

## **Network Theory of Stakeholder Influences: uma abordagem revisitada**

**FABRICIO STOCKER**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

**KEYSA MANUELA CUNHA DE MASCENA**

UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

**ANA CLÁUDIA AZEVEDO**

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

Agradecimento à órgão de fomento:

Este trabalho foi apoiado pelas agências de fomento: CAPES -Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e CNPQ - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

# NETWORK THEORY OF STAKEHOLDER INFLUENCES: UMA ABORDAGEM REVISITADA

## 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, emergentes 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*, pois as empresas não respondem a cada interessado de forma individual, mas sim, interagem em função das múltiplas influências de todo um conjunto de *stakeholders* (Neville & Menguc, 2006). Esse fenômeno caracteriza as chamadas redes de *stakeholders*, e sua análise tem potencial para fornecer evidências de como os resultados relacionais são obtidos por meio das interações entre as organizações e suas múltiplas partes interessadas.

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) avalia 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 não demonstrou relativa evolução e aplicação ao longo dos últimos anos (Rowley, 2017).

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, este 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, ou seja desde a sua concepção em 1997. 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

O conceito de redes apresenta como disciplinas fundadoras a sociologia e a antropologia (Jack, 2010). A abordagem deste conceito é bastante extensa e associa-se a uma temática transversal a diferentes campos da literatura, podendo variar entre redes sociais, redes organizacionais e até definições além (Provan, Fish & Sydow, 2007), como é o caso das redes de stakeholders, particularmente endereçadas neste trabalho.

### 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 (1985) defende a sua proposta de *embeddedness*, traduzido como imersão, onde a compressão sobre os comportamentos e as instituições a serem analisados deve ser ponderada pelas contínuas relações sociais em que estão imersas. Portanto, interpretá-los como elementos independentes representa um grave mal-entendido, segundo o autor.

Assim, os estudos organizacionais ao longo dos últimos anos, segundo, 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 (Granovetter, 2017).

### 2.2 A abordagem das redes organizacionais

À medida que o ambiente econômico tornou-se global, tecnologicamente conectado e fortemente mais competitivo, novas configurações organizacionais emergiram, e as redes assumiram uma crescente importância estratégica (Gulati, Nohria & Zaheer, 2000). A evolução e o contínuo crescimento destes arranjos originou uma grande tradição de pesquisa, caracterizada pela análise das relações dentro e entre as organizações (Ahuja, Soda & Zaheer, 2012), tornando-se uma pauta claramente em voga na literatura (Bergenholtz & Waldstrøm, 2011).

Em âmbito geral as redes organizacionais referem-se a interações ocorridas entre um conjunto de organizações que ultrapassem suas fronteiras organizacionais. Nesse sentido, Gulati, Nohria e Zaheer (2000) argumentam que as redes englobam um conjunto de relações de uma

empresa, horizontal e vertical, com outras organizações, sejam fornecedores, clientes, concorrentes ou outras entidades, e são compostas de laços interorganizacionais duradouros, com um significado estratégico para as empresas.

Pesquisas sobre o tema de redes organizacionais têm aumentado em diversas áreas do conhecimento, como Sociologia, Economia e Administração (Provan, Fish & Sydow, 2007). As redes organizacionais promovem o compartilhamento de conhecimentos, competências e informações, que são recursos primordiais para a competitividade e inovação (Balestrini & Verschoore, 2016). Assim, ao trabalharem em rede, as organizações podem alcançar níveis de desempenho que sozinhas dificilmente alcançariam (Zaccarelli et al, 2008).

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

Apesar das muitas tipologias explicando as redes organizacionais, um denominador comum é que estas constituem-se a partir de processos relacionais complexos e dinâmicos, regidos por fatores estratégicos de competição e de cooperação, que caracterizam uma interdependência relacional entre as organizações (Roth et al., 2012). Nesse ínterim, algumas redes podem ser descentralizadas ou não ter uma estrutura organizacional bem definida, e outras podem ser rigidamente organizadas com altos níveis de centralização e controle. Mas em ambos os cenários, estes arranjos são relacionados 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).

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 de 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 interconectados 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 conseqüentemente 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.

Em uma nova revisitação da própria teoria, Rowley (2017) afirma ainda que a integração entre a análise de redes sociais com a pesquisa sobre *stakeholders* permanece limitada até o momento.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Este trabalho investiga a evolução da abordagem de redes de *stakeholders* realizando uma análise sociométrica e revisão sistemática das publicações sobre o tema nos últimos 20 anos. Este recorte temporal foi definido considerando-se que o marco inicial dessa abordagem foi a publicação do artigo de *Timothy J. Rowley*, no *Academy of Management Review*, do artigo intitulado “*Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences*”, no ano de

1997. Portanto, o recorte de 20 anos foi intencionalmente deliberado para que compreendesse o período entre a data de publicação do referido artigo até o ano de 2017 (dias atuais) em que o autor publicou uma nova revisitação da teoria sob o título “*The Power of and in Stakeholder Networks*” do ano de 2017.

Conforme é evidenciado na Figura 1, na matriz de procedimentos metodológicos, a coleta de dados foi realizada por meio de um mapeamento da literatura internacional na base de dados *Web of Science* (ISI), tendo como o filtro os *journals* pertencentes à categoria de *Business & Management*. Esta base foi escolhida por ser “um dos bancos de dados mais abrangentes de periódicos revisados por pares em Ciências Sociais (Crossan & Apaydin, 2010, p. 1157) e, possuir apenas conteúdo bem reconhecido e considerado relevante pelos pares (Scaringella & Radziwonb, 2017).

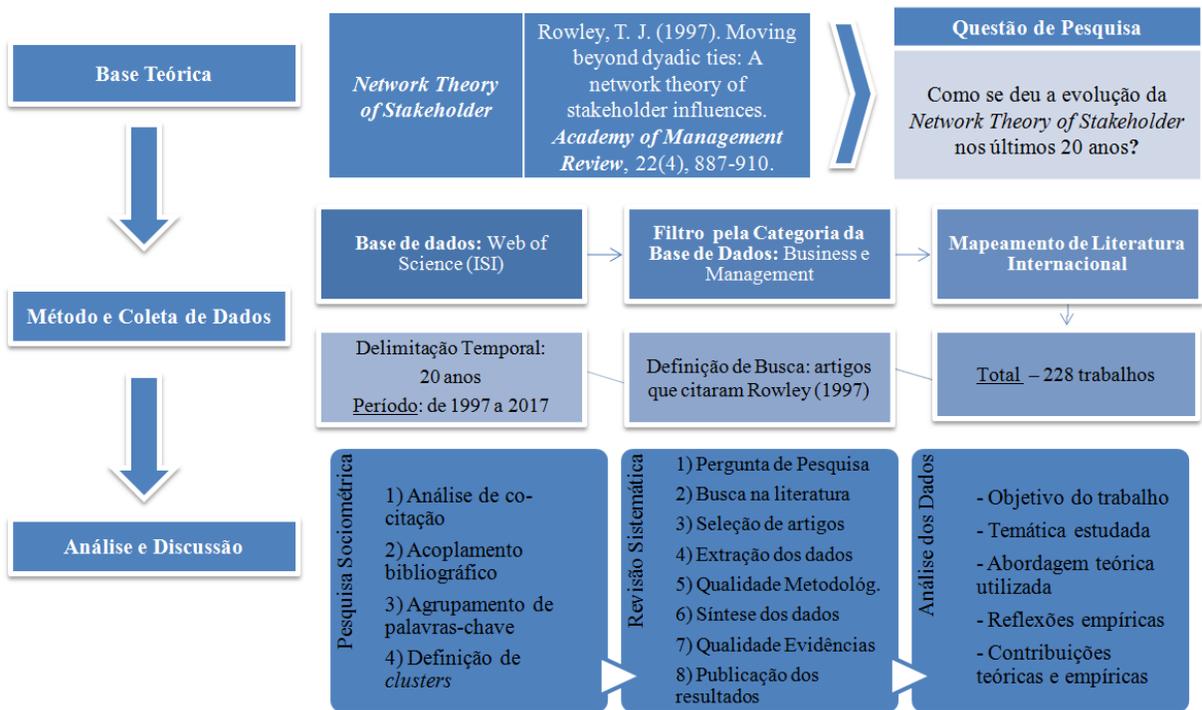


Figura 1 –Matriz das etapas e procedimentos metodológicos

Para operacionalização da coleta foram angariados todos os artigos da referida base que citaram o artigo “*Moving beyond dyadicities: A network theory of stakeholder influences*” de Rowley (1997), resultando um total de 228 trabalhos. Ressalta-se que a citação em si, pode representar concordância, discordância e/ou acréscimos feitos ao trabalho inicial. Portanto, representam o interesse desta revisão em mapear a evolução desta teoria.

### 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, Antonialli & 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 ANÁLISE DOS DADOS

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*.

Conforme observado na Figura 2, a amostra está segmentada em três agrupamentos, obtidos com o auxílio do *software* VOSviewer. 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. Esses autores são os mais citados nas redes de co-citação podendo ter mais de uma obra publicada no tema.

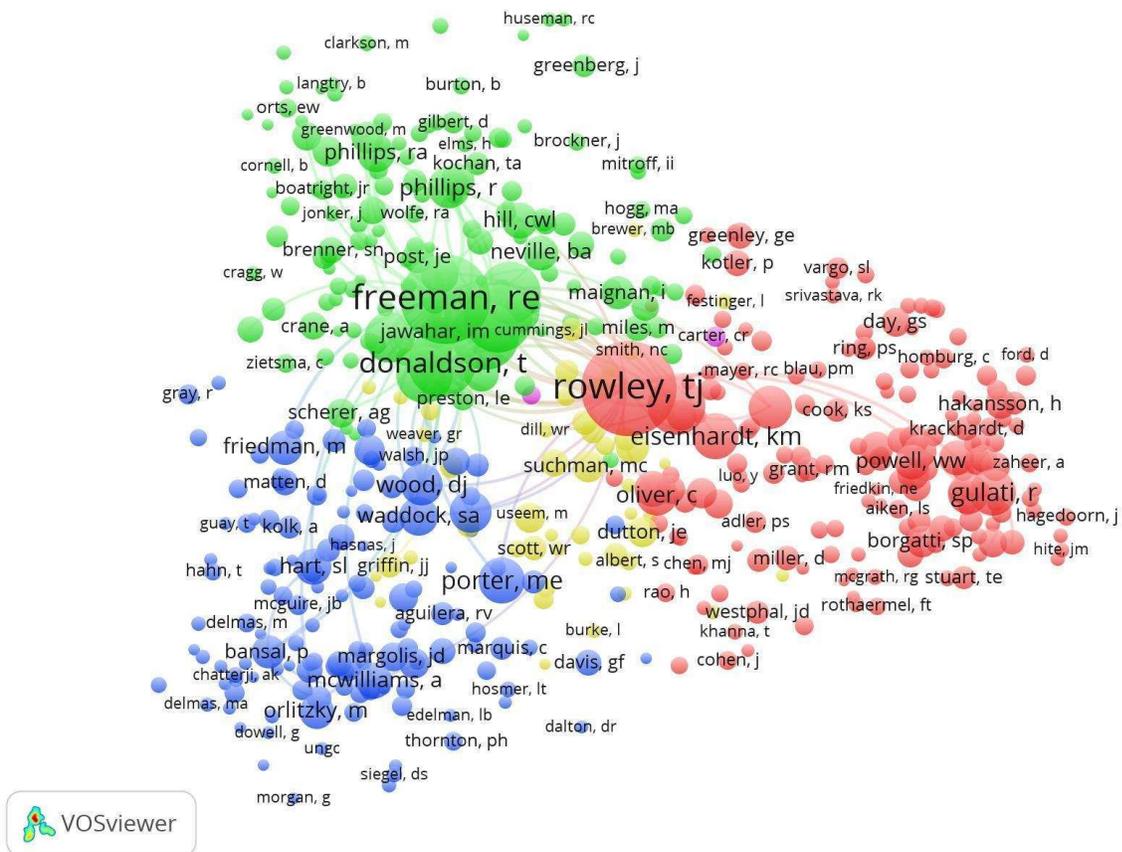


Figura2 –Co-citation cluster network

Para complementar a análise e identificar os padrões de citações dos artigos analisados, obteve-se a *bibliographic coupling cluster network* que visa o agrupamento das referências em função da obra citada. A Figura 3 apresenta o resultado da *bibliographic coupling cluster network*.

O acoplamento bibliográfico apresentado na Figura 3 reforça o agrupamento da amostra em três *clusters*. Nos dois primeiros *clusters* concentram-se a maior parte das citações. No primeiro agrupamento (na cor vermelha), o artigo mais citado é Rowley (1997); no segundo agrupamento (na cor verde), a obra mais citada é Freeman (1984); no terceiro agrupamento, há uma distribuição mais homogênea das citações, observando-se as obras de Barney (1991), Agle et al. (1999) e Berman et al. (1999), entre outros.

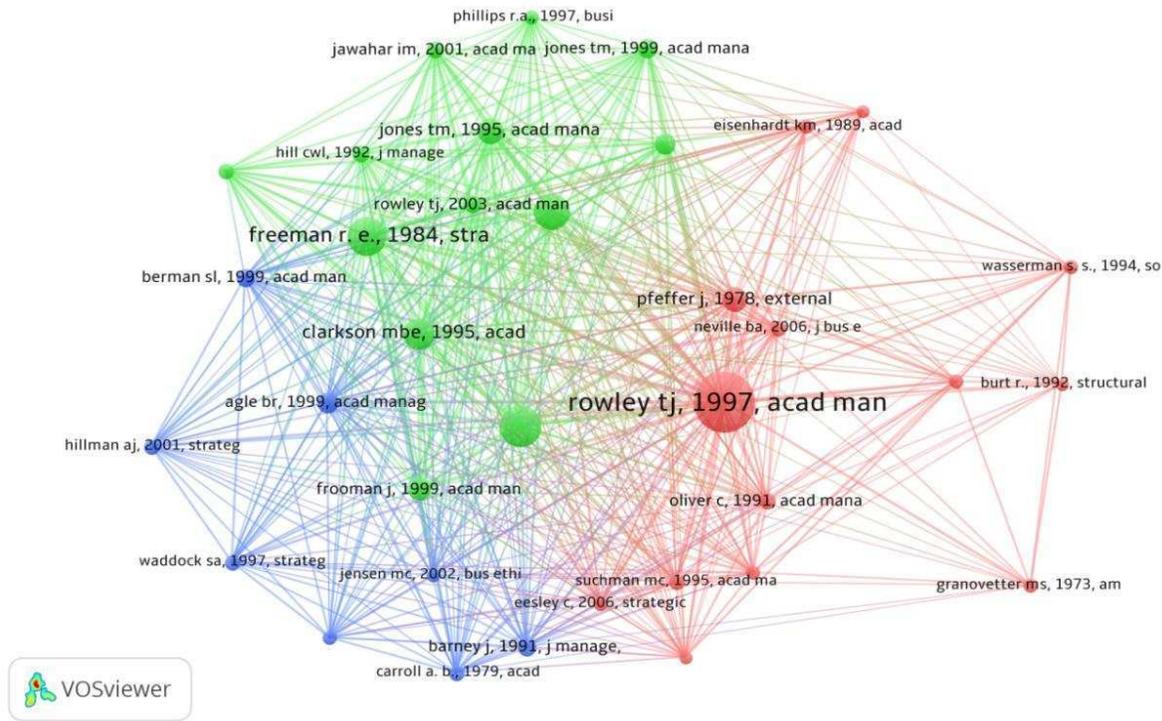


Figure 3 –Bibliographic coupling cluster network

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 4 reporta as principais referências citadas em cada *cluster*, observando-se tanto a análise dos autores como a análise das obras.

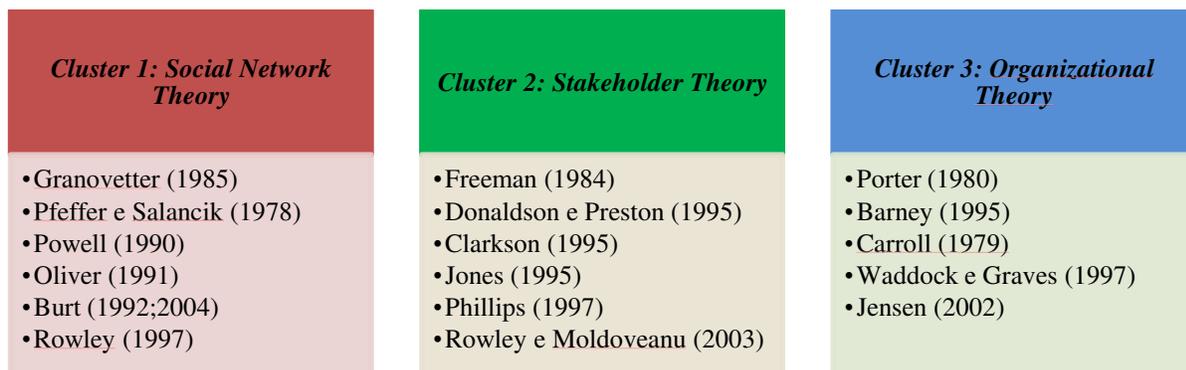


Figura 4 –Categorização do mapeamento dos *clusters* teóricos

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 citem 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.

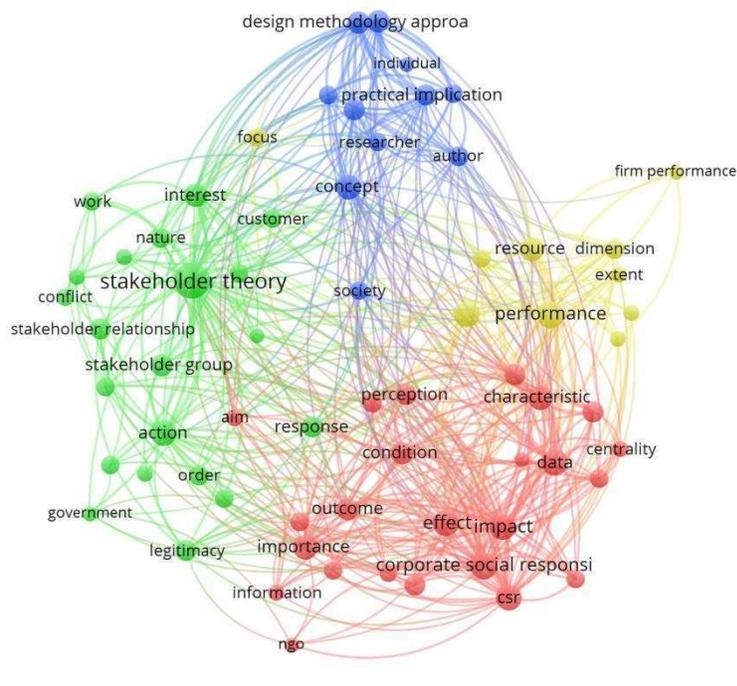


Figura 5 – Agrupamento de palavras-chave

Após a análise sociométrica dos dados, realizou-se a revisão sistemática do conjunto de publicações, observando-se: objetivos dos trabalhos, temática estudada, abordagem teórica utilizada, reflexões empíricas e contribuições resultantes. Dos 228 artigos analisados, 64 são teórico-empíricos (28%), sendo 39 estudos de caso (17%). As contribuições dos artigos empíricos foram analisados e observou-se que três desses estudos buscam aplicar e ampliar o modelo de Rowley (1997). Os estudos empíricos são de Garriga (2009) Fassin, Collee e Freeman (2017) e Zedan e Miller (2017).

#### **4.1 Aplicações empíricas da *Network Theory of Stakeholders***

Fassin, Collee Freeman (2017) analisaram diferentes decisões de encerramento de plantas industriais em empresas multinacionais, aplicando a abordagem da teoria de *stakeholders*. O argumento principal do artigo esteve concentrado no surgimento das alianças entre *stakeholders*, que estavam interessados em uma organização específica. A pesquisa de Fassin, Collee Freeman (2017) foi realizada no ambiente de decisões estratégicas do setor de cervejarias multinacionais, localizadas em pequenas cidades da Itália e da Bélgica, em que houve o interesse por parte da empresa de encerrar as atividades empresariais. Em ambos os casos, a decisão inicial de encerramento das atividades foi revertida graças às ações e reivindicações das alianças entre os *stakeholders*. Ao final, dentre outras proposições, os autores argumentam que as alianças intra-*stakeholders* podem ter uma influência esmagadora na estratégia corporativa.

Garriga (2009), partindo do *gap* de pesquisas empíricas que explique o processo de cooperação utilizando a abordagem da rede de *stakeholders*, realizou um estudo de caso indutivo em profundidade combinando dados sociométricos quantitativos e dados qualitativos de teoria fundamentada e observação etnográfica. Para o estudo de caso indutivo, a pesquisadora adotou o Programa de Gasoduto Natural desenvolvido em Buenos Aires - Argentina.

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; Tantalo & 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 apresentada na Figura 6: 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*.

---

<b>Pressuposto Principal</b> 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).
--	--

---

<b>Proposições de Rowley (1997)</b>	<b>Proposição 1:</b> 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.	<b>Proposição 2:</b> À medida que a centralidade da organização focal aumenta, a sua capacidade de resistir às pressões dos <i>stakeholders</i> aumenta.	<b>Proposição 3:</b> 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> .
<b>Reflexões empíricas sobre Teoria</b>	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).
<b>Reflexões teóricas sobre o modelo de Rowley</b>	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)
<b>Highlights da teoria</b>	O modelo proposto auxilia na definição dos limites ( <i>boundaries</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.

Figura 6 – 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 CONSIDERAÇÕES FINAIS E IMPLICAÇÕES

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 se destaca 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*.

Este estudo tem suas limitações reconhecidas. Primeiro como o foco era apresentar a evolução da abordagem de redes de *stakeholders* a partir da proposta de Rowley (1997, 2017), outros estudos que tenham se desdobrado a partir da conjugação da teoria de redes sociais e teoria dos *stakeholders*, mas de forma independente à publicação de Rowley (1997) não foram incluídos na revisão. Embora estudos neste âmbito em particular estivessem fora do escopo definido, reconhece-se que estes possam ser importantes para uma melhor compreensão de como estas teorias se aproximam, são operacionalizadas e contribuem para a literatura organizacional de forma geral. Em segundo lugar, o critério de seleção de apenas artigos revisados por pares do banco de dados ISI, na área de Business & Management pode ter omitido alguma pesquisa relevante. Consequentemente, encoraja-se pesquisas adicionais para investigar outros bancos de dados. Além disso, é importante operacionalizar as pesquisas com outros operadores booleanos que contemplem termos relativos a redes sociais e *stakeholders*.

Apesar destas limitações, reconhece-se que 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.
- Ahuja, G., Soda, G., & Zaheer, A. (2012). The genesis and dynamics of organizational networks. *Organization Science*, 23(2), 434-448.
- Balestrini, A., & Verschoore, J. (2016). *Redes de Cooperação Empresarial-: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Bookman Editora.
- Barnard, C. (1938). 1.(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.
- Bergenholtz, C., & Waldstrøm, C. (2011). Inter-organizational network studies—a literature review. *Industry and Innovation*, 18(6), 539-562.
- 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
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191.
- Davis, G. F., & Scott, R. W. (2007). Organizations and organizing.
- 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. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Granovetter, M. (2017). *Society and economy: Framework and principles*. Harvard University Press.
- 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*, 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.
- Jack, S. L. (2010). Approaches to studying networks: Implications and outcomes. *Journal of Business venturing*, 25(1), 120-137.
- 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.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295-336.
- Provan, K. G., Fish, A., & Sydow, J. (2007). Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. *Journal of management*, 33(3), 479-516.
- 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.
- Roth, A. L., Wegner, D., Valle Antunes Júnior, J. A., & Domingos Padula, A. (2012). Diferenças e inter-relações dos conceitos de governança e gestão de redes horizontais de empresas: contribuições para o campo de estudos. *Revista de Administração-Rausp*, 47(1).
- 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. (2017). The Power of and in Stakeholder Networks. *In Stakeholder Management*. Emerald Publishing Limited, 101-122.

- 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*.
- Scaringella, L., & Radziwon, A. (2017). Innovation, entrepreneurial, knowledge, and business ecosystems: Old wine in new bottles?. *Technological Forecasting and Social Change*.
- 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.
- Zaccarelli, S., Telles, R., Siqueira, J., Boaventura, J. and Donaire, D. (2008). *Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios*. Atlas.
- 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.