

Capacidades dinâmicas para gestão de *stakeholders*

CARINE DALLA VALLE ¹
GREICI SARTURI ^{2 3}

¹ UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, SANTA MARIA – RS, BRASIL

² UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, SANTA MARIA – RS, BRASIL

³ UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA (UFSM) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS, PALMEIRA DAS MISSÕES / RS – BRASIL

Resumo

Há uma ampla gama de capacidades dinâmicas que podem ser usadas pelas empresas para melhorar seu desempenho num ambiente dinâmico e competitivo. A fim de contribuir para essa questão, este estudo tem como objetivo analisar as capacidades dinâmicas relacionadas com a gestão de *stakeholders*. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática em artigos publicados na base de dados Web of Science. Os resultados agregam na literatura e na prática de gestão ao indicarem 11 capacidades dinâmicas para o gerenciamento dos *stakeholders*. Essas capacidades são conceituadas conforme a literatura, e apresentam-se rotinas e formas de elas serem desenvolvidas. A segunda contribuição da pesquisa se refere à discussão de quais capacidades têm maior ou menor potencial para criar vantagem competitiva. Por fim, a pesquisa propõe um modelo para análise da influência das capacidades dinâmicas entre si e sua relação com a vantagem competitiva das empresas.

Palavras-chave: Teoria dos *stakeholders*. Estratégia. Revisão de literatura.

Dynamic capabilities for stakeholder management

Abstract

Companies can use a wide range of dynamic capabilities to improve their performance in a dynamic and competitive environment. This study aims to analyze which dynamic capabilities are related to stakeholder management. A systematic review was carried out on articles published in the Web of Science database. The results contribute to management literature and practice by indicating eleven dynamic capabilities for stakeholder management. According to the literature, these capacities are conceptualized, and routines and ways of developing are presented. The second contribution of the research refers to discussing which capabilities have a greater or lesser potential for creating a competitive advantage. Finally, this research proposes a model for analyzing the influence of dynamic capabilities on each other and their relationship with the competitive advantage of companies.

Keywords: Stakeholder theory. Strategy. Literature review.

Capacidades dinámicas para la gestión de stakeholders

Resumen

Existe una amplia gama de capacidades dinámicas que las empresas pueden utilizar para mejorar su desempeño en un entorno dinámico y competitivo. Para contribuir a esta cuestión, este estudio tiene como objetivo analizar qué capacidades dinámicas están relacionadas con la gestión de *stakeholders*. Para ello, se realizó una revisión sistemática de los artículos publicados en la base de datos Web of Science. Los resultados contribuyen a la literatura y la práctica gerencial al indicar once capacidades dinámicas para la gestión de *stakeholders*. Estas capacidades se conceptualizan de acuerdo con la literatura, y se presentan rutinas y formas de ser desarrolladas. La segunda contribución de la investigación se refiere a la discusión de qué capacidades tienen mayor o menor potencial para crear una ventaja competitiva. Finalmente, esta investigación propone un modelo para analizar la influencia de las capacidades dinámicas entre sí y su relación con la ventaja competitiva de las empresas.

Palabras clave: Teoría de los *stakeholders*. Estrategia. Revisión de literatura.

INTRODUÇÃO

Os estudos na área da estratégia organizacional buscam compreender os fatores que levam algumas empresas a obterem desempenho superior e vantagens competitivas frente à concorrência (Teece, Pisano, & Shuen, 1997). São muitas as abordagens teóricas que explicam essas relações, entre as quais estão a teoria dos *stakeholders* (Freeman, 1984; Harrison, Bosse, & Philips, 2010), a visão baseada em recursos – *Resource Based View* (RBV) (Barney, 1991) – e as capacidades dinâmicas (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

A primeira explica a vantagem competitiva por meio das relações que uma empresa desenvolve com seus *stakeholders*; a segunda, a vantagem competitiva ao considerar os recursos únicos, raros e valiosos da empresa; a terceira, a capacidade das empresas de alterar continuamente a base de recursos e capacidades organizacionais. Mais recentemente, diversos pesquisadores reconheceram a importância de entender como essas abordagens teóricas podem ser aplicadas conjuntamente para explicar o desempenho de empresas e sua vantagem competitiva (Barney, 2018; Barney, Ketchen, & Wright, 2021; Freeman, Dmytriiev, & Phillips, 2021).

Os estudos dessa vertente explicam semelhanças, diferenças e complementariedades entre a teoria dos *stakeholders* e a RBV (Freeman et al., 2021), assim como incluem os *stakeholders* em modelos de apropriação de valor (Barney, 2018). Embora ambas tenham sido abordadas com mais profundidade pelos pesquisadores da área, a relação entre capacidades dinâmicas e a teoria dos *stakeholders* ainda é pouco explorada na literatura de gestão.

Dessa forma, a evolução dessas duas teorias apresenta alguns desafios. Um deles corresponde à identificação das capacidades dinâmicas que contribuem para o gerenciamento dos *stakeholders*. Alguns esforços têm identificado diferentes capacidades para a gestão de *stakeholder*, como a capacidade de engajamento e relacionamento (Mention, Barlatier, & Josserand, 2019; Sraha, Sharma, D. Crick, & J. M. Crick, 2020). Contudo, uma ampla gama de capacidades dinâmicas pode ser usada pelas empresas para melhorar seu desempenho num ambiente dinâmico e competitivo (Leemann & Kanbach, 2021).

A fim de contribuir para essa questão, este estudo tem como objetivo analisar as capacidades dinâmicas que estão relacionadas com a gestão estratégica de *stakeholders*. Para isso, realizou-se uma revisão sistemática de literatura em artigos coletados na base de dados Web of Science, de acordo com o modelo Prisma. Os artigos foram analisados considerando as seguintes questões de pesquisa: quais capacidades dinâmicas podem ser utilizadas para o gerenciamento dos *stakeholders*? Quais podem ser fontes de vantagem competitiva?

Este estudo oferece 3 contribuições. A primeira consiste na definição de uma lista de capacidades dinâmicas que podem ser desenvolvidas pelas empresas para o gerenciamento de *stakeholders* na busca por um melhor desempenho organizacional. Essas capacidades são conceituadas conforme a literatura, e apresentam-se rotinas e formas de elas serem desenvolvidas. A segunda se refere à discussão sobre quais capacidades têm maior ou menor potencial para criar vantagem competitiva, contribuindo para a demanda de pesquisadores da área por mais pesquisas acerca de em que momento as capacidades dinâmicas provavelmente serão raras, caras de imitar e não substituíveis, em vez de apenas descrever a natureza e os atributos delas (Barney et al., 2021). Por fim, a pesquisa propõe um modelo para análise da influência das capacidades dinâmicas entre si e sua relação com a vantagem competitiva das empresas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão de *stakeholders*

A teoria dos *stakeholders* ganhou posição de destaque na literatura de estudos organizacionais (Bridoux & Stoelhorst, 2014; Bundy, Vogel, & Zachary, 2017; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010; Laplume, Sonpar, & Litz, 2008), especialmente em razão do potencial para o gerenciamento de organizações em ambientes complexos (Freeman, 1984). Sua aplicação está presente na interlocução de questões emergentes da sociedade, sendo reconhecida como uma área fundamental para o crescimento e o desenvolvimento de estratégias para a criação de valor e melhoria do desempenho organizacional (Harrison et al., 2010; Mascena & Stocker, 2020).

Uma das definições mais utilizadas para o termo *stakeholders* é proposta por Freeman (1984, p. 46), que o considera “grupos ou indivíduos que podem afetar ou são afetados pela consecução dos objetivos da organização”. Outras definições, entre mais amplas e restritas, também são empregadas para conceituar *stakeholders* (Friedman & Miles, 2006; Mascena & Stocker, 2020).

As mais recentes incluem a importância dos *stakeholders* nos processos de criação de valor. García-Castro e Aguilera (2015, p. 138), por exemplo, definem-no como “qualquer grupo ou indivíduo que cria e captura valor econômico em sua interação com a empresa”.

Essa perspectiva tem sido discutida na literatura de gestão ao considerar a importância dos *stakeholders* para a criação e a manutenção da vantagem competitiva (Harrison et al., 2010). A capacidade deles para gerar renda e vantagem competitiva é reforçada pela RBV ao atribuir a maior parte da renda a recursos e capacidades incorporados em indivíduos, os quais correspondem a *stakeholders* da empresa (Coff, 1999; García-Castro & Aguilera, 2015). Nesse contexto, os *stakeholders* criam valor ao trazer recursos e capacidades específicos para a empresa, causalmente ambíguos e socialmente complexos, bem como apropriar-se de parte do valor criado em seu relacionamento (Coff, 1999; García-Castro & Aguilera, 2015).

Há pelo menos 2 vertentes teóricas que explicam essa relação entre *stakeholders* e vantagem competitiva, as quais podem ser consideradas complementares. A primeira entende que a vantagem competitiva pode ser alcançada por meio de um bom gerenciamento dos *stakeholders* (Harrison et al., 2010). Nessa perspectiva, os gestores devem desenvolver relacionamentos baseado na justiça e na confiança com seus *stakeholders*, gerando uma reciprocidade positiva em que o estes contribuem para os objetivos organizacionais (Góes, Reis, & Abib, 2021; Harrison et al., 2010). Essa vertente argumenta que, com esse tipo de relacionamento, a empresa terá informações diferenciadas sobre a função de utilidade dos *stakeholders*, ou seja, suas preferências por combinações de resultados tangíveis e intangíveis decorrentes do relacionamento com a empresa (Harrison et al., 2010; Tantalo & Priem, 2014). Tal compreensão da função de utilidade é o que pode levar a vantagens em relação à concorrência em termos de oportunidades de criação de valor por meio de maior demanda e eficiência, a níveis mais altos de inovação e a uma melhor capacidade de se adequar a mudanças inesperadas (Harrison et al., 2010).

Por outro lado, na segunda vertente teórica, os *stakeholders* podem ser entendidos como fontes de recursos e capacidades. Sob essa perspectiva, eles são ou possuem recursos e capacidades importantes para a empresa. Contudo, nem todos seriam capazes de gerar vantagem competitiva, pois alguns recursos e capacidades são apenas uma fonte de paridade competitiva (Barney et al., 2021). Dessa forma, para que a capacidade dinâmica ligada aos *stakeholders* possa ser uma fonte de vantagem competitiva, deve ser valiosa, rara, cara de imitar e não substituível (Barney et al., 2021). As definições de capacidades dinâmicas serão apresentadas na seção a seguir.

Capacidades dinâmicas

O conceito de capacidades dinâmicas foi inicialmente proposto por Teece et al. (1997, p. 516), que as definiram como a habilidade da empresa “de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para lidar com ambientes em rápida mudança”. Essa concepção surgiu como resposta a suposições estáticas da RBV, consideradas inapropriadas para compreender como as organizações poderiam enfrentar o dinamismo de seus mercados e as demandas em constante mudança dos *stakeholders* (Bakker, & Nijhof, 2002; Vargas & Mantilla, 2014). Nesse contexto, a teoria de capacidades dinâmicas pode ser considerada uma extensão da RBV, pois aborda o aprimoramento contínuo das configurações de recursos na empresa, na busca por vantagens competitivas (Eisenhardt & Martin, 2000).

C. L. Wang e Ahmed (2007) propõem uma ordem hierárquica para distinguir recursos, capacidades, capacidades essenciais e capacidades dinâmicas. Segundo os autores, os recursos são elementos de “ordem zero” da hierarquia e correspondem a base de uma empresa e de suas capacidades. Eles são capazes de proporcionar vantagem competitiva se apresentarem características de Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO). As capacidades são elementos de “primeira ordem” e correspondem à capacidade da empresa para utilizar e combinar os recursos disponíveis para atingir uma meta desejada. As capacidades essenciais são elementos de “segunda ordem” que integram recursos e competências importantes, considerando a direção estratégica pretendida pela empresa. Por fim, as capacidades dinâmicas, de “terceira ordem”, enfatizam a busca constante de uma empresa por renovação, reconfiguração e recriação de recursos, capacidades e capacidades essenciais para lidar com a mudança ambiental. Assim, elas são particularmente importantes em ambientes de alta volatilidade, enquanto as capacidades comuns só podem fornecer vantagem em condições ambientais estáveis (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Haarhaus & Liening, 2020; Teece, 2014).

As capacidades dinâmicas envolvem diferentes capacidades organizacionais, que incluem: *sensing* – identificação e avaliação de ameaças e oportunidades – *seizing* – mobilização de recursos para abordar novas oportunidades e formular respostas adequadas a essas necessidades – e *transforming* – renovação organizacional contínua, desenvolvendo uma estratégia de

ação (Helfat & Peteraf, 2009; Leemann & Kanbach, 2021; Teece, 2007, 2018). A capacidade de *sensing* abrange sistemas analíticos “para aprender e sentir, filtrar, moldar e calibrar oportunidades” (Teece, 2007, p. 1326); as de *seizing* são “estruturas empresariais, procedimentos, projetos e incentivos para aproveitar oportunidades” (Teece, 2007, p. 1334); as de *transforming* estão ligadas a “alinhamento e realinhamento contínuos de ativos tangíveis e intangíveis específicos” (Teece, 2007, p. 1340).

Essas capacidades dinâmicas são condições necessárias, mas não suficientes, para a vantagem competitiva (Eisenhardt & Martin, 2000, p. 1106). Para ser estratégica, uma capacidade deve ser aprimorada para a necessidade de um usuário, única e difícil de replicar (Teece et al., 1997). Dessa forma, em essência, uma capacidade dinâmica que crie vantagem competitiva não pode ser prontamente encontrada no mercado, mas pode ser construída internamente na empresa. Segundo Teece et al. (1997), essa construção depende de 3 categorias: processos, posições e caminhos. Os primeiros correspondem à maneira como as coisas são feitas, ou seja, as rotinas ou os padrões atuais, e incluem as funções de coordenação/integração, aprendizagem e reconfiguração. As segundas dizem respeito aos ativos tangíveis e intangíveis da empresa, como tecnologia, propriedade intelectual, base de clientes e suas relações externas com fornecedores e complementadores. Os terceiros são as alternativas estratégicas disponíveis. Assim, os processos são moldados pelas posições de ativos e pelos caminhos evolutivos da empresa (Teece et al., 1997).

As capacidades dinâmicas que são fontes de vantagem competitiva, em geral, são socialmente complexas, causalmente ambíguas, dependentes do caminho, o que as torna raras, caras de imitar e insubstituíveis (Barney, 1991, 2018). Desse modo, as capacidades dinâmicas que são valiosas em ambientes que mudam rapidamente são executadas de maneira interativa (Asija & Ringov, 2020; Eisenhardt & Martin, 2000), o que reforça a importância de considerar as perspectivas dos *stakeholders* (Barney, 2018).

Para a classificação das capacidades dinâmicas encontradas na revisão sistemática, utilizamos as capacidades de *sensing*, *seizing* e *transforming* propostas por Teece (2007). Os procedimentos realizados para a coleta, a análise e a interpretação dos dados estão descritas na seção a seguir.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atender ao objetivo de pesquisa de analisar quais capacidades dinâmicas estão relacionadas com a gestão estratégica dos *stakeholders*, realizou-se uma revisão sistemática da literatura. Esse tipo de abordagem se vale de métodos de análise qualitativa, como a de conteúdo, para consolidar resultados e contribuições dos artigos coletados (Greenhalgh, 1997; Xiao, Yu, & Watson, 2019). Para a coleta e a análise dos artigos, empregamos o método Prisma, o qual indica um fluxo de 4 etapas para o reporte de revisões sistemáticas de literatura, as quais incluem identificação, triagem, elegibilidade e inclusão (Liberati et al., 2009; Moher, Liberati, Tetzlaff, & Altman, 2009), conforme descrito a seguir.

Identificação

Na identificação, coletamos os artigos da Web of Science. A escolha por essa base de dados se justifica por ser uma das mais importantes bases científicas (Carvalho, Fleury, & Lopes, 2013), com conteúdo e relevância reconhecidos (Stocker, Mascena, Azevedo, & Boaventura, 2019). Em função dessas características, é amplamente aceita e usada em revisões sistemáticas em estudos organizacionais (Carvalho et al., 2013). Para a busca, foram utilizados os seguintes filtros: a) as palavras-chave *stakeholder** e *dynamic capability** deveriam aparecer no título ou no resumo; b) o artigo como tipo de documento; c) os artigos deveriam estar nas áreas de conhecimento de *management* ou *business*; d) o horizonte temporal foi de 1997 a 2020. O ano de 1997 foi escolhido porque foi o de publicação do artigo seminal de capacidades dinâmicas de Teece (1997), enquanto 2020 foi o último ano completo antes da pesquisa. Nessa etapa, foram coletados 134 artigos.

Triagem

Na triagem, procedeu-se à verificação de duplicidades e à leitura de títulos e resumos. Não houve nenhum artigo em duplicidade. A leitura de títulos e resumos permitiu fazer uma seleção preliminar dos artigos que poderiam apresentar capacidades dinâmicas para a gestão estratégica de *stakeholders*. Nessa etapa, foram excluídos 79 artigos, os quais tratavam de capacidades dinâmicas relacionadas com outros resultados organizacionais diferentes da gestão de *stakeholders*. Mais especificamente,

os artigos excluídos apresentavam capacidades para inovação, sustentabilidade, marketing e reputação, por exemplo, ou pesquisavam sobre influência dos *stakeholders* sobre resultados de inovação, sustentabilidade e responsabilidade social, sem uma relação explícita com capacidades dinâmicas. Assim, restaram 55 artigos para a etapa de elegibilidade.

Elegibilidade

Na elegibilidade, os artigos 55 artigos foram lidos integralmente. Nessa etapa, 21 foram excluídos, pois, embora apresentassem aspectos relacionados à gestão de *stakeholders*, não apresentaram as capacidades dinâmicas ligadas a essa gestão ou as que foram descritas no texto não atendiam às características de capacidades dinâmicas, conforme a definição de Teece (2007). Ou seja, para ser incluído na amostra final, o artigo deveria apresentar capacidades capazes de integrar, construir e reconfigurar recursos e competências internas e externas para lidar com os *stakeholders*, bem como atender às características de *sensing*, *seizing* e *transforming* (Teece, 2007). Além dos 21 artigos excluídos por não estarem plenamente aderentes ao tema, não obtivemos acesso a 1. Assim, restaram 33 artigos após a elegibilidade.

Inclusão

Na inclusão, os artigos foram lidos novamente e analisados com base nas seguintes questões de pesquisa: quais capacidades dinâmicas estão relacionadas com a gestão de *stakeholders*? quais podem ser fontes de vantagem competitiva? Para responder à primeira pergunta, foi usada a classificação de Teece (2007). As capacidades foram classificadas em capacidades de *sensing* – identificação e avaliação de ameaças e oportunidades –, *seizing* – mobilização de recursos para abordar novas oportunidades e formular respostas adequadas a elas – e *reconfiguring/transforming*. Para responder à segunda pergunta, desenvolvemos a seção de discussão à luz das proposições de Barney (1991, 2018), considerando que, para uma capacidade dinâmica ser fonte de vantagem competitiva, ela deve ser rara, difícil de imitar e insubstituível. O Quadro 1 apresenta as etapas desenvolvidas na pesquisa.

Quadro 1
Procedimentos metodológicos

Etapas	Critérios	Artigos excluídos	Total de artigos
Identificação	<p>Critérios usados para identificação dos artigos:</p> <p>Base de dados: Web os Science</p> <p>Palavras chaves: <i>stakeholder*</i> AND <i>dynamic capabilit*</i> no título ou no resumo</p> <p>Tipo de documento: artigo</p> <p>Período de coleta: de 1997 a 2020</p> <p>Áreas do conhecimento: <i>management</i> OR <i>business</i></p>		134
Triagem	Número de artigos após a análise de títulos e resumos.	79	55
Elegibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Leitura dos artigos na íntegra. Exclusão de artigos que não apresentaram capacidades dinâmicas aderentes à definição de Teece (2007). 	22	33
Inclusão	<ul style="list-style-type: none"> Identificação e classificação das capacidades dinâmicas para gestão de <i>stakeholders</i> nas categorias <i>sensing</i>, <i>seizing</i> e <i>transforming</i>. Análise das capacidades dinâmicas considerando os critérios de raridade, dificuldade para imitar e ser insubstituível. 		33

Fonte: Elaborado pelas autoras.

APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Esta seção apresenta as capacidades dinâmicas encontradas na literatura e relacionadas com a gestão de *stakeholders*, as quais foram classificadas em: *stakeholder sensing*, *stakeholder seizing* e *stakeholder transforming*. Na seção de discussão, apresentamos a relação entre capacidades dinâmicas e vantagem competitiva.

Stakeholder sensing

O primeiro conjunto de capacidades encontradas na literatura se refere às de *sensing*, que contribuem para a identificação e a avaliação de ameaças e oportunidades do ambiente (Teece, 2007). Elas identificam oportunidades e ameaças por meio do mapeamento, da transitividade radical e da comunicação com os *stakeholders* da empresa.

Capacidade de mapeamento

A capacidade de mapeamento é a capacidade da empresa para identificar os *stakeholders* importantes, suas necessidades, suas demandas, seus recursos e suas competências (Dentoni, Bitzer, & Pascucci, 2016; Kazadi, Lievens, & Mahr, 2016; Nenonen, Storbacka, & Windahl, 2019). Mais especificamente, é a capacidade para produzir uma visão geral explícita das diferentes competências presentes em cada um de seus *stakeholders* (Kazadi et al., 2016).

O mapeamento é necessário para combinar as competências de vários *stakeholders* com as competências internas da empresa focal (Kazadi et al., 2016). Isso é apontado por Freeman (1984) como uma das primeiras etapas do processo de gestão estratégica de *stakeholders*. No entanto, o autor adverte que realizar esse mapeamento, em termos de identificação de grupos específicos e de suas demandas, não é uma tarefa fácil. O mapeamento de *stakeholders* é um desafio para a gestão, uma vez que a análise racional de identificar quem afeta ou é afetado pela empresa precisa da compreensão completa do funcionamento da organização, por meio de uma análise de seus processos estratégicos e operacionais (Freeman, 1984). O mapeamento não se limita a identificar os *stakeholders* importantes para a gestão; ele amplia essa análise para o mapeamento das competências desses *stakeholders* (Kazadi et al., 2016).

Para o desenvolvimento dessa competência, Kazadi et al. (2016) definem rotinas e habilidades gerenciais para sua execução, como conduzir regularmente reuniões exploratórias com os *stakeholders*, documentar explicitamente a avaliação das competências e disseminar internamente a avaliação das competências dos *stakeholders*. As habilidades individuais necessárias incluem o mandato pessoal como primeira linha de comunicação com diferentes *stakeholders* e o conhecimento do funcionamento interno dos grupos de *stakeholders* (Kazadi et al., 2016).

Capacidade de transatividade radical

A transatividade radical é a capacidade da organização de sistematicamente identificar, explorar e integrar as visões dos *stakeholders* na periferia, ou seja, *stakeholders* pobres, fracos, isolados, ilegítimos e até não humanos (Hart & Sharma, 2004, p. 7). Essa capacidade consiste em duas habilidades complementares (Hart & Sharma, 2004). A primeira delas identifica vozes de *stakeholders* periféricos de suas redes, tanto para antecipar suas preocupações quanto para gerar novas ideias de negócios, ao passo que a segunda cria mecanismos de interação complexa e empatia com eles. Segundo Hart e Sharma (2004), a transatividade radical inverte a lógica tradicional, focada no gerenciamento de *stakeholders* conhecidos, proeminentes ou poderosos, e, ao focar nos periféricos, permite aos gestores gerenciar mudanças perturbadoras e desenvolver a imaginação sobre os futuros modelos de negócios competitivos.

Capacidade de comunicação

A comunicação é a capacidade da empresa de construir diálogo com os *stakeholders* tendo em vista informar, ouvir e responder às suas demandas e aos seus interesses (Nutsugah, Anning-Dorson, Braimah, & Tweneboah-Koduah, 2021). Isso contribui para a integração e o alinhamento dos *stakeholders* aos processos organizacionais e analíticos. Por meio do diálogo contínuo, transmitindo mensagens consistentes e transparentes, a comunicação pode promover relacionamentos lucrativos de longo prazo (Nutsugah et al., 2021) e melhoria da percepção de autenticidade dos *stakeholders* em relação às ações da empresa (Nenonen et al., 2019; Shams, Vrontis, Thrassou, Themistocleous, & Christofi, 2020). Ela também oferece meios simples, gratuitos e rápidos para detectar ou moldar oportunidades de mercado por meio de seus *stakeholders* (Ince & Hahn, 2020).

Stakeholder seizing

O segundo conjunto de capacidades dinâmicas encontradas na literatura são as de *seizing*, as quais mobilizam recursos para abordar novas oportunidades e formular respostas adequadas a elas (Teece, 2007). Essas capacidades permitem mobilizar os *stakeholders* da empresa para obter objetivos comuns, formulação conjunta de soluções e aproveitar oportunidades de mercado, por meio do engajamento, liderança política e da doação.

Capacidade de engajamento

O engajamento de *stakeholders* se refere à capacidade da empresa em envolver os *stakeholders* em diferentes atividades organizacionais, a fim de encontrar soluções colaborativas para a criação de valor (Sharma, Aragon-Correa, & Rueda-Manzanares, 2007; Mention et al., 2019; Panda & Sangle, 2019; Peters, Hofstetter, & Hoffmann, 2011; Watson, Wilson, Smart, & Macdonald, 2018). Essa capacidade pode ser desenvolvida por meio de diferentes estratégias, que vão desde uma reativa, envolvendo minimamente os *stakeholders* nos processos organizacionais, até aquelas com alto grau de envolvimento, em que os *stakeholders* têm uma participação ativa no processo decisório da empresa (Panda & Sangle, 2019). Dessa forma, a maneira como uma empresa interage com seus *stakeholders* estabelece a extensão da cooperação deles e os benefícios obtidos com essa relação (Panda & Sangle, 2019).

O engajamento dos *stakeholders* é entendido como um processo transacional, no qual os gestores aprendem sobre os interesses dos seus *stakeholders*, processam essas informações e as reconfiguram para conciliar os interesses conflitantes (Watson et al., 2018). Essa abordagem busca ações sinérgicas que evitam o *trade-off* entre interesses e focam na complementariedade de recursos (Watson et al., 2018). O engajamento é influenciado pela diplomacia dos gestores, que visa conquistar corações e mentes de *stakeholders* internos e externos, tendo em vista obter apoio para o desenvolvimento da missão organizacional ao identificar uma ampla gama de questões e coalizões relevantes que podem influenciar a posição competitiva da empresa (Henisz, 2016).

Capacidade de liderança organizacional

A liderança organizacional é a capacidade da empresa de incluir a liderança na estrutura da organização (Kivipõld, 2015). Segundo Kivipõld (2015), essa capacidade é formada por 2 dimensões comportamentais que atuam simultaneamente: a orientação e a adaptação organizacionais. A primeira busca a coesão e conta com modelos mentais compartilhados. A segunda se refere ao saber coletivo de explicar atividades e rotinas dos indivíduos de acordo com os objetivos estratégicos de uma organização (Kivipõld, 2015).

Capacidade política

A política refere-se à capacidade de uma organização para implantar ou alavancar seus recursos políticos, mobilizando atores políticos, como, funcionários do governo, lobistas, membros do parlamento, e assim por diante (Mbalyohere & Lawton, 2018). Ela é exercida por meio de atividades que visam influenciar regulamentos e políticas governamentais para o benefício das organizações (Mbalyohere & Lawton, 2018), bem como influenciar várias representações que retratam ou caracterizam um mercado e impactam as normas ou as regras do jogo (Nenonen et al., 2019).

Capacidade de doação

A capacidade de doação diz respeito à execução de processos de doações de responsabilidade social corporativa (RSC) (Cantrell, Kyriazis, & Noble, 2015). Esses autores argumentam que essa capacidade está no processo em si, o qual deve ser pensado com a intenção de usar a doação de RSC para atender às expectativas dos *stakeholders*. Essa intenção é capturada na política de estratégia de RSC formal, em que metas e expectativas de retorno são articuladas.

Stakeholder transforming

O terceiro conjunto de capacidades encontradas na literatura são as de *reconfiguring/transforming*, que buscam a renovação organizacional contínua (Teece, 2007). Elas permitem que a organização reconfigure continuamente suas relações com diversos grupos de *stakeholders*, incluindo aprendizagem, mudança, *networking* e relacionamento.

Capacidade de aprendizagem

A aprendizagem se refere à capacidade da empresa de adquirir, assimilar, transformar e compartilhar o conhecimento gerado durante as atividades de cocriação com seus *stakeholders* (Dentoni et al., 2016; Kazadi et al., 2016). Quando as empresas incluem em suas atividades vários *stakeholders* simultaneamente, o conhecimento também é criado entre eles. Assim, envolve não apenas o conhecimento gerado pela interação da empresa focal com seus *stakeholders*, mas também o gerado pelos *stakeholders* interagindo entre si (Kazadi et al., 2016).

A capacidade de aprendizagem é importante para evitar que o aprendizado gerado nas interações com *stakeholders* seja facilmente perdido, caso algum deles interrompa seu envolvimento com a empresa (Kazadi et al., 2016). Ela estabelece procedimentos e rotinas adaptativas que incorporam e codificam esse conhecimento em práticas e processos organizacionais (Dentoni et al., 2016).

Capacidade de mudança

A mudança é a capacidade da organização de adaptar e reconfigurar suas estratégias, rotinas e cultura a pressões e demandas de diferentes grupos de *stakeholders* (Dentoni et al., 2016; Nenonen et al., 2019). Essa capacidade usa o conhecimento dos *stakeholders* nas operações e nas estratégias organizacionais; na reformulação da estrutura organizacional; na mudança da cultura organizacional, na cocriação de diferentes tipos de inovação e na replantação de recursos e técnicas organizacionais com base nos conselhos e na pressão dos *stakeholders* (Dentoni et al., 2016). Ela permite redesenhar modelos de negócios, modificar as redes de relacionamentos e reformar instituições, influenciando as normas ou as regras do jogo (Nenonen et al., 2019).

Capacidade de *networking*

O *networking* se refere à capacidade de encontrar, atrair e reter os *stakeholders* apropriados para a criação de redes e parcerias valiosas (Kazadi et al., 2016). Ele é composto por um conjunto complexo de rotinas e habilidades individuais que articulam diferentes grupos com objetivos diversos (Kazadi et al., 2016). Entre as rotinas, estão comunicação consistente sobre os critérios de seleção de parceiros de inovação e sobre os tipos de parceiros de colaboração necessários, além de envolvimento em oportunidades de *networking* — por exemplo, mesas-redondas, conferências — dentro de redes de diferentes *stakeholders*. As habilidades individuais incluem a rede dos funcionários e as redes de funcionários individuais (Kazadi et al., 2016).

Mu, Thomas, Peng, e Benedetto (2017) fazem uma distinção entre capacidade e habilidade de *networking*. A primeira se refere à prática de uma organização para explorar seus relacionamentos com *stakeholders* externos, a fim de alcançar novos recursos e vantagem competitiva. A segunda está relacionada com mecanismos de interface interna, os quais se referem à eficácia dos gerentes em construir coalizões na própria organização (Mu et al., 2017). Ambas são importantes para fazer o gerenciamento de grupos internos e externos de *stakeholders*.

A criação de redes contribui com a divulgação dos resultados organizacionais para diversos *stakeholders*, o que, por sua vez, é capaz de atrair recursos adicionais e transmitir a experiência acumulada (Urueña, Hidalgo, & Arenas, 2016). Assim, ela permite que a organização interaja e se comunique com seus *stakeholders* em processos de parceria com benefícios mútuos.

Capacidade de relacionamento

A capacidade de relacionamento ou relacional é definida como a capacidade de uma empresa para iniciar, desenvolver, estabelecer e fortalecer suas relações com diferentes grupos de *stakeholders*, assim como o relacionamento deles entre si (Dentoni et al., 2016; Kazadi et al., 2016). Ela é importante porque uma organização é um sistema social dinâmico formado por interações e relacionamentos cooperativos que mudam dependendo da combinação de relações entre seus *stakeholders* (Fang, Huang, & Huang, 2010).

Para a construção dessas capacidades, Kazadi et al. (2016) indicam algumas rotinas e capacidades individuais, consideradas microfundamentos dela. Em termos de rotinas, os autores sugerem construção de relacionamentos específicos com os *stakeholders*, atividades de construção de confiança, exercícios de identificação de metas, rotinas de gerenciamento de conflitos, atribuição de contatos-chave dentro da empresa (*gatekeepers*) e alocação de recursos de alta administração para atividades

de cocriação. Para as capacidades individuais, citam-se o investimento em funcionários com habilidades de construção de relacionamento e a abertura para encontros informais com *stakeholders* externos.

Jarrat (2008) desenvolveu um modelo de gestão de relacionamento composto por três dimensões: a infraestrutura, a aprendizagem e o comportamento. A primeira compreende o sistema de gerenciamento, os recursos de experiência e a memória que suportam a aprendizagem generativa. A segunda incorpora a aprendizagem gerativa e adaptativa, sendo aquela focada na busca por novas ideias e esta, na adaptação a mudanças. Por fim, o terceiro considera comportamentos colaborativos, flexíveis e de inovação.

O Quadro 2 apresenta um resumo das capacidades dinâmicas para a gestão de *stakeholders*, divididas em três grupos: *stakeholder sensing*, *stakeholder seizing* e *stakeholder transforming*.

Quadro 2
Capacidades dinâmicas para gestão de *stakeholders*

	Capacidade dinâmica de	Definição	Autores
Stakeholder Sensing	Mapeamento	É a capacidade da empresa de identificar <i>stakeholders</i> importantes, suas necessidades, suas demandas, seus recursos e suas competências.	Dentoni et al. (2016) Ince e Hahn (2020) Kazadi et al. (2016) Nenonen et al. (2019) Shams e Solima (2019)
	Transatividade radical	É a capacidade da organização que busca sistematicamente identificar, explorar e integrar as visões dos <i>stakeholders</i> na periferia, ou seja, pobres, fracos, isolados, ilegítimos e até não humanos.	Hart e Sharma (2004)
	Comunicação	É a capacidade de informar, ouvir e responder às demandas dos <i>stakeholders</i> .	Ince e Hahn (2020) Nenonen et al. (2019) Nutsugah et al. (2021)
Stakeholder Seizing	Engajamento	É a capacidade de criar práticas de envolvimento com os <i>stakeholders</i> , a fim de encontrar soluções colaborativas para problemas.	Henisz (2016) Manzanares (2007) Mention et al. (2019) Sharma, Aragon-Correa, Rueda-Manoukian, HassabElnaby, e Odabashian (2015) Nenonen et al. (2019) Odabashian, HassabElnaby, e Manoukian (2019) Panda e Sangle (2019) Peters et al. (2011) Watson et al. (2018)
	Liderança organizacional	É a capacidade da empresa de incluir a liderança na estrutura da organização.	Kivipöld (2015)
	Política	É a capacidade de uma organização de implantar ou alavancar seus recursos políticos, mobilizando atores políticos, como funcionários do governo, lobistas, membros do parlamento, e assim por diante.	Mbalyohere e Lawton (2018) Nenonen et al. (2019)
	Doação	É a capacidade da empresa de executar processos de doações de RSC.	Cantrell et al. (2015)

Continuação

Continuação

	Capacidade dinâmica de	Definição	Autores
Stakeholder Transforming	Aprendizagem	É a capacidade de capturar e compartilhar aprendido e informações com os <i>stakeholders</i> .	Dentoni et al. (2016) Kazadi et al. (2016)
	Mudança	É a capacidade da organização de adaptar estratégias, rotinas e cultura a pressões e demandas de diferentes grupos de <i>stakeholders</i> .	Dentoni et al. (2016) Nenonen et al. (2019)
	Networking	É a capacidade de encontrar, atrair e reter os <i>stakeholders</i> apropriados para a criação de redes e parcerias valiosas.	Ince e Hahn (2020) Kazadi et al. (2016) Um et al. (2017) Urueña et al. (2016)
	Relacionamento	É a capacidade de gerenciar o relacionamento com diferentes grupos de <i>stakeholders</i> .	Carbone, Moatti, Schoenherr, e Gavirneni (2019) Chen e Kitsis (2017) Dentoni et al. (2016) Fang et al. (2010) Jarratt (2008) Kazadi et al. (2016) Sraha et al. (2020) H. M. D. Wang e Sengupta (2016)

Fonte: Dados da pesquisa.

Na próxima seção, discutimos como cada grupo de capacidades dinâmicas se relaciona entre si e quais delas podem ser fontes de vantagem competitivas para as empresas que as desenvolvem.

DISCUSSÃO

Este estudo tem como objetivo identificar na literatura as capacidades dinâmicas importantes para a gestão de *stakeholder*. As 11 encontradas, classificadas nas categorias de *stakeholder sensing*, *stakeholder seizing* e *stakeholder transformation*, apresentam relações diferentes com a vantagem competitiva das empresas, assim como um vínculo de interdependência entre si. Essas duas questões serão aprofundadas nesta seção.

O primeiro conjunto de capacidades dinâmicas ajuda a empresa a identificar oportunidades e ameaças. A *stakeholder sensing* ocorre por meio das capacidades de mapeamento, transitividade radical e comunicação. Os dois primeiros são responsáveis pela identificação e pela análise dos mais diversos grupos que podem afetar e ser afetados pela empresa (Freeman, 1984), além de terem poder e importância estratégica para a gestão (Boaventura, Bosse, Mascena, & Sarturi, 2020). Afora a identificação dos grupos de *stakeholders*, elas também são importantes para a identificação e a análise de recursos e capacidades dos *stakeholders* e que podem contribuir para a criação de valor da empresa. A comunicação, embora não tenha o objetivo de identificar *stakeholders*, também é importante para a compreensão de suas demandas e interesses, pois estabelece um diálogo com eles.

Dessa forma, à medida que essas capacidades permitem a coleta de informações de tais atores, contribuem para a identificação da função de utilidade dos *stakeholders*, ou seja, suas preferências para diferentes tipos de recursos (Harrison et al., 2010; Tantalo & Priem, 2014). Esse conhecimento é útil para definir as melhores estratégias de ação em termos de mobilização dos recursos necessários para a gestão dos *stakeholders*.

Embora importantes, as capacidades de *stakeholder sensing* não conferem, por si só, vantagem competitiva para a empresa, pois suas rotinas e seus procedimentos podem ser facilmente copiados. Porém, quando bem desenvolvidas, contribuem para melhorar a capacidade de *stakeholder seizing*, haja vista que, uma vez identificados, analisados e compreendidos, os *stakeholders* podem ser conquistados, engajados e mobilizados para contribuir com a empresa. Dessa forma, a capacidade de *stakeholder sensing* é importante para o desenvolvimento de outras capacidades dinâmicas mais complexas, como a de *stakeholder seizing*. Considerando essa perspectiva, propõe-se que,

Proposição 1: Quanto melhor é a capacidade de *stakeholder sensing* — mapeamento, transitividade e comunicação —, melhor é a de *stakeholder seizing* — engajamento, liderança, política e doação.

O segundo conjunto de capacidades dinâmicas mobiliza os *stakeholders* da empresa para a criação de valor conjunta. Essa capacidade contempla as de engajamento, liderança, política e doações. Diferentes das de *stakeholder sensing*, estas podem oferecer um potencial maior para a criação de vantagem competitiva. Isso ocorre porque as capacidades de *stakeholder seizing* são mais difíceis de ser encontradas no mercado, uma vez que, normalmente, são construídas pela empresa, cujos processos para seu desenvolvimento estão inseridos num contexto específico (C. L. Wang & Ahmed, 2007).

O engajamento, por exemplo, é desenvolvido ao longo do tempo e precisa evoluir continuamente (Panda & Sangle, 2019). Segundo os dois autores, entre as características do engajamento que o tornam uma capacidade estratégica estão a necessidade de ajuste ao usuário, a exclusividade e a dificuldade de replicação das práticas adotadas por uma empresa concorrente. Dessa forma, apenas ter um conjunto de *stakeholders* não confere uma vantagem competitiva, mas é o relacionamento que a empresa tem com seus grupos de *stakeholders* que estabelece essa vantagem em função de quanto esses atores contribuirão para os objetivos organizacionais (Panda & Sangle, 2019). Essa dinâmica também se aplica à liderança, à política e à doação. Outro exemplo dessa relação pode ser observado na relação entre as capacidades política e de mudança, em que a primeira mobiliza diversos atores políticos, os quais influenciam a capacidade de mudança das empresas em termos de modelos de negócios, redes de relacionamento e mudanças institucionais (Mbalyohere & Lawton, 2018, Nenonen et al., 2019).

Algumas capacidades de *stakeholder seizing* podem ser entendidas como criadoras de vantagem competitiva. Cantrell et al. (2015) argumentam que o processo de doação de RSC fornece vantagem competitiva, ao afetar positivamente a gestão de *stakeholders* internos e externos, permitindo que a empresa execute suas estratégias de maneira mais eficaz. No entanto, entendemos que o efeito dessa relação não ocorre de forma direta. Em outras palavras, as capacidades dinâmicas de *stakeholder seizing* primeiro melhoraram a aprendizagem, a mudança, o *networking* e o relacionamento, os quais, por sua vez, geram vantagem competitiva. Assim, propomos que:

Proposição 2: Quanto melhor é a capacidade de *stakeholder seizing* — engajamento, liderança, política e doação —, melhor é a de *stakeholder transformation* — aprendizagem, mudança, *networking* e relacionamento.

O terceiro conjunto de capacidades dinâmicas reconfigura continuamente as relações da empresa com seus grupos de *stakeholders*. Elas incluem aprendizagem, mudança, *networking* e relacionamento. A manutenção delas pode conferir vantagem competitiva sustentável, uma vez que replicá-las em diferentes contextos é difícil e custoso, em razão de suas características de dependência de caminho e ambiguidade causal. Mais especificamente, a aprendizagem, a mudança, o *networking* e o relacionamento, ainda que possam contar com rotinas e processos específicos para seu desenvolvimento, são construídas socialmente e têm uma parcela ampla de conhecimento tácito e inter-relação entre os atores, o que torna difícil identificar os diferentes caminhos percorridos pela empresa ao longo do tempo para seu desenvolvimento.

Essas características tornam as capacidades dinâmicas de *stakeholder transforming* valiosas, raras, caras de imitar e não substituíveis. Elas são valiosas porque sua reconfiguração permite que a empresa aumente a disposição de seus clientes de pagar e/ou a capacidade de reduzir custos (Barney et al., 2021). Exemplo disso, é a aplicação da aprendizagem para compreender e explorar a função de utilidade dos *stakeholders*. Essa capacidade, por trocar informações com seus principais *stakeholders*, fomenta a confiança deles, o que desbloqueia informações importantes sobre preferências por determinadas combinações de valor tangível e intangível (Harrison et al., 2010; Tantalo & Priem, 2014), que resulta num atendimento adequado das expectativas dos *stakeholders*, sem desperdício de recursos.

As capacidades são raras na medida em que poucos concorrentes têm capacidades semelhantes. As empresas capazes de gerar vantagem competitiva a partir de suas capacidades de gestão de *stakeholders* conquistam-na não só criando e compartilhando valor com os *stakeholders*, mas também se tornando conhecidas por esse comportamento, o que resulta em benefícios reputacionais (Harrison et al., 2010). Ademais, o relacionamento baseado na justiça e na confiança gera lealdade e reciprocidade positiva por parte dos *stakeholders* (Góes et al., 2021, Harrison et al., 2010). A reputação, a lealdade e a reciprocidade positiva, para as quais eles contribuem efetivamente com os propósitos organizacionais, representam barreiras para empresas concorrentes (Harrison et al., 2010).

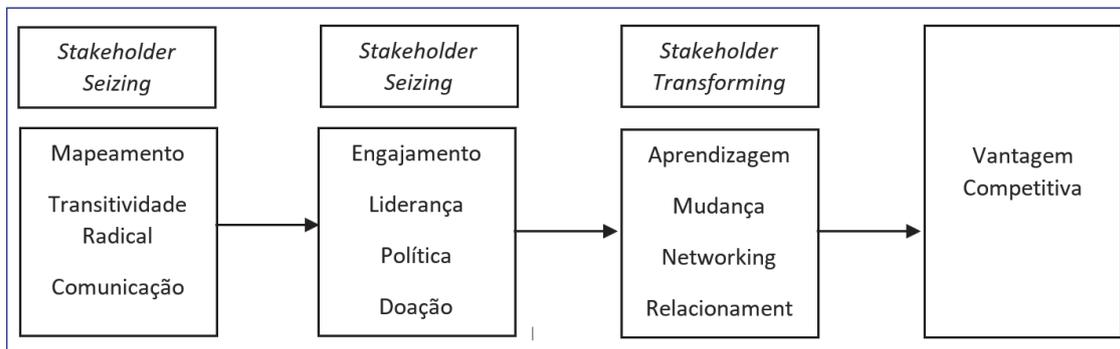
Por fim, elas são caras para imitar e são insubstituíveis, pois são socialmente complexas, dependentes do caminho ou causalmente ambíguos por natureza (Barney et al., 2021). O relacionamento, por exemplo, envolve a criação e a manutenção de relações organizacionais justas em termos de distribuição, processos e interações entre empresa e *stakeholders*. Da mesma forma, o *networking* necessita de relações baseadas na confiança para reter sua rede de *stakeholders*. Relacionamentos baseados na confiança demandam tempo e dedicação da gestão para serem construídos. No entanto, uma vez desenvolvidos, apresentam

diversos resultados importantes, como aumento da inovação (Odabashian et al., 2019), valor da marca (H. M. D. Wang & Sengupta, 2016) e desempenho (Fang et al., 2010). Considerando esse contexto, propomos que:

Proposição 3: Quanto melhor é a capacidade de *stakeholder transformation*, maior é o potencial para criação de vantagem competitiva.

A Figura 1 apresenta graficamente as proposições acerca da relação entre as capacidades dinâmicas e a vantagem competitiva.

Figura 1
Relação entre capacidades dinâmicas para stakeholders e vantagem competitiva



Fonte: Elaborada pelas autoras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as capacidades dinâmicas que estão relacionadas com a gestão de *stakeholders*. A revisão sistemática da literatura revelou importantes capacidades dinâmicas para a gestão de *stakeholders* que incluíram desde capacidades mais difundidas na literatura, como engajamento e relacionamento, até aquelas mais específicas, como as de transatividade radical e política. Como contribuição, o estudo apresenta uma lista de capacidades dinâmicas importantes para a gestão dos *stakeholders* e discute sua relação com a vantagem competitiva.

Implicações gerenciais

Os resultados da pesquisa indicam caminhos importantes para ampliar a discussão sobre a teoria dos *stakeholders* e capacidades dinâmicas numa visão integrativa. Contudo, sua contribuição não se restringe à teoria. O artigo também é relevante para os gestores das empresas, que podem utilizar a lista para mapear as capacidades de sua empresa e quais devem ser desenvolvidas para melhorar o gerenciamento de seus diversos grupos de *stakeholders*. Os resultados também indicam as capacidades dinâmicas que podem ser uma fonte de paridade competitiva e facilmente copiadas pela concorrência, além daquelas que são fontes de vantagem competitiva sustentável para a empresa.

Limitações e implicações para pesquisas futuras

Esta pesquisa apresenta algumas limitações que podem ser desenvolvidas em pesquisas futuras. A primeira se refere à identificação de antecedentes das capacidades dinâmicas para *stakeholders*. Apesar de não ter sido o objetivo do estudo, entender os fatores que contribuem para o desenvolvimento dessas capacidades pode ajudar os gestores a elaborar estratégias de desenvolvimento das capacidades dinâmicas listadas. Assim, sugere-se que pesquisas futuras analisem os antecedentes/determinantes das capacidades dinâmicas para gestão de *stakeholders*. Nessa mesma perspectiva, a análise sobre quais contextos ou características organizacionais — como tamanho, setor etc. — afetam o desenvolvimento dessas capacidades pode trazer avanços relevantes para a literatura.

A segunda limitação está na análise da relação entre as capacidades dinâmicas e os diversos grupos de *stakeholders*. Em outras palavras, uma mesma capacidade dinâmica pode apresentar diferentes efeitos na gestão de grupos de stakeholder diferentes. Por exemplo, para o de funcionários, a liderança pode ser altamente importante para explicar o relacionamento, enquanto, para os clientes, a dinâmica mais importante para a gestão pode ser o engajamento. Dessa forma, sugere-se que pesquisas futuras investiguem como cada uma das capacidades dinâmicas listadas estão associadas à gestão de grupos de *stakeholders* distintos.

REFERÊNCIAS

- Asija, A., & Ringov, D. (2020). Dynamic capabilities: the role of board monitoring and managerial incentives. *BRQ – Business Research Quarterly*, 24(4), 268-280. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/2340944420916309>
- Bakker, F., & Nijhof, A. (2002). Responsible chain management: a capability assessment framework. *Business Strategy and the Environment*, 11(1), 63-75. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/bse.319>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2018). Why resource-based theory's model of profit appropriation must incorporate a stakeholder perspective. *Strategic Management Journal*, 39(13), 3305-3325. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2949>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., Jr., & Wright, M. (2021). Resource-based theory and the value creation framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Boaventura, J. M. G., Bosse, D. A., Mascena, K. M. C., & Sarturi, G. (2020, abril). Value distribution to *stakeholders*: the influence of stakeholder power and strategic importance in public firms. *Long Range Planning*, 53(2), 101883. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.003>
- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: managing *stakeholders* with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2089>
- Bundy, J., Vogel, R. M., & Zachary, M. A. (2017). Organization-stakeholder fit: a dynamic theory of cooperation, compromise, and conflict between an organization and its *stakeholders*. *Strategic Management Journal*, 39(2), 476-501. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2736>
- Cantrell, J. E., Kyriazis, E., & Noble, G. (2015). Developing CSR giving as a dynamic capability for salient stakeholder management. *Journal of Business Ethics*, 130(2), 403-421. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2229-1>
- Carvalho, D., Demo, G., Medeiros, J., & Scussel, F. (2021). Citizen Relationship Management (CiRM): passado, presente e futuro de um conceito emergente. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(1), 32-44. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120200057>
- Carvalho, M. M., Fleury, A., & Lopes, A. P. (2013). An overview of the literature on technology road mapping (TRM): contributions and trends. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(7), 1418-1437. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.11.008>
- Chen, I. J., & Kitsis, A. M. (2017). A research framework of sustainable supply chain management. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1454-1478. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJLM-11-2016-0265>
- Coff, R. W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2), 119-212. Recuperado de <https://doi.org/10.1287/orsc.10.2.119>
- Dentoni, D., Bitzer, V., & Pascucci, S. (2016). Cross-sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1), 35-53. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2728-8>
- Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P., (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.882>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fang, S. R., Huang, C. Y., & Huang, S. W. L. (2010). Corporate social responsibility strategies, dynamic capability and organizational performance: cases of top Taiwan-selected benchmark enterprises. *African Journal of Business Management*, 4(1), 120-132. Recuperado de <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000160>
- Ferrell, O., Gonzalez-Padron, T. L., Hult, G. T. M., & Maignan, I. (2010). From market orientation to stakeholder orientation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 93-96. Recuperado de <https://doi.org/10.1509/jppm.29.1.93>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston, MA: Pitman.
- Freeman, R. E., Dmytryiev, S. D., & Phillips, R. A. (2021). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 47(7), 1757-1770. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206321993576>
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. New York, NY: Oxford University Press.
- Garcia-Castro, R., & Aguilera, R. V. (2015). Incremental value creation and appropriation in a world with multiple *stakeholders*. *Strategic Management Journal*, 36(1), 137-147. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2241>
- Góes, H. A. A., Reis, G. G., & Abib, G. (2021). When stakeholder theory meets justification theory: an intersection proposal. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(4), 901-917. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395120200179>
- Greenhalgh T. (1997). Papers that summarise other papers (systematic review and metaanalyses). *BMJ*, 13(315), 672-675. Recuperado de <https://doi.org/10.1136/bmj.315.7109.672>
- Haarhaus, T., & Liening, A. (2020, junho). Building dynamic capabilities to cope with environmental uncertainty: The role of strategic foresight. *Technological Forecasting and Social Change*, 155, 120033. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120033>

- Harrison, J. S., Bosse, D. A., & Phillips, R. A. (2010). Managing for *stakeholders*, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.801>
- Hart, S. L., & Sharma, S. (2004). Engaging fringe *stakeholders* for competitive imagination. *Academy of Management Perspectives*, 18(1), 7-18. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2004.12691227>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/1476127008100133>
- Henisz, W. J. (2016). The dynamic capability of corporate diplomacy. *Global Strategy Journal*, 6(3), 183-196. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/gsj.1121>
- Igwe, P. A., Lock, D., Ochianwata, C., Nwakpu, E. S., & Nwedu, C. N. (2020). The global order, regional integration and multiculturally diverse *stakeholders*. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 119-135. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2019-1896>
- Ince, I., & Hahn, R. (2020). How dynamic capabilities facilitate the survivability of social enterprises: A qualitative analysis of sensing and seizing capacities. *Journal of Small Business Management*, 58(6), 1256-1290. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jsbm.12487>
- Jarratt, D. (2008). Testing a theoretically constructed relationship management capability. *European Journal of Marketing*, 42(9/10), 1106-1132. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/03090560810891172>
- Kazadi, K., Lievens, A., & Mahr, D. (2016). Stakeholder co-creation during the innovation process: Identifying capabilities for knowledge creation among multiple *stakeholders*. *Journal of Business Research*, 69(2), 525-540. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.05.009>
- Kivipõld, K. (2015). Organizational leadership capability—a mechanism of knowledge coordination for inducing innovative behaviour: a case study in Estonian service industries. *Baltic Journal of Management*, 10(4), 478-496. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/BJM-10-2014-0152>
- Konadu, R., Owusu-Agyei, S., Lartey, T. A., Danso, A., Adomako, S., & Amankwah-Amoah, J. (2020). CEOs' reputation, quality management and environmental innovation: the roles of stakeholder pressure and resource commitment. *Business Strategy Environment*, 29(6), 2310-2323. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/bse.2504>
- Laplume, A. O., Sonpar, K., & Litz, R. A. (2008). Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. *Journal of Management*, 34(6), 1152-1189. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206308324322>
- Leemann, N., & Kanbach, D. K. (2021). Toward a taxonomy of dynamic capabilities—a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(4), 486-501. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0066>
- Liberati, A., Altman, D. G., Tetzlaff, J., Mulrow, C., Gøtzsche, P. C., Ioannidis, J. P. ... Moher, D. (2009). The Prisma statement for reporting systematic reviews and meta-analyses of studies that evaluate health care interventions: explanation and elaboration. *Journal of Clinical Epidemiology*, 62(10), e1-e34. Recuperado de <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000100>
- Lynch, J. (2019). Advertising industry evolution: agency creativity, fluid teams and diversity: an exploratory investigation. *Journal of Marketing Management*, 35(9-10), 845-866. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1635188>
- Manoukian, A., HassabElnaby, H. R., & Odabashian, V. (2015). A proposed framework for renewable energy technology commercialization and partnership synergy: a case study approach. *American Journal of Business*, 30(2), 147-174. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/AJB-08-2014-0052>
- Mascena, K. M. C., & Stocker, F. (2020). Gestão das partes interessadas: estado da arte e perspectivas. *Future Studies Research Journal – Trends and Strategies*, 12(1), 1-30. Recuperado de <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2020.v12i1.490>
- Massa, R. M., Partyka, R. B., & Lana, J. (2020). Pesquisa e teoria da agência comportamental: uma revisão e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 220-236. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395177017>
- Mbalyohere, C., & Lawton, T. C. (2018). Engaging *stakeholders* through corporate political activity: insights from MNE nonmarket strategy in an emerging African market. *Journal of International Management*, 24(4), 369-385. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.intman.2018.04.006>
- Mention, A. L., Barlatier, P. J., & Josserand, E. (2019, julho). Using social media to leverage and develop dynamic capabilities for innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 242-250. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.003>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/259247>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the Prisma statement. *International Journal of Surgery*, 8(5), 336-341. Recuperado de <https://doi.org/10.1136/bmj.b2535>
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017, julho). Strategic orientation and new product development performance: the role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007>
- Nenonen, S., Storbacka, K., & Windahl, C. (2019). Capabilities for market-shaping: triggering and facilitating increased value creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(4), 617-639. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00643-z>
- Nutsugah, F. F., Anning-Dorson, T., Braimah, S. M., & Tweneboah-Koduah, E. Y. (2021). Candle under a bushel: communicating environmental performance to improve firm performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 1953-1971. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJPPM-12-2019-0578>
- Panda, S. S., & Sangle, S. (2019). Stakeholder engagement as a dynamic capability. *Business Strategy and Development*, 3(2), 204-212. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/bsd2.89>
- Peters, N. J., Hofstetter, J. S., & Hoffmann, V. H. (2011). Institutional entrepreneurship capabilities for interorganizational sustainable supply chain strategies. *The International Journal of Logistics Management*, 22(1), 52-86. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09574091111127552>

- Odabashian, V., HassabElnaby, H. R., & Manoukian, A. (2019). Innovative renewable energy technology projects' success through partnership. *International Journal of Energy Sector Management*, 13(2), 341-358. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJESM-04-2018-0001>
- Rebs, T., T., D., Brandenburg, M., & Seuring, S. (2019). Impacts of stakeholder influences and dynamic capabilities on the sustainability performance of supply chains: a system dynamics model. *Journal of Business Economics*, 89, 893-926. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11573-019-00940-7>
- Shams, S. R., & Solima, L. (2019). Big data management: implications of dynamic capabilities and data incubator. *Management Decision*, 57(8), 2113-2123. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MD-07-2018-0846>
- Shams, S. R., Vrontis, D., Thrassou, A., Themistocleous, C., & Christofi, M. (2020). Stakeholder dynamics of contextual ambidextrous capabilities and authenticity: a conceptual synchronisation for competitive advantage. *Journal of General Management*, 46(1), 26-35. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0306307020913688>
- Sharma, S., Aragón-Correa, J. A., & Rueda-Manzanares, A. (2007). The contingent influence of organizational capabilities on proactive environmental strategy in the service sector: an analysis of North American and European ski resorts. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 24(4), 268-283. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/cjas.35>
- Sraha, G., Sharma, R. R., Crick, D., & Crick, J. M. (2020). International experience, commitment, distribution adaptation and performance: a study of Ghanaian firms in B2B export markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1715-1738. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0197>
- Stocker, F., Mascena, K., Cunha, M., Azevedo, A. C., Boaventura, J., & Gama, M. (2019). Teoria de redes de influências de *stakeholders*: uma abordagem revisitada. *Cadernos EBAPE.BR*, 17(Esp.), 673-688. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-395176683>
- Tantalo, C., & Priem, R. L. (2014). Value creation through stakeholder synergy. *Strategic Management Journal*, 37(2), 314-329. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.2337>
- Tattara, G. (2018). Building (or not building) dynamic capabilities: the case of Italian subsidiaries in China and India. *Multinational Business Review*, 26(4), 337-360. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MBR-11-2017-0087>
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/jibs.2013.54>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. Recuperado de [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Urueña, A., Hidalgo, A., & Arenas, A. E. (2016). Identifying capabilities in innovation projects: Evidences from eHealth. *Journal of Business Research*, 69(11), 4843-4848. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.041>
- Vargas, J. R. C., & Mantilla, C. E. M. (2014). Sustainable supply chain management capabilities: a review from the resource-based view, the dynamic capabilities and stakeholder theories. *Latin American Journal of Management for Sustainable Development*, 1(4), 323-343. Recuperado de <https://doi.org/10.1504/LAJMSD.2014.067388>
- Verona, G., & Zollo, M. (2015). The human side of dynamic capabilities: a holistic learning model. In M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (pp. 535-550). Hoboken, NJ: Wiley & Sons.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93-112. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wang, H. M. D., & Sengupta, S. (2016). Stakeholder relationships, brand equity, firm performance: a resource-based perspective. *Journal of Business Research*, 69(12), 5561-5568. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.009>
- Watson, R., Wilson, H. N., Smart, P., & Macdonald, E. K. (2018). Harnessing difference: a capability-based framework for stakeholder engagement in environmental innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 35(2), 254-279. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/jpim.12394>

Carine Dalla Valle
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5516-289X>

Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
E-mail: carinedallavalle@gmail.com

Greici Sarturi
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6670-7565>

Professora Adjunta da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) no Departamento de Administração, Campus de Palmeira das Missões; Doutora em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (USP); Professora dos Programas de Pós-Graduação em Administração Pública (PPGAP) e Gestão de Organizações Públicas (PPGOP). E-mail: greici.sarturi@ufsm.br