

## **A INDÚSTRIA E O RELACIONAMENTO COM SEUS STAKEHOLDERS: uma revisão sistemática da literatura**

**HIGYA ALESSANDRA MERLIN**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL - UFMS/CPNA

**MARCIA MARIA DOS SANTOS BORTOLOCCI ESPEJO**

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE MATO GROSSO DO SUL

**ROSAMARIA C. MOURA-LEITE**

### **Introdução**

Para além do modelo econômico tradicional, não somente critérios racionais de escolha devem ser contabilizados para que as empresas alcancem e sustentem sua vantagem competitiva, mas também as pressões decorrentes do ambiente institucional. Nessa relação, os stakeholders devem ser considerados, e o aparente antagonismo entre a maximização dos lucros e a Teoria dos Stakeholders deve ser convertido em ações que minimizem conflitos e aumentem a sinergia para que os resultados sejam obtidos.

### **Problema de Pesquisa e Objetivo**

No cenário institucional, esta pesquisa encontrou a sua oportunidade e relevância buscando responder à seguinte problemática: "O que revelam os estudos recentes que analisaram a relação entre a indústria e o gerenciamento de seus stakeholders? Para responder a essa pergunta central, foram elencadas três questões acessórias: (i) "Qual tipo de indústria e quais stakeholders foram estudados?"; (ii) "Qual base teórica foi adotada?"; (iii) "Quais foram os principais resultados desses estudos?".

### **Fundamentação Teórica**

A pesquisa teve como base a Teoria dos Stakeholders, compreendendo o conceito de Freeman (1984), com referência aos grupos sem o apoio dos quais a organização deixaria de existir. Para a categorização da teoria, recorreu-se a Donaldson e Preston (1995). Também foi abordada a classificação de Clarkson (1995), que dividiu os stakeholders em primários e secundários, e de Mitchell, Agle e Wood (1997), que apresentaram os grupos de stakeholders de acordo com os atributos de poder para influenciar a empresa, legitimidade da relação com a empresa e urgência de reivindicação sobre a empresa.

### **Metodologia**

Foi realizada uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), considerando todas as bases de dados passíveis de acesso pelo Portal de Periódicos CAPES e de exportação de dados para o software EndNote®, sendo artigos revisados por pares, nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa, com acesso aberto, publicados nos últimos 05 (cinco) anos. Os 181 artigos iniciais foram submetidos a critérios de exclusão, restando 18 artigos que foram analisados em profundidade. Para a obtenção de elementos ilustrativos, como nuvem de palavras e painel temático, recorreu-se ao software Bibliometrix/R.

### **Análise dos Resultados**

Verificou-se que foram analisadas as indústrias cervejeira, de mineração, energia, alimentícia, marítima, eletrônica, construção, vestuário, óleo de palma, vinho, cacau verde e biomassa, com maior número de trabalhos na indústria de mineração, energia e construção. Quanto aos stakeholders estudados, não se observou uma classificação padrão ou rigorosa, com base em algum parâmetro ou autor. Estudos em indústrias consideradas mais sensíveis socioambientalmente envolveram um leque maior de stakeholders. Os achados apontam para uma gama de oportunidades de estudos na área socioambiental.

### **Conclusão**

As oportunidades de pesquisa incluem uma maior exploração do relacionamento das indústrias expostas às pressões socioambientais com seus stakeholders, com aferição do real impacto das ações divulgadas. Apesar das limitações inerentes a uma RSL, aspira-se que, para além das contribuições teóricas, os achados teóricos cheguem ao mundo corporativo traduzidos em ações práticas que de fato busquem o alinhamento sinérgico positivo entre as organizações e seus stakeholders.

### **Referências Bibliográficas**

CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *The Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, 1995. DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n.1, 1995. FREEMAN, R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Ballinger, 1984. MITCHELL, R. K.; AGLE, B. K.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience. *The Academy of Management Review*, v. 22, n. 4, 1997.

### **Palavras Chave**

Indústria, Stakeholders, Relacionamento

# A INDÚSTRIA E O RELACIONAMENTO COM SEUS *STAKEHOLDERS*: uma revisão sistemática da literatura

## 1 INTRODUÇÃO

Congruente à razão de existir, toda organização busca resultados. Todavia, para que esse resultado seja alcançado e sustentado, uma visão ampla do ambiente deve ser considerada, visto que as organizações fazem parte de um sistema social e só podem ser entendidas a partir da compreensão dessa mesma sociedade (MOTTA; VASCONCELOS, 2021).

Considerando a atuação de uma indústria, o que se busca, em última análise, é a maximização de valor. Assim, a questão fundamental no campo da administração estratégica é como as empresas alcançam e sustentam a vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), visando garantir a sobrevivência.

Ocorre que, para além do modelo econômico tradicional, não somente critérios racionais de escolha devem ser contabilizados, mas também as pressões decorrentes do ambiente institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983). Nessa relação dinâmica entre organizações e forças institucionalizadas, indivíduos e grupos influenciam ou são influenciados pelas atividades das organizações. São os *stakeholders* ou partes interessadas (FREEMAN, 1984).

Assim, enquanto a teoria da maximização do valor tem fundamentos econômicos, a teoria dos *stakeholders* tem raízes na sociologia e no comportamento organizacional (JENSEN, 2001). Porém, em perspectiva abrangente, esse aparente antagonismo deve ser convertido em ações que minimizem conflitos e aumentem a sinergia para que os resultados sejam obtidos (HUANG; KUNG, 2010) nesse ambiente institucional diverso e dinâmico.

Isto posto, esta pesquisa encontrou a sua oportunidade e relevância buscando responder à seguinte problemática: "O que revelam os estudos recentes que analisaram a relação entre a indústria e o gerenciamento de seus *stakeholders*? Para tanto, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL), com âncora em três questões acessórias: (i) "Qual tipo de indústria e quais *stakeholders* foram estudados?"; (ii) "Qual base teórica foi adotada?"; (iii) "Quais foram os principais resultados desses estudos?".

Os achados apontam para uma gama de oportunidades de estudos, mormente diante da perspectiva dinâmica da teoria das partes interessadas (PARMAR et al., 2010) e da ênfase visualizada em assuntos relacionados à Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e à força de ligação entre *stakeholders* e sustentabilidade. Desse modo, além de contribuir para o aumento do aparato teórico relacionado à temática, este estudo fornece um panorama atualizado da relação entre indústria e *stakeholders*, permitindo a ambos a identificação de oportunidades práticas de atuação em prol de seus objetivos.

Este trabalho está estruturado em seções, tendo esta primeira um caráter introdutório. A segunda seção contempla a fundamentação teórica, com alicerce na teoria dos *stakeholders*, seguindo-se da terceira, que compreende os procedimentos metodológicos. A quarta seção apresenta os resultados e a respectiva análise. Por fim, a quinta seção abrange as considerações finais, com sugestões para pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Originalmente, o conceito de *stakeholders*, termo este cunhado por Freeman (1984), fazia referência aos grupos sem o apoio dos quais a organização deixaria de existir. Para o autor, em um sentido amplo, seria todo grupo ou indivíduo que influencia ou é influenciado pelo alcance da organização. No sentido mais estrito, seriam indivíduos ou grupos dos quais a organização depende para sobreviver. Destarte, *stakeholders* compreendem acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e sociedade (FREEMAN, 1984).

A literatura apresenta uma série de classificações para os *stakeholders*. Clarkson (1995), por exemplo, dividiu os *stakeholders* em primários e secundários. O grupo dos primários compreende aqueles que, sem a sua participação contínua, a empresa não pode sobreviver, como acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores, além de governos e comunidades. O grupo dos secundários inclui aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pela corporação, mas não estão envolvidos em transações e não são essenciais para a sua sobrevivência, como a mídia (CLARKSON, 1995).

Mitchell, Agle e Wood (1997), por sua vez, apresentaram os grupos de *stakeholders* de acordo com os atributos de poder para influenciar a empresa, legitimidade da relação com a empresa e urgência de reivindicação sobre a empresa. Os autores argumentam que, para atingir certos fins, os gerentes prestam a atenção a certos tipos de partes interessadas em detrimento de outras, e compreender isso é relevante para a dinâmica do relacionamento.

O fato é que uma parte interessada pode ser um aliado ou um grande inimigo para a empresa, sendo fundamental alcançar congruência de valor e complementaridade estratégica no relacionamento (BUNDY; VOGEL; ZACHARY, 2017). No raciocínio dessa relação entre organização e seus *stakeholders*, a sobrevivência e o sucesso de ambas as partes são determinados por ações interdependentes (BOSSE; COUGHLAN, 2016).

Tem-se, pois, que a teoria das partes interessadas engloba três grandes problemáticas: entender como o valor é criado e comercializado; conectar ética e capitalismo; e atuar na mentalidade gerencial, ajudando gestores a pensar de forma que os dois pontos anteriores sejam materializados (PARMAR et al., 2010).

Donaldson e Preston (1995) defendem que a teoria das partes interessadas é descritiva, (apresenta um modelo que descreve o que a corporação é), instrumental (estabelece uma estrutura para examinar a conexão entre o gerenciamento das partes interessadas e o desempenho corporativo) e gerencial (recomenda atitudes, estruturas e práticas). Nessa intelecção, as partes interessadas são identificadas por seus interesses na empresa, desde que a empresa tenha interesse também (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Na concepção de Mitchell, Agle e Wood (1997), quanto maior o poder, a legitimidade e a urgência, maior a influência exercida pelos *stakeholders*. Já Bundy, Vogel e Zachary (2017) explicam o comportamento entre uma organização e seus *stakeholders* pela compatibilidade que existe entre ambos quando suas características são bem combinadas. Nesse sentido, a relação é maximizada quando os parceiros relacionais compartilham valores essenciais e prioridades estratégicas (BUNDY; VOGEL; ZACHARY, 2017).

Em linha com o trabalho seminal de Freeman (1984), a sobrevivência corporativa depende, em parte, de um "encaixe" entre os valores da corporação e seus gerentes e as expectativas das partes interessadas, bem como das questões sociais envolvidas. Com efeito, à medida que as partes interessadas exercem influência sobre uma empresa, suas necessidades devem ser consideradas pela empresa, modificando suas atividades para minimizar interesses conflitantes (HUANG; KUNG, 2010).

Não à toa, assim como pontuam Parmar et al. (2010), a teoria das partes interessadas, como um organismo vivo e em constante evolução, recebe constantemente contribuições teóricas com o intento de encontrar maneiras mais úteis de descrever e relacionar as múltiplas concepções do universo das instituições.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL), que, segundo Denyer e Tranfield (2009), é uma metodologia que localiza estudos existentes, seleciona e avalia contribuições, analisa e sintetiza dados e relata as evidências de forma a permitir conclusões razoavelmente claras do que é ou não conhecido. À vista disso, a RSL tem por objetivo estruturar os procedimentos para garantir a qualidade das fontes, apresentando rigor científico e transparência (FARIA, 2019).

Para Afonso et al. (2011), o primeiro passo do pesquisador na construção de conhecimento em determinado contexto tem início, geralmente, pela revisão da literatura acerca do tema. Com efeito, Denyer e Tranfield (2009) defendem que a RSL tem se apresentado válida em muitos campos da ciência, inclusive o social, sendo imperioso considerar as lições deixadas pelas pesquisas em gestão e estudos organizacionais.

Faria (2019) assevera que o desenho metodológico da RSL envolve a definição da problemática, dos termos de busca, bases de pesquisa e critérios de inclusão e exclusão, bem como da verificação da validade metodológica, com registro dos resultados e tratamento dos dados. Dessa forma, esta pesquisa foi conduzida de acordo com os passos a seguir elencados.

Inicialmente, foi definida a questão de pesquisa: "O que revelam os estudos recentes que analisaram a relação entre a indústria e o gerenciamento de seus *stakeholders*?". Para responder a esta questão, foram elencadas as seguintes perguntas: "Qual tipo de indústria e quais *stakeholders* foram estudados?"; "Qual base teórica foi adotada?"; "Quais foram os principais resultados desses estudos?".

Ato contínuo, foram delimitados os eixos da pesquisa, com as respectivas palavras-chave, quais sejam: i) Eixo *Stakeholders*: *stakeholder*; ii) Eixo Indústria: *industry*; iii) Eixo Gerenciamento: *relationship*; *relation*; *management*; *engagement*. Por conseguinte, os termos de busca ficaram assim definidos: Título: ("*stakeholder*") AND Título: ("*relationship*" OR "*relation*" OR "*management*" OR "*engagement*") AND Assunto: ("*industry*"). Para a decisão dos termos de busca, foram feitas simulações prévias no Portal de Periódicos CAPES, com o objetivo de eleger a combinação que apresentasse o melhor retorno de estudos para análise.

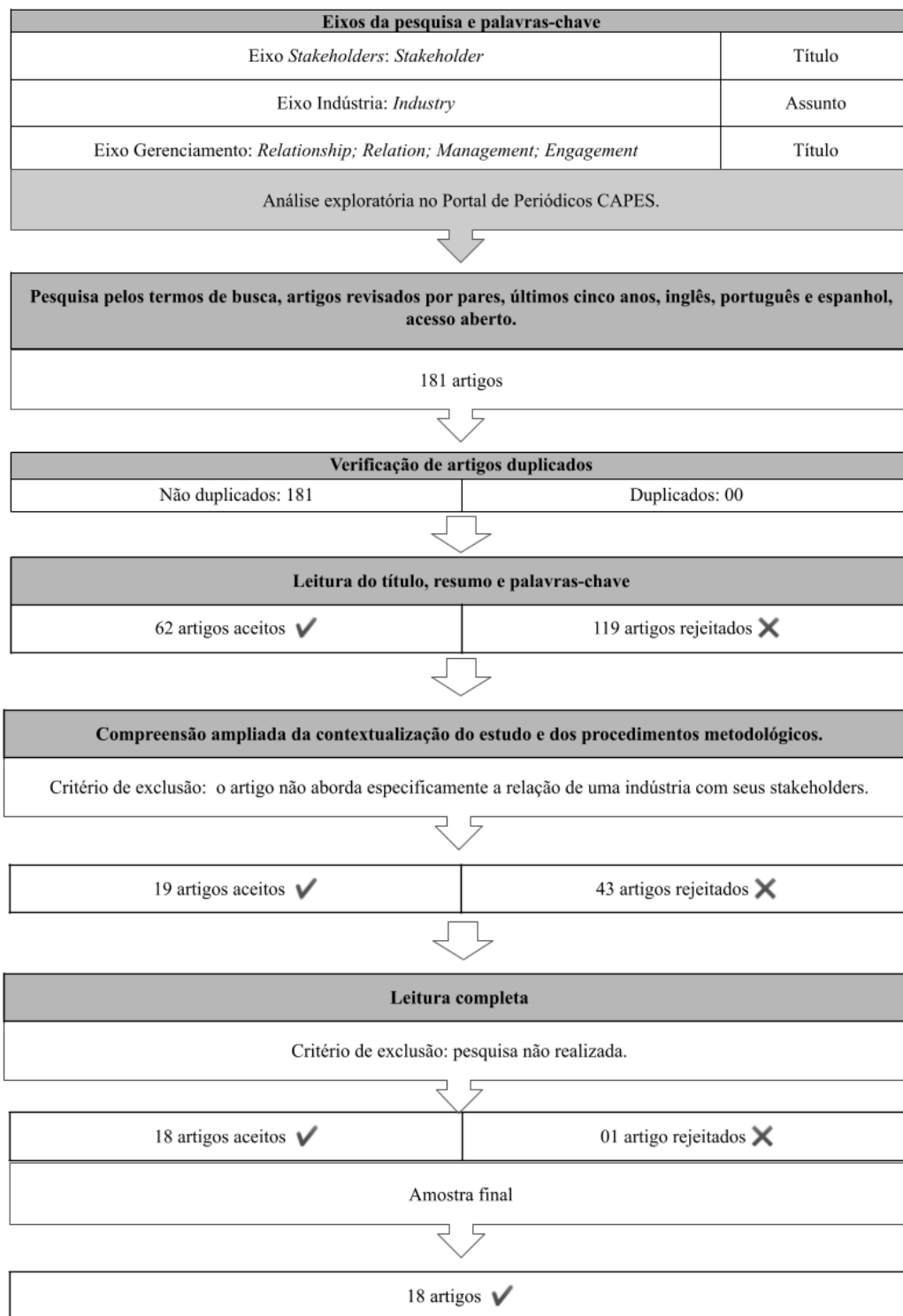
Para a seleção dos estudos, foram consideradas todas as bases de dados passíveis de acesso pelo Portal de Periódicos CAPES e de exportação de dados para o *software EndNote*<sup>®</sup>. A seleção e a exportação ocorreram em 08 (oito) de junho de 2023, sendo filtrados os artigos revisados por pares, nas línguas inglesa, espanhola e portuguesa, com acesso aberto, publicados nos últimos 05 (cinco) anos, ou seja, de 2018 a 2023.

Dentre os 181 artigos selecionados e exportados, não foram identificados artigos duplicados, procedendo-se, então, à leitura dos resumos, títulos e palavras-chave, com o seguinte critério de exclusão: o artigo contém os termos de pesquisa, mas não aborda a relação entre a indústria e seus *stakeholders*. Percebeu-se, por exemplo, que muitos artigos se referiam a áreas genéricas, como políticas de saúde e gerenciamento de projetos gerais. No entanto, em caso de qualquer dúvida, os artigos foram aceitos para uma próxima leitura mais detalhada, com o intento de não perder estudos porventura importantes. Isto posto, 62 artigos foram aceitos e 119 foram rejeitados.

O próximo passo compreendeu a leitura ampliada dos artigos, com olhar atento à contextualização do estudo e aos seus procedimentos metodológicos, como forma de resposta à problemática da pesquisa ora proposta. O critério de exclusão foi: o artigo não aborda especificamente a relação de uma indústria com seus *stakeholders*. Nesse contexto, 43 artigos foram rejeitados, e os 18 artigos aceitos foram lidos na íntegra.

Desta leitura, apenas um artigo foi rejeitado, por se tratar de um modelo de *pitch* para apresentação de um projeto, ou seja, a pesquisa ainda não fora realizada. Portanto, a amostra final constou de 18 artigos. A figura 1 apresenta o resumo do processo de seleção dos artigos.

**Figura 1: Resumo do processo de seleção dos artigos.**



Fonte: elaborada pelas autoras (2023).

Por fim, os 18 artigos foram analisados em profundidade. Os dados coletados foram registrados em uma planilha Google<sup>®</sup>, nas seguintes categorias, para todos os artigos:

autor(es) e ano de publicação; objetivos; indústria analisada; base teórica adotada; *stakeholders* analisados; procedimentos metodológicos; principais resultados; lacunas de pesquisa e observações em geral. Tais categorias foram definidas com vistas a responder às questões propostas e à compreensão abrangente dos estudos, tendo em mente a respectiva contextualização e discussão.

Sempre que necessário os artigos foram retomados na íntegra, com o fito de preservar a fidedignidade da pesquisa e garantir o maior grau possível de análise. Para a obtenção de elementos ilustrativos, como nuvem de palavras e painel temático, recorreu-se ao *software Bibliometrix*, um pacote desenvolvido para a linguagem R.

Ante o exposto, a pesquisa em tela teve abordagem qualitativa, valendo-se de um processo não matemático de interpretação, bem como da descoberta de conceitos e relações entre os dados, resultando em um esquema explicativo (GIL, 2021). Em linha com Vergara (2016), os objetivos foram descritos, ao expor características da relação entre indústrias e seus *stakeholders*, e, quanto aos meios, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica, com coleta de dados em fontes secundárias, como detalhada anteriormente.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de melhor visualizar a resposta à problemática central desta pesquisa, são discutidos a seguir os principais achados relacionados à análise dos 18 artigos da amostra final. Em um primeiro momento, são apresentadas representações ilustrativas geradas pelo *software Bibliometrix/R*. Ato contínuo, são respondidas as três perguntas acessórias, seguindo-se da discussão geral dos achados expostos.

Pela Figura 2, é possível visualizar a frequência das palavras-chave das publicações selecionadas para a leitura em profundidade. Restam evidentes como destaques da nuvem de palavras os termos '*stakeholders*', 'sustentabilidade', 'desenvolvimento sustentável' e 'engajamento de *stakeholders*'. Com um olhar voltado a procedimentos metodológicos, chama a atenção a abordagem qualitativa, por meio de estudos de caso.

Figura 2: Frequência de palavras-chave das publicações analisadas.

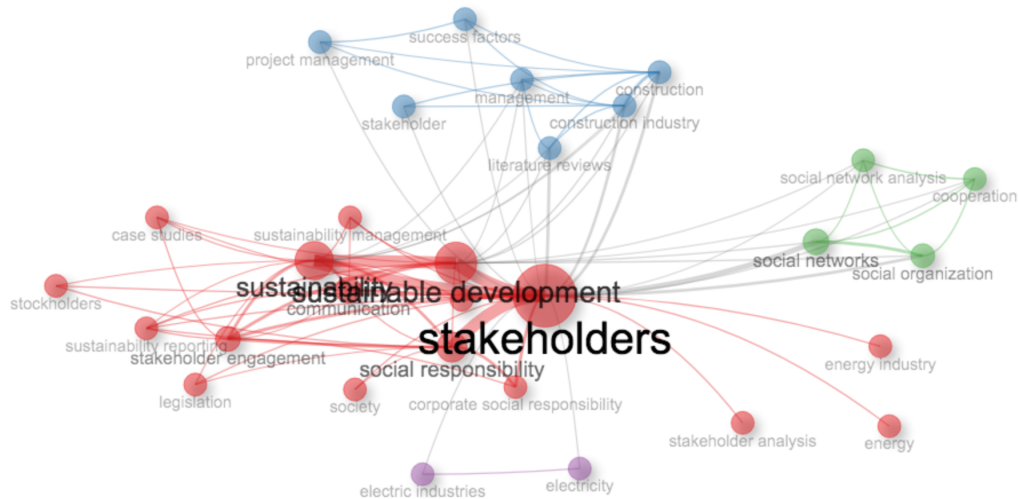


Fonte: dados da pesquisa / *Bibliometrix/R*.

Pela coocorrência das palavras-chave (Figura 3), percebe-se a forte ligação entre '*stakeholders*', 'sustentabilidade', 'desenvolvimento sustentável' e 'responsabilidade social'. O pacote *R/Bibliometrix* também permite gerar, a partir dessa rede de coocorrência de palavras, o mapa temático em função do grau de relevância (centralidade de Callon) e do

desenvolvimento (densidade de Callon) dos conceitos representados por essas palavras-chave (CALLON; COURTIAL; LAVILLE, 1991).

**Figura 3: Coocorrência das palavras-chave das pesquisas analisadas.**

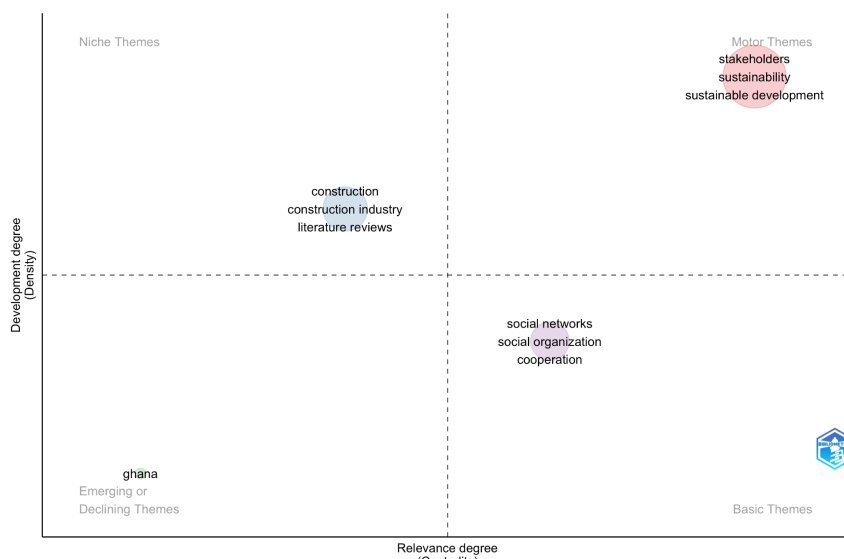


Fonte: dados da pesquisa / *Bibliometrix/R*.

Como explicam Moresi, Pinho e Filho (2022), a centralidade de Callon mede a intensidade dos vínculos entre uma comunidade e as demais, e o seu valor pode ser representado pela importância de um tema em todo o *corpus*. A densidade de Callon mede a força interna da comunidade, com valor representado pelo desenvolvimento do tema.

Com base nessas duas medidas, os temas de pesquisa podem ser mapeados em um diagrama estratégico bidimensional com quatro quadrantes (Figura 4): (1) quadrante superior direito: temas motores, bem desenvolvidos e importantes para estruturar um campo de pesquisa; (2) quadrante inferior direito: temas básicos, importantes, mas não desenvolvidos; (3) quadrante inferior esquerdo: temas emergentes ou em desaparecimento; (4) quadrante superior esquerdo: temas de nicho ou muito especializados, com importância marginal.

**Figura 4: Mapa temático das palavras-chave das publicações analisadas.**



Fonte: dados da pesquisa / *Bibliometrix/R*.

Portanto, em interpretação à Figura 4, podemos detectar '*stakeholders*', 'sustentabilidade' e 'desenvolvimento sustentável' como temas importantes para estruturar o campo de pesquisa. 'Redes sociais', 'organização social' e 'cooperação' aparecem como temas importantes, mas que ainda não foram desenvolvidos. De fato, o método de análise de redes sociais ficou adstrito a um estudo da indústria da construção (LUAN; LI; ZHANG, 2022) e de biomassa (ZHU et al., 2022).

O país Gana aparece no quadrante de temas emergentes ou em desaparecimento, tendo sido objeto do estudo de Ansu-Mensah et al. (2021), na indústria de mineração, e de Yamoah et al. (2020), na indústria de cacau verde. 'Construção', 'indústria da construção' e 'revisão de literatura' aparecem como termos de nicho e, de fato, a leitura aprofundada dos trabalhos permitiu reconhecer o nicho, inclusive na respectiva base teórica adotada.

#### 4.1 Qual tipo de indústria e quais *stakeholders* foram estudados?

Como pode ser estruturalmente visualizado no Quadro 1, os 18 estudos compreenderam a análise das indústrias cervejeira, de mineração, energia, alimentícia, marítima, eletrônica, construção, vestuário, óleo de palma, vinho, cacau verde e biomassa. O maior número de trabalhos foi identificado na indústria de mineração, energia e construção (três em cada indústria).

**Quadro 1: Indústrias analisadas e *stakeholders* estudados.**

(continua)

Autor(es) e Ano	Indústria analisada	<i>Stakeholders</i> estudados
Alonso et al. (2018)	Cervejeira (EUA)	Operadores
Ansu-Mensah et al. (2021)	Mineração de ouro (Gana)	Gerentes, funcionários, membros da comunidade, agências reguladoras, representantes do governo local, ambientalistas, Fundação de Desenvolvimento da empresa.
Benyaminova et al. (2019)	Indústria russa de energia (petróleo, gás, energia elétrica e carvão)	Conhecimento direto ou responsabilidade por estratégias de RSE em sua empresa (gerentes sêniores, ocupantes de cargos públicos, especialistas).
Campillo-Alhama e Igual-Antón (2021)	Cooperativas elétricas espanholas	Gestores e diretores responsáveis pela RSE em suas organizações.
Derevianko (2018)	Processamento de alimentos (Ucrânia)	Consumidores e parceiros-chave.
Dewi (2021)	Óleo de palma (Indonésia)	Estado, empresa, sociedade civil e organizações intergovernamentais.
Edomah (2023)	Eletricidade (Nigéria)	Empresas de geração de energia (incluindo produtores independentes), empresa de transmissão da Nigéria, Comissão Reguladora, empresas de serviços de instalação elétrica, usuários de energia.
Fjørtoft, Grimstad e Glavee-Geo (2020)	Marítima (Noruega)	Comunidade, fornecedores, clientes, funcionários e acionistas.
Jimmy e Darlington (2020)	Mineração (África do Sul)	Funcionários diretamente envolvidos nas atividades de gestão de relacionamento com os <i>stakeholders</i> das empresas, moradores das comunidades que abrigavam as empresas.
Jun e Kim (2021)	Eletrônica (Coreia do Sul)	Externos: acionistas e investidores; clientes; parceiros de negócios; governos; ONGs e grupos cívicos; comunidades; pares da indústria; e academia e formadores de opinião.



		Internos: funcionários; subsidiárias; e afiliadas do grupo LG.
Klaus-Rosińska e Iwko (2021)	Construção (Polónia)	Membros do conselho da empresa, gerentes de negócios, gerentes de projetos, diretores de escritório de projetos, e outras funções na organização.
Luan, Li e Zhang (2022)	Construção	Proprietários, desenvolvedores, projetistas, usuários, provedores de capital, instituições de pesquisa, empreiteiros, fornecedores, supervisores, vendedores, gerentes de instalações, organizações governamentais, empreiteiros, subcontratados, supervisores, fabricantes, consultores, instituições financeiras, empresas logísticas, mídia.
Matikainen (2022)	Mineração (Alemanha)	Organizações governamentais e grupos políticos, cidades e municípios locais, organizações comunitárias locais, população local, funcionários, sindicatos e câmaras de comércio, grupos ativistas e organizações ambientais, universidades e institutos de pesquisa e fornecedores.
Menke, Hüsemann e Siems (2021)	Vestuário (Alemanha)	Especialista da empresa e documentos (a pesquisa apresentou o mapeamento dos <i>stakeholders</i> : primários - proprietário, funcionários, gerentes de sustentabilidade, clientes, fornecedores; secundários - Organizações não Governamentais, sociedade civil, governos, alianças, mercado financeiro, mídia.
Pucci et al. (2020)	Vinho (Itália)	Proprietário, gerente e outras partes interessadas da cadeia de valor, reguladoras e sociais.
Taimu, Awuzie e Ngowi (2020)	Construção (Botswana)	Proprietário, assistente de gerente de projetos, gerente de empreiteira e gerente do canteiro de obras.
Yamoah et al. (2020)	Cacau verde (Gana)	Especialistas, governo, agricultores, instituições públicas, não governamentais e internacionais, consumidores, compradores licenciados.
Zhu et al. (2022)	Biomassa (China)	Governos, instituições de pesquisa, associações, empresas de biomassa, intermediários e agricultores.

Fonte: elaborado pelas autoras, com dados da pesquisa (2023).

Quanto aos *stakeholders* estudados, não se observou uma classificação padrão e rigorosa com base em algum parâmetro ou autor. Muito relacionada ao objetivo do estudo, a escolha dos *stakeholders* foi variada. No caso da indústria da construção, os *stakeholders* estão fortemente ligados ao projeto, como gerentes e clientes do projeto. Estudos em indústrias mais expostas ao escrutínio público, como mineração, energia e óleo de palma, envolvem um leque maior de *stakeholders*, como comunidade, sindicatos e governo.

#### 4.2 Qual base teórica foi adotada?

A base teórica mais aparente é a Teoria dos *Stakeholders*, com destaque para o conceito de *stakeholder* advindo do estudo seminal de Freeman (1984) e para a abordagem de Donaldson e Preston (1995). Alguns estudos também reportam a teoria da legitimidade em complemento à Teoria dos *Stakeholders* (ANSU-MENSAH et al., 2021) ou como forma de preocupação com a gestão da reputação (DEREVIANKO, 2018).

Congruente à força de ligação entre os termos das pesquisas (Figura 3), a RSE também ocupa lugar na fundamentação teórica, ancorada nos estudos de Carroll (JIMMY; DARLINGTON, 2020), nos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CAMPILLO-ALHAMA; IGUAL-ANTÓN, 2021) ou em abordagens de importância e motivação (FJØRTOFT; GRIMSTAD; GLAVEE-GEO, 2020). A indústria da construção, por

sua vez, utiliza teorias mais direcionadas a gerenciamento de projetos, o que remete à gestão das partes interessadas para que o projeto obtenha êxitos em prazo, qualidade e entrega.

### 4.3 Quais foram os principais resultados desses estudos?

Os 18 estudos apresentam objetivos diversos, conduzindo a resultados direcionados às indústrias e aos locais geográficos pesquisados. Com vistas a facilitar a visualização e a subsequente discussão, o Quadro 2 sintetiza os objetivos e os principais achados de cada trabalho.

**Quadro 2: Objetivos e principais resultados dos estudos analisados.**

(continua)

Autor(es) e Ano	Objetivo(s)	Principais resultados
Alonso et al. (2018)	Examinar o envolvimento de operadores de cervejarias artesanais dos Estados Unidos em sua comunidade.	Pagamento de impostos como contribuição mais preponderante. Logo em seguida, o fornecimento de um produto artesanal e seguro e local de oportunidade para reunir e socializar.
Ansu-Mensah et al. (2021)	Examinar como a RSE é usada como uma ferramenta para envolver as partes interessadas.	Conceitos-chave da natureza dos programas de RSE da empresa: saúde, educação, água e saneamento e qualidade de vida. RSE discricionária vinculada às partes interessadas, estabelecendo parcerias com governo e ONGs. Partes envolvidas nas reuniões e discussões de RSE. Excesso de demandas e baixo envolvimento voluntário das partes interessadas.
Benyaminova et al. (2019)	Examinar os impulsionadores que sustentam as mudanças para os comportamentos de RSE na indústria energética russa.	As atividades de RSE não são puramente endógenas, mas também moldadas pelas partes interessadas, principalmente de acordo com a dependência de recursos que as partes interessadas proeminentes possuem. A legitimidade também se mostrou importante.
Campillo-Alhama e Igual-Antón (2021)	Avaliar a governança corporativa com base no seu grau de comprometimento com a RSE; avaliar o engajamento dos <i>stakeholders</i> na gestão estratégica de RSE das cooperativas e seu compromisso socioambiental com a comunidade; confirmar o grau de conhecimento e contribuição das cooperativas para as metas associadas ao ODS 7 e 13.	Alinhar a estratégia de RSE com a estratégia corporativa global gera um valor competitivo inquestionável e traz benefícios múltiplos para a cooperativa e para a sociedade. A materialidade ou o grau de relevância das questões e expectativas sociais representa um aspecto decisivo para minimizar riscos estratégicos e aproveitar as oportunidades oferecidas pelo setor elétrico.
Derevianko (2018)	Analisar o envolvimento das partes interessadas para substituir as atividades tradicionais de gestão da reputação.	O aumento do nível de maturidade da gestão da reputação ocorre no sentido de uma transferência gradual das funções de gestão da reputação por parte dos gestores para o engajamento de <i>stakeholders</i> . No caso da Ucrânia, isso está na infância.
Dewi 2021	Verificar os atores envolvidos na indústria de óleo de palma e o padrão de relacionamento entre os atores.	Atores envolvidos: agências governamentais, pequenos produtores e largas plantações e usuários. As características de abordagem da governança multissetorial são as relações de autoridade

		poliárquica, por meio de regras processuais, para superar a diferença entre as ideias dos atores.
Edomah (2023)	Identificar os <i>stakeholders</i> da indústria de eletricidade da Nigéria e verificar como ocorre a interação entre eles e os sistemas de intervenção de energia.	Uma vez que as necessidades das comunidades podem variar, é necessário considerar a escala das intervenções que abordam as necessidades de energia em níveis subnacionais, explorando a dinâmica política, regulatória e das partes interessadas em diferentes geografias de energia para ajudar a enfrentar os desafios de implementação.
Fjørtoft, Grimstad e Glavee-Geo (2020)	Verificar os motivos relacionados a cada segmento de <i>stakeholders</i> e o que fundamenta a escolha da RSE das partes interessadas.	O principal motivo para implantar a RSE para a comunidade, funcionários e acionistas é que a empresa seja vista como fazendo a coisa certa. Em termos de desempenho, fazer negócios com ética foi o item com mais alto índice de desempenho/valor. De menor relevância são os motivos para oportunidade de mercado. No que diz respeito à RSE dirigida aos fornecedores, a maior relevância foi reputação corporativa e motivação dos funcionários, enquanto para os clientes foi fazer a coisa certa e ter alta reputação em relação a questões ambientais e morais para com a sociedade.
Jimmy e Darlington (2020)	Apresentar uma estrutura para promover a harmonização dos interesses das partes interessadas no setor extrativo na Cidade do Cabo	O estudo constatou que a percepção mista e variada dos entrevistados sobre as relações das partes interessadas que é ineficaz falhou em harmonizar os interesses das partes interessadas no setor extrativo.
Jun e Kim (2021)	Determinar quais mecanismos de governança contribuem para definir o escopo das partes interessadas e determinar os métodos de engajamento de várias partes interessadas.	O escopo e as necessidades das partes interessadas não são estáticos, havendo três fases principais na gestão das partes interessadas: comunicação das partes interessadas; envolvimento das partes interessadas; e engajamento das partes interessadas
Klaus-Rosińska e Iwko (2021)	Apresentar os resultados de pesquisas realizadas em pequenas construtoras no contexto da gestão dos <i>stakeholders</i> de seus empreendimentos tendo como pano de fundo o sucesso e a sustentabilidade dos empreendimentos.	Baixo nível de maturidade das pequenas construtoras na gestão das partes interessadas do projeto. A pesquisa revelou seis etapas para o processo de engajamento de <i>stakeholders</i> : identificação, relacionamento dos <i>stakeholders</i> com diferentes metas relacionadas à sustentabilidade, priorização, gerenciamento, medição de desempenho e implementação das metas.
Luan, Li e Zhang (2022)	Ilustrar o mecanismo de impacto das partes interessadas nos fatores de desempenho de gerenciamento de interface da construção pré-fabricada sustentável.	O desempenho da gestão de interface é afetado pelos fatores confiança e cooperação, comunicação de formação, capacidade técnica e gerencial, integração organizacional, padronização, ambiente técnico e dimensões de gerenciamento de contratos, tendo um impacto considerável na sustentabilidade da construção pré-fabricada.
Matikainen (2022)	Verificar como a sustentabilidade pode ser aprimorada por meio do envolvimento das partes interessadas na indústria de mineração.	Existem oportunidades semelhantes para aumentar a sustentabilidade com as partes interessadas primárias e secundárias, se o envolvimento construtivo das partes interessadas for estabelecido. São necessários diálogo e colaboração construtivos. O simples envolvimento com as partes interessadas não é suficiente para aumentar a sustentabilidade.
Menke,	Entender quais partes	Ao contrário de outros estudos que descrevem a ação

Hüsemann e Siems (2021)	interessadas e suas funções estão relacionadas ao gerenciamento sustentável da cadeia de suprimentos na indústria de vestuário.	de sustentabilidade de cima para baixo, este parece estar no DNA da empresa.
Taimu, Awuzie e Ngowi (2020)	Verificar os fatores de sucesso para a gestão eficaz das relações com as partes interessadas para as empreiteiras na indústria de construção de Botswana.	A indústria está atualmente fragmentada e há uma necessidade de todas as partes interessadas afetadas participarem da criação de boas relações para o sucesso dos projetos. Os casos 1 e 2 não tinham estrutura que fornecesse diretrizes para o gerenciamento eficaz das partes interessadas. O caso 3 possui uma estrutura mais formal, mas nenhum dos três casos tinha consciência dos modelos formais.
Pucci et al. (2020)	Revelar os mecanismos pelos quais uma empresa com um comportamento sustentável proativo envolve seus <i>stakeholders</i> no desenvolvimento da inovação e na criação de valor.	Foram identificados três mecanismos de engajamento das partes interessadas: adoção e desenvolvimento, cocriação e difusão, exploração e contaminação. Isso resultou na criação de valor em nível empresarial, de partes interessadas e local.
Yamoah et al. (2020)	Examinar os papéis desempenhados pelas partes interessadas na ampliação das inovações de sustentabilidade ecológica.	O engajamento dos <i>stakeholders</i> desempenha um papel crítico no sucesso ou fracasso das inovações de sustentabilidade ecológica.
Zhu et al. (2022)	Explorar o impacto da interação entre as partes interessadas no desenvolvimento sustentável da indústria de biomassa e revelar questões de rede relacionadas ao fluxo de materiais e fluxo de informações sob o atual modelo de desenvolvimento de energia de biomassa.	Os empreendimentos de biomassa compuseram o grupo de <i>stakeholders</i> com maior centralidade da rede, devendo assumir as tarefas de fluxo de materiais e transmissão de fluxo de informações de toda a rede industrial. Os agricultores são os principais fornecedores de matéria-prima, mas estão à margem da rede, com a menor recepção de informações.

Fonte: elaborado pelas autoras, com dados da pesquisa (2023).

Mesmo diante da diversidade de indústrias, é possível captar pontos interessantes. A despeito da preponderância da função financeira da indústria, onde proprietários percebem o pagamento de impostos como a principal contribuição (ALONSO et al., 2018), observa-se uma crescente nas pesquisas relacionadas à RSE para além das obrigações legais (ANSU-MENSAH et al., 2021; BENYAMINOVA et al., 2019; CAMPILLO-ALHAMA; IGUAL-ANTÓN, 2021; FJØRTOFT; GRIMSTAD; GLAVEE-GEO, 2020).

Como argumentam Jun e Kim (2021), os interesses dos acionistas, da administração e dos funcionários tendem a estar alinhados com o aumento do valor econômico (maximização do lucro), enquanto as comunidades locais, governos, sociedade civil e o público podem se concentrar na geração de valor social. De pronto, as pesquisas analisadas refletem as colocações dos autores.

Nesse campo que abrange a preocupação com as várias dimensões da RSE, destacam-se indústrias consideradas sensíveis socioambientalmente, como a de mineração (ANSU-MENSAH et al., 2021; JIMMY; DARLINGTON, 2020; MATIKAINEN, 2022), energia (BENYAMINOVA et al., 2019; CAMPILLO-ALHAMA; IGUAL-ANTÓN, 2021) e cacau verde (YAMOAH et al., 2020). Tal achado denota o ensejo de realização de pesquisas sobre o relacionamento com *stakeholders* em outras áreas consideradas sensíveis, como é o caso da indústria de base florestal, do agronegócio em geral e de produtos químicos.

Considerando todos os artigos inicialmente extraídos das bases de dados, apenas um se referia à indústria florestal, porém analisava a qualidade da divulgação socioambiental, a partir de dados secundários, e não o relacionamento específico com *stakeholders* (HENRIQUES; GAIO; COSTA, 2022). Por certo, não se pode inferir que não existam publicações nessa abordagem, mas, pela própria dinâmica das instituições e pressões sociais, é tempestivo que estudos atualizados sejam produzidos constantemente.

Em relação às realidades nacionais, tem-se: Estados Unidos, Rússia, Gana, Espanha, Ucrânia, Indonésia, Nigéria, Noruega, África do Sul, Coreia do Sul, Polônia, Alemanha, Itália, Botswana e China. Assim, procede a ampliação de estudos para outros países, principalmente os emergentes, que possuem necessidades acentuadas no que se refere ao impacto e ao desenvolvimento na comunidade e fornecedores locais, como asseveram Ansu-Mensah et al. (2021) e Derevianko (2018).

Outro quesito passível de discussão diz respeito aos *frameworks* de gerenciamento das partes interessadas. Apesar das publicações existentes, é profícuo que haja um avanço nesse sentido, com *frameworks* para o engajamento deliberado das partes interessadas, como forma de garantir que as várias intervenções de fato atinjam os objetivos pretendidos (EDOMAH, 2023). De resto, há que se considerar as diferenças entre as variedades de indústrias e as particularidades das comunidades nas quais estão instaladas.

Atinente ao enfatizado por Dewi (2021), vale refletir sobre a inclusão nesses modelos da previsão de aprimoramento de regras processuais, como meio para superar a diferença de ideias entre os diversos atores envolvidos. Como concluem Benyaminova et al. (2019), as atividades de RSE não são puramente endógenas, mas também moldadas pelas partes interessadas. Portanto, ignorar isso pode ser um risco à própria maximização de valor.

Quanto à comunicação, fator repetidamente defendido como crucial no relacionamento com os *stakeholders*, chama a atenção o fato de que isso nem sempre se concretiza na prática. No caso da indústria de biomassa, Zhu et al. (2022) descobriram que os agricultores, principais fornecedores da matéria-prima, estão à margem da rede, com a menor recepção de informações.

Tal achado alerta quanto à importância de inclusão das partes interessadas essenciais. Afinal, em sua natureza, a RSE deve produzir impactos sociais, e não somente divulgações de ações desalinhadas com as reais necessidades dos envolvidos. Nessa conexão, o monitoramento e a avaliação dos resultados alcançados são lacunas comuns nas pesquisas (JIMMY; DARLINGTON, 2020).

Em uma discussão mais avançada, não se trata apenas de comunicação com os *stakeholders*, mas sim de engajamento. Concorde Ansu-Mensah et al. (2021), o engajamento pode ser considerado como um sistema para alcançar uma série de estratégias, como acordo, poder, colaboração, transparência e participação.

À vista disso, a alegação de que o engajamento está relacionado à prestação de contas das empresas às partes interessadas é um tanto simplista. Em uma visão que ultrapassa a legitimidade, a gestão da reputação da empresa deve perseguir o verdadeiro engajamento com seus *stakeholders*, configurando, assim, a sua maturidade (DEREVIANKO, 2018).

Ainda nessa seara, destaca-se a indústria da construção, que apresentou expressivo número de estudos no recorte em tela. Sobretudo por sua característica de gerenciamento de projetos, observa-se a preocupação com as partes interessadas, porém com foco no sucesso do projeto. Não foi factível identificar um olhar mais direcionado aos impactos da indústria na comunidade local ou a outros aspectos que ultrapassem o êxito do projeto proposto.

Não obstante, ressalta-se que apenas um curto período de tempo foi analisado, o que não permite inferir que a indústria não se atenha a esses temas. Por outro lado, considerando a ascendente abordagem da sustentabilidade e da RSE, é plausível detectar oportunidades de estudos também nesse sentido, direcionados especificamente à indústria da construção.

Em linha com Jun e Minseok (2021), embora possa haver uma variedade de partes interessadas e uma ampla gama de interesses, há um consenso crescente sobre a importância da geração de valor econômico e social pelos grupos de *stakeholders*, particularmente no que se refere à sustentabilidade futura de uma empresa. Tal discussão remonta à contextualização manifestada na introdução deste trabalho, corroborando a necessidade emergente de confluência entre maximização de valor e engajamento com os *stakeholders*.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de uma revisão sistemática da literatura, este estudo teve como propósito responder à seguinte problemática: "O que revelam os estudos que analisaram a relação entre a indústria e o gerenciamento de seus *stakeholders*?" Para tanto, foram definidas três questões: "Qual tipo de indústria e quais *stakeholders* foram estudados?"; "Qual base teórica foi adotada?"; "Quais foram os principais resultados desses estudos?".

A partir da leitura aprofundada dos 18 artigos finais selecionados, verificou-se que foram analisadas as indústrias cervejeira, de mineração, energia, alimentícia, marítima, eletrônica, construção, vestuário, óleo de palma, vinho, cacau verde e biomassa. O maior número de trabalhos foi identificado na indústria de mineração, energia e construção.

Quanto aos *stakeholders* estudados, não se observou uma classificação padrão ou rigorosa, com base em algum parâmetro ou autor. Estudos em indústrias consideradas mais sensíveis socioambientalmente, como mineração, energia e óleo de palma, envolvem um leque maior de *stakeholders* considerados, como comunidade, sindicatos e governo.

A base teórica mais utilizada foi a Teoria dos *Stakeholders*, mormente o conceito de *stakeholder* de Freeman (1984) e a abordagem de Donaldson e Preston (1995). Alguns estudos valeram-se da teoria da legitimidade como complemento. A literatura sobre RSE também é contemplada, em linha com os achados de forte ligação entre os termos de pesquisa '*stakeholders*' e 'desenvolvimento sustentável'.

Os principais resultados apontam para a vigorosa vinculação entre *stakeholders* e desenvolvimento sustentável como temas importantes para estruturar o campo de pesquisa. A RSE assume, pois, lugar de destaque, independentemente da variedade e do dinamismo das partes interessadas, face ao crescimento do consenso sobre a importância de conciliar a maximização do valor econômico e as expectativas do ambiente institucional.

As oportunidades de pesquisa são múltiplas, como uma maior exploração do relacionamento das indústrias expostas às pressões socioambientais com seus *stakeholders*, porém com aferição do real impacto das ações divulgadas, inclusive com a proposição de *frameworks* teóricos-conceituais que contemplem tal lacuna. Especificamente no que concerne à indústria da construção, cabem estudos para além do gerenciamento do sucesso do projeto. Da mesma forma, revelou-se importante a ampliação das pesquisas para outros países, tendo em vista as diversas realidades locais.

Como limitações, podem ser destacados pontos comuns a uma RSL, como o próprio critério de obtenção de artigos, sendo, neste caso, somente aqueles de acesso aberto disponíveis no portal CAPES. Como o presente trabalho ficou restrito à análise dos artigos publicados nos últimos cinco anos, acerca da relação entre a indústria e seus *stakeholders*, não pode ser generalizado a outras amostras e objetos. Logo, não representa respostas e soluções categóricas para a problemática estudada.

Todavia, além de proporcionar uma visão sistematizada dos estudos recentes publicados, os resultados conduzem a valiosos *insights* para pesquisas direcionadas à relação entre indústria e *stakeholders*, mormente no que alude a aspectos socioambientais e desenvolvimento sustentável.

Outrossim, o ambiente no qual as indústrias estão inseridas é dinâmico e sujeito a vários fatores de influência. Dessa forma, pesquisas na área são latentes e sempre bem-vindas. Por fim, aspira-se que os achados teóricos cheguem ao mundo corporativo traduzidos em ações práticas que de fato busquem o alinhamento sinérgico positivo entre as organizações e seus *stakeholders*, seja pela melhoria contínua do que já é praticado, seja pela implementação de ações inovadoras e sustentáveis.

## REFERÊNCIAS

- AFONSO, M. H. F.; SOUZA, J. V.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. Como construir conhecimento sobre o tema de pesquisa? Aplicação do processo ProKnow-C na busca de literatura sobre avaliação do desenvolvimento sustentável. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 5, n. 2, p.47-62, mai./ago. 2011.
- ALONSO, A. D.; SAKELLARIOS, N.; ALEXANDER, N.; O'BRIEN, S. Corporate social responsibility in a burgeoning industry: a stakeholder analysis. **Journal of Strategy and Management**, v. 11, n. 1, p. 112-130, 2018.
- ANSU-MENSAH, P.; MARFO, E. O.; AWUAH, L.S.; AMOAKO, K. O. Corporate social responsibility and stakeholder engagement in Ghana's mining sector: a case study of Newmont Ahafo mines. **International Journal of Corporate Social Responsibility**, v. 6, n. 1, 2021.
- BENYAMINOVA, A.; MATHEWS, M.; LANGLEY, P.; RIEPLE, A. The impact of changes in stakeholder salience on corporate social responsibility activities in Russian energy firms: a contribution to the divergence/convergence debate. **Corporate Social Responsibility Environmental Management**, v. 26, p. 1222–1234, 2019.
- BOSSE, D. A.; COUGHLAN, R. Stakeholder relationship bonds. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 7, p. 119701222, 2015.
- BUNDY, J.; VOGEL, R. M.; ZACHARY, M. A. Organization-stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its stakeholders. **Strategic Management Journal**, v. 39, p. 476-501, 2018.
- CALLON, M.; COURTIAL, J. P.; LAVILLE, F. Co-word analysis as a tool for describing the network of interactions between basic and technological research: the case of polymer chemistry. **Scientometrics**, v. 22, n. 1, p. 155-205, 1991.
- CLARKSON, M. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 92-117, jan. 1995.
- CAMPILLO-ALHAMA, C.; IGUAL-ANTÓN, D. Corporate social responsibility strategies in Spanish electric cooperatives. analysis of stakeholder engagement. **Sustainability**, v. 13, 2021.
- DENYER, D.; TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In: BUCHANAN, D. A.; BRYMAN, A. (Eds.). **The SAGE Handbook of organizational research methods**. Londres: SAGE, 2009, p.671-689.

- DEREVIANKO, O. Stakeholder engagement to replace traditional activities in Reputation Management System: insights from Ukrainian food processing companies. **Problems and Perspectives in Management**, v. 16, n. 4, 2018.
- DEWI, G. D. P. Multi-stakeholder engagement in the Indonesian Sustainable Palm Oil (ISPO) framework. **IOP Conf. Series: Earth and Environmental Science**, v. 729, 2021.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, abr. 1983.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, n.1, p. 65-91, 1995.
- EDOMAH, N. Who triggers change? Social network mapping, stakeholder analysis and energy systems interventions in Nigeria's electricity sector. **International Journal of Sustainable Energy Planning and Management**, v. 37, p. 5-20, 2023.
- FARIA, P. M. Revisão sistemática da literatura: contributo para um novo paradigma investigativo. 2 ed. Santo Tirso - Portugal: WhiteBooks, 2019.
- FJØRTOFT, B. E.; GRIMSTAD, S. M.; GLAVEE-GEO, R. Motivations for CSR in the Norwegian maritime cluster: stakeholder perspectives and policy implications. **Maritime Policy & Management**, v. 47, n. 8, 1010–1026, 2020.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman/Ballinger, 1984.
- GIL, A. C. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Barueri-SP: Atlas, 2021.
- HENRIQUES, R.; GAIO, C.; COSTA, M. Sustainability reporting quality and stakeholder engagement assessment: the case of the paper sector at the iberian level. **Sustainability**, v. 14, 2022.
- HUANG, C.; KUNG, F-H. Drivers of environmental disclosure and stakeholder expectation: evidence from Taiwan. **Journal of Business Ethics**, v. 96, n. 3, p. 435-451, 2010.
- JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory and corporate objective function. **Journal of Applied Corporate Finance**, v.14, n.3, 2001.
- JIMMY M.; DARLINGTON, P. O. Framework for stakeholders' relations in the extractive sector in selected mines in Cape Town. **Acta Universitatis Danubius**, v. 16, n. 2, 2020.
- JUN, H.; KIM, M. From stakeholder communication to engagement for the Sustainable Development Goals (SDGs): A Case Study of LG Electronics. **Sustainability**, v. 13, 2021.
- KLAUS-ROSIŃSKA, A.; IWKO, J. Stakeholder management—one of the clues of sustainable project management—as an underestimated factor of project success in small construction companies. **Sustainability**, v. 13, 2021.



LUAN, H.; LI, L.; ZHANG, S. Exploring the impact mechanism of interface management performance of sustainable prefabricated construction: the perspective of stakeholder engagement. **Sustainability**, v. 14, 2022.

MATIKAINEN, L. S. Addressing sustainability in the mining industry through stakeholder engagement. **South Asian Journal of Business and Management Cases**, v. 11, n. 1, p. 35-48, 2022.

MENKE, C.; HÜSEMANN, M.; SIEMS, E. Stakeholder influence on sustainable supply chain management: a case study of a German Apparel Frontrunner. **Frontiers in Sustainability**, v. 2, 2021.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. K.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder Identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

MORESI, E. A. D.; PINHO, I.; FILHO, M. O. B. Pesquisa em educação: um panorama bibliométrico dos documentos em publicados em língua portuguesa, no scielo, no período de 2002 a 2022. **Revista Foco**, v. 15, n. 7, 2022.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2021.

PARMAR, B. L. et al. Stakeholder theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, v. 3, p. 403-445, 2010.

PUCCI, T.; CASPRINI, E.; GALATI, A. ZANNI, L. The virtuous cycle of stakeholder engagement in developing a sustainability culture: Salcheto winery. **Journal of Business Research**, v. 119, p. 364-376, 2020.

TAIMU, M.; AWUZIE, B.; NGOWI, A. Success factors for effective contractor-led stakeholder relationship management: perspectives from the Botswana construction industry. **MATEC Web of Conferences**, v. 312, 2020.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

YAMOAH, F. A.; KABA, J. S.; AMANKWAH-AMOAH, J.; ACQUAYE, A. stakeholder collaboration in climate-smart agricultural production innovations: insights from the cocoa industry in Ghana. **Environmental Management**, p. 600-613, 2020.

ZHU, J. et al. Social network relationships between biomass industry stakeholders in the agricultural waste power generation industry—a case of Northern Jiangsu, China. **Sustainability**, v. 14, n. 5712022.