sobre as relações que compõem as redes a partir das quais novas ideias de criação de valor são geradas (MCVEA; FREEMAN, 2005) e esteja ligada à ideia de criação de valor aos *stakeholders* (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004). A motivação é a visão de que a criação de conexões entre as *stakeholders* abrirá oportunidades invisíveis à criação de valor (CAMILLERI, 2012). A abordagem da TS à criação de valor pode ser resumida em: o negócio representa um conjunto de relações entre os *stakeholders* que interagem e criam valor (DUMITRU *et al.*, 2015) e, portanto, os gestores perceberam que para criar valor é necessário equilibrar os interesses dos diversos *stakeholders* (GOOYERT *et al.*, 2017).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo caracteriza-se como bibliométrico (ALVARADO, 2002), pois utiliza ferramenta estatística que permite mapear e gerar diferentes indicadores de tratamento da produção científica (ARAÚJO, 2006; CHUEKE; AMATUCCI, 2015; GUEDES; BORSCHIVER, 2005), cujos dados são de fonte secundária, coletados na base de referências da *Web of Science* (WoS). A base apresenta referências com resumos, tem característica multidisciplinar e indexa somente os periódicos mais citados em suas áreas. A base é preterida porque possui ferramentas de busca que facilitam a pesquisa e seleção dos dados para compor a bibliometria (QUEVEDO-SILVA *et al.*, 2016). Os procedimentos foram organizados conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Procedimentos do estudo bibliométrico



Fonte: Adaptado de PINTO *et al.* (2016).

Os dados foram coletados em 30/8/2016 diretamente na plataforma *WoS*. Buscou-se pela palavra “*stakeholder theory*” e refinou-se com a palavra “*value creat**”. O horizonte temporal da seleção foi desde 1945 (1º ano disponível) até 2016, entretanto os artigos da base mostram que a discussão conjunta entre os termos iniciou a partir de 2000 (CINTRA *et al.*, 2015) e, portanto, a pesquisa ficou estabelecida de 2000 até 2016. Foram encontrados, inicialmente, 52 artigos que atendiam as características da pesquisa em razão de conterem no título, resumo ou palavras-chave os termos buscados. Buscou-se obter os artigos disponíveis na base com as informações das referências citadas, que totalizaram 45 artigos, o que tornou possível a amostra final do estudo. Esses 45 artigos utilizaram 2.508 referências, sendo analisada as 35 referências mais citadas (Tabela 1), pois pressupõe-se como as mais relevantes ao campo de estudo. Parte-se da hipótese de que um trabalho citado mais frequentemente é mais relevante do que um menos citado, e isso demonstra a aceitação do trabalho pela comunidade científica.

Após a coleta dos dados foi organizada a estrutura para analisá-los. Com o intuito de reduzir o número de fatores e obter os grupos e abordagem sobre as variações da discussão da criação de valor no contexto da TS, foi utilizada mais de uma técnica estatística multivariada. Para agregar os dados provenientes da base de referências foi empregado o *software* Bibexcel, o qual permitiu transformar os dados em informações quantitativas acerca da amostra final do estudo. Foi criada a tabela de frequência de citação (Tabela 1) e foi gerada a matriz de cocitações com o intuito da criação do mapa das cocitações proveniente da análise fatorial realizada no SPSS v. 20 (Tabela 2 e Figura 2). Para realizar essas análises todos os dados provenientes das referências foram normalizados *a priori*, posto que algumas das referências apresentavam inconsistências de formatação da citação, tais como nome dos autores, volumes e outros.

Na sequência foi feita a análise de cocitações. Primeiramente no Ucinet 6.0 para identificar a densidade da rede (iniciou-se com trabalhos citados >1, até definir o corte da pesquisa: >5 citações) e depois foi gerada a escala multidimensional (MDS) no SPSS com os 35 trabalhos citados >5 vezes – ver Figura 2. A escala MDS oferece uma imagem visual de proximidade ou força de conexão entre os artigos. A matriz de proximidade é um padrão de análise para codificação qualitativa e oferece a base para a análise multivariada. Para a elaboração da matriz considerou-se igualmente os 35 artigos que receberam o maior número de citações.

Por fim, realizou-se a análise fatorial gerada a partir da matriz de cocitações e com rotação *varimax*, pois os resultados são mais fáceis de interpretar. Artigos que têm proximidade conceitual terão cargas mais altas no mesmo fator. A carga dos fatores com valores maiores que 0,4 são considerados e formam o tema (ou *cluster*), ou seja, cada item representa um tema intelectual definido pelos trabalhos dos autores com cargas altas naquele fator. A agregação e o filtro operado mostraram-se suficientes ao estudo, que foi de realizar análise bibliométrica na produção científica internacional que discute a criação de valor na TS.

RESULTADOS

Análise das Citações

Com base na amostra final elaborou-se a Tabela 1 com os 35 trabalhos mais citados. Como critério de corte foram escolhidos trabalhos que tivessem mais de 4 citações. A análise permitiu identificar os autores que receberam o maior número de citações, o que, de certa forma, apresenta suporte teórico para a discussão da criação de valor no contexto da TS.

Tabela 1 – Os 35 trabalhos mais citados nas referências

Ordem	Documentos citados	Nº de citações	% de citações nos 45 artigos	Ordem	Documentos citados	Nº de citações	% de citações nos 45 artigos
1	Donaldson; Preston (1995)	29	64,4%	19	Jones; Wicks (1999)	7	15,6%
2	Freeman (1984)	24	53,3%	20	Bosse; Phillips; Harrison (2009)	7	15,6%
3	Mitchell; Agle; Wood (1997)	22	48,9%	21	Laplume; Sonpar; Litz (2008)	7	15,6%
4	Freeman; Harrison; Wicks (2007)	12	26,7%	22	Margolis; Walsh (2003)	7	15,6%
5	Berman et al. (1999)	11	24,4%	23	Sundaram; Inkpen (2004)	7	15,6%
6	Jones (1995)	11	24,4%	24	Friedman (1962)	7	15,6%
7	Jensen (2002)	11	24,4%	25	Harrison; Bosse; Phillips (2010)	7	15,6%
8	Barney (1991)	10	22,2%	26	Porter (1980)	6	13,3%
9	Phillips (2003)	10	22,2%	27	Post; Preston; Sachs (2002)	6	13,3%
10	Freeman (2011)	10	22,2%	28	Clarkson (1995)	6	13,3%
11	Rowley (1997)	10	22,2%	29	Wood (1991)	6	13,3%
12	Orlitzky; Schmidt; Rynes (2003)	9	20,0%	30	Godfrey (2005)	5	11,1%
13	Porter; Kramer (2006)	9	20,0%	31	Hillman; Keim (2001)	5	11,1%
14	Coff (1999)	8	17,8%	32	Carroll (1979)	5	11,1%
15	Waddock; Graves (1997)	8	17,8%	33	Porter (1985)	5	11,1%
16	Freeman (1994)	8	17,8%	34	Hill; Jones (1992)	5	11,1%
17	Freeman; Wicks; Parmar (2004)	8	17,8%	35	Carroll (1999)	5	11,1%
18	Agle; Mitchell; Sonnenfeld (1999)	7	15,6%				

Fonte: Resultados da pesquisa.

A partir da Tabela 1 pode-se destacar que Donaldson e Preston (1995) foram o mais citado, com 29 citações, ou seja, citados em 64,4% da amostra final (45 artigos). O segundo trabalho mais citado é o livro de Freeman (2010), com 24 citações (53,3%), e o terceiro é o artigo de Mitchell, Agle e Wood (1997), com 22 citações (48,9%). Tais trabalhos representam os clássicos da TS e, portanto, são relevantes à discussão (CINTRA *et al.*, 2014; RIBEIRO, 2016). Ao analisar-se os 35 trabalhos mais citados no campo, com exceção de Barney (1991), Margolis e Walsh (2003), Friedman (1962) e Porter (1980, 1985), o restante ou discutem diretamente o posicionamento da TS na criação de valor ou permeiam assuntos que utilizam a TS com um enfoque contemporâneo, como é caso da CSP e da CSR.

Análise Fatorial e Cocitações

O teste de KMO apontou valor de 0,660, e no teste de Bartlett o valor *p* encontrado foi de 0,000, sendo significativo. Ambos os valores são aceitos para a utilização do método fatorial, não sendo excluído nenhum trabalho. A amostra apresentou *Alpha de Cronbach* de 0,932 #fator1 e #fator2, 0,746 #fator3 e 0,646 #fator4, enquanto a variância explicada foi de 66,92% (23,30% #fator1, 23,02% #fator2, 11,42% #fator3 e 9,18% #fator4). Superaram-se os padrões mínimos estatísticos para a análise, que foi realizada por meio da matriz de componentes principais com rotação Matrix e agrupamento estatísticos em 4 fatores (Tabela 2).

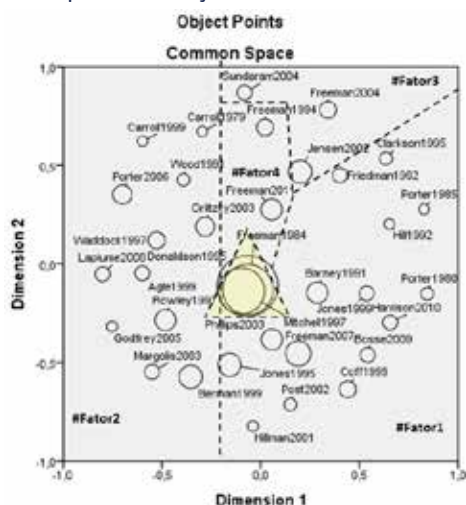
Tabela 2 – Matriz de Componentes Rotacionada

Autorias	Component (Fatores)				Autorias	Component (Fatores)			
	1	2	3	4		1	2	3	4
Barney (1991)	0,517				Agle; Mitchell; Sonnenfeld (1999)		0,675		
Bosse; Phillips; Harrison (2009)	0,792				Berman et al. (1999)		0,657		
Clarkson (1995)	0,559				Carroll (1999)		0,726		
Coff (1999)	0,735				Carroll (1979)		0,644		
Freeman; Harrison; Wicks (2007)	0,620				Donaldson; Preston (1995)		0,540		
Friedman (1962)	0,424				Godfrey (2005)		0,817		
Hill; Jones (1992)	0,444				Laplume; Sonpar; Litz (2008)		0,688		
Hillman; Keim (2001)	0,610				Margolis; Walsh (2003)		0,726		
Harrison; Bosse; Phillips (2010)	0,836				Orlitzky; Schmidt; Rynes (2003)		0,624		
Jones (1995)	0,549				Porter; Kramer (2006)		0,733		
Jones; Wicks (1999)	0,723				Rowley (1997)		0,651		
Mitchell; Agle; Wood (1997)	0,503				Waddock; Graves (1997)		0,702		
Phillips (2003)	0,650				Wood (1991)		0,672		
Porter (1980)	0,875				Freeman (1984)			0,793	
Porter (1985)	0,605				Freeman (1994)			0,653	
Post; Preston; Sachs (2002)	0,673				Freeman (2011)			0,846	
					Freeman; Wicks; Parmar (2004)				0,813
					Jensen (2002)				0,423
					Sundaram; Inkpen (2004)				0,717

Fonte: Resultados da pesquisa.

Ao analisar-se trabalho a trabalho e características que fazem com que estejam no mesmo fator, bem como os diferenciem dos demais, foi possível reduzir a quatro *clusters* principais. Testes iniciais organizavam em sete *clusters*, entretanto, ao simular-se o agrupamento e o objetivo de cada trabalho, além dos dados estatísticos, optou-se pelo agrupamento reduzido a quatro componentes como a situação mais adequada à base de dados. O mapa de cocitação (Figura 2) mostra visualmente a proximidade intelectual entre os trabalhos. A maior proximidade entre os trabalhos significa que foram mais frequentemente citados conjuntamente nos trabalhos. O diâmetro do círculo é proporcional à frequência de citação, pois facilita a compreensão das relações entre os trabalhos demonstrados no mapa, o qual evidencia a estrutura de suas ligações intelectuais entre os autores mais citados na discussão da criação de valor no contexto da TS.

Figura 2 – Mapa de cocitações dos 35 autores mais citados



Fonte: Resultados da pesquisa. Nota: Optou-se por informar somente o primeiro autor e ano do trabalho.

Para nominar os fatores todos os trabalhos que compõem o mapa foram lidos e analisados. Dois fatores foram classificados tendo em vista a abordagem que fazem da criação de valor no contexto da TS (#Fator1 e #Fator2), enquanto os outros dois fatores foram classificados tendo em vista a discussão clássica ou contemporânea da criação de valor (#Fator3 e #Fator4).

Desta forma, dois fatores tiveram destaques no mapa (#Fator1 e #Fator2), os quais serão foco de detalhamento na discussão dos resultados por conta dos direcionamentos dados à discussão da criação de valor no contexto da TS ou um campo comum conforme Barney e Harrison (2020). Esses fatores corroboram os ramos principais da literatura de *stakeholders*: um estratégico e outro moral (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011).

O #Fator1 foi identificado com características para ganhos e desempenhos, pois está composto por trabalhos que discutem a criação de valor sobre o enfoque do poder de barganha ou poder de negociação e gestão dos recursos internos e das interações da empresa e *stakeholders* dentro de uma sociedade, mas sem o processo de coagir. Essa abordagem manifesta-se de maneira próxima às características do *arms-length*, pois tem uso do sigilo, assimetria de informação a favor da empresa, contratos detalhados, sanções legais e econômicas, além de relações de curto prazo (BRIDOUX; STOELHOSRT, 2014). Esse grupo está orientado na ideia de que a rede de relações com os *stakeholders* se converte em desempenho superior, prestando atenção especial ao papel da vantagem competitiva nesse vínculo (KULL; MENA; KORSCHUN, 2016).

O segundo fator foi identificado com característica de orientação mais social de responsabilidade da empresa, pois está composto de trabalhos que discutem a criação de valor sobre o enfoque do tratamento justo nas relações com os *stakeholders* e da inclusão de questões sociais na gestão. Em outras palavras tem o foco da gestão pura para os *stakeholders*. Uma abordagem justa revela que as interações da empresa com os *stakeholders* são baseadas em considerações de justiça e podem se manifestar de três maneiras: a justiça leva a dividir o valor criado pela conexão com os *stakeholders*; os contratos entre *stakeholders* e empresa são pautados na confiança, até por isso que não são detalhados, pois têm as sanções sociais em vez da imposição legal; e as relações entre empresa e *stakeholders* tendem a ser duradouras, próximas às características de *fairness* de Bridoux e Stoelhosrt (2014). O *cluster* está orientado à vantagem cooperativa como estratégia à criação de valor (STRAND; FREEMAN; HOCKERTS, 2015), e tem em seu foco central oposição à abordagem *arms-length* (UNGLAUB, 2016).

O terceiro fator, denominado de os clássicos do olhar contemporâneo, está composto pelos trabalhos de Freeman, Wicks e Parmar (2004), Sundaram e Inkpen (2004) e Jensen (2002). Esses trabalhos pertencem ao mesmo grupo por conta das proximidades no mapa, bem como tangenciam a criação de valor numa ótica mais atual, com direcionamentos futuros, como é o caso da revisão do objetivo corporativo (FREEMAN; WICKS; PARMAR, 2004) e resposta (SUNDARAM; INKPEN, 2004), além do conflito da teoria da agência e TS (JENSEN, 2002).

O quarto fator foi denominado de clássicos da TS, sendo composto pelos trabalhos de Freeman (1994, 2010, 2011), pois, além de constar a obra percussora da discussão da TS (FREEMAN, 2010), tem direcionamentos futuros à teoria (FREEMAN, 1994, 2011). Tal fator foi destacado, na Figura 2, com um triângulo, pois os trabalhos de Donaldson e Preston (1995) e Mitchell, Agle e Wood (1997) poderiam compor os fatores 1, 2 e 4 por dois motivos – centralidade e proximidade no mapa –, e são, juntamente com Freeman (1984), os três mais citados no campo.

DISCUSSÃO DOS FATORES

Nesta seção serão detalhados os dois fatores principais que estão ligados à discussão da criação de valor no contexto da TS sobre duas abordagens: (#Fator1) a criação de valor nas questões de negócio dentro da sociedade orientada a ganhos e desempenhos; e (#Fator2) a criação de valor na gestão com abordagem de questões sociais de responsabilidade da empresa.

Apresentação do #Fator1: orientação para ganhos e desempenho da empresa

O *cluster* foi associado à utilização de fortes incentivos econômicos para relacionar com os *stakeholders* (BRIDOUX; STOELHOSRT, 2014) e tem a ideia de que o objetivo final das decisões empresariais está voltado para o sucesso no mercado (BERMAN *et al.*, 1999). As autorias deste *cluster* são as apresentadas, em ordem cronológica de publicação, no Quadro 1.

Quadro 1 – Autorias e contribuições ao campo do #Fator 1 (orientação para ganhos e desempenho)

Autoria	Contribuição	Argumento
FRIEDMAN (1962)	– Liberdade das ações da empresa – Capitalismo livre	A preservação da liberdade é a razão para limitar e descentralizar o poder governamental. O tema central é o papel do capitalismo competitivo, no qual as organizações operam em mercados e sistemas econômicos livres, com o liberalismo econômico em voga. Confiar no mercado livre e competitivo como organizador da atividade econômica e moralizador do comportamento corporativo.
PORTER (1980)	– Modelo das “cinco forças”	A estratégia competitiva tornou-se central no campo acadêmico e na agenda empresarial. As “cinco forças” oferecem uma compreensão da concorrência no setor, revelam diferenças e evoluções entre setores e ajudam a encontrar seu posicionamento. A estratégia competitiva é orientada em termos de custo e diferenciação, os quais estão vinculados à rentabilidade da empresa.
PORTER (1985)	– Vantagem competitiva com a cooperação entre fornecedores, empresa e consumidores.	Avança no pensamento anterior, pois, embora as empresas inevitavelmente tenham uma relação de negociação com fornecedores e compradores, elas podem aumentar o valor total a ser dividido trabalhando em cooperação com compradores, fornecedores e produtores de produtos complementares. Concentra o foco na empresa, ao contrário do foco anterior no setor. Contribui na dicotomia dos fatores externos (estrutura e posicionamento) e dos internos (competências centrais e recursos críticos) no intuito de a empresa criar e sustentar uma vantagem competitiva. Consagra o emprego do termo vantagem competitiva entre consultores e acadêmicos (BRITO; BRITO, 2012).
BARNEY (1991)	– Visão baseada nos recursos – Recurso como valioso, raro, inimitável e insubstituível	Apresenta o <i>resource based model</i> (ou <i>resource – based view</i>) e faz o <i>link</i> com a vantagem competitiva sob o argumento de que a potencialidade de geração de valor guarda relação direta com o quão valioso, raro, inimitável e insubstituível são esses recursos. Tem um olhar nos aspectos internos, capaz de explicar a heterogeneidade existente entre as organizações. A sinergia com a TS centra no argumento de que gerir a posição de recursos implica, por consequência, gerir relações com os <i>stakeholders</i> (FAVORETO <i>et al.</i> , 2015).
HILL; JONES (1992)	– Teoria da agência– <i>stakeholder</i> – Relações contratuais	Propõem a teoria da agência – <i>stakeholder</i> –, na qual a capacidade da teoria da agência explica a natureza das relações contratuais implícitas e explícitas que existem entre os <i>stakeholders</i> da empresa. A teoria da agência defende a ideia de que existem conflitos entre os interesses dos administradores e os dos acionistas (MINETA; NAKAMURA; BASTOS, 2009). Explicam aspectos do comportamento estratégico da empresa, a estrutura dos mecanismos de incentivos e as formas institucionais que envolvem os contratos entre gestores e <i>stakeholders</i> .

CLARKSON (1995)	<ul style="list-style-type: none"> – <i>Stakeholders</i> primários e secundários – CSP na empresa – Foco no <i>stakeholder</i> primário 	<p>Revisa dez anos de pesquisa em CSP e destaca duas considerações: i) as empresas gerenciam relacionamentos com grupos de <i>stakeholders</i> e não com a sociedade como um todo; e ii) distinguir entre questões sociais e questões de <i>stakeholders</i>, bem como em primários e secundários. A gestão deve ter ênfase no tratamento dos <i>stakeholders</i> primários, pois o desempenho social e financeiro da empresa depende da gestão destes, devendo a empresa criar e distribuir valor e riqueza aos <i>stakeholders</i> primários.</p>
JONES (1995)	<ul style="list-style-type: none"> – Enfoque instrumental da teoria dos <i>stakeholders</i> – Relações contratuais – Oportunismo como um custo de transação 	<p>A teoria instrumental estabelece conexões entre prática e resultado (DONALDSON; PRESTON, 1995). A relação entre <i>stakeholders</i> e empresa é estabelecida por meio de contratos (MARGOLIS; WALSH, 2003), em alguns casos mais formais que outros, até por conta que o oportunismo é um problema nas relações entre a empresa e o agente e, portanto, a adoção voluntária de padrões de comportamento que o limitem ou eliminem o oportunismo torna-se importante. A cooperação mútua reduz os custos com o oportunismo (custos de transação), pois as economias de mercado competitivas operam melhor onde os valores compartilhados de honestidade e integridade prevalecem. A ausência de informações confiáveis e a presença de oportunismo prejudicam o funcionamento dos mercados. Na verdade, em relações econômicas nas quais o oportunismo é descoberto por uma das partes, as futuras relações podem ficar seriamente comprometidas. Aqui a reputação é um indicador de uma propensão ou não ao oportunismo. A reputação dos gerentes é testada frequentemente por meio: (a) de políticas e decisões que afetam diretamente os <i>stakeholders</i> e (b) de interações indiretas com os <i>stakeholders</i>, pelo comportamento dos agentes (funcionários e gerentes). A empresa que honra seus contratos, coopera em esforços conjuntos e entrega em tempo hábil, não pode ser qualificada como indesejável.</p>
MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Modelo de saliência do <i>stakeholder</i> – Atributos de identificação do <i>stakeholder</i> 	<p>Contribuem ao campo quanto à identificação e saliência dos <i>stakeholders</i>, pois propõem o modelo de saliência dos <i>stakeholders</i> orientados a de três atributos: poder, legitimidade e urgência. A tipologia possibilita classificar os <i>stakeholders</i> em: não <i>stakeholder</i> (nenhum atributo), adormecido (poder), discricionário (legitimidade), demandante (urgência), dominante (poder e legitimidade), perigoso (poder e urgência), dependente (urgência e legitimidade) e definitivo (os três atributos).</p>
COFF (1999)	<ul style="list-style-type: none"> – Gestão dos relacionamentos internos como vantagem competitiva – Vantagem competitiva pode diferenciar de desempenho 	<p>Discute a apropriação de rendas pelos <i>stakeholders</i> (FAVORETO <i>et al.</i>, 2015). Gerir não apenas os relacionamentos externos, mas também internos, é fundamental para obter, sob a perspectiva de vantagens competitiva na visão baseada em recursos, um balanço favorável na geração e apropriação de rendas. Os papéis dos <i>stakeholders</i> internos (funcionários) podem conceder-lhes grande poder de barganha (nexo de contratos), especialmente em relação aos investidores e, portanto, podem apropriar a totalidade ou a maior parte da renda (ou valor). A renda dos acionistas é a “ponta do <i>iceberg</i>”, enquanto os funcionários apropriam o valor compreendendo como tudo que está “abaixo da linha da água”. Foi o primeiro a apontar que vantagem competitiva pode não necessariamente corresponder a um desempenho superior, mostrando como a ideia de criação de valor para a definição de vantagem competitiva pode diferenciá-la do desempenho (BRITO; BRITO, 2012).</p>
JONES; WICKS (1999)	<ul style="list-style-type: none"> – Convergência normativa e instrumental da TS 	<p>Destacam que a questão central abordada pela teoria convergente dos <i>stakeholders</i> é que tipos de relações com os <i>stakeholders</i> são tanto morais quanto praticáveis. Partem do pressuposto de que a questão relevante é se os estudiosos que avançam a teoria convergente dos <i>stakeholders</i> podem concordar com conjuntos de métodos que incluem elementos éticos e instrumentais. As empresas devem compreender e equilibrar os interesses dos vários <i>stakeholders</i>.</p>

<p>HILLMAN; KEIM (2001)</p>	<p>– Boas relações com <i>stakeholders</i> primários – explicam vant. competitivas. – Gestão de <i>stakeholders</i> influencia valor p/ acionistas – Gestão de <i>stakeholders</i> e questões sociais devem ter focos distintos</p>	<p>Destacam que boas relações com os <i>stakeholders</i> primários (funcionários, clientes, fornecedores e comunidade local) podem levar ao aumento da riqueza dos acionistas, ajudando as empresas a desenvolver ativos intangíveis e valiosos que podem ser fontes de vantagem competitiva. Por outro lado, o uso de recursos corporativos para questões sociais não relacionadas aos <i>stakeholders</i> primários pode não criar valor para os acionistas. Tais evidências da gestão de <i>stakeholders</i> leva a um maior valor aos acionistas, enquanto a participação social é negativamente associada ao valor dos acionistas. A relação entre o desempenho social e o desempenho financeiro pode ser mais bem compreendida separando o desempenho social em dois componentes: gestão de <i>stakeholders</i> e participação em questões sociais. As implicações são de que o investimento na gestão de <i>stakeholders</i> pode ser complementar à criação de valor aos acionistas e pode fornecer base à vantagem competitiva, pois podem ser criados recursos e capacidades importantes que diferenciam uma empresa dos concorrentes.</p>
<p>POST; PRESTON; SAUTER- SACHS (2002)</p>	<p>– Interação com os <i>stakeholders</i> garante criação de valor em longo prazo. – Gestão dos <i>stakeholders</i> como cultura. – Aprendizagem adaptativa, renovadora e transformacional</p>	<p>As fontes de riqueza organizacional emergem da interação com uma ampla gama de <i>stakeholders</i>, e, para garantir a criação de valor em longo prazo, é necessário que as empresas desenvolvam relacionamentos fortes e sustentáveis com diversos <i>stakeholders</i>. Sugerem que a definição convencional da empresa voltada para os acionistas é descritivamente inexata e eticamente inaceitável (BUONO, 2003). A forma como as relações com os <i>stakeholders</i> são gerenciadas é uma manifestação da cultura da empresa. Examinam três formas distintas de aprendizado relativas às relações entre as empresas e os <i>stakeholders</i>: aprendizagem adaptativa que envolve ajustes e modificações nas rotinas e práticas existentes; aprendizagem da renovação envolvendo comportamento evolutivo e proativo; e aprendizagem transformacional que abrange uma mudança organizacional substancial, incluindo a mudança cultural na empresa (BUONO, 2003).</p>
<p>PHILLIPS (2003)</p>	<p>– Debate o conceito de legitimidade – Legitimidade normativa e derivativa</p>	<p>Busca entender o conceito de legitimidade na teoria dos <i>stakeholders</i> e parte do argumento de que permanece impreciso dentro da literatura dos <i>stakeholders</i>, bem como inconsistente com outras literaturas importantes ao estudo das organizações. O conceito de legitimidade é ainda bastante impreciso e pouco debatido na literatura de <i>stakeholders</i>, além de comumente adaptado ao contexto e ao objetivo para o qual é utilizado (BARAKAT <i>et al.</i>, 2016). Phillips (2003) segmenta a legitimidade em normativa e derivativa, quando a preocupação normativa é moral e a derivativa é principal nas atenções gerenciais.</p>
<p>FREEMAN; HARRISON; WICKS (2007)</p>	<p>– <i>Managing for stakeholders (Mfs)</i> – Criação de valor para todos os <i>stakeholders</i>, para além da forma monetária</p>	<p>Usam o termo <i>Mfs</i> para defender que a empresa deve alocar valor e dar voz na tomada de decisão para os <i>stakeholders</i> primários. Enfatiza a ética aplicada, pois procura iluminar as complexidades morais do papel dos gestores e proporcionar a estes uma estrutura e novo estado de espírito, para terem decisões morais nas organizações (MACDONALD, 2009). Reconhecem que o negócio deve criar valor para todos os <i>stakeholders</i> e que nem sempre o valor assume a forma monetária, assumindo outras formas possíveis. O enfoque da gestão de <i>stakeholders</i>, como é orientada aos gestores e gerentes das atividades do negócio, limitam que o valor possa assumir um interesse público para além do privado (MACDONALD, 2009).</p>

<p>BOSSE; PHILLIPS; HARRISON (2009)</p>	<p>– As empresas criam valor ao distribuí-lo (em várias formas) – Maximização da função utilidade do <i>stakeholder</i></p>	<p>Destacam que os comportamentos dos maximizadores da utilidade são limitados por normas de justiça. Ao invés de ser apenas o próprio interessado, as pessoas se comportam em respostas às recompensas de ações que consideram justas, enquanto punem aquelas que consideram injustas. As proposições que derivam sugerem que as empresas, em última instância, criam valor ao distribuí-lo (em várias formas) aos atores que se comportam de forma justa. É provável que atos injustos sejam mais severamente punidos do que os justos sejam recompensados. Quando o comportamento justo é recompensado e o injusto é punido, a renda criada por uma empresa está diretamente associada com as percepções de justiça – que são influenciadas pelas ações que envolvam valores financeiros ou não – entre os <i>stakeholders</i>. Uma empresa incorre em custos para ser considerada justa; mesmo assim, a empresa pode criar valor compartilhando-o com os <i>stakeholders</i>. Em um mercado eficiente, as empresas criam renda (ou valor) procurando maximizar sua utilidade enquanto se conformam às normas e valores da sociedade.</p>
<p>HARRISON; BOSSE; PHILLIPS (2010)</p>	<p>– Relação direta da gestão de <i>stakeholders</i> com confiança – Inclui a TS no desempenho da empresa e na competitividade</p>	<p>As empresas que gerenciam os <i>stakeholders</i> desenvolvem relações de confiança, as quais estão baseadas em princípios de justiça distribucional, processual e interacional. Sob uma perspectiva colaborativa, os atores vão buscar uma partilha justa do valor criado (BRITO; BRITO, 2012). Por conta disso, aloca mais recursos para satisfazer as necessidades e demandas de seus <i>stakeholders</i> legítimos do que seria necessário para simplesmente manter sua participação voluntária nas atividades produtivas da empresa. Fornecem, portanto, justificativa para a inclusão da teoria dos <i>stakeholders</i> na discussão da competitividade (ou vantagem competitiva) e do desempenho das empresas.</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nota-se, assim, que a orientação da gestão dos *stakeholders* deve convergir para ganho de vantagem competitiva e desempenho da organização. A ideia de interação e relacionamento com os *stakeholders* tem o propósito da criação de valor explícito em termos de ganhos. Além disso, essa orientação reconhece novas relações de poder (movimentos subpolíticos, novas formas de burocracia e hierarquia), corroborando o que lecionam Jensen e Sandström (2011), e se assemelha à orientação estratégica da gestão para os *stakeholders* (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020). Na sequência será demonstrado o #fator2, cujo foco está na orientação mais social da TS.

Apresentação do #Fator2: orientação social de responsabilidade da empresa

O *cluster* foi associado às questões de como a empresa, a partir de suas atividades de fazer o negócio, pode contribuir com a sociedade e seus *stakeholders* de maneira justa, ética e com o enfoque social como predomínio, ou seja, a teoria *good management* (WADDOCK; GRAVES, 1997). O elemento de responsabilidade social da TS permite misturar questões sociais em gestão. As autorias deste *cluster* são apresentadas em ordem cronológica, evidenciando a contribuição e argumento, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Autorias e contribuições ao campo do #Fator 2 (orientação social de responsabilidade da empresa)

Autoria	Contribuição	Argumento
CARROLL (1979)	<ul style="list-style-type: none"> – CSP. – Responsabilidade para além da econômica. – Responsabilidade social de natureza econômica, legal, ética e discricionária. 	<p>Apresenta modelo conceitual para a compreensão dos aspectos essenciais da <i>Corporate Social Performance</i> (CSP): as categorias da responsabilidade social, o envolvimento das questões sociais e a filosofia da capacidade de resposta social (<i>social responsiveness</i>). Fundamenta o argumento no fato de a empresa ter responsabilidade além da econômica, quando categoriza a responsabilidade social em responsabilidades de natureza econômica (bons produtos e serviços com o intuito de ter lucro), legal (atividades permitidas legalmente), ética (dentro da lei e na expectativa da sociedade) e discricionária (para além da expectativa da sociedade), que não são mutuamente excludentes e que compõem papel fundamental na evolução da importância do conceito nas empresas.</p>
WOOD (1991)	<ul style="list-style-type: none"> – Reformula o modelo CSP que se preocupa com a CSR. – Ideia de negócios e sociedade em conjunto. – Princípios da responsabilidade social. 	<p>Revisita a definição de desempenho social corporativo e reformula o modelo CSP para construir um <i>framework</i> coerente e integrador para a pesquisa de negócios e sociedade. Para tanto, apresenta os princípios de responsabilidade social dentro dos níveis institucional (legitimidade), organizacional (responsabilidade pública) e individual (discernimento gerencial). Destaca que os <i>stakeholders</i> avaliam a CSP de maneira diferente, dependendo não apenas de seus interesses, mas também de sua compreensão e aceitação dos princípios da responsabilidade social e sua relação com o desempenho da empresa. Ressalta que as posições ideológicas dos <i>stakeholders</i> também serão diferentes, assim como sua estrutura de valor. Expandiu e apresentou um modelo CSP que capta preocupações com a CSR.</p>
DONALDSON; PRESTON (1995)	<ul style="list-style-type: none"> – Aspectos descritivo, instrumental e normativo da TS. 	<p>Segmentam os três aspectos da TS: descritiva, instrumental e normativa. A orientação descritiva é usada para descrever e, às vezes, explicar características e comportamentos empresariais específicos. A orientação instrumental normalmente é usada para identificar as conexões (ou a falta delas) entre a gestão de <i>stakeholders</i> e a realização dos objetivos empresariais tradicionais. A visão normativa é usada para interpretar o objetivo da empresa, a qual inclui a identificação de diretrizes morais e/ou filosóficas para a operação e gestão das atividades empresariais. O aspecto normativo é atribuído como o núcleo das ações da organização e é por estas razões que a justificativa final da TS deve ser encontrada em sua base normativa. Apesar dessas três dimensões estarem relacionadas, em seu núcleo central diferem uma da outra.</p>
ROWLEY (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Teoria das influências dos <i>stakeholders</i>. – Ideia de infl. de múltiplos <i>stakeholders</i>. 	<p>Amplia o escopo da TS quando usa a análise de redes sociais e constrói a teoria das influências dos <i>stakeholders</i> (baseado numa matriz de densidade da rede dos <i>stakeholders</i> e centralidade da organização), o qual acomoda múltiplas demandas interdependentes dos <i>stakeholders</i> e prediz como as organizações respondem à influência de múltiplos <i>stakeholders</i>. Até então, a maioria dos pesquisadores concentraram-se nas relações diádicas entre os atores individuais e uma organização.</p>
WADDOCK; GRAVES (1997)	<ul style="list-style-type: none"> – Ligações empíricas do desemp. social e financeiro da organização. 	<p>Ligações empíricas do desempenho social e financeiro da empresa. O desempenho social das empresas é positivamente associado ao desempenho financeiro, apoiando a teoria de que a disponibilidade de recursos e a CSP são positivamente relacionadas. A CSP também foi positivamente associada com o desempenho financeiro futuro, apoiando a teoria da boa gestão e CSP relacionadas positivamente.</p>

<p>AGLE; MITCHELL; SONNENFELD (1999)</p>	<p>– Ideia de relações significativas entre os valores dos CEOs, modelo de saliência e desempenho social corporativo.</p>	<p>Com o intuito de investigar com quem os <i>chief executive officers</i> (CEOs) se importam, analisaram 80 grandes empresas dos EUA e encontraram algumas relações significativas entre os valores dos CEOs, modelo de saliência e desempenho social corporativo, mas não encontraram na relação saliência e desempenho financeiro. Líderes das organizações, especialmente os CEOs, imprimem valores próprios de suas empresas, que se tornam evidentes nos processos de decisão que levam à relevância dos <i>stakeholders</i> e desempenho social corporativo. Os achados são orientados à hipótese: aqueles que não usam o poder de uma maneira que a sociedade considera responsável vai tender a perde-la e, portanto, torna-se importante a empresa não só atender aos seus interesses, mas também da sociedade que lhe dá a “vida”.</p>
<p>BERMAN <i>et al.</i> (1999)</p>	<p>– Modelo estratégico de gestão dos <i>stakeholder</i>. – Modelo do compromisso intrínseco com <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Orientam ao que realmente importa aos <i>stakeholders</i>. Existe um acordo conceitual de que os gerentes devem tratar proativamente dos interesses dos <i>stakeholders</i>, mas pouco tem sido feito para identificar quais interesses dos <i>stakeholders</i> devem ser atendidos e o que os gerentes devem fazer para enfrenta-los. Dois modelos são discutidos: (i) o modelo estratégico de gestão dos <i>stakeholders</i> derivado da preocupação gerencial aos <i>stakeholders</i> para melhorar o desempenho financeiro da empresa ou valor estratégico; e (ii) o modelo do compromisso intrínseco com os <i>stakeholders</i>, quando a empresa é vista tendo compromisso normativo (moral) em tratar os <i>stakeholders</i> e usa para impulsionar a tomada de decisão estratégica ao desempenho financeiro. Embora o modelo do compromisso intrínseco não fosse significativo, os resultados sugerem que as relações com os <i>stakeholders</i> têm efeitos diretos e indiretos (moderação) sobre o desempenho financeiro das empresas.</p>
<p>CARROLL (1999)</p>	<p>– Evolução da CSR. – Temas alternativos à discussão da CSR.</p>	<p>Traça a evolução da construção CSR pós 1950 (era moderna da CSR). As definições expandiram durante a década de 1960 e proliferaram durante a década de 1970, enquanto na década de 1980 houve menos definições novas, porém mais pesquisas empíricas, e nos anos 1990 o conceito de CSR mudou significativamente para temas alternativos, como a TS, a ética nos negócios, a CSP e a cidadania corporativa.</p>
<p>MARGOLIS; WALSH (2003)</p>	<p>– Repensam as iniciativas sociais pelas atividades das empresas. – Razões normativas para respeitar os <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Avaliam como a teoria organizacional e os desdobramentos empíricos até agora responderam à tensão sobre o envolvimento das empresas nas questões sociais. A investigação empírica tem centrado em estabelecer uma ligação positiva entre o desempenho social das empresas (CSP) e o desempenho financeiro das empresas (CFP). A TS tem dado resposta teórica à associação positiva entre CSP e CFP. Há razões normativas para respeitar os <i>stakeholders</i>, independentemente dos benefícios financeiros futuros, embora as iniciativas sociais corporativas são complicadas ainda mais por seus motivos mistos. A pressão pública para satisfazer cada conjunto de responsabilidades, aos acionistas e aos outros <i>stakeholders</i>, continua a crescer.</p>
<p>ORLITZKY; SCHMIDT; RYNES (2003)</p>	<p>– Associação positiva da CSP e CFP. – Reputação medeia a relação.</p>	<p>A partir do pressuposto de que a literatura sobre CSP e CFP é fragmentada e construída sobre bases instáveis, suas generalizações ao campo são prejudicadas e, assim, realizaram uma metanálise numa população de 52 estudos quantitativos com dados primários da relação CSP-CFP. Os resultados mostram: associação positiva entre a CSP e a CFP, entre setores e contextos; a relação tende a ser bidirecional e simultânea; e a reputação parece ser um mediador importante da relação.</p>

GODFREY (2005)	<ul style="list-style-type: none"> – Boas ações ganham notas. – Matriz para o gerenciamento da carteira de capital moral. 	A partir da constatação que “boas ações ganham notas”, defende três pontos: a filantropia corporativa pode gerar capital moral positivo entre comunidades e <i>stakeholders</i> ; o capital moral pode proporcionar aos acionistas uma proteção semelhante aos seguros para os ativos intangíveis baseados nas relações da empresa; e a proteção contribui para a riqueza dos acionistas. Apresenta uma matriz para gerenciar carteira de capital moral orientado para o tipo gerado do capital moral (positivo e negativo) e valor ético (para a sociedade ou comunidade específica).
PORTER; KRAMER (2006)	<ul style="list-style-type: none"> – Ligação da CSR e vantagem competitiva. – Orientações sociais para além do ato de caridade. – Bem-estar social como um jogo de soma zero. 	Destacam que as empresas deveriam pensar as orientações sociais muito além da ótica da restrição ou ato de caridade. Para tanto, propõem uma nova maneira de olhar a relação entre as atividades de fazer negócio e a sociedade, que não trata o sucesso empresarial e o bem-estar social como um jogo de soma zero. Embora a CSR deveria ser utilizada para ir além do ato de caridade, o que se vê na prática são ações descoordenadas, sem impacto social, de ação não voluntária e com interesse financeiro indireto e apenas para cumprir protocolo. Nenhuma das correntes da CSR é suficiente para ajudar a empresa a identificar, priorizar e abordar as questões sociais que mais importam ou as que podem gerar o maior impacto e, portanto, o poder das corporações em criar benefícios sociais é dissipado, assim como o potencial de as empresas tomarem ações que apoiariam suas comunidades e seus objetivos de negócios.
LAPLUME; SONPAR; LITZ (2008)	<ul style="list-style-type: none"> – Cinco temas principais de discussão da TS. 	Identificam 5 temas na análise dos 179 artigos que versam sobre a TS: definição e saliência dos <i>stakeholders</i> ; ações e respostas dos <i>stakeholders</i> ; e das empresas; desempenho da empresa; e debates teóricos. A TS tem como paradigma amplamente aceito que empresa e sociedade devem conviver harmoniosamente.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A literatura dos *stakeholders* já reconheceu que uma abordagem de justiça (ou justa) pode contribuir com o desempenho da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 2010; JONES, 1995; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Essa orientação corrobora a TS em quatro pontos: responde à crítica de que a TS não tem justificativa filosófica normativa; permite discernimento para decidir quais grupos são e quais não são *stakeholders*; sugere novo conceito de interações de negócios entre os *stakeholders*; e sugere um meio, coerente com o princípio de *fairness*, para julgar as reivindicações dos *stakeholders* (PHILLIPS, 1997).

A perspectiva alternativa que é oferecida pela TS deriva indiretamente das obrigações morais do negócio, com o propósito do negócio servindo como um fator mediador (LANGE; BUNDY, 2018) para resolver problemas moralmente difíceis: gerenciar pessoas de forma justa e eficiente e determinar a extensão das responsabilidades morais da empresa além de seus limites e obrigações (ORTS; STRUDLER, 2009). São reconhecidas novas dimensões de responsabilidade (JENSEN; SANDSTRÖM, 2011), além de levantar-se questões de ética e valores na atividade empresarial (FREEMAN; PHILLIPS; SISODIA, 2020).

CONSIDERAÇÕES

O artigo objetivou compreender a estrutura intelectual que conecta os autores que pesquisam e discutem em cenário internacional a criação de valor no contexto da TS. Foi uma pesquisa bibliométrica nos artigos publicados no cenário internacional e indexados na *WoS*. A amostra final de 45 artigos gerou 2.058 referências e, para tanto, utilizou-se técnicas quantitativas de escalonamento multidimensional e da análise fatorial exploratória.

A discussão da criação de valor no contexto da TS apresenta-se dividida em quatro *clusters*: dois principais e dois auxiliares. Os principais são: orientação a ganhos, vantagem competitiva e desempenho (#Fator1) e orientação mais social de responsabilidade da empresa (#Fator2). O #fator2 é orientado por relações justas entre empresa e *stakeholders*, enquanto o #fator1 tem o poder de negociação entre empresa e *stakeholders* como interesse principal, quando a relação é orientada em favor da empresa. Os dois *clusters* auxiliares, clássicos contemporâneos (#Fator3), são compostos por trabalhos que orientam novos caminhos da discussão do objetivo empresarial bem como do conflito de agência da empresa. O outro fator auxiliar, denominado de clássicos da teoria dos *stakeholders* (#Fator4), foi composto pelos trabalhos de Freeman (1994, 2010, 2011), que, juntos, compõem a ideia percussora da TS, além de apontar direcionamentos futuros ao campo de pesquisa.

A contribuição teórica assenta na organização dos agrupamentos de pesquisas que tem proximidades no campo e elucida do quadro conceitual composto pelas autorias, alinhados com as abordagens específicas, como é o caso da orientação para ganhos, vantagem competitiva e desempenho (#Fator1) e a orientação social de responsabilidade da empresa (#Fator2). Além disso, possibilita ampliar a noção de valor, haja vista que foi excessivamente simplificada e restrita para focar nos retornos econômicos (HARRISON; WICKS, 2013). Logo, possibilita atalho para a compreensão das pesquisas e para as futuras pesquisas do campo no que se refere ao manejo e à procura de referências relevantes, pois, ao agrupar este estudo bibliométrico, a revisão sistemática (CINTRA *et al.*, 2015) e o estudo longitudinal (CINTRA; CASSOL; COSTA, 2017) apresentam-se como um aparato importante e sólido para a compreensão da discussão da criação de valor no contexto da TS.

Como sugestões de futuras pesquisas podemos indicar os seguintes caminhos: melhorar o entendimento, características e fronteiras dessas correntes de discussão da criação de valor no contexto da TS; necessidade de evidências empíricas da TS como capaz de produzir criação de valor organizacional; compreender os aspectos cognitivos de como os gerentes respondem às expectativas dos *stakeholders* no processo de criação e apropriação de valor; retorno à ênfase da TS sobre os benefícios estratégicos na gestão; necessidade de modelos mais refinados para a TS e a criação de valor; entender como as empresas moldam suas decisões para a criação de valor aos *stakeholders*; estudar os papéis dos *stakeholders* em cada abordagem pode melhorar o entendimento das abordagens e de como o poder de barganha e relações justas influenciam o comportamento no campo. Essas indicações têm como objetivo direcionar os esforços das pesquisas sobre a compreensão da criação de valor na TS, destacando temas úteis, pouco explorados ou com importância ao campo. Paraphrasing Margolis e Walsh (2003), o objetivo aqui foi esboçar o processo de investigação, pois a ausência de respostas claras realça a importância da atenção dedicada [e necessária] a estas questões.

Este estudo apresenta algumas limitações que são inerentes ao método (bibliometria), pois, ao recorrer-se às análises estatísticas e contagens de citações e cocitações, eventuais estudos podem ter ficado de fora da análise, até por conta do corte arbitrário que precisa ser feito. O estudo bibliométrico fica restrito às fontes disponíveis e, neste caso, foram os da base da *WoS*. Também aparece a limitação da interpretação, que é dependente do julgamento dos autores, posto que ele, por mais imparcial e literato no assunto, tem restrições humanas, sendo racionalmente limitado acerca de suas interpretações, como já destacaram Serra, Serra e Tomei (2014) em estudo bibliométrico sobre a tomada de decisão.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B.; MITCHELL, R.; SONNENFELD, J. 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.
- ALVARADO, R. A Lei de Lotka na bibliometria brasileira. *Ciência da informação*, v. 31, n. 2, p. 14-20, 2002.
- AMARAL, C.; BASTOS, F.; CARVALHO, M. Mapeamento de stakeholders em projetos de eventos esportivos: Estudo de caso. *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, v. 7, n. 1, p. 22-45, 2018.
- ARAÚJO, C. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, v. 12, n. 1, p. 11-32, 2006.
- AZEVEDO, A.; DOS SANTOS, D.; BOAVENTURA, J. Corporate Social Performance: análise da evolução do construto nos estudos empíricos publicados entre 1975 e 2014. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 11, n. 3, p. 19-38, 2016.
- BARAKAT, S.; FREITAS, L.; BOAVENTURA, J.; MACLENNAN, M. Legitimidade: uma análise da evolução do conceito na teoria dos stakeholders. *Ciências da Administração*, v. 18, n. 44, p. 66-80, 2016.
- BARAKAT, S.; WADA, E. Stakeholder theory in the hospitality field: Insights drawn from a systematic literature review. *Hospitality & Society*, v. 11, n. 2, p. 183-207, 2021.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J.; HARRISON, J. Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, v. 59, n. 2, p. 203-212, 2020.
- BECK, D.; STOROPOLI, J. Cities through the lens of stakeholder theory: A literature review. *Cities*, v. 118, p. 1-12, 2021.
- BERMAN, S.; JOHNSON-CRAMER, M. Stakeholder theory: Seeing the field through the forest. *Business & Society*, v. 58, n. 7, p. 1.358-1.375, 2019.
- BERMAN, S.; WICKS, A.; 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. DOI: <https://doi.org/10.5465/256972>.
- BOSSE, D.; PHILLIPS, R.; HARRISON, J. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 4, p. 447-456, 2009.
- BRANDÃO, I.; DIÓGENES, A.; ABREU, M. Alocação de valor ao stakeholder funcionário e o efeito na competitividade do setor bancário. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 40., 2016. Costa do Sauípe/BA. *Anais [...]* Maringá/PR: ANPAD, 2016, p. 1-19.
- BRITO, R.; BRITO, L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.
- BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, v. 35, p. 107-125, 2014.
- BUCHHOLZ, R.; ROSENTHAL, S. Toward a contemporary conceptual framework for stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, v. 58, n. 1, p. 137-148, 2005.
- BUONO, A. review of Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth. *Business and Society Review*, v. 108, n. 2, p. 279-284, 2003.
- CAMILLERI, M. Creating Shared Value Through Strategic Corporate Social Responsibility. *Innovation and Management*, 2012.
- CARROLL, A. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, v. 4, n. 4, p. 497-505, 1979.
- CARROLL, A. Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, v. 38, n. 3, p. 268-295, 1999.
- CHIARETO, J.; KOMETANI, H.; CORREA, H. L. Interesses, demandas e valor para stakeholders: um estudo bibliográfico. *Revista Eletrônica de Administração* (Online), v. 15, n. 2, p. 269-285, 2016.
- CHUEKE, G.; AMATUCCI, M. O que é bibliometria? Uma introdução ao Fórum. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, p. 1-5, 2015.
- CINTRA, R.; CASSOL, A.; COSTA, B. A criação de valor no contexto da teoria dos stakeholders: o que dizem os estudos e para onde vamos? In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA (3Es), 8., 2017. p. 1-8.
- CINTRA, R.; COSTA, B. Gestão para os stakeholders e desempenho organizacional: evidências empíricas nas empresas brasileiras de capital aberto. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 21., p. 1-15, 2018.

- CINTRA, R.; COSTA, B.; VIEIRA, S.; RIBEIRO, H. Stakeholder theory e value creation: revisão sistemática na publicação científica internacional, 1990-2014. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)*, 39., 2015. p. 1-17.
- CINTRA, R.; RIBEIRO, I.; COSTA, B. Stakeholder theory e turismo: uma análise metodológica das publicações científicas no cenário brasileiro, 2000-2012. *In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR)*, 12., 2015. p. 1-15.
- CINTRA, R.; VIEIRA, S.; SUZUKI, T.; COSTA, B. Stakeholder theory: Análise nos periódicos brasileiros a partir da bibliometria. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, v. 13, n. 4, p. 44-55, 2014.
- CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 92-117, 1995.
- COFF, R. When competitive advantage doesn't lead to performance: The resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, v. 10, n. 2, p. 119-133, 1999.
- CORADINI, C.; SABINO, M.; COSTA, B. Teoria dos stakeholders: estado-da-arte produzido no Brasil. *In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD) DA USP*, 13., 2010. São Paulo, 2010. p. 1-13.
- COSTA, B.; VIEIRA, S.; CARMONA, V. Stakeholder theory: um estudo bibliométrico da produção científica mundial no turismo. *In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO (ANPTUR)*, 8., p. 1-12, 2011.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- DUMITRU, M.; GUSE, R.; FELEAGA, L.; MANGIUC, D.; FELDIOREANU, A. Marketing communications of value creation in sustainable organizations. The practice of integrated reports. *Amfiteatru Economic Journal*, v. 17, n. 40, p. 955-976, 2015.
- FAVORETO, R.; AMÂNCIO-VIEIRA, S. A produção internacional em RBV: características gerais e tratativa dos recursos na pesquisa em organizações de menor porte. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 13, n. 2, p. 25-37, 2014.
- FAVORETO, R.; VIEIRA, S.; SHIMADA, A.; FERREIRA, T. A convergência entre resource-based view e stakeholder theory: análise dos acervos dos principais periódicos internacionais. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 39., 2015. p. 1-17, 2015.
- FREEMAN, R. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- FREEMAN, R. The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, p. 409-421, 1994.
- FREEMAN, R. Some thoughts on the development of stakeholder theory. *Stakeholder Theory*, Editora Elgar, p. 212, 2011.
- FREEMAN, R.; DMYTRIYEV, S.; PHILLIPS, R. Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, v. 47, n. 7, p. 1.757-1.770, 2021.
- FREEMAN, R.; PHILLIPS, R.; SISODIA, R. Tensions in stakeholder theory. *Business & Society*, v. 59, n. 2, p. 213-231, 2020.
- FREEMAN, R.; HARRISON, J.; WICKS, A. *Managing for stakeholders: survival, reputation, and success*. Yale: Yale University Press, 2007.
- FREEMAN, R.; HARRISSON, J.; WICKS, A.; PARMAR, B.; COLLE, S. *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.
- FREEMAN, R.; WICKS, A.; PARMAR, B. Stakeholder theory and "the corporate objective revisited". *Organization Science*, v. 15, n. 3, p. 364-369, 2004.
- FREUDENREICH, B.; LÜDKE-FREUND, F.; SCHALTEGGER, S. A stakeholder theory perspective on business models: Value creation for sustainability. *Journal Business Ethics*, v. 166, p. 3-18, 2020.
- FRIEDMAN, M. *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962-1982.
- GARCIA-CASTRO, R.; AGUILERA, R. Incremental value creation and appropriation in a world with multiple stakeholders. *Strategic Management Journal*, v. 36, p. 137-147, 2015.
- GARRIGA, E. Beyond stakeholder utility function: Stakeholder capability in the value creation process. *Journal of Business Ethics*, v. 120, n. 4, p. 489-507, 2014.
- GODFREY, P. The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy Of Management Review*, v. 30, n. 4, p. 777-798, 2005.
- GOMES, R.; OSBORNE, S.; GUARNIERI, P. Stakeholder influence and local government performance: a systematic literature review. *Revista de Administração Pública*, v. 54, n. 3, p. 448-467, 2020.

- GOOYERT, V.; ROUWETTE, E.; KRANENBURG, H.; FREEMAN, E. Reviewing the role of stakeholders in operational research: A stakeholder theory perspective. *European Journal of Operational Research*, v. 262, n. 2, p. 402-410, 2017.
- GRÖNROOS, C.; VOIMA, P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, v. 41, n. 2, p. 133-150, 2013.
- GUEDES, V.; BORSCHIVER, S. *Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica*. In: Encontro Nacional de Ciência da Informação (CINFORM), 4., 2005. p. 1-18.
- HARRISON, J.; BOSSE, D.; PHILLIPS, R. Stakeholder Theory and Competitive Advantage. In: *Academy of Management proceedings*. Philadelphia, PA, p. 1-6, 2009.
- HARRISON, J.; BOSSE, D.; PHILLIPS, R. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, v. 31, p. 58-74, 2010.
- HARRISON, J.; WICKS, A. Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, v. 23, n. 1, p. 97-124, 2013.
- HASNAS, J. Whiter stakeholder theory? A guide for the perplexed revisited. *Journal of Business Ethics*, v. 112, n. 1, p. 47-57, 2013.
- HILL, C.; JONES, T. Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, v. 29, n. 2, p. 131-154, 1992.
- HILLMAN, A.; KEIM, G. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: What's the bottom line? *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 2, p. 125-139, 2001.
- HÖRISCH, J.; FREEMAN, R.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management: Links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. *Organization & Environment*, v. 27, n. 4, p. 328-346, 2014.
- JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001/2002. [Also published 2002 in *Business Ethics Quarterly*, v. 12, n. 2, p. 235-256].
- JENSEN, T.; SANDSTRÖM, J. Stakeholder theory and globalization: The challenges of power and responsibility. *Organization Studies*, v. 32, n. 4, p. 473-488, 2011.
- JONES, T. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of management review*, v. 20, n. 2, p. 404-437, 1995.
- JONES, T.; WICKS, A. Convergent stakeholder theory. *Academy of management review*, v. 24, n. 2, p. 206-221, 1999.
- KULL, A.; MENA, J.; KORSCHUN, D. A resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 12, p. 5.553-5.560, 2016.
- LAPLUME, A.; SONPAR, K.; LITZ, R. Stakeholder theory: Reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, v. 34, n. 6, p. 1.152-1.189, 2008.
- LANGE, D.; BUNDY, J. The association between ethics and stakeholder theory. *Advances in Strategic Management*, v. 38, p. 365-387, 2018.
- LAURSEN, M.; SVEJVIG, P. Taking stock of project value creation: A structured literature review with future directions for research and practice. *International Journal of Project Management*, v. 34, n. 4, p. 736-747, 2016.
- LINDFELT, L.; TORNROOS, J. Ethics and value creation in business research: comparing two approaches. *European Journal of Marketing*, 2006.
- MACDONALD, C. A review of Managing for stakeholders: survival, reputation, success. *Business Ethics Quarterly*, v. 19, n. 4, p. 621-629, 2009.
- MAINARDES, E.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.
- MAINARDES, E.; ALVES, H.; RAPOSO, M. A model for stakeholder classification and stakeholder relationships. *Management Decision*, v. 50, n. 10, p. 1.861-1.879, 2012.
- MARGOLIS, J.; WALSH, J. Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, v. 48, n. 2, p. 268-305, 2003.
- MASCENA, K.; FOGAÇA, R.; FISCHMANN, A. Gestão de stakeholders: análise dos fenômenos abordados nos estudos empíricos. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 15., 2012. p. 1-17, 2012.
- MASCENA, K.; KIM, J.; FISCHMANN, A.; CORRÊA, H. Priorização de stakeholders: contribuição dos estudos teóricos e empíricos. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 8, 2015.

MASCENA, K.; STOCKER, F. Gestão de stakeholders: estado da arte e perspectivas. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, v. 12, n. 1, p. 1-30, 2020.

MCVEA, F.; FREEMAN, R. A names-and-faces approach to stakeholder management: How focusing on stakeholders as individuals can bring ethics and entrepreneurial strategy together. *Journal of Management Inquiry*, v. 14, n. 1, p. 57-69, 2005.

MILES, S. Stakeholder theory classification: A theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, v. 142, n. 3, p. 437-459, 2015.

MINETA, R.; NAKAMURA, W.; BASTOS, D. Utilização de sistemas de medição de desempenho para geração de valor ao acionista: um estudo exploratório nos bancos brasileiros. *Revista Gestão Organizacional (RGO)*, v. 2, n. 1, 2009.

MITCHELL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. 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.

MITCHELL, R.; VAN BUREN, H.; GREENWOOD, M.; FREEMAN, R. Stakeholder inclusion and accounting for stakeholders. *Journal of Management Studies*, v. 52, n. 7, p. 851-877, 2015.

MOLINA, R.; RIBEIRO, H.; COSTA, B. Características da produção acadêmica sobre stakeholders e accountability divulgadas no Scopus no período de 1996-2014. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE (SINGEP), 4., p. 1-16, 2015.

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

ORTS, E.; STRUDLER, A. Putting a stake in stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, v. 88, n. 4, p. 605-615, 2009.

PARMAR, B.; FREEMAN, R.; HARRISON, J.; WICKS, A.; PURNELL, L.; DE COLLE, S. (201). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, v. 4, n. 1, p. 403-445, 2010.

PHILLIPS, R. Stakeholder theory and a principle of fairness. *Business Ethics Quarterly*, p. 51-66, 1997.

PHILLIPS, R. Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, p. 25-41, 2003.

PIES, I.; BECKMANN, M.; HIELSCHER, S. Value creation, management competencies, and global corporate citizenship: An ordonomic approach to business ethics in the age of globalization. *Journal of Business Ethics*, v. 94, n. 2, p. 265-278, 2010.

PINTO, R.; GUERRAZZI, L.; SERRA, B.; KNISS, C. A pesquisa em administração estratégica: um estudo bibliométrico em periódicos internacionais de estratégia no período de 2008 a 2013. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, v. 15, n. 2, p. 22-37, 2016.

PORTER, M.; KRAMER, M. Creating shared value. *Harvard Business Review*, 2011. Disponível em: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>. Acesso em: 13 dez. 2014.

PORTER, M. Competitive. Techniques for analyzing industries and competitors. *Competitive Strategy*. New York: Free, 1980.

PORTER, M. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M.; KRAMER, M. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, v. 84, n. 12, p. 78-92, 2006.

POST, J.; PRESTON, L.; SAUTER-SACHS, S. *Redefining the corporation: Stakeholder management and organizational wealth*. Stanford: Stanford University Press, 2002.

QUEVEDO-SILVA, F.; SANTOS, E.; BRANDÃO, M.; VILS, L. Estudo bibliométrico: orientações sobre sua aplicação. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 15, p. 246-262, 2016.

REED, M. Stakeholder participation for environmental management: a literature review. *Biological Conservation*, v. 141, n. 10, p. 2.417-2.431, 2008.

RIBEIRO, H. Teoria dos stakeholders: um estudo bibliométrico de sua produção acadêmica divulgada nos periódicos nacionais de 1999 a 2013. *Contextus: Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, p. 163-192, 2016.

RIBEIRO, H.; COSTA, B.; FERREIRA, M.; SERRA, B. Produção científica sobre os temas governança corporativa e stakeholders em periódicos internacionais. *Contabilidade, Gestão e Governança*, v. 17, n. 1, 2014.

ROWLEY, T. Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, p. 887-910, 1997.

SARTURI, G. Distribuição de valor para o stakeholder funcionário e o desempenho empresarial. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 18., 2015. p. 1-14, 2015.

- SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. *Revista de Administração da UFSM*, v. 8, p. 92-113, 2015.
- SERRA, B.; SERRA, F.; TOMEI, P. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. *Rev. Ciênc. da Administração*, p. 11-28, 2014.
- STIEB, J. Assessing Freeman's stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, v. 87, p. 401-414, 2009.
- SUNDARAM, A.; INKPEN, A. The corporate objective revisited. *Organization science*, v. 15, n. 3, p. 350-363, 2004.
- STRAND, R.; FREEMAN, R.; HOCKERTS, K. Corporate social responsibility and sustainability in Scandinavia: an overview. *Journal of Business Ethics*, v. 127, n. 1, p. 1-15, 2015.
- SZABO, V.; COSTA, B.; RIBEIRO, H. Stakeholders e sustentabilidade: produção científica internacional e nacional entre 1998 e 2011. *REBRAE*, v. 7, n. 2, p. 174-190, 2014.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.
- UNGLAUB, D. Fairness: evolução do constructo na teoria dos stakeholders. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD), 19., 2016. p. 1-12, 2016.
- VIEIRA, S.; COSTA, B.; CINTRA, R. Stakeholders Analysis: um novo campo de pesquisa no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, v. 6, n. 2, p. 147-159, 2012.
- VIEIRA, S.; COSTA, B.; OGUIDO, W.; CINTRA, R. Pesquisa no turismo utilizando a teoria dos stakeholders: revisando a literatura. *Revista Ciências Administrativas*, v. 17, p. 796-818, 2011.
- WADDOCK, S.; GRAVES, S. The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 4, p. 303-319, 1997.
- WOOD, D. Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, v. 16, n. 4, p. 691-718, 1991.

Todo conteúdo da Revista Desenvolvimento em Questão está
sob Licença Creative Commons CC – By 4.0