

RELAÇÃO ENTRE GERENCIAMENTO PARA *STAKEHOLDERS*, ECOINOVAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR COMPARTILHADO

RESUMO

No atual ambiente macroeconômico mundial as empresas buscam cada vez mais gerenciar suas atividades considerando os interesses, expectativas e demandas de seus *stakeholders* internos e externos. Entretanto, não se tem conhecimento claro sobre de que maneira o gerenciamento para *stakeholders* pode corroborar como instrumento de gestão estratégica, sobretudo, como esta ferramenta funciona em relação às estratégias de ecoinovação. Do ponto de vista instrumental, a teoria dos *stakeholders* presume que os *stakeholders* compartilham uma combinação de interesses e as empresas necessitam firmar seus esforços na busca de criar valor compartilhado. Este ensaio teórico objetiva analisar a relação entre gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado. O artigo lança uma luz sobre a ecoinovação como força mediadora da relação entre gerenciamento para *stakeholders* e criação de valor compartilhado. Para isso, argumenta que ao gerenciar para *stakeholders* a empresa capta a função de utilidade da ecoinovação que irá influenciar nas práticas de ecoinovação, que influenciarão na criação de valor compartilhado. Com base nessa discussão propõe-se que a ecoinovação media a relação entre gerenciamento para *stakeholders* e a criação de valor compartilhado.

Palavras-chave: Gerenciamento para *stakeholders*. Ecoinovação. Criação de valor compartilhado.

1 INTRODUÇÃO

Os *stakeholders* representam grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir (FREEMAN; REED, 1983). No atual ambiente macroeconômico mundial as empresas buscam cada vez mais gerenciar suas atividades considerando os interesses, expectativas e demandas desses *stakeholders* internos e externos (LAN, 2011). A sinergia com esses grupos, a partir do gerenciamento para *stakeholders* é importante na criação de valor, essencial para o sucesso estratégico das organizações (TANTALO; PRIEM, 2016).

O gerenciamento para *stakeholders* envolve a criação de valor para os diversos membros que compõem a organização, mais especificamente para o grupo de *stakeholders* que são essenciais para a sobrevivência da organização, identificados a partir dos requisitos de urgência, poder e legitimidade (TANTALO; PRIEM, 2016; SISODIA; WOLFE; SHETH, 2007; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). Isso ocorre por meio da identificação e concepção sobre a influência das práticas corporativas no bem-estar daqueles que possuem participação na empresa. Assim, o gerenciamento para *stakeholders* contribui para que as empresas desenvolvam competências relacionadas à gestão dos *stakeholders* em si e encontre formas de obter informações referentes às funções de utilidade destes. Para isto, a manutenção de relações baseadas em confiança entre as diferentes partes, é fonte de geração de valor e vantagens competitivas (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Uma função fundamental das estratégias organizacionais refere-se ao gerenciamento das múltiplas e, por vezes, concorrentes demandas dos *stakeholders* (ACKERMANN; EDEN, 2011). Com o processo de maximização de lucro das empresas, os *stakeholders* estão gradativamente mais envolvidos com questões sociais e ambientais (YANG; YAN, 2020), e para manter um relacionamento positivo, as empresas apostam na capacidade de resposta social aliado a comportamentos éticos em suas atividades. A relação entre empresas e melhoria social

conduz conseqüentemente à criação de novas necessidades, aumento de eficiência, melhoria do nível de competitividade da empresa e o alcance de novos mercados (BRAMMER; MILLINGTON, 2005).

Em se tratando de gerenciamento para *stakeholders* e estratégias competitivas, tem sido discutido sobre soluções que atendam às demandas dos *stakeholders* em relação aos objetivos sociais e ambientais por meio de práticas deecoinovação (HE *et al.*, 2018). Essas práticas buscam reduzir os impactos ambientais das atividades comerciais e abrangem diversas etapas da cadeia de suprimentos como a produção, o consumo e o descarte de materiais (JABBOUR *et al.*, 2015). A ecoinovação é o processo de criação de novos produtos, processos ou serviços que produzam valor aos clientes e ao negócio, reduzindo significativamente o impacto ambiental (FUSSLER; JAMES, 1996).

A teoria dos *stakeholders* considera que o objetivo de uma empresa é gerenciar para *stakeholders*, e quanto melhor for o relacionamento da empresa com os grupos de *stakeholders*, melhor será o desempenho da empresa em termos estratégicos, criação de valor e continuidade de suas atividades (FREEMAN, 1984). Todavia, não se tem conhecimento claro sobre de que maneira o gerenciamento para *stakeholders* pode corroborar como instrumento de gestão estratégica (TANTALO; PRIEM, 2016), sobretudo, como esta ferramenta funciona em relação às estratégias de ecoinovação. Ademais, a teoria dos *stakeholders* presume que os *stakeholders* compartilham uma combinação de interesses e as empresas necessitam firmar seus esforços na busca de gerar valor conjunto, isto é, gerar valor compartilhado (FREEMAN, 2010).

Em vista disto, este estudo procura atender a seguinte questão de pesquisa: como a ecoinovação media a relação entre gerenciamento para *stakeholders* e criação de valor compartilhado? O objetivo deste estudo é analisar a relação entre gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado.

Em termos teóricos, este ensaio oferece uma visão sobre a relação entre gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado, pois, embora intrinsecamente correlacionados, os temas são pouco explorados na literatura. Do ponto de vista gerencial, o estudo contribui para que gestores entendam a contribuição da ecoinovação na criação de valor compartilhado dentro do escopo do gerenciamento para *stakeholders*. Com isso se demonstra como a ecoinovação media a relação entre gerenciamento para *stakeholders* e a criação de valor compartilhado.

Este artigo objetiva lançar uma luz sobre a ecoinovação como força mediadora da relação entre gerenciamento para *stakeholders* e criação de valor compartilhado. Para fazer a análise, o artigo mostra o papel do gerenciamento para *stakeholders* na identificação da função de utilidade dos *stakeholders* salientes e, na sequência, se apresenta a ecoinovação. Por fim se apresenta a relação entre gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação, e gerenciamento para *stakeholders*.

2 FUNDAMENTAÇÃO E DISCUSSÃO

2.1 Gerenciamento para *stakeholders*

O papel das organizações na sociedade tornou-se um tema debatido nas últimas décadas sob o enfoque de uma maior sensibilidade das empresas e dos indivíduos às questões éticas, principalmente entre os países mais desenvolvidos economicamente (HARRISON; FREEMAN, 1999). O processo de globalização desencadeou diversos efeitos em relação às práticas organizacionais, sobretudo, como as empresas se comportam em relação à utilização dos recursos empresariais com vistas a amenizar os problemas sociais da contemporaneidade (HILLMAN; KEIM, 2001). Tais questões dizem respeito à danos ambientais, condições de trabalho insalubres, falhas no processo de produção que geram transtornos aos consumidores,

além dos riscos oriundos de atividades evidenciadas por meio de comunicação social (HARRISON; FREEMAN, 1999).

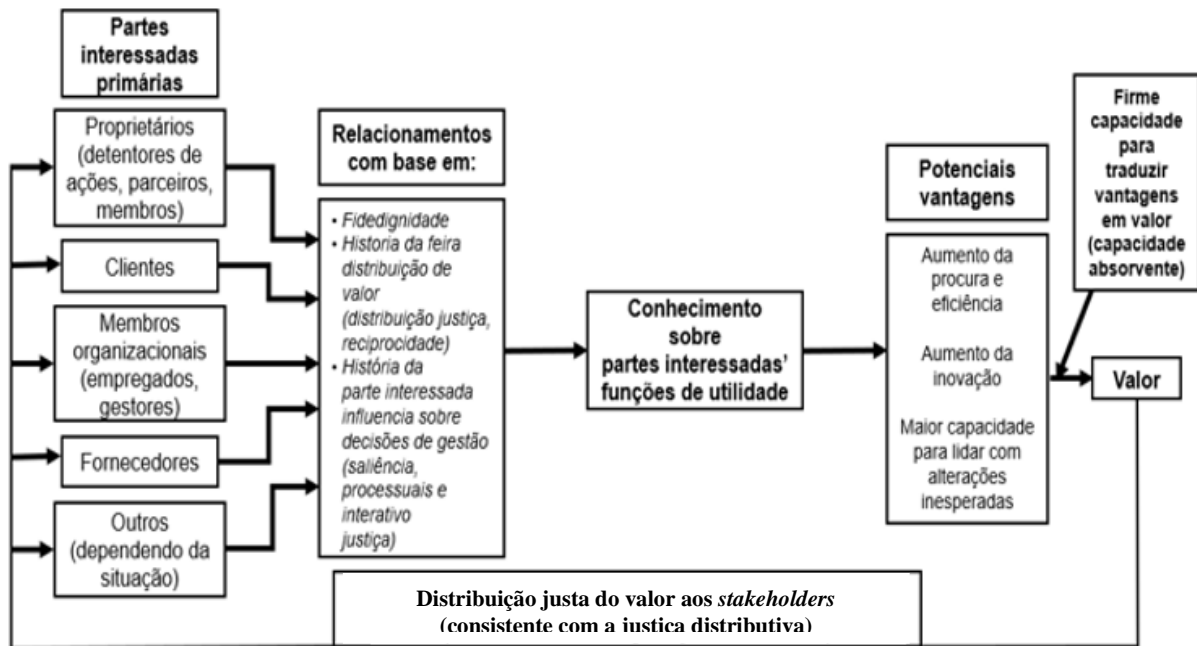
Nessa conjuntura, duas temáticas emergem nesse campo de análise e envolvem o gerenciamento para *stakeholders* e a atuação das empresas em questões sociais, as quais viabilizam relevantes contribuições ao sistema de geração de valor da entidade. Essas perspectivas promovem a criação de valor por meio de relações positivas da organização com os principais grupos de interesse, constituído por funcionários, clientes, gestores, fornecedores, sociedade e proprietários (FREEMAN, 1984; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). Desse modo, o apelo às organizações pauta-se na ideia de que os governos são incapazes ou não interessados em resolver os problemas sociais (HILLMAN; KEIM, 2001).

Os processos e estratégias organizacionais tomam como base as demandas e expectativas dos consumidores, que estão se tornando cada vez mais perceptíveis quanto ao desempenho social das empresas às quais mantém relações de compra. Com isso, um conjunto de fatores tem contribuído para que a gestão empresarial se torne gradativamente mais difícil e desafiadora, como aspectos éticos, a alta concorrência e as formas de comunicação da empresa com seus diversos *stakeholders* (HARRISON; FREEMAN, 1999). Vale destacar que a gestão dos distintos e concorrentes interesses dos *stakeholders* constitui uma função primária das organizações (ANSOFF, 1984).

A função objetivo de uma organização não deve se ater tão somente a geração de lucros para seus acionistas, mas deve ser compreendida como um conjunto de ligações entre a empresa e seus múltiplos *stakeholders*, com o objetivo principal de gerar ganhos mútuos. Os ganhos para os *stakeholders* podem abranger benefícios tangíveis, intangíveis, monetários ou de natureza psicológicos, tais como subsídios de ações para empregados, garantias de satisfação do consumidor, oferta de um serviço de qualidade e maiores retornos financeiros aos acionistas, em comparação com empresas do mesmo ramo de atividade e da mesma localização. Essas recompensas podem desencadear, ainda, divergências com os interesses de outros membros (BHATTACHARYA; KORSCHUN; SEN, 2009; SISODIA; WOLF; SHETH, 2007). Portanto, o gerenciamento para *stakeholders* pode resultar em “recursos intangíveis e socialmente complexos que podem melhorar a capacidade das empresas de superar os concorrentes em termos de criação de valor a longo prazo” (HILLMAN; KEIM, 2001, p. 127).

Existem três visões que podem explicar o interesse das empresas em gerenciar para *stakeholders*: a primeira, é por acreditar ser a forma correta de agir com os *stakeholders* (visão normativa); a segunda, é por ser economicamente benéfico (visão instrumental); e a terceira, é quando se tem ambas as visões. As empresas que são orientadas a gerenciar para *stakeholders* são mais propensas a gerar valor do que aquelas que buscam manter voluntariamente os *stakeholders* envolvidos nas atividades da empresa. Assim, uma característica marcante nas relações entre empresa e *stakeholders* é o poder, pois os *stakeholders* possuem maior autoridade quando buscam tratar de questões que são do melhor interesse da empresa (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Figura 1 Gestão para os *stakeholders* e criação de valor.



Fonte: Adaptado de Harrison, Bosse e Phillips (2010, p. 62).

Conforme a figura 1, que aborda a gestão para os *stakeholders* e criação de valor, os *stakeholders* primários como proprietários, clientes, empregados, gestores e fornecedores mantém um relacionamento com a empresa baseado em fidedignidade, distribuição justa de valor e influência dos *stakeholders* sobre decisões de gestão, fundamentado em funções de utilidade dos *stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010). As funções de utilidade dos *stakeholders* dizem respeito ao valor que os *stakeholders* recebem, sendo este valor considerado justo, tendo em vista sua participação na empresa (LANGRAF *et al.*, 2020). As funções de utilidade podem mudar em virtude de uma sequência de causas, tais como inovações, inclusão ou exclusão de empresas em um mercado, e intervenções sociais. O conhecimento sobre os *stakeholders* e suas funções de utilidade podem resultar em potenciais vantagens, a saber: maior eficiência, aperfeiçoamento e dimensionamento de estratégias a partir dos objetivos dos *stakeholders*, além de propiciar maior inovação e capacidade de adaptação em ambientes de atuação incomuns. A combinação desses fatores contribui para a geração de valor, assim dizendo, a transformação de vantagens em valor e sua adequada distribuição entre os *stakeholders* (HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

A abordagem do gerenciamento para *stakeholders* pressupõe que as empresas devem focar suas estratégias e ampliar seus objetivos buscando atender as demandas, interesses e expectativas de um grande número de *stakeholders* no que se refere às questões de responsabilidade social e ambiental (BUYSSE; VERBEKE, 2003; BOSSE; PHILLIPS; HARRISON, 2009; KHOJASTEHPOUR; SHAMSB, 2019). Dessa forma, o bem-estar social está cada vez mais atrelado a criação de valor conjunto. Essa estratégia envolve um grande número de *stakeholders* que devem contribuir com a criação de valor, a partir de diferentes tarefas e resultados (BRIOUX; STOELHORST, 2016).

2.2 Ecoinovação

A ecoinovação é a produção ou exploração de um produto, processo, serviço ou forma de gerenciamento, que promove inovação para o negócio e que proporciona, no decorrer de seu ciclo de vida, menores riscos ambientais e outras consequências negativas derivadas do uso dos

seus recursos (KEMP; PEARSON, 2007). No âmbito das organizações, a introdução de práticas inovadoras gerou novas preocupações, sobretudo, com as questões ambientais. As empresas estão se tornando mais conscientes quanto aos efeitos de suas atividades econômicas, buscando ser mais responsáveis social e ambientalmente. Poluição atmosférica, geração de resíduos e escassez de recursos naturais são problemas ambientais pelos quais as empresas são responsáveis de resolver (DÍAZ-GARCÍA; GONZÁLES-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2015; GARCÍA-SÁNCHEZ; GALLEGO-ÁLVAREZ; ZAFRA-GÓMEZ, 2019).

As práticas deecoinovação são implementadas tendo em vista os objetivos organizacionais, com foco na diminuição de custos e crescimentos de receitas (DEL RÍO; PEÑASCO; ROMERO-JORDÁN, 2016). Desse modo, há de se considerar que essas práticas podem apresentar uma dupla externalidade. Por um lado, a ecoinovação impulsiona o desenvolvimento da empresa em seu mercado de atuação, permitindo que alcance melhor desempenho comercial, valor de mercado, criação de valor econômico, uma relação mais amigável com os *stakeholders* e a obtenção de reputação. Por outro lado, tem-se os impactos ambientais negativos que precisam ser eliminados por meio de estratégias competitivas (RENNINGS, 2000; GARCÍA-SÁNCHEZ; GALLEGO-ÁLVAREZ; ZAFRA-GÓMEZ, 2019).

A ecoinovação possui algumas características determinantes com base em fatores internos e externos organizacionais. Os fatores internos envolvem a posse de recursos, condições e atributos da entidade que permitem a introdução da ecoinovação, como por exemplo dispor de base tecnológica e recursos financeiros (CAINELLI; MAZZANTI, 2013). Já os fatores externos são determinantes para tomar a decisão de ecoinnovar, pois consistem em um retorno às diversas pressões e expectativas de um conjunto de atores e elementos do ambiente, como por exemplo pressões mercadológicas, relacionamento com fornecedores, parceiros, investidores, clientes, concorrentes, sociedade civil e outros (DEL RÍO, 2005; DEL RÍO; PEÑASCO; ROMERO-JORDÁN, 2016).

Corroborando, estratégias ecoinovadoras são implementadas tendo em vista alguns fatores-chave internos e externos da ecoinovação na organização, conforme especificado na tabela 1:

Tabela 1 Fatores-chave da ecoinovação na organização.

Fatores externos	
Preocupação ambiental da sociedade	Carrillo-Hermosilla, Del Río e Könnöläl, (2009); Rennings, (2000)
Regulamentação e política ambiental	Brunnermeier e Cohen, (2003); Cooke, (2011); Del Río, Carrillo-Hermosilla e Könnölä, (2010); Díaz-García, González-Moreno e Sáez-Martínez, (2015); Horbach, Rammer e Rennings, (2012); Smith e Crotty, (2008); Triguero, Moreno-Mondéjar e Davia, (2013); Vicente, Tamayo e Izaguirre, (2012)
Conhecimento e desenvolvimento tecnológico	Cooke, (2011); Cainelli, Mazzanti e Montresor, (2012); Del Río, Carrillo-Hermosilla e Könnölä (2010); Díaz-García, González-Moreno e Sáez-Martínez, (2015); Foxon e Pearson, (2008); Horbach Rammer e Rennings, (2012); Horbach, (2014); Mazzanti e Zoboli, (2009); Takala, Shyline e Tilabi, (2014); Wong, (2013)
Fatores internos	

Filosofia e cultura da organização	Horbach, (2008); Mazzanti e Zoboli, (2009); Wagner e Llerena, (2011)
Sistema de vigilância	Grant, (1991); Johnson, Scholes e Whittington, (2009); Mintzberg, (1990)
Diferenciação / vantagem competitiva	Horbach, Rammer e Rennings, (2012); Porter e van der Linde, (1995); Triguero, Moreno-Mondéjar e Davia, (2013)
Cooperação / Colaboração	Carayannis e Campbell, (2009); Díaz-García, González-Moreno e Sáez-Martínez, (2015); Hodson e Marvin, (2009); Pujari, (2006); Takala, Shylina e Tilabi, (2014)
Implementação de ecoinovação a nível funcional	Pujari, (2006); Wagner e Llerena, (2011)

Fonte: Adaptado de Tamayo-Orbegozo, Vicente-Molina e Villarreal-Larrinaga, (2017, p. 1352).

O bom desempenho da ecoinovação depende de alguns fatores resultantes de três níveis de ecoinovação, denominados como: (i) nível micro; (ii) nível meso; e (iii) nível macro. No nível macro aponta-se a regulamentação como forte impulsionadora da ecoinovação, tendo em vista ganhos simultâneos em termos de impacto ambiental positivo e no nível de competitividade da empresa. Outrossim, fatores como intervenções políticas, o contexto nacional, aspectos regionais e inovações tecnológicas. No nível meso, tem-se como mecanismos de estímulos à ecoinovação as alterações nas tendências de mercado que se configuram como oportunidades, a redução de restrições financeiras para pequenas e médias empresas, assim como o relacionamento com os *stakeholders*, o trabalho em rede e o setor na qual as empresas desenvolvem suas atividades. O nível micro abrange a estratégia da empresa, a lógica de negócios e o fator cultural, pois a medida da ecoinovação não é conclusiva ou totalitária, mas sim atrelada à base estrutural e estratégica organizacional (DÍAZ-GARCÍA; GONZÁLES-MORENO; SÁEZ-MARTÍNEZ, 2015).

A ecoinovação está se tornando cada vez mais uma alternativa relevante para que as empresas consigam lidar com as demandas ambientais e sociais, e com a competitividade no ambiente macroeconômico (ROMENI *et al.*, 2020). A ecoinovação fundamenta-se na habilidade das empresas em obter conhecimentos e agregá-los à base de conhecimento, processos, gerenciamentos e recursos internos (DE MARCHI; GRANDINETTI, 2013). Por isso, requer adaptação na estrutura e nas operações da empresa, tornando-se necessário o desenvolvimento ou aprimoramento de competências (HUANG *et al.*, 2016). Boas práticas de ecoinovação auxiliam as organizações a avançarem na perspectiva da sustentabilidade (ARYANTO, 2017; PUJARI, 2006).

2.3 Gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado

As empresas têm o desafio de equilibrar o desenvolvimento econômico e o consumo de recursos, tornando-se fundamental a prática de atividades comerciais de cunho sustentável e de significativo valor econômico (CHAN; HE; WANG, 2012). Uma gama de estratégias, à exemplo da ecoinovação, podem ser adotadas pelas empresas com vistas a contribuir com as questões ambientais e sociais (EL-KASSAR; SINGH, 2019). A implementação dessas ferramentas recebe influência principalmente de grupos de interesse internos e externos, como proprietários, fornecedores e governo (WENG; CHEN; CHEN, 2015).

O gerenciamento das diferentes demandas e interesses dos *stakeholders* pode ser realizado por meio do processo de identificação da saliência dos *stakeholders*. Saliência é “o grau em que os gestores dão prioridade às reivindicações concorrentes dos *stakeholders*” (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997, p. 869). O modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997) sugere que a saliência dos *stakeholders* pode ser verificada mediante a combinação de três atributos: poder, legitimidade e urgência. Esses atributos são variáveis, o grau presente constitui questões de percepção e o indivíduo ou a entidade pode não estar “consciente” sobre a posse dos atributos, ou mesmo, se consciente, não pode decidir por não apresentar nenhum comportamento.

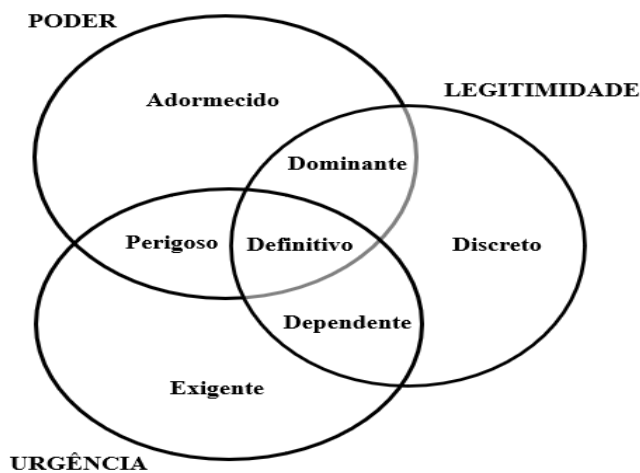
O poder diz respeito à probabilidade que um membro de uma relação social estaria apto a realizar seus próprios interesses, ainda que existam forças de resistência (WEBER, 1947). Corroborando, é a capacidade que o indivíduo tem em se fazer cumprir suas intenções (SALANCIK; PFEFFER, 1974). No contexto das organizações, o poder recebe uma classificação, em conformidade com os recursos empregados para se exercer o poder, a saber: poder coercitivo, poder utilitário e poder normativo (ETZIONI, 1964). Dessa forma, uma parte da relação tem poder quando se utiliza de meios coercitivos, utilitários ou normativos para instituir a sua vontade na relação (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A legitimidade versa sobre o entendimento ou suposição de que as ações de uma entidade são adequadas no âmbito de um sistema social de normas, valores e crenças (SUCHMAN, 1995). Ademais, a legitimidade é um bem social requerido, conceitualmente abrangente, e que pode ser determinado e negociado de diferentes maneiras em múltiplos níveis da organização social (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A urgência compreende o grau em que as demandas do *stakeholder* necessitam de atenção. A urgência existe quando duas condições são atendidas: (i) quando uma relação ou reivindicação apresenta sensibilidade em relação ao tempo; e (ii) quando essa relação ou reivindicação for importante ou crítica para o *stakeholder* (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Assim, a combinação dos atributos poder, legitimidade e urgência podem identificar os *stakeholders* mais salientes na percepção dos gestores (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). A figura 2 apresenta as combinações do modelo de saliência:

Figura 2 Tipologia dos *stakeholders*.



Fonte: Adaptado de Mitchell, Agle e Wood, (1997, p. 874).

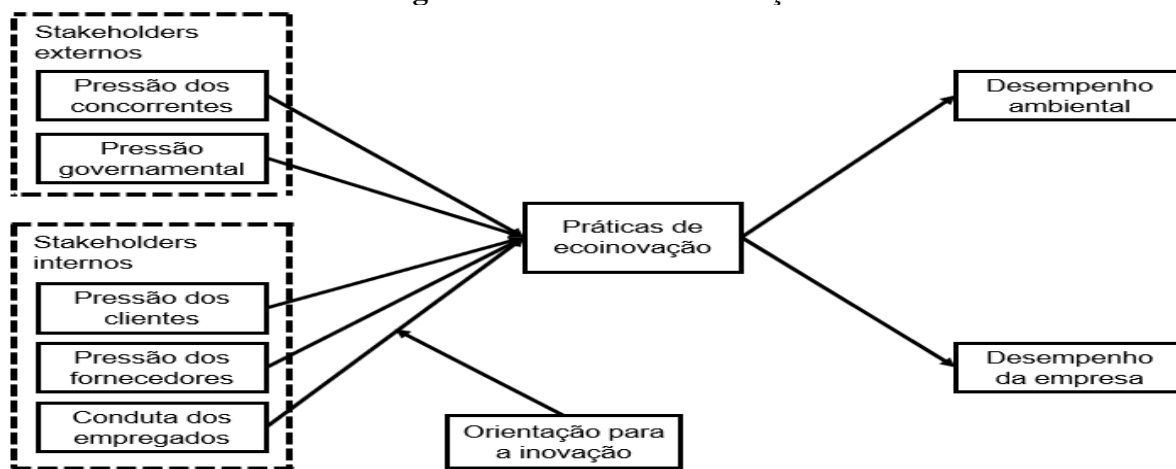
Os “*stakeholders* latentes” são aqueles que possuem apenas um atributo, e os gestores podem optar por reconhecer ou não estes como *stakeholders*. Existem também os indivíduos

ou entidades que não possuem nenhum dos atributos, vistos como partes não-interessadas ou potenciais interessados. Os *stakeholders* “adormecidos” detêm o poder, podendo impor a sua vontade na empresa, porém, eles não possuem um relacionamento legítimo ou uma exigência urgente. Os “discretos” possuem o atributo de legitimidade, entretanto, não possuem poder para influenciar na empresa e suas reivindicações não são urgentes. Os “exigentes” são aqueles *stakeholders* que possuem um único atributo, a urgência. Suas reivindicações são urgentes, mas eles não têm poder ou legitimidade (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os “dominantes” são aqueles *stakeholders* que possuem os atributos de poder e legitimidade, portanto, sua influência na empresa está assegurada. Os “dependentes” são aqueles *stakeholders* que não têm poder, mas possuem reivindicações legítimas e urgentes dependentes. Eles dependem de outros *stakeholders* ou dos gestores para influenciar na empresa e fazer cumprir a sua vontade. Os *stakeholders* “perigosos” são caracterizados pelo poder e urgência, todavia, eles carecem de legitimidade. Portanto, esses *stakeholders* podem ser coercitivos e violentos, tornando-se perigosos para a empresa (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Os *stakeholders* podem exercer pressão de duas formas distintas sobre as estratégias de ecoinovação: a primeira, envolve a regulamentação ambiental através de pressão governamental para preservar os recursos naturais, e a segunda, refere-se às demandas dos consumidores verdes por produtos ou serviços verdes (SONG *et al.*, 2020). Logo, diferentes tipos de pressão dos *stakeholders* podem ser tecidas, como também podem influenciar de diferentes formas os resultados da ecoinovação (ZHANG; ZHU, 2019).

Figura 3 Modelo de ecoinovação.



Fonte: Adaptado de Weng, Chen e Chen (2015, p. 5000).

A figura 3 ilustra o modelo de ecoinovação desenvolvido por Weng, Chen e Chen (2015), e nele pode-se observar que os cinco principais *stakeholders* da empresa, tanto do ambiente externo (concorrentes, governo) quanto do ambiente interno (clientes, fornecedores e empregados) influenciam as práticas de ecoinovação. Nesse modelo, as empresas podem adotar estratégias relacionadas ao gerenciamento da ecoinovação, adequar a estrutura da empresa à essa nova perspectiva, ofertar treinamentos e capacitações, elaborar normas e regulamentos, dentre outras ações. O objetivo é fornecer instruções precisas para que todos os membros envolvidos possam ser orientados às práticas de ecoinovação (WENG; CHEN; CHEN, 2015).

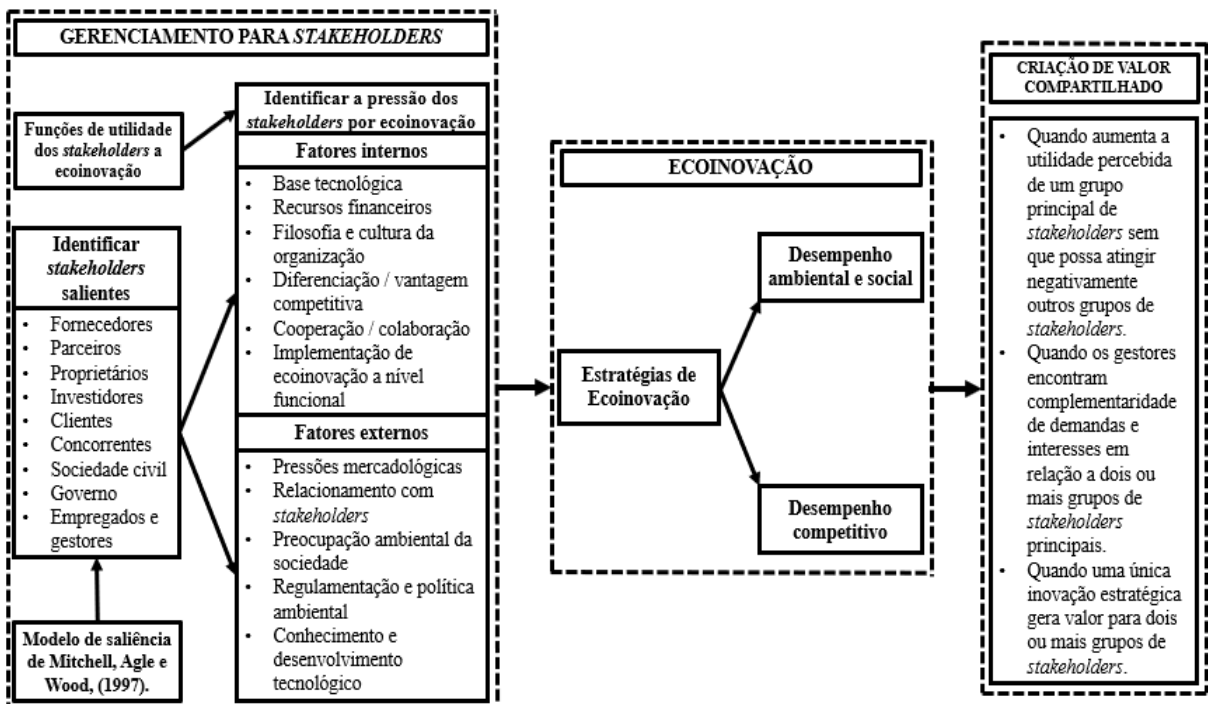
A ecoinovação não impacta apenas no desempenho ambiental, mas também no desempenho da empresa por meio da criação de vantagens competitivas. Ademais, é importante manter uma orientação positiva dos funcionários à inovação e às ações de ecoinovação, visando o bom desempenho da estratégia (WENG; CHEN; CHEN, 2015).

A teoria dos *stakeholders* foi concebida para tratar sobre as questões: “(i) criação de valor e comércio [...]; (ii) a reflexão conjunta sobre questões éticas, responsabilidade e sustentabilidade com a visão econômica habitual do capitalismo (o problema da ética do capitalismo); e (iii) o problema da mentalidade de gestão” (FREEMAN *et al.*, 2010, p. 27). Sendo assim, a criação de valor revela-se um fator essencial ao êxito da estratégia organizacional. A criação de valor para os *stakeholders* ocorre quando os gerentes identificam novas combinações de utilidades, sendo estas valorizadas pelos diferentes grupos de *stakeholders* e que podem ser expandidas de forma conjunta (TANTALO; PRIEM, 2016). A criação de valor compartilhado decorre com a contribuição de inúmeros membros, os quais possuem características interdependentes relacionadas às tarefas e os resultados obtidos (BRIDOUX; STOELHORST, 2016). Ela pode ser alcançada quando uma única tática gera conjuntamente um novo valor para dois ou mais grupos principais de *stakeholders*, sem diminuir o valor obtido por outros grupos principais de *stakeholders* (TANTALO; PRIEM, 2016).

A sinergia dos *stakeholders* como forma de criar valor compartilhado pode ser alcançada por meio de três formas específicas: (i) quando aumenta a utilidade percebida de um grupo principal de *stakeholders* sem que possa atingir negativamente outros grupos de *stakeholders*; (ii) quando os gestores encontram complementaridade de demandas em relação a dois ou mais grupos de *stakeholders* principais, ou seja, quando a estratégia corporativa gera valor para mais de um grupo de interesse; e (iii) diversas fontes de sinergias dos *stakeholders* podem ser oriundas de uma única inovação estratégica, quando essa gera valor para dois ou mais grupos de *stakeholders*. Assim, quando grupos de interesse principal recebem o valor referente à uma única inovação estratégica, é possível que os integrantes desses grupos estejam mais motivados e mais comprometidos com a empresa (TANTALO; PRIEM, 2016).

Proposição: *a ecoinovação media a relação entre gerenciamento para stakeholders e criação de valor compartilhado.*

Figura 4 Modelo da relação entre gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado.



Fonte: Elaborado pelas autoras, (2020).

A figura 4 apresenta o modelo teórico da relação entre gerenciamento para *stakeholders*,ecoinovação e criação de valor compartilhado. No processo de gerenciamento para *stakeholders* são identificados os *stakeholders* salientes, a fim de reconhecer quais demandas são prioridades. Para isto, sugere-se a aplicação do modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood, (1997). Os *stakeholders* salientes podem ser fornecedores, parceiros, proprietários, investidores, clientes, concorrentes, sociedade civil, governo, empregados e gestores, que podem afetar ou ser afetados pelos objetivos da organização

Por conseguinte, é válido identificar a pressão que os *stakeholders* salientes exercem em relação às estratégias de ecoinovação e sobre os fatores internos e externos organizacionais que são condicionantes da ecoinovação. Os fatores internos envolvem dispor de base tecnológica, recursos financeiros, filosofia e cultura da organização, diferenciação/ vantagem competitiva, cooperação/ colaboração e implementação de ecoinovação a nível funcional. Já os fatores externos compreendem pressões mercadológicas, relacionamento com *stakeholders*, preocupação ambiental da sociedade, regulamentação e política ambiental, e conhecimento e desenvolvimento tecnológico. Tais pressões dos *stakeholders* recebem influência das funções de utilidade dos *stakeholders* quanto a ecoinovação, isto é, as preferências dos *stakeholders* no que se refere às práticas de ecoinovação e sua consequente criação de valor. Assim, o gerenciamento para *stakeholders* instiga a introdução de estratégias de ecoinovação.

Em se tratando de ecoinovação, o modelo pressupõe que as estratégias de ecoinovação impactam em dois níveis funcionais: no desempenho ambiental e social da empresa e no desempenho competitivo. Isso se deve ao fato de se constituir como elementos centrais relacionados a pressão dos *stakeholders* por ecoinovação. Na perspectiva de Tyl *et al.*, (2015) a abordagem dos *stakeholders* pode fornecer estímulos para criar conceitos ecoinovadores a partir das interações entre os *stakeholders*. A integração dos *stakeholders* no processo de ecoinovação ocorre de três maneiras distintas: (i) identificação dos *stakeholders*; (ii) análise dos valores dos *stakeholders*; e (iii) interação dos *stakeholders* no projeto.

As estratégias de ecoinovação são capazes de influenciar no desempenho social e ambiental e no desempenho competitivo da empresa, podendo criar valor compartilhado em três situações específicas: (i) quando aumenta a utilidade percebida de um grupo principal de *stakeholders* sem que possa atingir negativamente outros grupos de *stakeholders*; (ii) quando os gestores encontram complementaridade de demandas e interesses em relação a dois ou mais grupos de *stakeholders* principais; e (iii) quando uma única inovação estratégica gera valor para dois ou mais grupos de *stakeholders*. Segundo Topleva e Prokopov (2020) a gestão e representação de uma estrutura orientada aos aspectos ambientais e sociais da atividade empresarial proporciona maior valor ao negócio e a seus *stakeholders*. O estudo de Pucci *et al.*, (2018) aponta que uma empresa orientada à sustentabilidade desenvolve inovação por meio do envolvimento dos *stakeholders* ao longo de todos os processos da cadeia de valor. Dessa forma, uma inovação fundamental é o desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade decorrente dos desafios enfrentados pela empresa. O engajamento dos *stakeholders* requer a implementação de vários mecanismos pelas empresas. Logo, o valor é criado para a empresa, seus *stakeholders* e a área local.

Nesse contexto, a ecoinovação exerce função mediadora na relação entre gerenciamento para *stakeholders* e a criação de valor compartilhado, posto que o gerenciamento para *stakeholders*, com a identificação dos *stakeholders* salientes e a pressão exercida por eles influenciam nas estratégias de ecoinovação. A ecoinovação, por sua vez, impacta na dimensão ambiental e social e na dimensão competitiva da empresa, e possibilita a criação de valor compartilhado entre os diversos *stakeholders*.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre gerenciamento para *stakeholders*,ecoinovação e criação de valor compartilhado. Para isso, foi realizada revisão de literatura das temáticas correlacionadas. Para a operacionalização da pesquisa, foi proposto o conceito de que a ecoinovação media a relação entre gerenciamento para *stakeholders* e criação de valor compartilhado.

O gerenciamento *stakeholders* é uma ferramenta de gestão estratégica relevante para a implementação de ações direcionadas ao melhor desempenho da empresa. Para tanto, é necessário identificar quais os *stakeholders* salientes, quais os valores dos *stakeholders* e a pressão que eles exercem dentro da empresa. Essas questões influenciam na tomada de decisão e na adoção de estratégias. É nesse processo de imersão que os gestores conseguem identificar quais as principais demandas e interesses dos *stakeholders*.

A ecoinovação é uma estratégia corporativa de via dupla, pois ela é direcionada a atender as demandas ambientais e sociais dos diversos *stakeholders*, e a contribuir com o desempenho competitivo da empresa por meio da criação de valor. A ecoinovação impulsiona a geração de valor para múltiplos grupos de interesse, corroborando com a estratégia do negócio.

A criação de valor compartilhado envolve a criação de novas combinações de utilidades na empresa, onde são valorizadas pelos principais grupos de *stakeholders* e que podem ser ampliadas de forma conjunta. Para isso, é necessário a participação dos *stakeholders* nos processos estratégicos, assim como nas tarefas e resultados alcançados, pois eles detêm características interdependentes que são essenciais ao sucesso das práticas organizacionais.

Esta pesquisa propõe que a ecoinovação exerce função mediadora na relação entre gerenciamento para *stakeholders* e a criação de valor compartilhado, tendo em vista que ao gerenciar para *stakeholders* a empresa capta a função de utilidade da ecoinovação que irá influenciar nas estratégias de ecoinovação. A ecoinovação, por sua vez, propicia a criação de valor compartilhado entre os diversos *stakeholders*.

A contribuição teórica deste estudo está no aporte teórico para estudos futuros sobre a temática gerenciamento para *stakeholders*, ecoinovação e criação de valor compartilhado, uma vez que esses temas são pouco explorados na literatura. Em termos práticos, esta pesquisa contribui para que gestores entendam a contribuição da ecoinovação na criação de valor compartilhado dentro do escopo do gerenciamento para *stakeholders*.

Como pesquisa futura, propõe-se que seja testado empiricamente o efeito mediador da ecoinovação em três questões específicas: (i) na relação entre gerenciamento para *stakeholders* e criação de valor compartilhado; (ii) na relação entre ecoinovação e criação de valor compartilhado; e (iii) na relação entre gerenciamento para *stakeholders* e ecoinovação.

REFERÊNCIAS

ACKERMANN, F.; EDEN, C. Strategic management of stakeholders: theory and practice. **Long Range Planning**, v. 44, n. 3, p. 179-196, 2011.

ANSOFF, H. I. **Implanting strategic management**. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, 1984.

ARYANTO, V. D. W. The role of local wisdom-based e-eco-innovation to promote firms' marketing performance. **International Journal of Social Ecology and Sustainable Development**, v. 8, n. 1, 2017.

BHATTACHARYA, C. B.; KORSCHUN, D.; SEN, S. Strengthening stakeholder-company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. **Journal of Business Ethics**, v. 85, n. 2, p. 257-272, 2009.

- BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.; HARRISON, J. S. Stakeholders, reciprocity, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, p. 447-456, 2009.
- BRAMMER, S.; MILLINGTON, A. Corporate reputation and philanthropy: an empirical analysis. **Journal of Business Ethics**, v. 61, p. 29-44, 2005.
- BRIDOUX, F.; STOELHORST, J. W. Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, p. 229-251, 2016.
- BRUNNERMEIER, S.; COHEN, M. The determinants of environmental innovation in US manufacturing industries. **J. Environ. Econ. Manag.**, v. 45, n. 2, p. 278-293, 2003.
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. Proactive environmental strategies: a stakeholder management perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 453-470, 2003.
- CAINELLI, G.; MAZZANTI, M. Environmental innovations in services: manufacturing–services integration and policy transmissions. **Res. Policy**, v. 42, n. 9, p. 1595-1604, 2013.
- CAINELLI, G.; MAZZANTI, M.; MONTRESOR, S. Environmental innovations, local networks and internationalization. **Ind. Innov.**, v. 19, n. 8, p. 697-734, 2012.
- CARAYANNIS, E. G.; CAMPBELL, D. F. J. “Mode 3” and “Quadruple Helix”: toward a 21st century fractal innovation ecosystem. **Int. J. Technol. Manag.**, v. 46, p. 201-234, 2009.
- CARRILLO-HERMOSILLA, J.; DEL RÍO, P.; KÖNNÖLÄ, T. **Eco-innovation: when sustainability and competitiveness shake hands**. Palgrave Macmillan, Hampshire, 2009.
- CHAN, H. K.; HE, H.; WANG, W. Y. Green marketing and its impact on supply chain management in industrial markets. **Ind. Mark. Manag.**, v. 41, n. 4, p. 557-562, 2012.
- COOKE, P. Transition regions: regional-national eco-innovation systems and strategies. **Prog. Plan.**, v. 76, p. 105-146, 2011.
- DE MARCHI, V.; GRANDINETTI, R. Knowledge strategies for environmental innovations: the case of Italian manufacturing firms. **J. Knowl. Manag.**, v. 17, n. 4, p. 569-582, 2013.
- DEL RÍO, P. Analysing the factors influencing clean technology adoption: a study of the Spanish pulp and paper industry Bus. **Strategy Environ.**, v. 14, p. 20-37, 2005.
- DEL RÍO, P.; CARRILLO-HERMOSILLA, J.; KÖNNÖLÄ, T. Policy strategies to promote eco-innovation. **J. Ind. Ecol.**, v. 14, n. 4, p. 541-557, 2010.
- DEL RÍO, P.; PEÑASCO, C.; ROMERO-JORDÁN, D. What drives eco-innovators? A critical review of the empirical literature based on econometric methods. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 2158-2170, 2016.
- DÍAZ-GARCÍA, C.; GONZÁLEZ-MORENO, A.; SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J. Eco-innovation: insights from a literature review. **Innovation**, v. 17, n. 1, p. 6-23, 2015.
- EL-KASSAR, A. N.; SINGH, S. K. Green innovation and organizational performance: the influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 44, p. 483-498, 2019.
- ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

FOXON, T.; PEARSON, P. Overcoming barriers to innovation and diffusion of cleaner technologies: some features of a sustainable innovation. **J. Clean. Prod.**, v. 16, n. 1, p. 148-161, 2008.

FREEMAN, R. E. *et al.* **Stakeholder theory: the state of the art.** New York, NY: Cambridge University Press, 2010.

FREEMAN, R. E. Managing for stakeholders: trade-offs or value creation. **Journal of Business Ethics**, v. 96, p. 7–9, 2010.

_____. **Strategic management: a stakeholder approach.** Pitman: Boston, MA, 1984.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and shareholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, v. 25, p. 88-106, 1983.

FUSSLER, C.; JAMES, P. **Driving eco-innovation: a break-through discipline for innovation and sustainability.** Londres: Pitman Pub., 1996.

GARCÍA-SÁNCHEZ, I. M.; GALLEGRO-ÁLVAREZ, I.; ZAFRA-GÓMEZ, J. L. Do the ecoinnovation and ecodesign strategies generate value added in munificent environments? **Business Strategy and the Environment**, p. 1021-1033, 2019.

GRANT, R. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **Calif. Manag. Rev.**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

HARRISON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 31, n. 1, p. 58–74, jan. 2010.

HARRISON, J. S.; FREEMAN, R. E. Stakeholders, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives. **Academy of Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 479-485, 1999.

HE, F. *et al.* Contemporary corporate eco-innovation research: A systematic review. **Journal of Cleaner Production**, v. 174, p. 502-526, 2018.

HILLMAN, A. J.; KEIM, G. D. Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line? **Strategic Management Journal**, n. 22, v. 2, p. 125-139, 2001.

HODSON, M.; MARVIN, S. Urban ecological security: a new urban paradigm? **Int. J. Urban Reg. Res.**, v. 33, n. 1, pp. 193-215, 2009.

HORBACH, J. Determinants of environmental innovation. New evidence from German panel data sources. **Res. Policy**, v. 37, p. 163-173, 2008.

_____. Do Eco-innovations need specific regional characteristics? An econometric analysis for Germany. **Rev. Reg. Res.**, v. 34, p. 23-38, 2014.

HORBACH, J.; RAMMER, C.; RENNINGS, K. Determinants of Eco-innovations by type of environmental impact – the role of regulatory push/pull, technology push and market pull. **Ecol. Econ.**, v. 78, p. 112-122, 2012.

- HUANG, X. X. *et al.* The relationships between regulatory and customer pressure, green organizational responses, and green innovation performance. **Journal of Cleaner Production**, v. 112, p. 3423-3433, 2016.
- JABBOUR, C. J. C. *et al.* Eco-innovations in more sustainable supply chains for a low-carbon economy: A multiple case study of human critical success factors in Brazilian leading companies. *Int. J. Production Economics*, v. 164, p. 245-257, 2015.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. **Fundamentals of Strategy**. Pearson Education, Essex, 2009.
- KEMP, R.; PEARSON, P. **Final report of the MEI project measuring eco innovation**. UM Merit Maastricht. 2007. Disponível em: <https://www.oecd.org/env/consumption-innovation/43960830.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2020.
- KHOJASTEHPOUR, M.; SHAMS, R. S. M. Addressing the complexity of stakeholder management in international ecological setting: a CSR approach. **Journal of Business Research**, 2019.
- LAN, L. A research on the relationship between management for stakeholders and competitive advantage. In: System Science, Engineering Design and Manufacturing Informatization (ICSEM), **International Conference**, p.194-196, oct. 2011.
- LANGRAFE, T. de F. *et al.* A stakeholder theory approach to creating value in higher education institutions. **The Bottom Line**, 2020.
- MAZZANTI, M.; ZOBOLI, R. Embedding environmental innovation in local production systems: SME strategies, networking and industrial relations: evidence on innovation drivers in industrial districts. **Int. Rev. Appl. Econ.**, v. 23, n. 2, p. 169-195, 2009.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MINTZBERG, H. The design school: reconsidering the basic premises of strategic management. **Strateg. Manag. J.**, v. 11, p. 171-195, 1990.
- PORTER, M. E.; van der LINDE, C. Green and competitive: ending the stalemate. **Harvard Business Review**, p. 120-133, 1995.
- PUCCI, T. *et al.* The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. **Journal of Business Research**, p. 1-13, 2018.
- PUJARI, D. “Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance”. **Technovation**, v. 26, n. 1, p. 76-85, 2006.
- RENNINGS, K. Redefining innovation—eco-innovation research and the contribution from ecological economics. **Ecol. Econ.**, v. 32, p. 319-332, 2000.
- ROMENI, G. *et al.* Enhancing ecoinnovation performance: evidence from a water footprint assessment in the manufacturing industry. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 67, n. 3, 2020.

- SALANCIK, G. R.; PFEFFER, J. The bases and use of power in organizational decision making: The case of universities. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, p. 453-473, 1974.
- SISODIA, R.; WOLFE, D. B.; SHETH, J. **Firms of endearment**: how world-class companies profit from passion and purpose. Wharton School Publishing: Upper Saddle River, NJ, 2007.
- SMITH, M.; CROTTY, J. Environmental regulation and innovation driving ecological design in the UK automotive industry. **Bus. Strategy Environ.**, v. 17, n. 6, p. 341-349, 2008.
- SONG, M. *et al.* Green knowledge sharing, stakeholder pressure, absorptive capacity, and green innovation: evidence from chinese manufacturing firms. **Bus Strat Env.**, v. 29, p. 1517-1531, 2020.
- SUCHMAN, M. C. Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 571-610, 1995.
- TAKALA, J.; SHYLINA, D.; TILABI, S. How to apply sustainable competitive advantage for regional developments. **Manag. Prod. Eng. Rev.**, v. 5, n. 2, p. 66-77, 2014.
- TAMAYO-ORBEGOZO, U.; VICENTE-MOLINA, M. A.; VILLARREAL-LARRINAGA, O. Eco-innovation strategic model. A multiple-case study from a highly eco-innovative European region. **Journal of Cleaner Production**, v. 142, n. 4, p. 1347-1367, 2017.
- TANTALO, C.; PRIEM, R. L. Value creation through stakeholder synergy. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 2, p. 314-329, 2016.
- TOPLEVA, S. A.; PROKOPOV, T. V. Integrated business model for sustainability of small and medium-sized enterprises in the food industry: creating value added through ecodesign. **British Food Journal**, v. 122, n. 5, p. 1463-1483, 2018.
- TRIGUERO, A.; MORENO-MONDÉJAR, L.; DAVIA, M. A. Drivers of different types of eco-innovation in European SMEs. **Ecol. Econ.**, v. 92, p. 25-33, 2013.
- TYL, B. *et al.* The integration of a stakeholder perspective into the front end of eco-innovation: a practical approach. **Journal of Cleaner Production**, v. 108, p. 543-557, 2015.
- VICENTE, M. A.; TAMAYO, U.; IZAGUIRRE, J. Review of methodology and results of research on environmental management of the firm and economic performance (1972-2009). **J. Quant. Methods Econ. Bus. Adm.**, v. 14, p. 5-35, 2012.
- WAGNER, M.; LLERENA, P. Eco-innovation through integration, regulation and cooperation: comparative insights from case studies in three manufacturing sectors. **Ind. Innov.**, v. 18, n. 8, p. 747-764, 2011.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. New York: Free Press, 1947.
- WENG, H. H. R.; CHEN, J. S.; CHEN, P. C. Effects of green innovation on environmental and corporate performance: a stakeholder perspective. **Sustainability**, v. 7, n. 5, p. 4997-5026, 2015.
- WONG, S. K. S. Environmental requirements, knowledge sharing and green innovation: empirical evidence from the electronics industry in China. **Bus. Strategy Environ.**, v. 22, n. 5, p. 321-338, 2013.

YANG, T.; YAN, M. The corporate shared value for sustainable development: an ecosystem perspective. **Sustainability**, v. 12, n. 2348, 2020.

ZHANG, F.; ZHU, L. Enhancing corporate sustainable development: stakeholder pressures, organizational learning, and green innovation. **Bus Strat Env.**, v. 28, p. 1012–1026, 2019.