


---

**TEORIA DOS STAKEHOLDERS — REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA**

---

**STAKEHOLDER THEORY—SYSTEMIC LITERATURE REVIEW**[10.29073/e3.v9i1.727](https://doi.org/10.29073/e3.v9i1.727)

Receção: 23/03/2023 Aprovação: 26/05/2023 Publicação: 30/06/2023

Rui Jorge Silva <sup>a</sup>; Pedro Marques <sup>b</sup>;<sup>a</sup> Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal; [ruisilva@utad.pt](mailto:ruisilva@utad.pt); <sup>b</sup> Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Portugal; [pmarques@utad.pt](mailto:pmarques@utad.pt);

---

**RESUMO**

---

A Teoria dos Stakeholders rompe com noções clássicas da administração da época para trazer ideias tão inovadoras que ainda hoje são aproveitadas. A principal, é a que propõe a extensão da concepção de quem são as peças-chave para uma empresa. A presente investigação procurou explorar e analisar a literatura relacionada com a Teoria dos Stakeholders, utilizando como metodologia a análise bibliométrica. Neste estudo pretende-se utilizar uma abordagem sistemática para realizar a revisão de literatura e um mapeamento dos estudos de investigação mais relevantes. Nesse sentido, recorreu-se a um protocolo rigoroso de pesquisa baseada em documentos científicos publicados na base de dados *Web of Science*. Os documentos recolhidos encontram-se situados numa base temporal compreendida entre 1989 e 2020. No resultado obtido (n=155) incluíram-se apenas artigos que foram analisados utilizando a ferramenta R Bibliometrix. A análise destas publicações aponta para uma tendência crescente nas publicações de artigos na Teoria dos Stakeholders. Pela análise bibliométrica dos resultados da investigação global destacamos os autores mais citados, as publicações dos autores ao longo do tempo, e ainda destacamos os principais temas de investigação e países onde foram realizados estudos. Por outro lado, salientamos também a rede de colaboração entre instituições, autores e países ao longo do tempo.

**Palavras-chave:** Stakeholders Theory; Management; Performance; Business e Corporate.

---

**ABSTRACT**

---

The Stakeholder Theory breaks away from classical notions of the management of the time to bring ideas that are so innovative that they are still used today. The main one is the one that proposes the extension of the conception of who are the key pieces for a company. The present investigation sought to explore and analyze the literature related to the Stakeholder Theory, using bibliometric analysis as methodology. This study aims to use a systematic approach to perform the literature review and a mapping of the most relevant research studies. In this sense, a rigorous research protocol based on scientific documents published in the *Web of Science* database was used. The collected documents are located within a time basis between 1989 and 2020. In the result obtained (n=155), only articles that were analyzed using the R Bibliometrix tool were included. The analysis of these publications points to a growing trend in the publication of articles on the Stakeholder Theory. Through the bibliometric analysis of the results of the global research we highlight the most cited authors, the publications of the authors over time, and we also highlight the main research themes and countries where studies were conducted. On the other hand, we also highlight the network of collaboration between institutions, authors, and countries over time.

**Keywords:** Stakeholders Theory; Management; Performance; Business and Corporate.

---

**1. INTRODUÇÃO**

---

A principal obra da teoria dos stakeholders pertence a Freeman (1984) e impulsionou uma série de estudos enfatizando o conceito, a própria teoria e a gestão de stakeholders. Para

Freeman (1984, p. 46) “stakeholders são grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela organização na realização dos seus objetivos” referindo ainda que foi em 1963, no memorando do Stanford Researche

Intitute que a palavra Stakeholders surge pela primeira pela primeira vez, apontando para um grupo que, sem o seu apoio, a organização deixaria de existir. Para Freeman (1984) este conceito de stakeholders foi desenvolvido em quatro áreas: planeamento estratégico corporativo, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional.

Foi nas últimas três décadas que a teoria de stakeholders se desenvolveu estando a sua aplicação cada vez mais presente em diversas áreas de gestão, tendo também uma forte interlocução nas questões emergentes da sociedade (Barney & Harrison, 2020). Esta teoria e respetiva evolução tem dada diversos contributos para a gestão corporativa tais como a identificação e classificação dos diferentes grupos de stakeholders, a análise dos seus interesses, quais stakeholders priorizar, quais estratégias usar para lidar com os conflitos e pressões, que práticas para os envolver com a organização, entre outros temas (Mitchell, Agle & Wood, 1997; Bosse & Coughlan, 2016; Bridoux & Vishwanathan, 2020).

Numa perspetiva estratégica, a Gestão de Stakeholders, indica que é a organização que tem a necessidade de gerir as relações com os seus Stakeholders. (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar & De Colle, 2010). Neste contexto a gestão de stakeholders, tem sido reconhecida como um importante contributo para o crescimento e desenvolvimento de estratégias competitivas que explicam a criação de valor e o desempenho das organizações (Harrison, Bosse & Phillips, 2010; Harrison & Wicks, 2013; Zollo, Minoja & Coda, 2018; Priem, Krause, Tantaló & McFadyen, 2019).

De acordo com Donalson e Preston (1995) a teoria dos stakeholders tem três dimensões: uma descritiva, outra instrumental e outra normativa. Na primeira, a teoria dos stakeholders descreve a cooperação como um conjunto de interesses cooperativos que possuem um valor essencial. A dimensão instrumental da teoria de stakeholders refere que as empresas que praticam a gestão baseada nos pressupostos da teoria de

stakeholders têm um desempenho melhor do que as empresas que são puramente orientadas pelo lucro e pelas intenções dos stakeholders (Jones, Harrison & Felps, 2018). Estabelecer as relações entre a gestão de stakeholders e o desempenho corporativo, em que se considera uma boa gestão de stakeholders influencia positivamente uma performance financeira. A terceira dimensão é a base da teoria, pois considera-se que os stakeholders têm interesses legítimos e esses interesses possuem valor essencial.

A teoria dos stakeholders, em diversos estudos empíricos, vem fornecendo evidências acerca das relações entre a gestão de stakeholders e a realização dos objetivos corporativos (Jones, Wicks & Freeman, 2017). Considera-se que estudos empíricos representam um importante instrumento para mensuração do desenvolvimento e a evolução do conhecimento acerca de teorias, permitindo que conceitos e pressupostos da teoria possam ser verificados na complexa realidade do mundo organizacional. Analisar o desenvolvimento e aplicação da teoria, sob o ponto de vista dos estudos empíricos, torna-se relevante para acompanhar o estado da arte.

Neste estudo, para selecionar as publicações que foram objeto de análise, primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica para os termos “Stakeholder\* Theory” e “Theory Stakeholder\*” base de dados internacional *Web of Science*, no período entre 1989 e 2020, A partir do estudo bibliométrico procurou-se responder às seguintes questões de investigação: Há crescimento no número de publicações no período? Quais as referências mais citadas? Quais os periódicos e autores mais relevantes? Qual a interlocução entre os autores e principais tópicos estudados sobre o tema? Quais as principais temáticas de investigação abordadas?

Após o levantamento dos dados quantitativos relacionados às publicações, desenvolveu-se um estudo qualitativo onde se procurou compreender quais os fenómenos abordados pelos estudos empíricos e quais as possíveis considerações acerca do desenvolvimento dos estudos sobre gestão de stakeholders.

Este artigo contribui para a evolução do tema ao apresentar uma análise do estado da arte e aplicação na prática dos pressupostos inerentes à gestão de stakeholders, assunto de interesse crescente na comunidade científica, em especial nos estudos sobre estratégia. O estudo contribui ainda com a realização de uma síntese e apresentação de perspectivas para avanço nos estudos práticos, podendo auxiliar futuros investigadores no entendimento das questões abordadas neste campo de investigação.

Este artigo está estruturado em quatro secções, além desta introdução. A próxima secção apresenta um referencial teórico que aborda a teoria stakeholders. Na secção seguinte, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização da pesquisa. Posteriormente, é apresentada a análise dos dados obtidos numa revisão bibliométrica. Por fim, são explicitadas as perspectivas para avanço dos estudos na teoria de stakeholders e apresentadas as considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

Vários estudos realizados comprovam que a teoria dos stakeholders é uma teoria que vai para além de a observação puramente descritiva de que “as organizações têm interessados,” o que, embora verdadeiro, não tem implicações de gestão direta (Barney & Harrison, 2020; Crane, 2020; Freeman, 2004; Harrison, Freeman & Abreu, 2015). Além disso, a noção de que a gestão das partes interessadas contribui para o desempenho económico bem-sucedido é insuficiente para servir de base isolada para a parte interessada na teoria (Donaldson & Preston, 1995).

Após avaliação aos 3 modelos de abordagem à teoria dos Stakeholders (descritiva, instrumental e normativa) acredita-se que a abordagem normativa é a que melhor contribui para um melhor desempenho económico das unidades de negócio, pelo facto de se basear em razões mais ponderadas através do recurso a argumentos normativos (Donaldson & Preston, 1995).

A teoria central dos Stakeholders integra o campo empresarial e social, abrangendo conceitos económicos, comportamentais e éticos entre as empresas ou unidades de negócio e as partes interessadas, privilegiando relações de confiança e cooperação permitindo assim alcançar vantagens competitivas entre as demais (Thomas M Jones, Harrison, & Felps, 2018).

Alguns estudos recentes na área da responsabilidade social, reconhecem o papel dos Stakeholders como motor de influência nas decisões nas empresas. A teoria dos Stakeholders forma uma base teórica que permite analisar o impacto no desempenho económico da empresa e a sua postura estratégica para a responsabilidade social (Roberts, 1992).

Em contrapartida, este autor defende que as empresas que seguem a teoria dos Stakeholders (a mais defendida) serão menos bem-sucedidas na competição pela sobrevivência do que aquelas que seguem a criação de um valor único que se repercute num maior bem-estar social. O facto de os gestores preferirem a teoria dos Stakeholders faz com que não se sintam responsabilizados pelas suas ações (Jensen, 2002).

Na teoria convergente, pretende-se descrever duas abordagens distintas da teoria dos Stakeholders expondo as suas semelhanças e diferenças. Esta teoria permite demonstrar como os gestores empresariais podem comportar-se moralmente num contexto das partes interessadas, sem colocar em risco a viabilidade da empresa ou a sua relação com a mesma (T M Jones & Wicks, 1999).

Jawahar & McLaughlin, (2001) argumenta que a teoria dos Stakeholders que aqui se apresenta ignora a teoria individual das diferenças, já que as crenças, ideologias e valores dos gestores são suscetíveis de influenciar estratégias ou decisões, que utilizam para lidar com as diferentes partes interessadas. Pretende-se assim demonstrar que em cada fase do ciclo da vida organizacional das empresas, existem partes interessadas mais importantes do que outras.

A teoria das objeções tenta acrescentar clareza à teoria dos Stakeholders enfatizando um conjunto de objeções colocadas por críticos desta teoria, por forma a eliminar equívocos mais comuns, permitindo assim avaliar o poder e as limitações desta abordagem (Phillips, Freeman, & Wicks, 2003).

Laplume et al., (2008) numa revisão realizada tinha como principal objetivo verificar a teoria dos Stakeholders no que diz respeito a questões relacionadas com a ética e moralidade, na medida em que questiona a maximização da riqueza dos empresários como objetivo primário do negócio que desenvolvem.

As relações negativas e conflituosas entre empresas ou organizações e os Stakeholders têm sido ignoradas em diversos estudos. Por este motivo é apresentado um modelo que combina esta teoria com a teoria realista da mudança social e diferenciadora, com o objetivo de destacar a importância da distinção das partes interessadas (Friedman & Miles, 2002).

Nos últimos 30 anos surgiu a necessidade de compreender e solucionar três equações empresariais ligadas entre si: como é criado e comercializado o valor; a ligação da ética ao capitalismo; e o apoio aos gestores na resolução das duas questões anteriores. Sendo que, a solução passou por centralizar a teoria dos Stakeholders na criação do valor e comércio em primeira instância, para posteriormente haver condições na compreensão do mercado e da economia (Parmar et al., 2010).

A noção de valor tem sido excessivamente simplificada devido à necessidade de concentração de retornos económicos, no entanto a teoria dos Stakeholders fornece uma perspetiva mais complexa do valor que as partes interessadas procuram, bem como novas formas de o medir (Harrison & Wicks, 2013).

Gibson, (2000) argumenta que a teoria dos Stakeholders poderia ser baseada num conceito de bem comum, no que concerne a duas perspetivas da empresa. Por um lado, a

obtenção do maior lucro possível dos seus acionistas, por outro a inclusão dos seus gestores na participação nas empresas com os seus respetivos deveres e direitos.

Aplicando a teoria de stakeholders foram analisados temas relacionados com os conceitos de gestão de stakeholders durante um período de 15 anos tendo-se chegado às seguintes conclusões: a legitimação da atividade é um processo difícil, a manipulação dos stakeholders é altamente criticada, existe ainda necessidade de usar técnicas baseadas na teoria por forma a explorar a riqueza do conhecimento dos gestores de stakeholders para que cheguem a acordo de forma mais fácil (Ackermann & Eden, 2011).

## 2.2 GESTÃO E SUSTENTABILIDADE

Hoerisch et al., (2014) analisou as ligações, semelhanças e diferenças entre a teoria dos Stakeholders e a gestão da sustentabilidade das unidades de negócio, por forma a desenvolver um quadro concetual com o objetivo de aumentar a aplicabilidade da teoria dos Stakeholders na gestão de sustentabilidade. Assim, são identificados três desafios da gestão das relações das partes interessadas para a sustentabilidade, são eles: o reforço de interesses particulares de sustentabilidade das partes interessadas, a criação de interesses de sustentabilidade mútua com base nestes interesses particulares e a capacitação das partes interessadas em atuar como intermediárias para o desenvolvimento sustentável. A teoria dos Stakeholders propõe uma relação positiva entre a equidade dos intervenientes e o seu desempenho profissional. No entanto, uma abordagem de equidade não é a mais atrativa e motivadora para a autoestima das partes interessadas que têm um elevado poder de negociação, além do que acarreta custos de oportunidades que diminuem a criação do valor (Bridoux & Stoelhorst, 2014). Nesse sentido, as relações de fornecedores e clientes com as empresas afetam as decisões sobre a sua estrutura de capital e por consequência o seu valor (Banerjee, Dasgupta, & Kim, 2008). Titman (1984) foi um dos primeiros investigadores a salientar que uma das razões pelas quais as decisões sobre a estrutura de

capital pode afetar o valor da empresa é que o investimento de qualquer uma das partes em determinadas áreas específicas podem levar à liquidação de uma outra parte dos intervenientes. (Schaltegger, Hoerisch, & Freeman, 2019) na sua análise enfatiza que qualquer caso de negócio é de alguma forma incompleta se apenas forem criadas melhorias de sustentabilidade para satisfazer um único grupo de partes interessadas através de benefícios económicos, negligenciando as necessidades das outras partes interessadas. Deste modo, a gestão de sustentabilidade pode ser melhor compreendida pela teoria dos Stakeholders se a ideia fulcral destes passar por uma solução orientada para a sustentabilidade, e ainda se a troca de valor for benéfica para todos e não apenas para alguns. Passa a assim a ser importante identificar as necessidades de todas os grupos intervenientes de forma a ajudar na implementação de caso de negócios das partes interessadas para a sustentabilidade, já que realça como o valor sustentável pode ser criado.

### 2.3 RELAÇÕES ENTRE OS DIVERSOS STAKEHOLDERS

Marcoux, (2003) defende que, se algumas relações entre as partes interessadas requerem moralmente deveres económicos e a relação acionista-gerente possui esses deveres necessários para essa ligação coexistir, então a teoria dos Stakeholders é moralmente inexistente. Recomendar a teoria das partes interessadas como uma doutrina de ensinamento para empresas comerciais que têm por objetivo interesses económicos de outros intervenientes além dos acionistas, faz com que a esta teoria seja mitigada pelo seu enfoque no que diz respeito aos interesses dos intervenientes humanos nos negócios da empresa (Orts & Strudler, 2002).

Freudenreich et al., (2020) destaca as relações entre as partes interessadas nas quais são em simultâneo recetoras e criadoras de valor de unidades de negócio. Este estudo contribuiu para a investigação do modelo empresarial através da aplicação da teoria dos Stakeholders às relações entre as partes interessadas num modelo de negócio,

reconhecendo-os como seres humanos semelhantes em vez de elementos de um modelo, abrindo assim oportunidades a questões éticas (Freudenreich, Luedeke-Freund, & Schaltegger, 2020).

### 2.4 STAKEHOLDERS E GESTÃO ESTRATÉGICA

Diversos estudos sugerem a existência de divergências entre a teorias dos Stakeholders e a gestão estratégica que se devem ao facto de procurarem resolver as mesmas problemáticas de forma diferente. Todavia, este estudo sustenta que estas duas teorias beneficiam mutuamente de uma filosofia pragmática para as partes interessadas, examinando as ligações com sociedades ou entidades (Freeman, Phillips, & Sisodia, 2020). A solução encontra-se na interseção do paradoxo e a teoria dos Stakeholders, sendo que esta centra-se na abordagem dos objetivos dos intervenientes, e a teoria paradoxal permite fornecer perspetivas de como podem ser realizados estes objetivos. Deste modo, a teoria das partes interessadas mostra o “o quê” e a teoria paradoxal mostra o “como” de uma gestão eficaz no desempenho organizacional (Pinto, 2019). Nesse sentido, a teoria dos Stakeholders ajuda a resolver diversas questões na gestão empresarial, bem como em instituições públicas, dando a possibilidade de incluir na análise diferentes grupos e entidades sociais permitindo a criação de políticas regionais e sustentáveis de desenvolvimento (Plichta, 2019). A análise e o envolvimento das teorias dos Stakeholders são um princípio fulcral na compreensão e resolução de desafios da sustentabilidade e é amplamente aplicada na gestão ambiental e recursos naturais. A prática nesta gestão ambiental segue a teoria dos Stakeholders desde as suas origens na gestão empresarial até ao sector da sustentabilidade (Plichta, 2019).

## 3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se por ser exploratório, na medida em que visa “tornar-se familiar com o fenómeno ou obter uma nova perceção do mesmo e descobrir novas ideias” (Cervo et al., 2007:61) e descritivo, procurando

descrever as características do fenómeno científico das publicações (Richardson, 2008).

Foi utilizada uma abordagem sistemática para realizar a revisão de literatura, fazendo uso de um rigoroso protocolo e definição de etapas para executar a pesquisa e análise da literatura baseada em artigos científicos publicados na base de dados *Web of Science*.

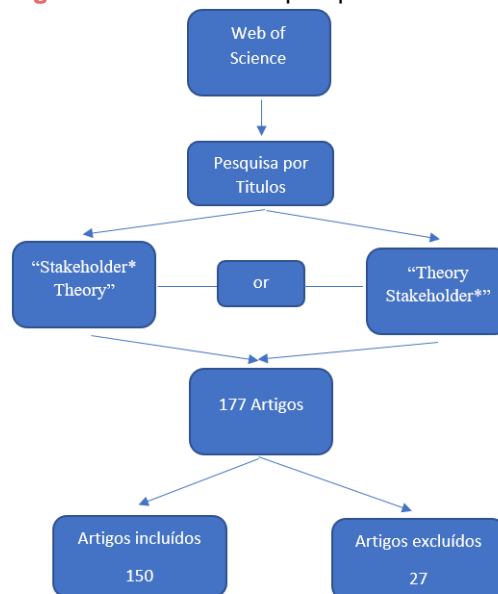
Os dados foram recolhidos em novembro de 2020 dos seguintes índices: Social Sciences Citation Index (SSCI) e Emerging Sources Citation Index (ESCI). De referir ainda que a pesquisa foi realizada na base de dados *Web of Science*™ Core Collection, sem qualquer filtro cronológico, aplicando-se título de pesquisa com a palavra-chave “Stakeholder\* Theory” or “Theory Stakeholder\*”. A pesquisa foi apenas feita utilizando as palavras-chave em simultâneo. Os outputs foram filtrados escolhendo-se apenas “article” no tipo de documentos a incluir, excluindo-se livros, proceedings, entre outros documentos que não fossem artigos ou revisões. Relativamente às categorias não foi realizado nenhum filtro. Obteve-se, portanto, uma pesquisa com outputs de 150 artigos. Os artigos identificados, relacionados com a Teoria dos

Stakeholders, foram posteriormente submetidos a uma análise bibliométrica, utilizando, para o efeito, o software R Bibliometrix 3.0. Os artigos retirados mostram uma existência de vários estudos em várias disciplinas e áreas de investigação.

Foram lidos todos os resumos, no entanto, houve necessidade de ler vários documentos completos cujo resumo não permitia perceber se abordavam ou não a teoria dos stakeholders. Obtivemos, como resultado final 150 artigos (WOS) com datas de publicação entre 1989 e 2020 foi objeto da nossa análise. Os dados recolhidos foram descarregados em formato Bibtex a partir do WOS, depois utilizámos o R Studio software, versão 1.2.5042, para remover duplicados e criar um único ficheiro de base de dados para exportar para R Bibliometrix 3.0 e este foi o pacote utilizado para a análise dos dados em rede (Aria & Cuccurullo, 2017). Na Figura 1 resumimos o esquema e os resultados da investigação que levaram à conjunto de artigos.

A Figura 1 apresenta os critérios de pesquisa utilizados neste estudo.

**Figura 1 – Critérios de pesquisa do estudo**



**Critérios de Inclusão:**

- Documentos que abordem a teoria dos stakeholders;
- Apenas artigos e revisões;
- Sem filtro temporal.

Fonte: Desenvolvida pelo autor

## 4. RESULTADOS

### 4.1. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

A análise bibliométrica realizada sobre as publicações em que a Teoria dos Stakeholders foi abordada permite-nos realizar um mapeamento geral da literatura publicada numa das maiores bases de dados relevantes (WOS) da produção científica. Neste sentido, obtivemos resultados sobre o desempenho global da investigação dos autores ao longo do tempo, analisámos a evolução geral e por autor das publicações ao longo do tempo, destacámos os principais temas de investigação e os países onde os estudos foram realizados. Por outro lado, destacámos também a rede de colaboração entre instituições, autores e países ao longo do tempo.

Estes resultados permitem que futuros investigadores, ao lerem este artigo, tenham um ponto de partida em futuras investigações relacionadas com a aplicação da teoria dos Stakeholders.

A principal contribuição desta revisão e cartografia da literatura é detalhar o que já foi

publicado neste campo do conhecimento. Identificámos os mais importantes e relevantes produzidos sobre este tema, detalhando os tópicos que desencadearam maior nível de interesse académico, fornecendo detalhes sobre a aplicação da teoria dos Stakeholders no contexto académico.

### 4.2. DESCRIÇÃO DA BASE DE DADOS

Em 1989 surge publicado o primeiro trabalho com o tema “Stakeholder Theory”, Barton, SI, no jornal Financial Management, jornal atualmente de quartil 3 na área negócios e finanças, com um fator de impacto de 1.677. Na década seguinte, apenas mais oito artigos foram publicados: um em 1992, dois em 1995, um em 1997, três em 1998 e um em 1999. Esta década inclui o artigo mais citado em 1995 por Donaldson, T no jornal Academy of Management Review, jornal atualmente de quartil 1 na área de negócios e gestão. A base de dados é composta por um total de 150 documentos produzidos por 297 autores e uma média 7,108 citações por documento (Tabela 1).

**Tabela 1** – Informação geral da base de dados

Descrição	Resultados	Descrição	Resultados
Timespan	1989:2020	DOCUMENT CONTENTS	
Sources (Journals, Books, etc)	80	Keywords Plus (ID)	340
Documents	150	Author's Keywords (DE)	410
Average years from publication	8,8	AUTHORS	
Average citations per documents	104,5	Authors	297
Average citations per year per doc	7,108	Author Appearances	337
References	6832	Authors of single-authored documents	40
DOCUMENT TYPES		Authors of multi-authored documents	257

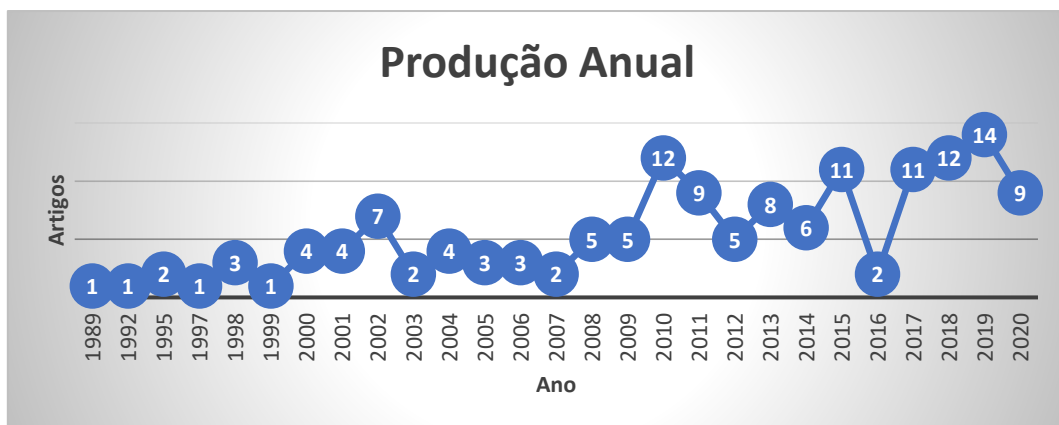
<i>article</i>	127	<i>AUTHORS COLLABORATION</i>	
<i>article; book chapter</i>	1	<i>Single-authored documents</i>	41
<i>article; early access</i>	3	<i>Documents per Author</i>	0,505
<i>article; proceedings paper</i>	8	<i>Authors per Document</i>	1,98
<i>review</i>	11	<i>Co-Authors per Documents</i>	2,25
<i>DOCUMENT CONTENTS</i>		<i>Collaboration Index</i>	2,36
<i>Keywords Plus (ID)</i>	340		
<i>Author's Keywords (DE)</i>	410		

### 4.3. PRODUÇÃO ANUAL

No período compreendido entre 1989 e 2020, que é o período onde se situam os 150 artigos da nossa base de dados, o número de publicações nunca atingiu mais de nove por ano. Considerando o domínio da investigação, a Figura 2 revela que o tema “Stakeholder Theory” surgiu em 1989 com uma publicação

e atinge o seu auge em 2019 com catorze publicações. Em 2020 registou 9 publicações, teve uma descida 5 publicações em relação a 2019 embora o ano de 2020 ainda não tenha terminado. Parece haver uma tendência para o aumento das publicações sobre esta área de conhecimento a partir de 2015. Existe uma taxa de crescimento anual de 8,82% de publicações.

Figura 2 – Produção Anual



Fonte: Desenvolvida pelo autor

Em relação ao Top 10 de países que mais publicaram na área do tema “Stakeholders Theory”, destacam-se a Estados Unidos, Inglaterra, Canada e Alemanha com respetivamente 75, 14, 10 publicações que correspondem a 50%, 9% e 7%, ou seja, mais de 72% das publicações no período considerado foram registadas por esses 4

países, seguindo-se o Austrália, Espanha e China (Tabela 2). Destaca-se a produtividade do Holanda que conseguiu superar a Suécia e Brasil nos dez países que mais publicaram no período em estudo. Neste tema Portugal apresenta-se com apenas com duas publicações.



**Tabela 2** – Produção anual por país

<b>Posição</b>	<b>Países/Regiões</b>	<b>Nº de publicações</b>	<b>% do total de publicações</b>
1	USA	75	50.000%
2	ENGLAND	14	9.333%
3	CANADA	10	6.667%
4	GERMANY	10	6.667%
5	AUSTRALIA	9	6.000%
6	SPAIN	9	6.000%
7	PEOPLES R CHINA	8	5.333%
8	NETHERLANDS	7	4.667%
9	BRAZIL	5	3.333%
10	SWEDEN	5	3.333%

#### 4.4. PRODUÇÃO ANUAL POR AUTORES

Em termos de autoria das publicações, através da Tabela 3, é possível identificar que o top 10 de autores, os Freeman, Re com onze publicações e Wikcs, Ac com cinco publicações, cerca de 5% do total das publicações neste tema.

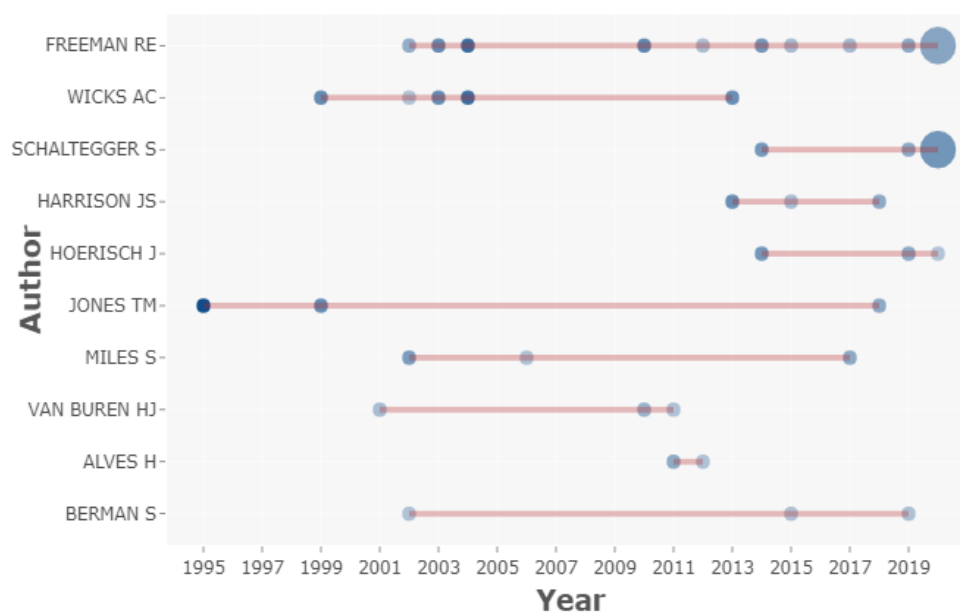
**Tabela 3** – Publicações por autores

<b>Posição</b>	<b>Autores</b>	<b>Nº de publicações</b>	<b>% do total de publicações</b>
1	FREEMAN RE	11	3,87
2	WICKS AC	5	2,00
3	SCHALTEGGER S	4	1,33
4	HARRISON JS	3	1,17
5	HOERISCH J	3	1,00
6	JONES TM	3	1,83
7	MILES S	3	2,00
8	VAN BUREN HJ	3	2,00
9	ALVES H	2	0,67
10	BERMAN S	2	0,67

#### 4.5. PRODUÇÃO POR AUTORES AO LONGO DO TEMPO

Na Figura 3, podemos complementar esta tabela observando a produção obtida pelos principais autores da nossa base de dados. Cada círculo corresponde a um determinado número de documentos e à respectiva média de citações. Neste sentido, para os autores que têm círculos na sua linha, tal significa que publicaram pelo menos um artigo sobre o assunto em análise. Os autores com círculos

maiores na sua linha de tempo são aqueles que têm mais publicações. A maior distância entre círculos, na linha reta, significa que há muito que o autor não publica qualquer artigo na área do conhecimento em estudo. Como exemplo, podemos ver no 1.º lugar do ranking Freeman, Re. com onze publicações desde 2002 a 2019, em 2.º lugar vemos Wicks, Ac com cinco publicações desde 1999 a 2013 e em 3.º lugar temos Schaltegger, S com quatro publicações desde 2014 a 2019.

**Figura 3** – Produção dos autores ao longo do tempo no domínio GEST (2002–2020)

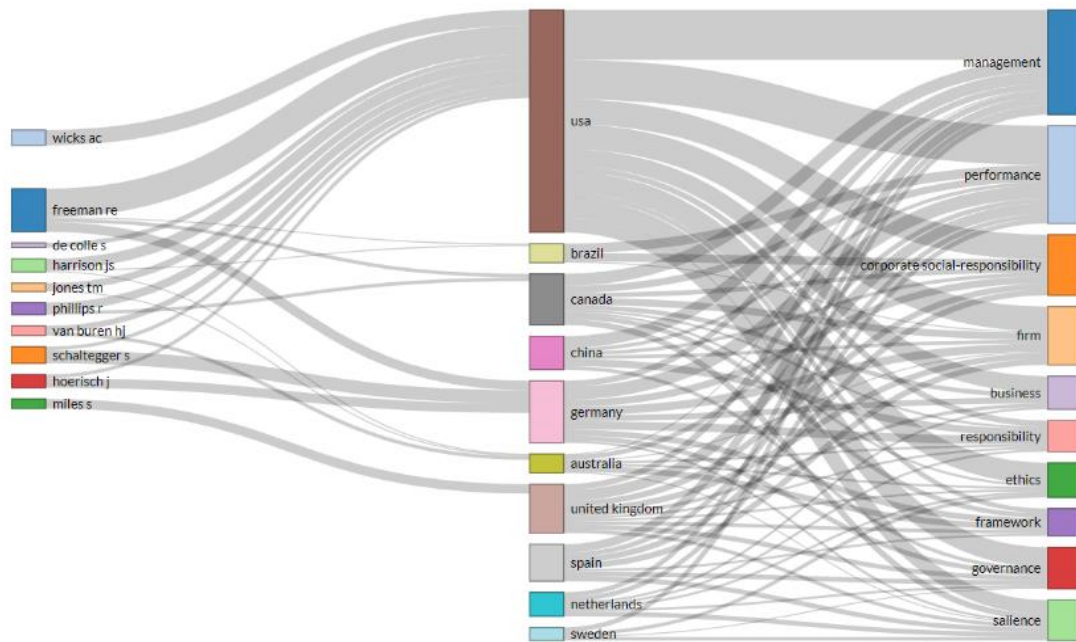
Fonte: Desenvolvida pelo autor

#### 4.6. PRINCIPAIS CAMPOS DE INVESTIGAÇÃO

O diagrama Sankey (Figura 4), permite visualizar os itens principais de três campos e como eles estão relacionados. Em três campos acima, podemos ver o trabalho em rede entre os autores com mais citações, os

seus respectivos países e respectivas palavras-chave. Alguns autores com mais citações são Freeman, Re. e Schaltegger, S. com ligação aos Estados Unidos e Alemanha. Em relação a palavras-chave estes autores não estão ligados à área mais abordada neste campo que é Management, Performance e Corporate Social-Responsibility.

**Figura 4** – Gráfico de três campos no domínio da Teoria Stakeholders (1989–2020)



**Fonte:** Desenvolvida pelo autor

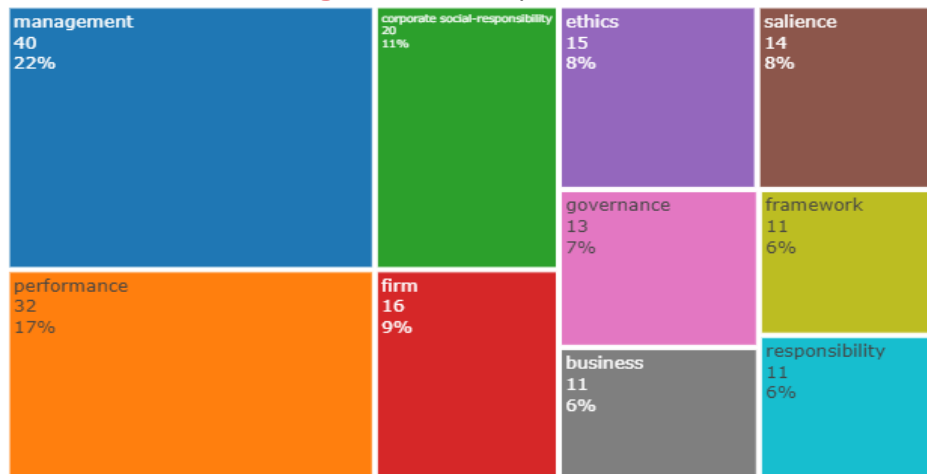
#### 4.7. TREEMAP THEMATIC

Após a pesquisa realizada na WOS, sem filtros temporais, as palavras-chave “Stakeholders Theory”, utilizamos o software R Bibliometrix que nos permitiu descobrir as principais linhas teóricas e conceituais no âmbito da investigação académica sobre Stakeholders.

Na Figura 5 abaixo detalhamos os conceitos mais utilizados neste conjunto de artigos. Da esquerda para a direita os mais utilizados que por esta ordem são:

- Management, Performance, Business e Corporate Social-Responsibility;
- Firm e Ethics;
- Governance, Business e Salience.

**Figura 5 – TreeMap Thematic**

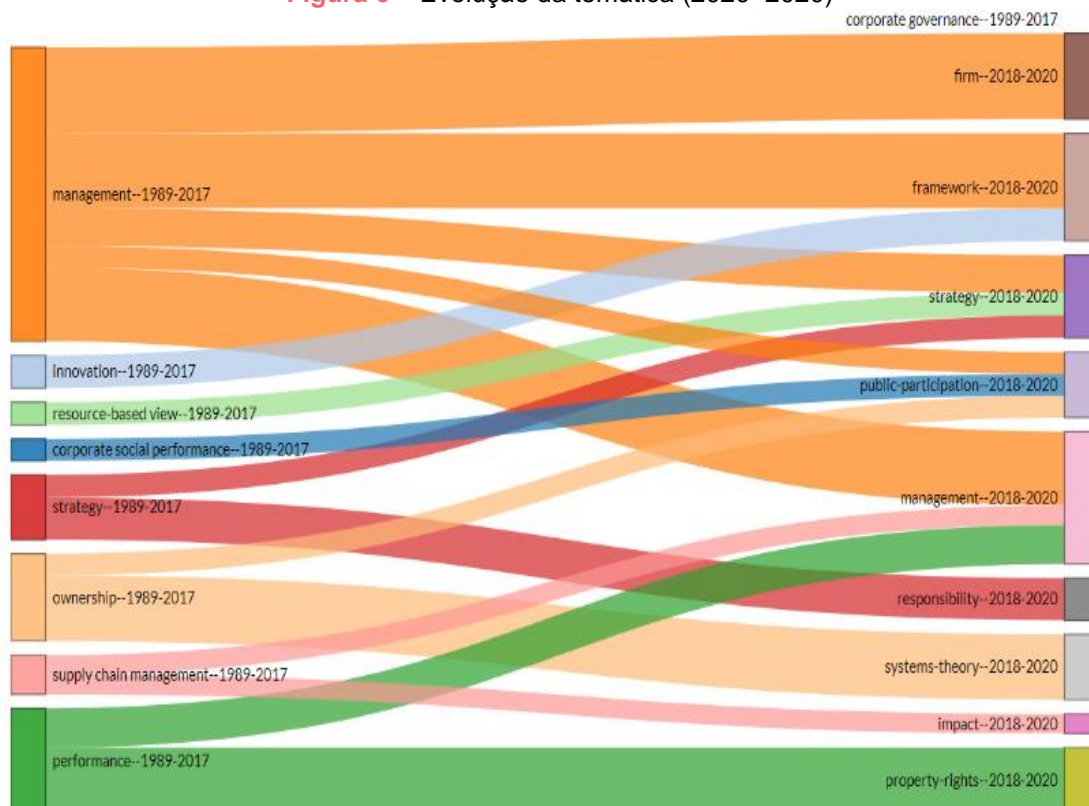


Fonte: Desenvolvida pelo autor

Em relação à evolução das temáticas de investigação verificou-se relativamente a este tópico de investigação (Figura 6) que, ao longo do tempo, as temáticas mais relevantes entre 2020 e 2017 foram Management, Performance, Ownership e Strategy. A partir de 2018 as investigações centram-se mais em

Management, Framework e Firms. Destaca-se que a temática relacionada com o Management continua a merecer muita atenção dos investigadores desta área de conhecimento verificando-se investigação ao longo de todo o intervalo de tempo em análise.

**Figura 6 – Evolução da temática (2020–2020)**



Fonte: Desenvolvida pelo autor

#### 4.8. PRINCIPAIS TEMÁTICAS

No que diz respeito às palavras-chave (Figura 7) verificamos que as palavras-chave mais relevantes e utilizadas quer nos títulos dos artigos quer na construção temática das revisões de literatura que fazem o background teórico são as apresentadas na Figura 6. As palavras-chave repetidas com maior

frequência são Performance e Firms. Numa segunda linha de importância temos Responsibility, Business e framework.

Estas palavras-chave revelam os focus mais relevantes de investigação dos autores e respetivo impacto académico. Quanto maior é a dimensão das palavras mais relevante é o tema investigado.

Figura 7 – WordCloud of thematic



Fonte: Desenvolvida pelo autor

#### 4.9. REDES DE COLABORAÇÃO

A Figura 8 mostra as redes de colaboração entre as várias instituições às quais pertencem os autores considerados mais relevantes. Verificamos o Top 3, mas, neste caso, somos capazes de visualizar as redes colaborativas mais diretas deste Top 3 através dos nós e bordos que o esquema nos indica. Uma borda (ou ligação) de uma rede (ou gráfico) é uma das ligações entre os nós (ou vértices) da rede. Nesta rede, podemos facilmente ver que

outras universidades estão ligadas, em colaboração, com a Universidade da Beira Interior. No entanto, temos de salientar que quanto mais espessas são as arestas, mais intensa é a colaboração. Por exemplo, o trabalho em rede da Universidade de Virgínia, nos Estados Unidos, com várias universidades. Contudo a intensidade da colaboração é homogénea, O mesmo aconteceu com a Universidade de Novo México e Universidade Monash.

Figura 8 – Redes de Colaboração



Fonte: Desenvolvida pelo autor

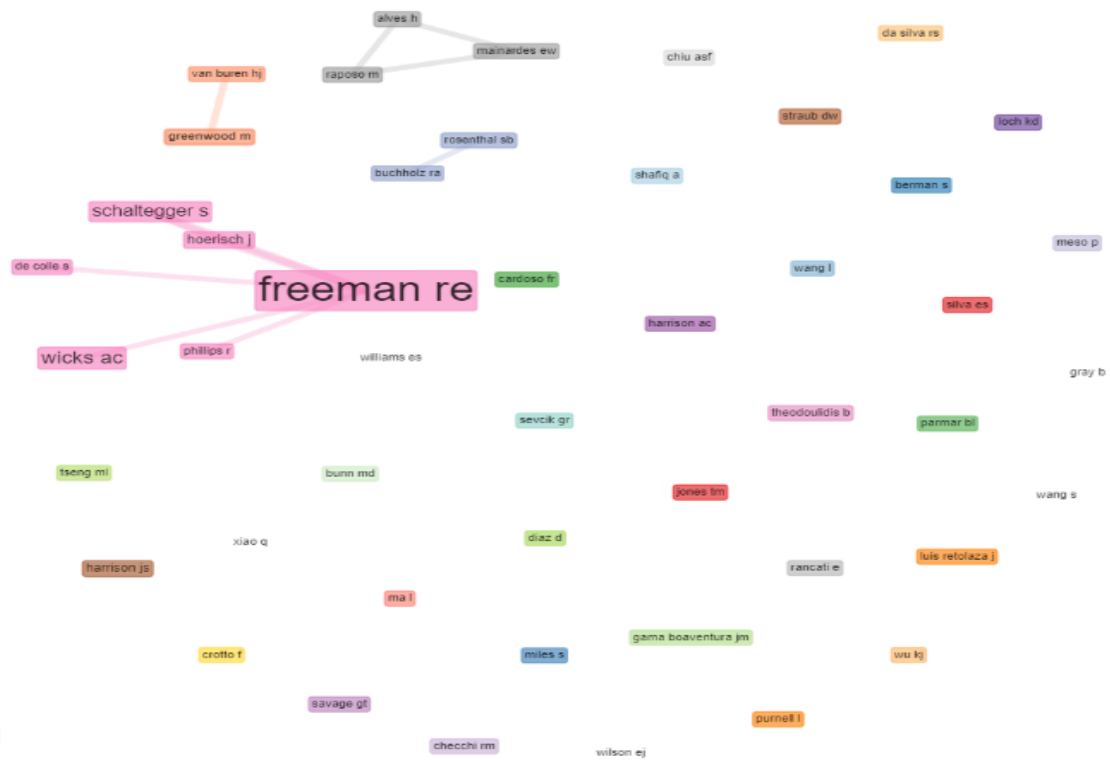
#### 4.10. REDES DE AUTORES

A Figura 9 mostra a rede de autores. O autor mais proeminente é Freeman, Re. com uma ligação expressiva a Wicks, Ac., Schaltegger, S., De Coll, S., Phillips R. e a Hoersch. Existe uma rede concentrada de três arestas direcionadas (links), com Raposo, M. da

Universidade Virginia, Alves, H. e Mainasds, Ew. da Universidade da Beira Interior.

Temos também outras ligações, mas não tão acentuadas, como o caso da ligação de Van Burgen, Hj. e Greenwood, M., e entre Rosenthal, Sb. E Buchholz, Ra.

Figura 9 – Rede de autores



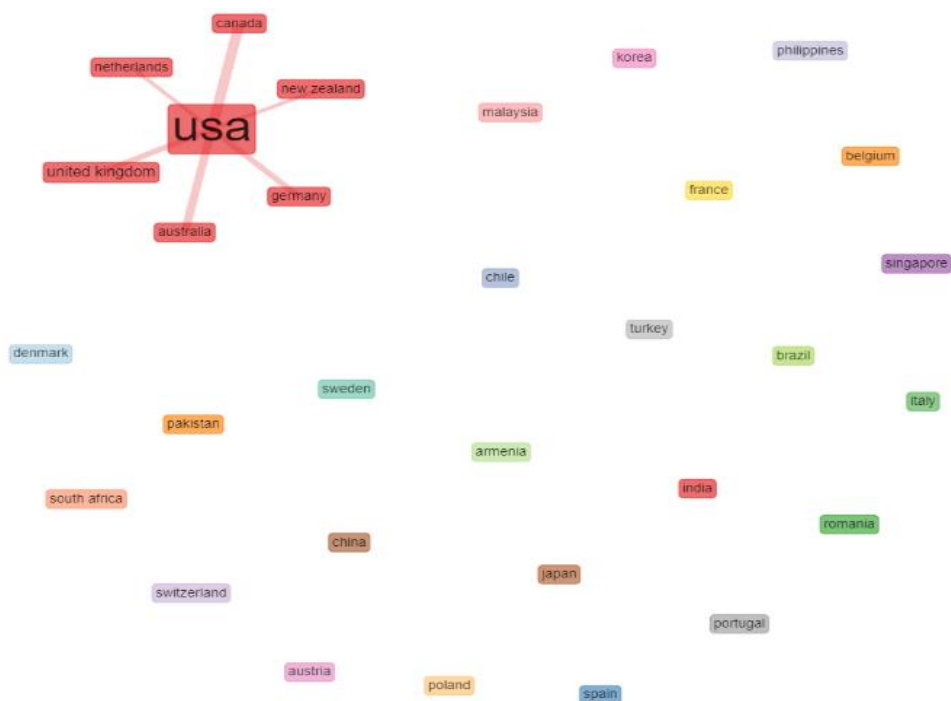
Fonte: Desenvolvida pelo autor

#### 4.11. REDES DE PAÍSES

A Figura 10 mostra a rede de países. O país mais proeminente é os Estados Unidos com uma rede concentrada em seis arestas direcionadas (links), a mais forte com a Canada e Austrália e depois com Holanda,

Inglaterra e Nova Zelândia. Nesta área não se verifica mais nenhuma cooperação entre os países como se pode confirmar ao observarmos a Figura 10 ou seja, ainda há muitos países a trabalhar sem redes nesta área do conhecimento.

Figura 10 – Redes de países



Fonte: Desenvolvida pelo autor

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de apresentar um panorama dos estudos da Teoria de Stakeholders, este trabalho fez uma revisão sistemática e análise bibliométrica da literatura que incidiu sobre os artigos científicos publicados nesta área. Para concretizar tal objetivo, analisou-se as publicações sobre a teoria dos stakeholders das últimas décadas, identificando as tendências de evolução e oportunidades de investigação futura.

A metodologia adotada para a realização deste estudo foi uma revisão bibliográfica e mapeamento, selecionando as publicações relevantes nesta área de estudo que se encontram alojadas na base de dados Web of Science (WOS). Esta investigação permitiu obter uma distribuição das principais publicações por ano, os autores mais produtivos, identificar os artigos de topo pelo critério do volume de citações, rede de co-citações, total de citações por país, países do autor correspondente, rede do autor correspondente, palavras-chave mais relevantes e finalmente a rede de palavras-

chave mais relevantes. Isto conclui ainda que este tema continua a estimular elevados níveis de interesse em investigadores que nos últimos anos viram aumentar o número de projectos de investigação neste domínio (Neriz et al. 2020; Tsai et al. 2019; Moradi et al., 2018). Assim, o mapeamento da literatura forneceu uma visão geral sobre o que foi investigado até agora no âmbito da aplicação da teoria stakeholders.

Tendo definido o protocolo de investigação e os critérios adotados para a inclusão e exclusão, a nossa pesquisa final na base de dados devolveu um total de 150 artigos, abrangendo um período de tempo que vai desde 1989 a 2020 que foram então sujeitos a análise de revisão de literatura e bibliométrica. O resultado desta análise minuciosa permitiu a realização de uma análise bibliométrica, de acordo com os seus respetivos níveis de importância académica resultantes da soma das citações na WOS (de Sousa Borges et al., 2014). Em paralelo, e como o tema de investigação assim o exige, também se empreendeu o mapeamento da teoria para os



vários campos das ciências sociais, independentemente do número de citações.

De salientar que em 2020 existe já uma revisão de literatura nesta área, efetuada por Beger, Gizem Aras, publicada no *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, com o título “How organizational environment affects social responsibility: a systematic literature review and conceptual framework from the perspective of stakeholder theory”.

A grande maioria dos estudos nesta área foram feitos nos EUA, em primeiro lugar, Reino Unido em segundo e Alemanha em terceiro. No que respeita às conclusões gerais do mapeamento da literatura, podemos afirmar que a teoria dos stakeholders é cada vez mais objeto de estudo científico e representa uma área com grande potencial de investigação que tem necessariamente de evoluir, uma vez que ainda existem vários campos de investigação interessantes por explorar.

A análise dos 150 artigos científicos identificados neste estudo fornecem uma base teórica sólida para a compreensão da teoria dos stakeholders nos últimos 31 anos, desde 1989 até 2020, a nível mundial. Como conclusão geral podemos afirmar que a publicação de estudos sobre esta temática tem aumentado nos últimos 10 anos, sendo o pico das publicações atingido no ano de com 14 publicações. Verificou-se ainda que foi na última década que foi publicada a maior percentagem no universo de todos os artigos relacionados com a teoria dos stakeholders. É também neste horizonte temporal que foram publicados artigos em revistas de grande qualidade na área que tendem a ser muito citados. Esta conclusão reforça que este tema tem vindo a ganhar cada vez mais importância no mundo académico,

Verificou-se também um crescimento no volume de publicações, principalmente após o ano de 2015, reforçando que a teoria de Stakeholders tem-se mostrado cada vez mais uma temática atual e em evolução. Percebemos ainda que há uma dispersão entre os principais periódicos com publicação do tema, e uma concentração nas palavras-

chave de management, performance e ownership, relacionamento com freemworks, management e firms.

Refira-se que este estudo utilizou apenas como base de dados de pesquisa a *Web of Science* da *Thomson Reuters* envolvendo artigos internacionais no âmbito da teoria dos stakeholders. Não podemos deixar de salientar que este é um dos muitos exercícios envolvendo um estudo bibliométrico, que se pode replicar selecionando, para tal, uma base de dados sobre a temática que se pretende estudar. Outras bases de dados podem ser utilizadas (e.g., SCOPUS, *ScienceDirect*), outras palavras-chave podem ser conjugadas, o alargamento ou restrição do domínio de pesquisa, bem como das áreas científicas também é possível.

Em suma, ao longo das últimas três décadas muito se tem aprendido ao investigar a teoria dos stakeholders, e que essa teoria tem cada vez mais caminho. No entanto, ainda persiste muito caminho por desbravar.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackermann, F., & Eden, C. (2011). Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179–196.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science
- Banerjee, S., Dasgupta, S., & Kim, Y. (2008). Buyer-supplier relationships and the stakeholder theory of capital structure. *Journal of Finance*, 63(5), 2507–2552.
- Barney, J. B., & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder Theory at the Crossroads *Business & Society*, 59(2), 203–212.
- Bosse, D. A.; Coughlan, R. (2016). Stakeholder relationship bonds. *Journal of Management Studies*, 53(7), 1197–1222.
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for Stakeholder Theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107–125.

- Cervo, A.; Bervian, P., & Silva, R. (2007). *Metodologia Científica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Crane, B. (2020). Revisiting who, when, and why stakeholders matter: Trust and stakeholder connectedness. *Business & Society*, 59(2), 263–286.
- Donaldson, T., & Preston, L. e. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation - concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business & Society*, 59(2, SI), 213–231.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S. & Wicks, A. C. (2007). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, and Success*. New Haven: Yale University Press.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freudenreich, B., Luedeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18.
- Friedman, A. L. & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. New York: Oxford University Press.
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory. *Journal of Management Studies*, 39(1), 1–21.
- Gibson, K. (2000). The moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*, 26(3), 245–257.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance. *Business Ethics Quarterly*, 23(1), 97–124.
- Harrison, J. S., Freeman, R. E., & Abreu, M. C. S. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 858–869.
- Hoerisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management: Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework. *Organization & Environment*, 27(4), 328–346.
- Jawahar, I. M., & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397–414.
- Jensen, M. C. (2002). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
- Jones, T M, & Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206–221. <https://doi.org/10.2307/259075>
- Jones, Thomas M, Harrison, J. S., & Felps, W. (2018). How applying instrumental stakeholder theory can provide sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 43(3), 371–391.
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder Theory: Reviewing a Theory That Moves Us. *Journal of Management*, 34(6), 1152–1189.
- Mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Marcoux, A. M. (2003). A fiduciary argument against stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 1–24.
- Mitchell, R.K., Agle, B.R. & Wood, D.J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.
- Orts, E. W., & Strudler, A. (2002). The ethical and environmental limits of stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 215–233.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *Academy of Management Annals*, 4, 403–445.

Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479–502.

Pinto, J. (2019). Key to Effective Organizational Performance Management Lies at the Intersection of Paradox Theory and Stakeholder Theory. *International Journal of Management Reviews*, 21(2, SI), 185–208.

Plichta, J. (2019). The co-management and stakeholders theory as a useful approach to manage the problem of overtourism in historical cities—illustrated with an example of Krakow. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4, SI), 685–699.

Richardson, R. (2008). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas Editora.

Roberts, R. W. (1992). Determinants of corporate social-responsibility disclosure - an application of stakeholder theory. *Accounting Organizations and Society*, 17(6), 595–612.

Schaltegger, S., Hoerisch, J., & Freeman, R. E. (2019). Business Cases for Sustainability: A Stakeholder Theory Perspective. *Organization & Environment*, 32(3), 191–212.

## PROCEDIMENTOS ÉTICOS

**Conflito de interesses:** Nada a declarar. **Financiamento:** Nada a declarar. **Revisão por pares:** Dupla revisão anónima por pares.



Todo o conteúdo da [e<sup>3</sup> – Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP](#) é licenciado sob *Creative Commons*, a menos que especificado de outra forma e em conteúdo recuperado de outras fontes bibliográficas.