



A EVOLUÇÃO DA ABORDAGEM DE REDES DE *STAKEHOLDERS*

THE EVOLUTION OF THE STAKEHOLDER NETWORK APPROACH

Fabricio Stocker, Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil, fabriciostocker@usp.br

Keysa Manuela Cunha de Mascena, Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil, keysamascena@gmail.com

João Maurício Gama Boaventura, Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil, jboaventura@usp.br

Ronaldo de Oliveira Santos Jhuniór, Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil, ronaldojhr@usp.br

Nágila Giovanna Silva Vilela, Universidade de São Paulo (FEA/USP), Brasil, nagilavilela@usp.br

Resumo

As empresas não respondem a cada *stakeholder* de forma isolada, mas sim, respondem a múltiplas influências de um conjunto de *stakeholders* que interagem entre si e com a organização. Portanto, a análise de redes de *stakeholders* tem potencial para fornecer evidências de como resultados relacionais são obtidos por meio das interações entre múltiplos *stakeholders*. Considerando-se que ainda não estão consolidadas as bases teóricas que explicam o fenômeno das redes de *stakeholders*, bem como suas implicações empíricas, este trabalho tem como objetivo investigar a evolução da abordagem de redes de *stakeholders* nos últimos 20 anos. Realizou-se uma análise sociométrica e uma revisão sistemática de 228 artigos coletados da base ISI Web of Science no período de 1997 a 2017. A análise permitiu identificar a evolução teórica e empírica da abordagem, os *highlights* e as tendências para futuras pesquisas. Com base na reflexão teórica sobre a abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que as pesquisas recentes estão deslocando o foco das relações com os *stakeholders* centradas na organização para as de uma rede descentralizada com diversos atores. Além disso, há uma tendência de estudos das redes formadas por grupos de *stakeholders* e as identidades sociais dos indivíduos membros desses grupos, indo além da análise tradicional com foco na empresa. A contribuição da pesquisa consiste em apresentar um panorama teórico da abordagem de redes sociais para a análise de *stakeholders*, o que pode auxiliar futuras pesquisas nessa temática.

Palavras-chave: Teoria de redes de stakeholders; Teoria dos stakeholders; Redes sociais; Influência das partes interessadas; Análise sociométrica.

Abstract

Companies do not respond to each stakeholder in isolation, but respond to the multiple influences of a set of stakeholders that interact with each other and with the organization. Therefore, stakeholder network analysis has the potential to provide evidence of how relational outcomes are obtained through multi-stakeholder interactions. Considering that the theoretical bases that explain the phenomenon of stakeholder networks, as well as their empirical implications, have not yet been consolidated, this work aims to investigate the evolution of the stakeholder networks approach in the last 20 years. A sociometric analysis and a systematic review of 228 articles collected from the ISI Web of Science database from 1997 to 2017. The analysis allowed to identify the theoretical and empirical evolution of the approach, highlights and trends for future research. Based on the theoretical reflection on the stakeholder networks approach, it is possible to infer that recent research is shifting the focus from the relations with the stakeholders centered in the organization to those of a decentralized network with several actors. In addition, there is a tendency to study the networks of stakeholders groups and the social identities of the individuals that are members of these groups, going beyond the traditional analysis focused on the company. The contribution of the research consists in presenting a theoretical overview of the social networks approach to the analysis of stakeholders, which may help future research in this area.



Keywords: *Network theory of stakeholder; Stakeholder theory; Social networks; Stakeholder influence; Sociometric analysis.*

1. INTRODUÇÃO

Pesquisadores e profissionais da área de estratégia reconhecem que a cooperação é uma componente chave do sucesso organizacional. As organizações podem ser consideradas como um sistema de cooperação e esforços coordenados para suas atividades fins (Barnard, 1938). Desde o final da década de 1930, os processos de cooperação vêm sendo pesquisados, especialmente no que diz respeito ao campo intra e interorganizacional (Gibbs & Singer, 1993), redes (Powell, 1990), e alianças organizacionais (Contractor & Lorange, 1988).

Na teoria de *stakeholders*, a maioria das pesquisas sobre cooperação tem sido focada no que é conhecido como o campo de colaboração interorganizacional (Gray & Wood, 1991; Roberts & Bradley, 1991; Huxham & Vangen, 1996). Ou seja, a relação com os *stakeholders* tem sido centrada no nível diádico, excluindo as múltiplas e complexas estruturas das empresas. Os resultados relacionais, que são os resultados que surgem dos laços diretos e indiretos entre a empresa e seus *stakeholders*, são observados apenas sob a estrutura da relação em via única entre empresa e cada um de seus *stakeholders* (Heugens et al., 2002; Rowley, 1997).

Os resultados relacionais são importantes para se analisar o comportamento das empresas e seus *stakeholders*, uma vez que as empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas sim, respondem por meio de uma interação e por meio de múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (Neville & Menguc, 2006). Portanto, a análise de redes de *stakeholders* tem potencial para fornecer evidências de como os resultados relacionais são obtidos por meio das interações entre múltiplos *stakeholders*.

A abordagem teórica que busca contribuir para esse campo de estudos é a de Rowley (1997), que propõe a *Network Theory of Stakeholder*. Por meio da análise de rede social, Rowley (1997) analisa como se dá o relacionamento entre os múltiplos *stakeholders*, indo além das relações diádicas entre os *stakeholders* e uma organização central. Mesmo havendo um *gap* teórico e uma importância prática para o estudo das relações entre os múltiplos *stakeholders*, a abordagem teórica proposta por Rowley não demonstrou relativa evolução e aplicação ao longo dos últimos anos. Considerando a importância em que as interações entre múltiplos *stakeholders* vêm ganhando nas últimas décadas, dado a velocidade com que se propagam informações e se estabelecem conexões entre indivíduos e grupos, ainda há uma lacuna em como as organizações devem lidar com os *stakeholders* na perspectiva da cooperação em rede. Porém, ainda não estão consolidadas as bases teóricas que explicam o fenômeno das redes de *stakeholders* e as implicações empíricas dessa abordagem.

Em função disso, o trabalho tem como objetivo investigar a evolução da abordagem de redes de *stakeholders*, realizando uma análise sociométrica e revisão sistemática das publicações sobre o tema nos últimos 20 anos.

A contribuição da pesquisa consiste em apresentar um panorama teórico da abordagem de redes sociais para a análise de *stakeholders*, apresentando as redes de referências, as contribuições teóricas e empíricas e a tendência dos estudos recentes, o que pode auxiliar futuras pesquisas nessa temática.



2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 A abordagem das redes sociais

Network, segundo Scott e Davis (2007), consiste em “nós” e “laços” ou as relações entre os nós. Para os autores, os nós são representados em uma rede por seus atores, como pessoas, grupos de indivíduos, organizações ou entidades. Assim como a sociedade é constituída por uma grande rede de interconexões (Castell, Majer, & Gerhardt, 2002) no contexto das organizações, a dinâmica das relações também se dá no contexto das redes interorganizacionais.

Avanços na metodologia de redes permitiram que a metáfora de redes pudesse se tornar um método formal de análise, onde novos constructos e medidas foram introduzidos, e os métodos de redes permitiram significados mais rigorosos para testar ideias de teorias, assim como também introduziu novas formas de pensar sobre as organizações, suas estruturas e suas relações.

Uma das premissas da teoria de redes sociais segundo Scott e Davis (2007) refere-se ao fato de que uma rede é um sistema de relações entre partes, e as partes são geralmente referidas como “nós”, e as relações ou conexões entre estes nós são os “laços”. Nessa perspectiva, a premissa é de que os laços se tornam mais influentes sob o comportamento dos atores da rede, do que os próprios atributos específicos dos nós. Além disso, o comportamento de um nó é influenciado não somente pelos laços onde ele está diretamente envolvido, como também pela padronização de laços na rede.

Considerando a dinâmica das redes sociais, Granovetter (1977; 2005) defende a sua proposta de *embeddedness*, traduzido como imersão, onde a compressão sobre os comportamentos e as instituições a serem analisados deve ser pautada pelas contínuas relações sociais, e que interpretá-los como sendo elementos independentes representa um grave mal-entendido, conforme é chamado pelo autor.

Para tanto, os estudos organizacionais ao longo dos últimos anos, segundo Granovetter (2017), passaram a se preocupar também com o estudo dos relacionamentos entre os indivíduos, mesmo que no nível macro, mas considerando a compreensão de como se dão as relações sociais, seja de uma forma mais ampla ou de ordem individual.

2.2 A abordagem das redes organizacionais

As redes organizacionais referem-se ao conjunto de relações das organizações, incluindo os relacionamentos que perpassam as entidades e países e são formadas por meio de laços interorganizacionais de valor estratégico e duradouros para aqueles que se envolvem nessas redes (Gulati, Nohria, & Zaheer, 2000). Nessa análise teórica, considera-se redes como um conjunto de atividades econômicas realizadas por meio da interação entre as organizações (Porter, 1998).

Pesquisas sobre o tema de redes organizacionais têm aumentado em diversas áreas do conhecimento, como Sociologia, Economia e Administração. Segundo Balestrin e Vargas (2004), as redes organizacionais promovem o compartilhamento de conhecimentos, competências e informações, que são recursos primordiais para a competitividade e inovação.



Assim, ao trabalharem em rede, as organizações podem alcançar níveis de desempenho que sozinhas seriam mais demorados e até muito mais difíceis de conseguir.

Com o fenômeno da globalização, novas estruturas organizacionais foram formadas e nesse processo o envolvimento das organizações em redes ganha importância. Casarotto Filho (1998) afirma que, atuando como intermediárias organizacionais, as redes possuem a finalidade de organizar ambientes para que as organizações consigam superar as complexidades estratégicas de outras organizações.

Grandori e Soda (1995) classificam as redes organizacionais seguindo os critérios de mecanismos de coordenação, centralização e formalidade. Dessa forma são identificadas, segundo os autores, três tipologias básicas de redes: (i) redes sociais – sem que ajam acordos formais, essas redes são constituídas por intermédio de laços sociais e há informalidade nas relações interempresariais; (ii) redes burocráticas – constituídas por contratos formais, regulamentando além da interligação empresarial, também o modo de operação e a sua própria estrutura organizacional (como as associações comerciais e franquias) e; (iii) redes proprietárias – relacionadas aos acordos relativos aos acionistas da empresa, constituem por meio da formalidade, porém tem uma relação mais econômica do que da forma como a rede está organizacionalmente estruturada.

Portanto, algumas redes organizacionais podem ser descentralizadas ou não ter uma estrutura organizacional bem definida. Algumas de suas características são relacionadas à flexibilidade da forma organizacional a fim de que os objetivos sejam alcançados, sem que seja necessária a uniformização entre os grupos e as organizações integrantes a rede (Castells, 1999).

Para Amato Neto (2009), as redes organizacionais, quando consideradas como redes de cooperação, podem ser categorizadas em dois tipos: as redes verticais de cooperação e as redes horizontais de cooperação. As redes verticais de cooperação ocorrem por meio de relacionamentos com diferentes atividades produtivas, sejam fornecedores, distribuidores e produtores. As redes horizontais de cooperação são constituídas geralmente por organizações de mesma atividade produtiva e econômica, que por meio da cooperação horizontal, se auxiliam no processo de fabricação, divisão de recursos, partilha de riscos, acesso a tecnologias de inovação e conhecimento, podendo nessa cooperação ser formada até mesmo por organizações concorrentes.

Em relação ao aspecto de cooperação nas redes organizacionais, Dagnino e Padula (2002) argumentam que além de cooperação, as relações nas redes organizacionais também podem ser baseadas em comportamentos como confiança e comprometimento. Para os autores, essas atitudes possibilitam criar um valor por meio das relações em rede, e assim melhoram toda a estrutura organizacional dessas unidades cooperativas.

Dessa maneira, pode-se afirmar que as organizações estão envolvidas em redes organizacionais, em diferentes graus de centralização e em diferentes graus de formalidade, e essa forma organizacional baseada em relações em rede possibilitam uma melhor orientação e desenvolvimento de estratégias corporativas (Powell, 1990).

Vale mencionar que a complexidade do ambiente organizacional pode eventualmente tornar obsoleta a abordagem diádica do estudo das relações entre atores da rede (Yang & Bentley, 2017). Na perspectiva dos *stakeholders*, essa abordagem pode não acompanhar as relações



dinâmicas que constituem a sociedade (Castells, 2007). Assim, a abordagem da rede para entender a influência dos *stakeholders* deve incorporar os múltiplos relacionamentos e descrever mais precisamente as estruturas dos relacionamentos que são necessárias para promover o gerenciamento dos *stakeholders* (Yang & Bentley, 2017).

2.3 A abordagem das redes de *stakeholders*

Tanto na teoria clássica sobre *stakeholders* como nos modelos gerenciais atuais, a gestão estratégica é sempre apresentada na perspectiva de uma organização focal como centro de uma rede de *stakeholders* (Rowley, 1997). Porém, como as empresas competem em mercados complexos e inter-conectados com os mesmos *stakeholders*, uma rede maior com vários pontos focais pode ser construída (Roloff, 2008).

A origem dessa abordagem ocorreu em função da interação não apenas entre os diferentes *stakeholders* com uma empresa focal. Ou seja, além da relação da empresa com os *stakeholders* (Freeman & Evan, 1990), há também a relação entre os *stakeholders*, fazendo com que as empresas não respondam individualmente a cada *stakeholder*, mas sim à influência do conjunto desses relacionamentos (Rowley, 1997).

De acordo com essa teoria, Yang e Bentley (2017) afirmaram que as corporações nem sempre são o nexo de interações, e em vez disso, as redes sociais internas e externas entre os *stakeholders* podem afetar os comportamentos das organizações. Nesse sentido, Rowley (1997, p.892) em seu trabalho inicial já argumentava que “a organização focal é mais do que simplesmente o ponto central de seus próprios *stakeholders*: é também um *stakeholder* de muitos outros pontos focais em seu sistema de interação social”.

A importância da análise social da integração em rede de *stakeholders* vem responder a uma limitação da teoria de *stakeholders*, que se concentra mais nas relações entre a organização central e seus *stakeholders* e pouca atenção é dada à relação entre os próprios *stakeholders* e o grau que influenciam nas decisões uns dos outros, que consequentemente podem influenciar nos resultados da organização. Por essa razão, Rowley (1997) argumenta que em muitos casos os principais influenciadores nem sempre estão diretamente vinculados a uma organização e que alguns *stakeholders* podem estar ligados à organização através de outras partes, e que essa relação pode ser vista por meio de uma ponte ou uma interligação.

Diante disso, é reconhecida a importância de uma análise aprofundada das relações entre os *stakeholders* por vários pesquisadores (Zedan & Miller, 2017; Yang & Bentley, 2017; Zeng, Chen, Dong, & Zheng, 2015; Garriga, 2009; Roloff, 2008; Rowley & Moldoveanu, 2003). Esses pesquisadores sugerem o uso da análise de rede social para examinar como a estrutura da rede de *stakeholders* e a posição de cada *stakeholder* dentro dessa estrutura poderiam influenciar a organização.

Nesse sentido, Rowley (1997) argumenta que o vínculo entre os envolvidos é evidente, uma vez que o comportamento de uma organização e a resistência às demandas de seus *stakeholders* é influenciado pela densidade da rede de seus *stakeholders* e sua localização dentro dessa rede. Isto é devido (i) à maior facilidade e intensidade de troca de informações à medida que a rede se torna mais densa e (ii) à disseminação de normas, comportamentos e



expectativas comuns, em toda a rede, o que torna mais difícil para as organizações isolar os grupos, reter informação ou formular estratégias e alianças com objetivos contrários a outros.

Segundo Miles (2017), ao explorar como os fatores estruturais restringem e moldam o comportamento dos atores de uma determinada rede de *stakeholders*, Rowley (1997) justapôs os conceitos de centralidade e densidade de redes. Para o autor, a existência de laços densos dentro e entre os atores em uma rede de organizações facilita a transferência de conhecimentos, comportamentos e expectativas na rede. Os altos níveis de densidade, considerados de interconectividade entre os *stakeholders* em uma rede, estão associados a altos níveis de coalizões e, portanto, estão relacionados a altos níveis de poder desses atores. Assim, a tomada de decisão e a gestão para toda a rede é envolta de mais riscos e derivada de ações coletivas, e não mais de um decisor centralizador.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho busca compreender a perspectiva de estudo da abordagem de redes de *stakeholders* proposta por Rowley em 1997, intitulada “*Network Theory of Stakeholder Influences*”. Para tanto, realizou-se uma análise sociométrica e uma revisão sistemática da literatura. A Figura 1 apresenta a matriz das etapas e procedimentos metodológicos.

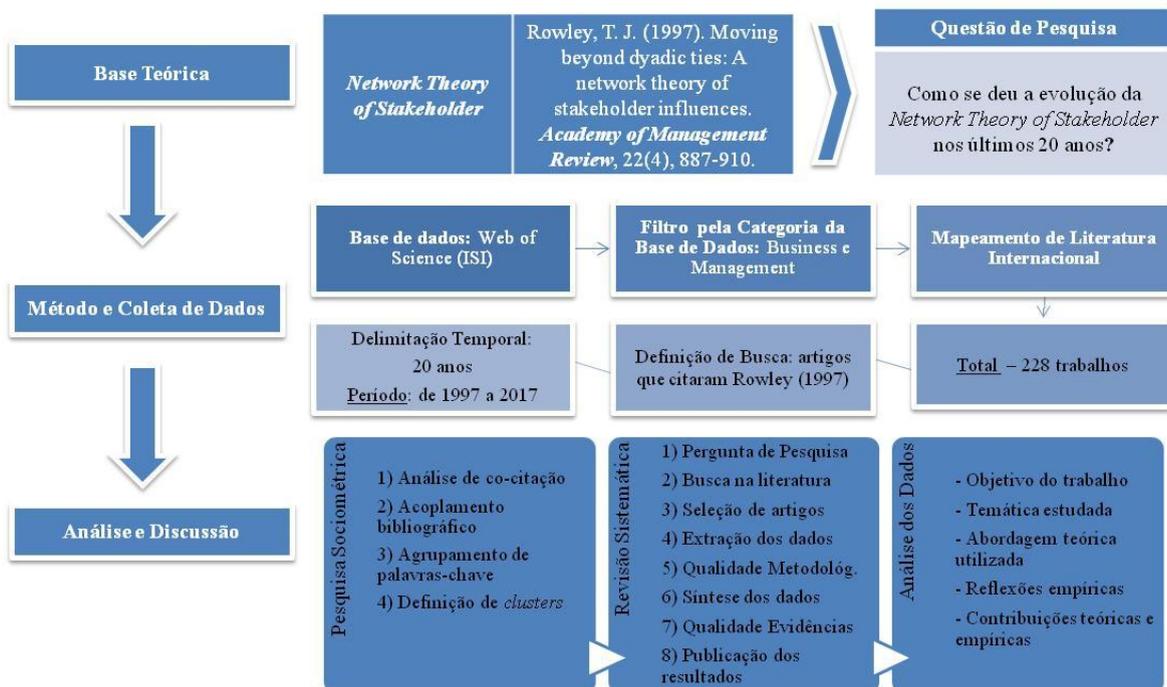


Figura 1 – Matriz das etapas e procedimentos metodológicos

Conforme é evidenciado na Figura 1, a revisão sistemática foi estruturada por meio da questão de pesquisa sobre a evolução da *Network Theory of Stakeholder*, que serviu de fundamento para a definição do problema de pesquisa e também para a condução da análise dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio de um mapeamento da literatura internacional na base



de dados Web of Science (ISI) e tendo como o filtro os *journals* pertencentes à categoria de *Business*. Para operacionalização da coleta de dados, foram coletados todos os artigos da base que citaram o artigo “Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences” de Rowley (1997). A definição temporal dessa pesquisa considerou o intervalo de 20 anos, entre 1997 e 2017, resultando o total de 228 trabalhos.

3.1 Análise sociométrica dos dados

Para análise dos dados, inicialmente foi utilizada a análise sociométrica para que de forma estrutural e organizada, os artigos resultantes da pesquisa fossem classificados, encontrando-se padrões e ligações entre eles. Em seguida, foram analisados os artigos mais citados ou com maior aderência ao foco do estudo, definido como a análise de redes sociais para a abordagem de *stakeholders*.

A análise sociométrica possibilita que se detectem as redes relacionais, convertendo o qualitativo em quantitativo e permitindo que os dados sejam tabulados e transformados em gráficos que permitirão visualizar a situação individual de cada elemento no grupo (Ribeiro, Antonioli, & Zambalde, 2015).

A sociometria também confirma a existência de padrões característicos da organização dos grupos, suas expressões e configurações próprias (Van Eck & Waltman, 2014). Os resultados das análises podem ser examinados em três níveis: os indivíduos, as relações interpessoais e as estruturas dos grupos. Para essa pesquisa, a análise sociométrica será empregada com o objetivo de analisar o mapa de co-citações de todos os autores resultantes da coleta de dados e também para analisar a evolução da produção bibliográfica sobre a temática estudada, analisando as obras mais citadas e as palavras-chave mais utilizadas. O *software* utilizado para análise dos dados sociométricos foi o VOSviewer® versão 1.6.6.

3.2 Revisão sistemática da literatura

A revisão sistemática da literatura foi realizada com base em critérios pré-determinados e evidências científicas consistentes, tendo como fim colaborar com a escolha de estudos e/ou possibilidades analíticas e metodológicas para o desenvolvimento da questão de pesquisa levantada (Saur-Amaral, 2010).

O método de revisão sistemática, de acordo com Hackett e Dilts (2004), é uma metodologia rigorosa proposta para: identificar os estudos sobre um tema em questão, aplicando métodos explícitos e sistematizados de busca; avaliar a qualidade e validade desses estudos, assim como sua aplicabilidade. Ou seja, trata-se de uma investigação fundamentada em uma questão específica, onde se busca identificar, analisar e sintetizar importantes evidências disponíveis no campo. As etapas da revisão sistemática foram empreendidas nessa pesquisa conforme descrito na Figura 1.

Com relação à apresentação dos resultados dos dados analisados, o artigo está estruturado da seguinte forma: 1) Descrição e análise sociométrica dos dados, com apresentação da análise de co-citação, incluindo *co-citation cluster network*, *bibliographic coupling cluster network* e ilustração do mapeamento dos *clusters* teóricos encontrados; 2) Aplicações empíricas da Teoria da Rede de *Stakeholders*, com análise dos estudos empíricos que utilizam o modelo de



Rowley para desenvolvimento da pesquisa, incluindo os principais resultados e pressupostos de cada estudo; 3) Evolução teórica da abordagem de redes de *stakeholders*, discutindo os trabalhos que citaram, discutiram e complementaram o modelo de Rowley; 4) Síntese da evolução da abordagem de redes de *stakeholders*; 5) Discussão de tendências e proposta de agenda de pesquisa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após os procedimentos para coleta de dados, obtiveram-se 228 artigos que citaram a *Network Theory of Stakeholder* no período de 1997 a 2017. Do total de artigos encontrados, 64 foram classificados como artigos empíricos, correspondendo a 28% da amostra, o que evidencia a ênfase desse campo de estudos no desenvolvimento teórico da abordagem de redes e *stakeholders*.

4.1 Descrição e análise sociométrica dos dados

Empreendeu-se a análise sociométrica do total de 228 artigos da base de dados coletada. Por meio da análise sociométrica, obtêm-se a análise de co-citação que identifica nos artigos quais os autores mais citados em conjunto, auxiliando na análise de um grande número de publicações em função das perspectivas teóricas adotadas. A Figura 2 apresenta o primeiro resultado da análise sociométrica, a *co-citation cluster network*.

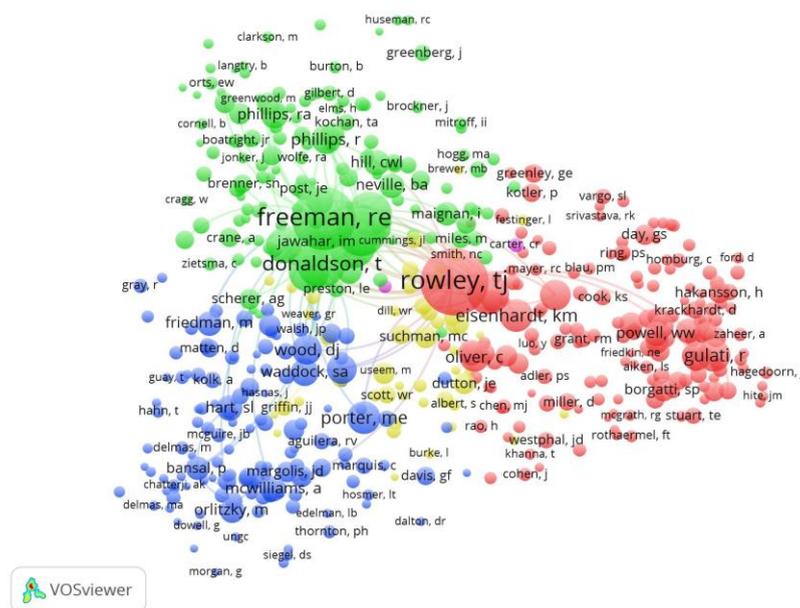


Figura 2 – *Co-citation cluster network*

Conforme observado na Figura 2, a amostra está segmentada em três agrupamentos, obtidos com o auxílio do *software* VOSviewer. Nos dois primeiros *clusters* concentram-se a maior parte das citações. No primeiro agrupamento (na cor vermelha), destacam-se os autores Rowley, Gulati, Powell, entre outros. No segundo agrupamento (na cor verde), destacam-se os



autores Freeman, Donaldson e Phillips. No terceiro agrupamento (na cor azul), destacam-se Porter, Wood, Waddock, entre outros.

Empreendendo-se uma análise aprofundada das co-citações obtidas pela análise sociométrica os três agrupamentos identificados foram nomeados como: *Cluster 1- Social Network Theory*; *Cluster 2- Stakeholder Theory*; e *Cluster 3- Organizational Theory*. A Figura 3 reporta as principais referências citadas em cada *cluster*, observando-se tanto a análise dos autores como a análise das obras.

<i>Cluster 1: Social Network Theory</i>	<i>Cluster 2: Stakeholder Theory</i>	<i>Cluster 3: Organizational Theory</i>
<ul style="list-style-type: none"> •Granovetter (1985) •Pfeffer e Salancik (1978) •Powell (1990) •Oliver (1991) •Burt (1992;2004) •Rowley (1997) 	<ul style="list-style-type: none"> •Freeman (1984) •Donaldson e Preston (1995) •Clarkson (1995) •Jones (1995) •Phillips (1997) •Rowley e Moldoveanu (2003) 	<ul style="list-style-type: none"> •Porter (1980) •Barney (1995) •Carroll (1979) •Waddock e Graves (1997) •Jensen (2002)

Figura 3 – Categorização do mapeamento dos *clusters* teóricos

O *Cluster 1*, denominado de *Social Network Theory*, concentra as publicações fundamentadas na teoria de redes. Os estudos nesse agrupamento focam sua temática de estudo em redes sociais e organizacionais, buscando compreender também a influência dos *stakeholders* nas organizações. O *Cluster 2*, denominado de *Stakeholder Theory*, agrupa estudos que tem o *framework* teórico apoiado na teoria dos *stakeholders*. Os artigos nesse agrupamento, embora cite o Rowley (1997), enfocam sua contribuição na abordagem de *stakeholders* e em seus diferentes meios de influenciar as organizações. O *Cluster 3*, denominado de *Organizational Theory*, buscam contribuir com a compreensão das vantagens competitivas das organizações, fundamentando-se também em estudos que investigam o desempenho social e para com os *stakeholders*.

Por fim, com a análise sociométrica do agrupamento dos estudos também é possível visualizar as principais palavras-chave citadas em cada *cluster*, conforme descrito na Figura 4. A análise das palavras-chave reforça o agrupamento dos estudos. No primeiro *cluster*, há a ênfase dos estudos sobre redes de *stakeholders*, como efeito, impacto, importância e ainda o termo centralidade. No segundo *cluster*, as palavras-chave são sobre teoria dos *stakeholders*, relacionamento com *stakeholders*, interesses, legitimidade e outros termos ligados à evolução dos estudos da teoria dos *stakeholders*. No terceiro grupo, há uma ênfase em aspectos conceituais e metodológicos, com termos como desenho metodológico, conceitos, implicações práticas, sociedade. Formou-se também um último agrupamento com os termos desempenho, recursos, entre outros. Portanto, os estudos da amostra contribuem tanto para a literatura de redes, como de *stakeholders* e de organizações e estratégia empresarial.



Nesse estudo, analisando as diversas interações entre os múltiplos *stakeholders* e uma determinada organização focal, Garriga (2009) conclui que há sobreposição do interesse dos *stakeholders*, uma vez que há pluralidade de indivíduos e que esses ocupam diferentes papéis sociais e pertencem a diferentes grupos de *stakeholders*, e somente por meio da abordagem de redes sociais que seria possível fazer essas interlocuções para entender a influência desses múltiplos atores nas decisões e estratégias das empresas, o que vem ao encontro com os argumentos de Rowley (1997) e Rowley e Moldoveanu (2003).

Outra pesquisa realizada empregando os conceitos e a abordagem da Teoria das Redes de *Stakeholders* é a pesquisa de Zedan e Miller (2017) que buscou explorar o impacto da influência dos *stakeholders* sobre as decisões estratégicas no setor de engenharia e eficiência energética. O artigo concluiu que a rede de *stakeholders* tem mais conectividade com as decisões estratégicas do que o esperado pelas organizações focais e que a transparência e o compartilhamento das informações com os *stakeholders* sobre as decisões das empresas tem um impacto positivo na resposta que o grupo de *stakeholders* dá às empresas.

Os autores apresentam o mapeamento das relações sociais entre os diferentes *stakeholders*, e como à medida que as métricas de densidade e centralidade são aplicadas, mais interconectadas são as relações e mais influências são reveladas entre as organizações focais e seus diversos *stakeholders*. A análise de rede social é uma estratégia para investigar o grau de influência de cada ator, pois utilizando as métricas de centralidade, observa-se como eles podem impactar uns aos outros e o nível de conexão e coesão dentro da rede. Assim, utilizando a metodologia das redes sociais para a análise de *stakeholders*, pode-se dizer que os *stakeholders* com alta centralidade são mais propensos a influenciar os outros e tem um maior poder dentro da rede (Zedan & Miller, 2017).

4.2 Evolução teórica da abordagem de redes de *stakeholders*

A abordagem baseada em redes de *stakeholders*, também definida como um conjunto de atores interdependentes afetados por uma organização (Schneider & Sachs, 2017), é uma fonte relevante de recursos para criação de valor organizacional (Rühli et al., 2015; Bridoux & Stoelhorst, 2016; Schneider & Sachs, 2017).

Diferente de outras teorias de gestão estratégica, os pesquisadores de *stakeholders* consideram a criação de valor como sendo incorporado nas contribuições relacionais entre uma organização e seus *stakeholders* (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995; Harrison & Wicks, 2013; Tantaló & Priem, 2016). Contribuindo nessa abordagem de criação de valor, Rowley (1997) incorpora que a organização como um ator focal em uma rede de relacionamentos com múltiplos *stakeholders* é capaz de acessar os recursos e capacidades de cada *stakeholder* e se envolver em um processo de criação de valor (Sciarelli & Tani, 2013).

Nesse conjunto de pesquisas, existem poucas tentativas de análise dos processos subjacentes de criação de valor na abordagem de redes de *stakeholders* (Schneider & Sachs, 2017). E especificamente, há uma necessidade de investigação das condições prévias que levam à cooperação e comportamento equitativo de indivíduos em ambientes de múltiplos *stakeholders* (Harrison & Wicks, 2013).



Outro estudo recente que também apoia a abordagem da rede de *stakeholders* é apresentado por Ali (2017), que argumenta que na rede o papel dos gestores é um pouco diluído, e a agência dos *stakeholders* é reconhecida. Nessa visão, as empresas são vistas como parte de uma rede onde a densidade da rede e a centralidade da empresa decidem o quanto a empresa pode ser influenciada por certos *stakeholders*, corroborando com as afirmações de Rowley (1997). Ainda, há de se considerar que a sobrevivência e a prosperidade organizacional dependem das expectativas dos diversos grupos de *stakeholders* e não somente dos interesses da própria organização e dos gestores que dela fazem parte (Griffin, 2017).

4.3 Síntese da evolução da abordagem de redes de *stakeholders*

Para sintetizar a evolução da abordagem de redes de *stakeholders*, é apresentado no Quadro 1: a) o pressuposto principal do modelo do Rowley; b) as proposições originais apresentadas no artigo seminal do autor; c) as reflexões empíricas dos trabalhos desenvolvidos utilizando o modelo; d) as reflexões teóricas sobre o modelo e possíveis complementações sobre a teoria e, por fim; e) os *highlights* – destaques da teoria da rede de *stakeholders*.

Pressuposto Principal da Teoria de Redes de <i>Stakeholders</i>	O modelo de construção de redes sociais (densidade e centralidade) propõe ir além da análise tradicional de laços diádicos e considera as influências e o impacto dos diferentes <i>stakeholders</i> que não têm relações diretas com a empresa focal, mas que afetam o comportamento da empresa e de toda a rede (Rowley, 1997, p.907).		
Proposições de Rowley (1997)	Proposição 1: À medida que a densidade da rede aumenta, a capacidade dos <i>stakeholders</i> de uma organização focal para restringir as ações da organização aumentam.	Proposição 2: À medida que a centralidade da organização focal aumenta, a sua capacidade de resistir às pressões dos <i>stakeholders</i> aumenta.	Proposição 3: Em diferentes condições de densidade e centralidade, a organização focal adotará um papel mais ativo ou subordinado quanto aos interesses e expectativas de toda a rede de <i>stakeholders</i> .
Reflexões empíricas sobre Teoria	Somente por meio da abordagem de redes sociais é possível fazer as interlocuções dos papéis sociais para entender a influência dos múltiplos atores nas decisões e estratégias das empresas (Garriga, 2009).	A rede de <i>stakeholders</i> tem mais conectividade com as decisões estratégicas do que o esperado pelas organizações focais (Zedan & Miller, 2017).	As alianças intra- <i>stakeholders</i> podem ter uma influência esmagadora na estratégia corporativa (Fassin, Colle, & Freeman, 2017).
Reflexões teóricas sobre o modelo de Rowley	A análise social das redes de <i>stakeholders</i> é uma fonte relevante de recursos para criação de valor organizacional (Schneider & Sachs, 2017).	Por meio do modelo, é possível identificar os recursos e capacidades de cada <i>stakeholder</i> para então se envolver em um processo de criação de valor (Sciarelli & Tani, 2013).	As empresas são vistas como parte de uma rede onde a densidade da rede e a centralidade da empresa determinam o quanto a empresa pode ser influenciada por seus <i>stakeholders</i> (Ali, 2017)
Highlights da teoria	O modelo proposto auxilia na definição dos limites (<i>boundaires</i>) da rede a ser estudada.	Os laços relacionais entre os atores são canais para transferência de “fluxo” de recursos e criação de valor.	A consideração central é como o padrão das relações entre os múltiplos atores em conjunto afetam os membros da rede.

Quadro 1 – *Framework* sintético da Teoria de Rede de *Stakeholders*



4.4 Tendências de pesquisa

Com base na reflexão teórica sobre a abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que as pesquisas recentes estão deslocando o foco das relações com os *stakeholders* centradas na organização para as de uma rede descentralizada com diversos atores. Além disso, alguns pesquisadores como Schneider e Sachs (2017) e Bridoux e Stoelhorst (2014), estão explorando também como unidade de análise para os estudos, as redes de *stakeholders* e as identidades sociais dos indivíduos membros desses grupos, indo além da análise tradicional com foco na empresa, para buscar entender como ocorrem os comportamentos, atitudes e percepções desses indivíduos quando estão afiliados a um grupo e rede de *stakeholders*.

Essa nova abordagem de pesquisa está também alinhada com os recentes estudos da área da estratégia (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Schneider & Sachs, 2017) que exploram as *microfoundations* para a criação de valor organizacional e como os comportamentos cooperativos entre os *stakeholders* influenciam no desempenho das organizações a sua volta.

Assim, argumenta-se que conceituar os *stakeholders* como grupos sociais e estudar suas relações por meio das redes sociais se mostra ainda um relevante campo de estudos, considerando os mesmos argumentos apresentados por Rowley (1997) e se revela ainda como uma importante unidade de análise adicional, propiciando o desenvolvimento e aplicação de instrumentos de pesquisa de vários níveis para investigar o desenvolvimento de capacidades, recursos e conhecimentos, além da criação de valor, partindo da ótica das redes de *stakeholders*.

5. CONCLUSÃO

A análise da abordagem de redes de *stakeholders* revela-se promissora para os estudos que buscam investigar as interconexões entre múltiplos *stakeholders* e sua influência nas organizações. Observou-se que essa abordagem tem relação com a teoria de redes sociais, com a teoria dos *stakeholders* e com a teoria organizacional, e para cada corrente teórica há autores proeminentes que influenciam as publicações.

A abordagem de redes de *stakeholders* apresenta vantagens para o campo teórico, empírico e gerencial. Contribui para a definição dos limites de uma rede organizacional, o que pode levar a um gerenciamento mais efetivo dos *stakeholders*. Também destaca-se pelo potencial de criação de valor e de troca de recursos entre os atores, propiciando cooperação e sinergia. Tem um papel importante no processo estratégico, dado que a influência dos atores em rede tem impacto na adoção de estratégias.

Com base na reflexão teórica sobre a abordagem de redes de *stakeholders*, é possível inferir que as pesquisas recentes estão deslocando o foco das relações com os *stakeholders* centradas na organização para as de uma rede descentralizada com diversos atores. Além disso, há uma tendência de estudos das redes de *stakeholders* e as identidades sociais dos indivíduos membros desses grupos, indo além da análise tradicional com foco na empresa, para buscar entender como ocorrem os comportamentos, atitudes e percepções desses indivíduos quando estão afiliados a um grupo e rede de *stakeholders*.

Por fim, a contribuição desta pesquisa consiste em apresentar um panorama teórico da abordagem de redes sociais para a análise de *stakeholders*, apresentando as redes de



referências, as contribuições teóricas e empíricas e a tendência dos estudos recentes, o que pode auxiliar futuras pesquisas nessa temática.

REFERÊNCIAS

- Agle, B. R., Mitchell, R. K., & Sonnenfeld, J. A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5), 507-525.
- Ali, M. A. (2017). Stakeholder salience for stakeholder firms: An attempt to reframe an important heuristic device. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 153-168.
- Amato Neto, J. (2009). Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLs): um modelo de referência. São Paulo: Atlas. 178p.
- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PMEs: teorizações e evidências. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 8(Esp), 203-227.
- Barnard, C. (1938). The functions of the executive. *Cambridge/Mass.*
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488-506.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: Managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder relationships and social welfare: A behavioral theory of contributions to joint value creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229-251.
- Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (1998). Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local com base na experiência italiana. *São Paulo: Atlas.*
- Castells, M. (1999). Para o Estado-rede: globalização econômica e instituições políticas na era da informação. *Sociedade e Estado em transformação. São Paulo: Editora UNESP*, 147-171.
- Castells, M. (2007). Communication, power and counter-power in the network society. *International Journal of Communication*, 1(1), 29.
- Castells, M., Majer, R. V., & Gerhardt, K. B. (2002). *A sociedade em rede* (Vol. 1). Fundação Calouste Gulbenkian.
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures. *Cooperative Strategies in International Business*, 1, 3-30
- Dagnino, G. B., & Padula, G. (2002, May). Coopetition strategic: towards a new kind of interfirm dynamics. In *The European Academy of Management. Stockholm: Second annual conference-innovative research in management.*
- Davis, G. F., & Scott, R. W. (2007). *Organizations and organizing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fassin, Y., de Colle, S., & Freeman, R. E. (2017). Intra-stakeholder alliances in plant-closing decisions: A stakeholder theory approach. *Business Ethics: A European Review*, 26(2), 97-111.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic planning: A stakeholder approach. *Pitman, Boston*.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359.
- Garriga, E. (2009). Cooperation in stakeholder networks: firms' 'Tertius Iungens' role. *Journal of Business Ethics*, 90, 623-637.
- Gibbs, B. H., & Singer, J. D. (1993). *Empirical knowledge on world politics: A summary of quantitative research, 1970-1991*. Greenwood Pub Group.
- Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. *Organization Studies*, 16(2), 183-214.
- Granovetter, M. (2005). The impact of social structure on economic outcomes. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50.
- Granovetter, M. (2017). *Society and economy: Framework and principles*. Harvard University Press.
- Granovetter, M. S. (1977). The strength of weak ties. In *Social networks* (pp. 347-367).
- Gray, B., & Wood, D. J. (1991). Collaborative alliances: Moving from practice to theory. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), 3-22.
- Griffin, J. J. (2017). Tracing stakeholder terminology then and now: Convergence and new pathways. *Business Ethics: A European Review*, 26(4), 326-346.
- Gulati, R., Nohria, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21(3), 203-215.
- Hackett, S. M., & Dilts, D. M. (2004). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 29(1), 55-82.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder theory, value, and firm performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97-124.
- Heugens, P. P., Van Den Bosch, F. A., & Van Riel, C. B. (2002). Stakeholder integration: Building mutually enforcing relationships. *Business & Society*, 41(1), 36-60.
- Huxham, C., & Vangen, S. (1996). Working together: Key themes in the management of relationships between public and non-profit organizations. *International Journal of Public Sector Management*, 9(7), 5-17.
- Miles, S. (2017). Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. *Journal of Business Ethics*, 142(3), 437-459.
- Neville, B. A., & Menguc, B. (2006). Stakeholder multiplicity: Toward an understanding of the interactions between stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4), 377-391.



- Porter, M. E. (1998). *Clusters and the new economics of competition* (Vol. 76, No. 6, pp. 77-90). Boston: Harvard Business Review.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Ribeiro, N. C., Antonialli, L. M., & Zambalde, A. L. (2015). Análise sociométrica da estrutura da rede de propriedade intelectual de uma universidade pública. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, 5(1), 127-146.
- Roberts, N. C., & Bradley, R. T. (1991). Stakeholder collaboration and innovation: A study of public policy initiation at the state level. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 209-227.
- Roloff, J. (2008). A life cycle model of multi-stakeholder networks. *Business Ethics: A European Review*, 17(3), 311-325.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Rowley, T. J., Moldoveanu, M. 2003. When will stakeholder groups act? An interest- and identity-based model of stakeholder group mobilization. *Academy of Management Review*, 28(2), 204-219.
- Rühli, E., Sachs, S., Schmitt, R., & Schneider, T. (2015). Innovation in multistakeholder settings: The case of a wicked issue in health care. *Journal of Business Ethics*, 143(2), 289-305.
- Saur-Amaral, I. (2010). Revisão sistemática da literatura. *Lisboa: Bubok*.
- Schneider, T., & Sachs, S. (2017). The impact of stakeholder identities on value creation in issue-based stakeholder networks. *Journal of Business Ethics*, 144(1), 41-57.
- Sciarelli, M., & Tani, M. (2013). Network approach and stakeholder management. *Business Systems Review*, 2(2), 175-190.
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2016). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329.
- Van Eck, N.J., & Waltman, L. (2014). Visualizing bibliometric networks. In Y. Ding, R. Rousseau, & D. Wolfram (Eds.), *Measuring scholarly impact: Methods and practice* (pp. 285–320). Springer.
- Yang, A., & Bentley, J. (2017). A balance theory approach to stakeholder network and apology strategy. *Public Relations Review*, 43(2), 267-277.
- Zedan, S., & Miller, W. (2017). Using social network analysis to identify stakeholders' influence on energy efficiency of housing. *International Journal of Engineering Business Management*, 9.
- Zeng, F., Chen, Y., Dong, M. C., & Zheng, J. (2015). Understanding distributor opportunism in a horizontal network. *Industrial Marketing Management*, 46, 171-182.