

# LEVANTAMENTO BIBLIOMÉTRICO: GOVERNANÇA CORPORATIVA, TEORIA DA AGÊNCIA E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* NO CAMPO DA ADMINISTRAÇÃO

*A BIBLIOMETRIC SURVEY: CORPORATE GOVERNANCE, AGENCY THEORY AND  
STAKEHOLDER THEORY IN BUSINESS ADMINISTRATION AREA*

**Michele Bronstein<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Doutora em Administração (UNIGRANRIO). Professora Adjunta da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

## RESUMO

O escopo deste trabalho consiste em um meta-estudo sobre os temas: Teoria da Agência, Governança Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* com o objetivo de compreender, ainda que de forma preliminar, a forma como estes são abordados no meio acadêmico. Por meio do levantamento de artigos científicos sobre estes temas publicados em periódicos nacionais e internacionais e disponíveis para consulta aberta no portal de uma das mais importantes agências de fomento a pesquisa no Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram analisados 90 artigos disponíveis para pesquisa aberta no website desta agência. Buscou-se identificar se estas temáticas ganham destaque nos títulos dos trabalhos analisados, descrever o número de trabalhos publicados por autor, identificar os periódicos e anos em que ocorreram as publicações, a vinculação institucional do periódico e, em que lugar do Brasil ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações. Entre os resultados encontrados se destaca que embora os temas estudados tenham sua origem nos EUA, os artigos encontrados estão publicados em periódicos vinculados a instituições de ensino praticamente espanholas e sul-americanas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders, Estudo bibliométrico, CAPES.

## ABSTRACT

The scope of this work consists in a meta-study on the themes: Agency Theory, Corporate Governance and Stakeholder Theory with the goal of understanding, albeit preliminary, how these are addressed in academia. Through the survey of scientific papers on these subjects published in national and international journals and available for consultation at the open portal of a major research funding agencies in Brazil, the Coordination of Improvement of Higher Education Personnel (CAPES) were analyzed 90 articles available for open research on the website of this agency. We sought to identify whether these issues are highlighted in the titles of the works analyzed, describing the number of papers published by the author, identify the years in journals and publications that occurred, the institutional affiliation of the journal, and that place in Brazil or outside the country are located both institutions linked to periodicals such as electronic databases that meet these publications. Among the findings is highlighted that although the subjects studied had its origin in the U.S., found the articles are published in journals related to educational institutions virtually Spanish and South American.

**Keywords:** Corporate Governance, Agency Theory and Stakeholder Theory, Bibliometric study, CAPES.

## INTRODUÇÃO

Compreender a dialética das relações entre o principal, agentes e demais *Stakeholders* adquire importância nos estudos de Administração na medida em que são construídos modelos de governo das organizações. Neste contexto, supomos que os temas: Teoria da Agência, Governança Corporativa e Teoria dos *Stakeholders* ganham destaque na medida em que se relacionam intimamente com as práticas organizacionais.

A Teoria da Agência, ou Teoria do Agente Principal tem sua origem no estudo realizado por *Berle & Means* (1932). Durante os anos de 1930 estes autores pesquisaram empresas norte-americanas de grande porte constatando que as empresas típicas do século XIX pertenciam a um proprietário ou pequenos grupos e que sua gestão estava restrita, basicamente, a estes indivíduos ou seus prepostos, o que significa dizer que a sua abrangência estava limitada pelo patrimônio pessoal dos seus proprietários. Desde então, esta separação entre patrimônio e gestão, ou mais especificamente entre o acesso aos ganhos residuais e as funções de controle, ambos decorrentes do crescimento e da especialização do trabalho, caracterizou um novo modelo de organização, principalmente no qual o proprietário-fundador passou a assumir um papel mais amplo, delegando atribuições específicas da gestão a um administrador profissional que posteriormente foi classificado como Agente. A partir da segunda metade dos anos de 1950, a gestão das grandes empresas norte-americanas caracterizou-se pela prevalência do chamado “ponto de vista financeiro” (Fligstein, N., 1990, p. 239). Nos anos de 1960 e 1970 o amadurecimento destas organizações constituiu uma espécie de “comunidade intelectual entre os especialistas financeiros das grandes corporações e os Agentes do mercado financeiro, esses últimos, obviamente, já nascidos sob o signo da prevalência dos critérios financeiros de medição da performance empresarial” (GRÜN, R. 1998, p.4). Nesse contexto, a visão

financeira assumiu um status científico e adquiriu respaldo acadêmico por meio da Teoria da Agência.

O tema da Governança Corporativa, segundo Bertero (2004), surgiu nos EUA entre o fim da década de 1970 e início da década de 1980, como fenômeno decorrente dos chamados problemas de Agência, que ocorrem quando o agente/gerente não trabalha em prol da maximização dos lucros do proprietário/acionista. Seu aparecimento se dá em um contexto caracterizado por um movimento em que foi presente uma espécie de revolução de acionistas institucionais, notadamente de fundos de pensão, devido a abusos cometidos por dirigentes de empresas norte-americanas. Destas situações surgiram conflitos no ambiente corporativo entre acionistas, administradores e demais partes interessadas nos negócios. A partir da década de 1980, em razão das assimetrias resultantes o assunto ganhou destaque no campo da Administração havendo uma intensificação de estudos e pesquisas sobre o tema tanto no contexto acadêmico como no empresarial e governamental. Destes trabalhos decorreram mudanças na legislação, criação de procedimentos e práticas de gestão e maior cobrança e acompanhamento dos administradores na condução dos negócios das empresas, dando origem ao que se entende atualmente por governança corporativa (SERAFIN, E. *et al.*, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* tem origem na sociologia, comportamento organizacional e administração de conflitos em que, nos estudos empíricos predominam métodos qualitativos (Boaventura *et. al.*, 2009, p.292). Esta Teoria toma por base a análise do relacionamento dos atores externos com organizações, isto é, o modo como dinamicamente se estabelecem relações de interesse, interferência e influência dos grupos que integram o ambiente externo com a própria empresa. O termo *stakeholder*, segundo *Donalson e Preston* (1995), foi inicialmente empregado na área da Administração por meio de um memorando interno do *Stanford Research Institute* (SRI) no

ano de 1963. Inicialmente, este termo designa todos os grupos/partes interessadas ou intervenientes, sem os quais a empresa deixa de ter razão para existir. Conforme este documento, os grupos de *Stakeholders* incluem os acionistas, empregados, clientes, fornecedores, credores e a sociedade.

No entanto, antes de se debruçar no relacionamento entre teoria e prática, o que será feito em estudos posteriores, acredita-se necessário conhecer o campo no qual estes temas têm adquirido relevância. Tal como acrescenta Bourdieu (2005), “é necessário situar o corpus neste campo e a posição no campo intelectual do grupo de agentes que o produziu” (BOURDIEU, P. 2005, p.186). Assim, a realização deste meta-estudo sobre os temas apontados tem a intensão de proporcionar uma compreensão preliminar do seu tratamento no meio acadêmico. Por meio do levantamento de artigos científicos sobre Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders* publicados em periódicos nacionais e internacionais e disponíveis para consulta aberta no portal de uma das mais importantes agências de fomento a pesquisa no Brasil, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), se busca identificar se estas temáticas ganham destaque nos títulos dos trabalhos analisados, e, descrever o número de trabalhos publicados por autor sobre estes temas, os periódicos em que ocorreram as publicações, os anos das publicações, a vinculação institucional do periódico e, em que lugar do Brasil ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações.

## REVISÃO DE LITERATURA (TEORIA DA AGÊNCIA, GOVERNANÇA CORPORATIVA E TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*)

### Teoria da Agência

O crescimento da produção e a especialização do trabalho que definiram o

novo modelo de organização, mais especificamente a partir do século XX conduziram os proprietários/fundadores de grandes corporações a deixar de lado certas atribuições e tarefas características da gestão para assumir um papel mais abrangente. Neste sentido, o cotidiano das empresas foi sendo aos poucos delegado a um administrador/agente profissional que passou a ser o responsável pelas ações de caráter executivo a partir de normas e diretrizes determinadas pelos proprietários. Em decorrência desta transferência de responsabilidade, a separação entre propriedade e gestão, ou mais precisamente, entre o acesso aos ganhos residuais e às funções de controle, embora necessária para garantir os investimentos por parte dos empreendedores em novos negócios, abriu as portas para a agregação de capital, permitiu, de um lado, que outros sócios passassem a fazer parte do negócio e de sua expansão, mas de outro, gerou problemas de relacionamento entre proprietários e gestores. Isto porque o gestor ou agente, dotado de interesses individuais, pode não perseguir os objetivos dispostos pelo proprietário, o principal, ou não empregar todo o esforço necessário para a condução do negócio.

Desta relação entre proprietário e gestor e do rigor científico de uma visão financeira das organizações que passou a prevalecer a partir da segunda metade dos anos 1950 nos EUA, tomou forma enquanto artefato cultural a Teoria da Agência (GRÜM, R. 1998, p.146). Esta Teoria tem como base os estudos desenvolvidos por *Berle & Means* (1932) sobre organizações típicas do século XIX, possuidoras de propriedade e controle restritos a indivíduos ou pequenos grupos nas quais o patrimônio da firma se limitava ao patrimônio pessoal dos indivíduos. Desta pequena firma do século XIX, segundo os autores, se desdobrariam a corporação moderna dando origem a organizações mais complexas (SERAFIN, *et al*, 2010, p.5).

Nestas organizações a Teoria da Agência parte da existência de conflitos entre os interesses de agentes/gerentes com os dos

proprietários/acionistas. “*Jensen e Meckling* (1976) propuseram a Teoria da Agência enquanto explicação sobre como a corporação aberta pode existir, dado o pressuposto que os gestores têm interesses próprios e o contexto no qual estes gestores não ficam satisfeitos com os efeitos de grandes interferências sobre suas decisões.” (DAILY, *et. al.*, 2003, p.371-372). Para *Jensen e Meckling* (1976), o relacionamento de Agência ocorre a partir de uma relação contratual de um ou mais indivíduos (proprietários/acionistas) que contratam um ou mais indivíduos (agentes/gerentes) para desempenhar algum trabalho em seu favor, o que envolve delegação de autoridade e representatividade para a tomada de decisão pelo agente/gerente em nome do proprietário/acionista. Considerando que, se ambas as partes que agem têm em vista a maximização de suas utilidades pessoais, a Teoria de Agência admite que existam fatores que justifiquem que o agente não agirá sempre no melhor interesse do principal. Seguindo este raciocínio, uma contribuição importante sobre a aplicação da Teoria da Agência nos estudos de Governança Corporativa encontra-se nos estudos empreendidos por DAILY, *et. al.* (2003) sobre diálogos e dados construídos ao longo de décadas a respeito do tema.

“A popularidade da Teoria da Agência nos estudos sobre governança se deve, provavelmente a dois fatores. O primeiro é uma Teoria extremamente simples, na qual grandes corporações são reduzidas a dois participantes – gestores e *shareholders*/acionistas e os interesses de cada um são assumidos de forma clara e consistente para ambos. Em segundo, a noção que o humano quando possuidor de interesse próprio geralmente, não tem disposição para sacrificar este interesse pelo de outro mais velho.” (DAILY, *et. al.*, 2003, p.371-372).

Nesta relação ambos os atores perseguem maximizar a sua função-utilidade onde se por um lado, para o proprietário/acionista a riqueza é variável e, portanto, sujeita à maximização, por outro, para os agentes/gerentes a função utilidade pode englobar além de remuneração poder, segurança e distinção profissional. Por isso, cabe ao proprietário/acionista delimitar o campo de atuação dos agentes/gerentes, determinando incentivos adequados e arcar com os custos do monitoramento visando impedir atividades anômalas e limitar extravagâncias do agente/gerente. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “o problema de Agência ocorre quando os gestores tomam decisões com o intuito de maximizar sua utilidade pessoal e não a riqueza de todos os acionistas, motivo pelo qual são contratados”.

Um dos principais problemas caracterizados na Teoria da Agência encontra-se na assimetria de informações. Considerando que o agente na sua prática cotidiana torna-se um possuidor de informações a respeito dos requisitos e do desempenho da organização, ambos necessários ao seu desenvolvimento, este se torna um privilegiado na relação, podendo valer-se da informação adquirida para manipular ou induzir o principal a conceder-lhe ganhos ou benefícios adicionais, o que sem dúvida significa um problema de confiança. Na visão de Shapiro (1987), a obtenção e manejo de informações adquiridas pelo agente são tratados como apenas uma das suas tarefas, e ainda que esta questão represente um ponto significativo na relação de confiança estabelecida com o principal, revela-se muito mais como algo que é subproduto do trabalho entre principais e agentes do que um arranjo baseado em relações pessoais.

“Especialização e diferenciação do trabalho requer que os agentes possuam a confiança do principal não apenas para manter a propriedade, seu desenvolvimento integrado, manutenção, investimento, custódia ou

reparo, mas também para executar a tarefa de colecionar informações” (SHAPIRO, S., 1987, p.626).

Ainda na visão deste autor a proliferação do relacionamento de Agência deriva, e muito, das relações existentes dentro do amplo espectro de produção e troca que, por sua vez, criam barreiras tanto sobre o acesso à informação quanto sobre sua posse, devido à existência de um alto grau de especialização e diferenciação inerente à delegação dos agentes (Id. Ibid, p.627). Em outras palavras, é a própria especialização do trabalho que confere ao agente o domínio de um leque de informações complexas muitas vezes distante do entendimento ou da real possibilidade de acompanhamento pelo principal.

Ainda sobre o problema de assimetria, Fontes Filho (2007) analisa que, tendo em vista a necessidade de alinhamento entre os interesses dos acionistas e a execução dos objetivos dos gestores, o objetivo principal da governança corporativa – enquanto fenômeno decorrente do desdobramento do contexto em que se desenvolveu a Teoria da Agência – passou a ser associado a formas de assegurar que os executivos persigam os objetivos determinados pelos acionistas, no denominado problema de Agência. Neste sentido, dois pontos que se destacam nos estudos dos problemas de Agência e da própria Teoria decorrem do risco de haver assimetria de informações, o primeiro está relacionado ao aspecto de ação oculta (*hidden action*) e o segundo ao da informação oculta (*hidden information*). Tais aspectos são definidos na literatura sobre a Teoria da Agência de modo central como risco moral (*moral hazard*) e seleção adversa (*adverse selection*). Segundo Arrow (1985), o risco moral tem origem nas teorias de seguros de incêndio ou de saúde nos quais a existência da cobertura pode levar indiretamente ao segurado fazer uso serviço de saúde com mais intensidade ou ainda não tomar precauções contra incêndios simplesmente porque o bem está segurado. No contexto da teoria da Agência o conceito se refere a casos

nos quais as ações dos agentes não são de conhecimento do principal ou possuem um custo elevado de monitoramento. A seleção adversa representa o fato dos agentes possuírem informações desconhecidas por parte do principal ou o fato dos custos de obtenção ser elevados (SATO, F.L.R. 2007, p.52).

Do mesmo modo que o problema de assimetria de informações, outra causa de possível conflito no relacionamento de Agência repousa no planejamento das ações da organização. Segundo Parrino (2002), este problema é determinado como problema de horizonte. Enquanto que os proprietários/acionistas têm uma visão de longo prazo e, portanto, são capazes de suportar por um período maior possíveis oscilações do mercado, os agentes/gerentes agem sob o enfoque de situações de curto e médio prazo sendo muitas vezes motivados por avaliações de desempenho periódicas e, pela própria condição de empregado, por um relacionamento mais transitório com a organização.

“Por exemplo, gestores podem preferir projetos que se pagam em curtos períodos no lugar de valiosos projetos que se pagarão em um longo período, eles podem atrasar a entrada de um novo e promissor negócio se este necessitar de um pagamento substancial de curto-prazo, ou ele pode aprovar a manutenção, pesquisa e desenvolvimento gastando capital em nome de obter impulso de curto prazo” (PARRINO, R., 2002, p.2).

Do mesmo modo, agentes e principais têm preferências de riscos diferentes. Na visão deste autor, enquanto o principal tem um comportamento mais agressivo, o agente adota uma postura mais conservadora e avessa ao risco, não apenas para manter saúde financeira da empresa, mas também para manter sua

imagem profissional decorrente de certo padrão de conduta no mercado – o que lhe dará credibilidade para conquistar uma nova posição caso seja demitido. Além destas questões envolvidas na diferença de timing entre planejamento, execução e risco das ações por parte dos proprietários/acionistas e agentes/gerentes, outro ponto de conflito reside no problema de uso dos ativos. Este se refere ao uso dos ativos da empresa pelo agente na forma de benefícios indiretos (fringe benefits) e vantagens pessoais, tais como o uso de carro da companhia, cartão de crédito empresarial, grandes e luxuosos escritórios, aviões particulares, entre outros. Além de certos limites, essas vantagens podem significar um uso ineficiente dos ativos da organização que irão imputar prejuízos aos acionistas e que podem suscitar comportamentos desviantes dos demais colaboradores da empresa.

### Governança corporativa

A Governança Corporativa é um fenômeno para o qual não existe uma abordagem universal. Fruto do aprimoramento dos processos resultantes da divisão do trabalho que se deram até os anos de 1950, da separação entre o controle da propriedade e a sua gestão e da diferença entre interesses dos administradores profissionais e interesses de lucratividade dos acionistas que tiveram seu ponto máximo nos anos de 1960 e 1970, a partir da década de 1980, em razão de situações de conflito no ambiente empresarial entre proprietários/acionistas e agentes/gerentes, e, por conseguinte, devido às assimetrias resultantes dos chamados problemas de Agência, surge uma maior preocupação tanto no ambiente do mercado quanto no meio acadêmico dando origem ao movimento de governança corporativa. O termo governança origina-se do latim “*gubernare*”, que vem a ser

“governar”, “dirigir”, “guiar”, enquanto corporativa vem de corporação. O significado da expressão objetiva conceituar como um sistema pelo qual os acionistas de uma empresa (“*corporation*”) “governam”, ou seja, encarregam-se de sua empresa (SERAFIN, E. *et al.*, 2010, p.3).

Em um estudo sobre a aplicação do conceito de governança no setor público, Fontes Filho (2003) descreve que no ambiente das grandes corporações o conceito de governança tem origem nos desdobramentos dos estudos feitos ainda em 1932 por *Adolf Berle e Gardiner Means*. A ideia de governança neste sentido surge a partir da observação destes autores sobre o comportamento dos administradores de empresas de capital aberto – em virtude da separação entre propriedade e controle – eles adotavam práticas que lhes traziam benefícios pessoais e não riqueza para os acionistas; destes estudos têm origem tanto a Teoria da Firma quanto a Teoria dos Custos de Transação e a própria Teoria da Agência (FONTES FILHO, J. R. 2003, p.3). Segundo, Rao *et. al.* (2012), ainda que a governança corporativa tenha surgido como uma solução potencial para os problemas de Agência, o conjunto da visão sobre este conceito, segundo alguns autores, se concentra na proteção dos interesses dos *Stakeholders* (Rao *et. al.* 2012, *Canadian Institute of Chartered Accountants*, 1995; *Donnelly & Mulcahy*, 2008; *Wise & Ali*, 2008). Segundo Rao *et.al.* (2012, p.146):

“Daí esta expectativa sobre a existência de um sistema efetivo de governança corporativa que teria efeitos positivos sobre o conjunto do desempenho da corporação, tanto no seu aspecto financeiro, quanto no não-financeiro. Governança corporativa encoraja a companhia a promover a ética, a justiça, a transparência e *accountability* em todos os seus acordos (Jamali *et al.*, 2008), o que favorece ao estabelecimento de um regime de divulgação do ambiente no qual gestores

são forçados a agir em prol do interesse de ambos *shareholders* e *Stakeholders* (Hamilton, 2004)”.

Desse modo, pode-se ver que a governança efetiva deve reforçar ações de auditoria e transparência que se de um lado resultam em maior divulgação de informações relevantes, tanto voluntariamente quanto de modo obrigatório, temos também, em última análise, que a boa governança pode representar fator de sucesso para a organização e que a governança ruim depõe contra a imagem da empresa no mercado (Jensen, 2000, Sleifer & Vishny, 1997).

“Em um estudo recente (Beekes *et al.*, 2008) encontrou que a firma com efetiva estrutura de governança produz mais documentos para o mercado. Além disso, companhias provavelmente omitem relevantes informações materiais para os *Stakeholders* na ausência de mandatos, requerimentos e de ineficientes mecanismos de governança (Unerman *et al.*, 2007, *apud* Mathews, 2008); este problema de assimetria da informação pode ser resolvido pela boa governança, em particular por um conselho diretor efetivo (Donnelly & Mulcahy, 2008). Por conseguinte, seguir a transparência e *accountability* habilitada pela governança corporativa pode representar melhora sobre o comportamento de divulgação das organizações.” (RAO, *et al.*, 2012 p.146).

Sobre a questão do controle, *DAILY et al.*, (2003), esclarecem que “o mercado de controle corporativo serve como um mecanismo de controle externo que é tipicamente ativado quando mecanismos internos de controle de oportunismo gerencial

tiverem falhado” (*DAILY, et al.*, 2003, p.371-372). Neste sentido, pode-se entender a governança corporativa enquanto um sistema de monitoramento que é capaz de espelhar o comportamento das organizações privadas, principalmente aquelas de capital aberto, e que as ações de governança propriamente ditas se materializam nos termos do

“(…) esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Isso envolve as práticas e os relacionamentos entre os acionistas/cotistas, o conselho de administração, a diretoria, uma auditoria independente e até mesmo um conselho fiscal. A boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras a transparência, a prestação de contas (*accountability*) e a equidade” (OLIVEIRA, G. e PACHECO, M. 2010, p.154).

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) são os institutos responsáveis por determinar os termos das ações de governança a serem adotados pelas organizações, principalmente as de capital aberto. Enquanto que o IBCG dissemina que governança corporativa é o "sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”, a CVM oferece uma conceituação mais ampla. Esta instituição admite que governança corporativa “é o conjunto de práticas que tem por finalidade potencializar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores,

facilitando o acesso ao capital” (CVM, 2002, p. 1).

No caso brasileiro podemos identificar a partir de HITT *et. al.* (2005) alguns mecanismos que norteiam as práticas de governança corporativa. Do ponto de vista interno são considerados (a) Concentração de propriedade na forma de uma quantidade relativa de ações nas mãos de poucos acionistas; (b) A constituição de um Conselho de Administração composto por indivíduos responsáveis por representar os proprietários da firma que exercem monitoramento das decisões estratégicas dos gerentes de alto nível; (c) Modos de remuneração executiva materializados na utilização de salários, bonificações e incentivos; (d) Uma estrutura multidivisional na forma de divisões comerciais individuais para monitorar as decisões dos gerentes. Do ponto de vista externo as práticas de governança se materializam na existência de um mercado de controle corporativo, havendo em muitas ocasiões a compra de uma firma, que tem um desempenho inferior em relação às rivais com a finalidade de alavancar sua competitividade estratégica (HITT *et. al.*, 2005, p.405).

Ainda segundo o IBGC, “as boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade” (IBGC,2009, p-19). Por isso, ao adotar um sistema de Governança Corporativa as empresas adquirem tanto a legitimidade de operação perante os atores determinantes das próprias regras de governança, como também do mercado em que atua. A respeito destas abordagens Fontes Filho (2003), analisa que:

“os modelos de Governança Corporativa consideram, de forma paradigmática, dois modelos como predominantes para explicar o comportamento das corporações: o modelo *shareholder*

(acionistas), onde se privilegia os interesses dos acionistas, e o modelo *stakeholder* (partes interessadas), quando se adota uma visão mais abrangente, enfatizando a responsabilidade social da corporação e colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamentos com diversos atores” (FONTES FILHO, J. R. 2003, p.5).

Na linha de uma perspectiva mais abrangente, situam-se também as discussões empreendidas por *Turnbull* (2000). Para o autor o termo governança corporativa é empregado para “descrever todas as influências que afetam os processos para nomear aqueles que decidem como o controle operacional será exercido para produção de bens e serviços e todas as influências externas que afetam as operações ou os controles” (*TURNBULL*, 2000, p. 4-5).

Nesta mesma linha de raciocínio, Santos (1997) aborda a governança como um conjunto de

“padrões de articulação e cooperação entre atores sociais e políticos e arranjos institucionais que coordenam e regulam transações dentro e através das fronteiras do sistema econômico”, onde também estão inseridos “não apenas os mecanismos tradicionais de agregação e articulação de interesses, tais como os partidos políticos e grupos de pressão, como também redes sociais informais (de fornecedores, famílias, gerentes), hierarquias e associações de diversos tipos” (Santos, M. H. C., 1997, p. 342).

Esta perspectiva mais abrangente mostra-se mais apropriada para se empregar nesta pesquisa, ao contrário de um olhar exclusivamente voltado para as relações entre agente e principal, porque no estudo da governança nas organizações não orientadas pelo mercado interessa-nos compreender o

modo como as partes interessadas, ou seja, os *Stakeholders* estabelecem métodos de governo que ora podem ser materializados em relacionamentos formais, ora por meio de relações informais entre estas organizações, seus clientes, fornecedores, empregados, Governo, imprensa e sociedade em geral.

De fato, o próprio conceito de governança corporativa que tem origem nos EUA está intimamente relacionado ao mercado de grandes corporações privadas, principalmente empresas de capital aberto e propriedade fragmentada, o que justificam os problemas de agência. Estas organizações estão inseridas em um contexto de rigoroso controle externo, constituído de comissões e agências oficiais que visam garantir segurança e transparência por meio de normatização e de ações de inspeção e fiscalização (CVM, 2002; IBGC, 2009; Jensen, 2000; *Sleifer & Vishny*, 1997). No caso brasileiro, Bertero (2008) afirma que a manutenção do controle das sociedades anônimas ainda está restrita a um reduzido e reincidente grupo de pessoas.

“Em uma pesquisa que seja feita entre as sociedades anônimas brasileiras de capital aberto, é provável a revelação de que 80% delas não tenham como controladores mais do que três acionistas, sejam pessoas físicas, sejam pessoas jurídicas. Isso é muito importante para a compreensão da peculiaridade da governança corporativa no Brasil, que é muito diferente da governança corporativa norte-americana” (BERTERO, C.O., 2008, p.2).

Ao analisarem a governança corporativa no Brasil, Black, *et al* (2010) acrescentam que uma das principais áreas de fraqueza nas estruturas envolvidas na governança corporativa brasileira reside no conselho de administração. Segundo os autores, os processos formais são limitados e os comitês de auditoria não seguem um padrão específico,

porém, ainda assim, o Brasil tem desenvolvido, na figura do conselho fiscal, um corpo substituto que não requer que a organização tenha administradores independentes participando dos comitês de auditoria (BLACK *et al*, 2010, p.22-23). Neste sentido, muito embora a Teoria da Agência que deu origem ao conceito de governança corporativa tenha sido cunhada na perspectiva de minorar os conflitos entre o principal e o agente, no Brasil este conflito não ganha destaque porque até praticamente o início dos anos de 1970 o ambiente empresarial do país tem como centro as empresas de caráter familiar. Por isso, “o estado da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem compreendido à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970. Até então o mercado acionário era bastante desregulado” (CARVALHO, A.G., 2002, p.25).

Somente em meados da década de 1970, mais precisamente em 1976 que o governo brasileiro, sob a “égide” do regime militar criou a Lei das S/A’s, inspiradas no modelo norteamericano, visando desenvolver o mercado de capitais no país como uma das alternativas para alavancar a economia face às consequências do fim do “Milagre Econômico” enfrentadas desde 1973. Todavia, ainda que a lei tenha permitido a distribuição de ações preferenciais, a sua utilização deu origem a empresas abertas com alta concentração de ações ordinárias em posse de acionistas majoritários, o que na prática reafirmava o conflito entre propriedade e gestão presente na antiga empresa familiar (LEITE, E.S., 2006, p.6). Apesar da característica da empresa familiar não favorecer o desenvolvimento da governança corporativa, Grün (2003a) esclarece que o contexto político em que se inseriu esta prática favoreceu o seu desenvolvimento.

“(…) uma maneira de avaliar esta peculiaridade pode ser depreendida da relação que se faz entre a Governança Corporativa e a noção de transparência.

Lembremos que a necessidade de transparência foi um requisito social desenvolvido na crítica dos aparelhos burocráticos hipertrofiados durante a ditadura militar. Uma vez alçada ao rol das preocupações sociais relevantes, essa noção foi sendo modelada para abrigar as necessidades contábeis das sociedades anônimas que queriam ser financiadas pelo mercado financeiro e a partir daí houve uma maior discussão em torno do modelo de Governança Corporativa”. (GRÜN, R., 2003a, p.147).

Nas décadas que se sucederam o campo político-econômico do Brasil esteve desde os anos de 1980 e principalmente a partir de 1990, marcado por um redirecionamento do controle e de propriedade que redefiniu as prioridades das empresas produtivas que pertenciam ao Estado com atuação em vários setores como siderurgia, química, transporte, comunicação entre outros (FILHO, N. S., SILVA, C.S, 2001). Fruto do processo de democratização política, do avanço tecnológico, do aumento da oferta de bens e serviços e, portanto, da qualidade da escolha e qualidade do consumo, somado à estabilidade econômica e liberação dos mercados e das privatizações (CRUZ, J. A. W. *et al.*, 2009 *apud* CASAROTTO; PIRES, 2001), o país passou por uma série de transformações que impactaram não apenas o campo políticoeconômico, mas também a vida social dos brasileiros.

### Teoria dos Stakeholders

A definição mais utilizada na literatura do termo *Stakeholders* é a de *Freeman* (1984), segundo a qual *Stakeholders* é qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar a obtenção dos objetivos da organização ou que seja afetado pela busca destes objetivos. Segundo *Freeman* (1984) os *Stakeholders* podem ser identificados a partir de duas dimensões: a primeira como sendo a dimensão do interesse –

onde se encontram os proprietários/acionistas, os clientes/mercado e o governo/sociedade. A segunda, como a dimensão do poder onde se encontram o poder sobre a decisão por meio do voto, o poder político e o poder econômico. Outro modelo de identificação dos *Stakeholders* proposto por *Savage et al.* (1991), pode ser aplicado a partir da verificação dos contratos explícitos e tácitos celebrados pela organização (*SAVAGE, G. T., et al.*, 1991). Em outra abordagem, *Mitchell et al.* (1997), observam que os agentes externos à organização podem ser divididos em dois grupos: o dos *Stakeholders* propriamente ditos e o dos não-*Stakeholders*. A partir desta divisão consideram que fazem parte do grupo de *Stakeholders* aqueles que possuem pelo menos um dos três atributos de influência, quais sejam: “(1) *Stakeholders* têm poder de influenciar a organização, (2) *Stakeholders* estabelecem legitimidade para se relacionar com a organização, e (3) a urgência atribuída pela organização em atender ao pedido dos *Stakeholders*” (*MITCHELL, et al.* 1997, p. 854). Outra interpretação para identificação dos *Stakeholders*, proposta por *Winstanley et al.* (1995), se refere a dois tipos de poder que estes exercem sobre a organização; o primeiro possui um caráter de auditoria, de diretriz e de acompanhamento, descrito enquanto poder de definir o critério de prestação dos serviços desta, ou seja, o escopo de qual serviço deve ser prestado, as normas ou indicadores de conformidade sobre a prestação do serviço e a avaliação dos resultados do serviço prestado; o segundo possui um caráter de execução e de processo, descrito como o poder de definir os procedimentos de entrega dos serviços – onde se incluem que a responsabilidade de entrega do serviço é dos *Stakeholders* e que estes têm a palavra final no processo e que, portanto, são capazes de alterar o modo como os serviços são prestados (*WINSTANLEY et al.*, 1995).

*Savage et al.* (1991), propõem também um modo alternativo de classificação dos *Stakeholders*, baseado na sua capacidade de cooperar ou ameaçar a organização. Conforme esta abordagem existe os *Stakeholders* de apoio

– que oferecem alto potencial de cooperação e baixo potencial de ameaça; os *Stakeholders* indiferentes – que não oferecem ameaças, mas que não necessariamente cooperam, os *Stakeholders* contrários – que possuem um alto potencial de ameaça, mas que têm pouca capacidade de cooperação e, finalmente, os *Stakeholders* médios – que tanto possuem um alto potencial de ameaça quanto de cooperação com a organização (SAVAGE, G. T., et al., 1991).

Neste sentido, o corpo teórico a respeito de *Stakeholders* pode ser classificado em descritivo ou empírico, instrumental e, normativo (DONALDSON e PRESTON 1995, p.66). No aspecto descritivo ou empírico temos que a Teoria dos *Stakeholders* descreve o que é a organização, assim como a apresenta enquanto uma constelação de interesses de cooperação e competição dotados de valor intrínseco.

“A teoria é usada para descrever, e às vezes explorar, características específicas e comportamento. Por exemplo, a teoria dos *Stakeholders* tem sido usada para descrever (a) a natureza da firma (Brenner & Cochran, 1991), (b) o modo como os gestores pensam a gestão (Brenner & Molander, 1977), (c) como os membros do conselho pensam a respeito dos interesses corporativos envolvidos na constituição do próprio conselho (Wang & Dewhirst, 1992), e (d) como algumas corporações são atualmente geridas (Clarkson, 1991; Halal, 1990; Kreiner & Bhambri, 1991)” (Id. Ibid. p.70).

Na classificação seguinte, é instrumental porque estabelece o cenário para análise das conexões entre os *Stakeholders* e toma como parâmetro de desempenho os resultados obtidos por meio deste gerenciamento de conexões.

“A teoria, juntamente com dados descritivos/empíricos quando disponíveis, é usada para identificar as conexões, ou falta de conexões entre a gestão dos *Stakeholders* e a realização dos objetivos corporativos (por exemplo, rentabilidade, crescimento)” (Id. Ibid. p.71).

Por fim, a classificação normativa é utilizada na Teoria para interpretar a função da corporação, incluindo sua identificação moral ou linha filosófica seguida na operação e gestão da corporação (Id. Ibid. p.71). Este caráter normativo é facilmente percebido nas declarações de missão, visão e valores pactuados pelas organizações. Dito de outra forma, a partir desta classificação, podemos entender que a Teoria dos *Stakeholders* parte de uma camada mais superficial – que num primeiro momento circunscreve e por vezes investiga a organização, sua natureza, modo de gestão e constituição das relações na composição das suas estruturas de poder; para prosseguir numa segunda camada intermediária – onde é mapeado o modo como se processam os relacionamentos envolvidos na gestão dos *Stakeholders*, ou seja, a maneira como se dá o gerenciamento e a comunicação ente a empresa e os seus públicos de interesse; e, finalmente, atinge um ponto central numa terceira camada – inclui o aspecto ontológico da organização, seus valores éticos e morais, sua filosofia e linha de trabalho.

Outra abordagem no conjunto teórico sobre *Stakeholders* voltou-se para a esfera pública, sendo retratado pela primeira vez por Gomes e Gomes (2009) o cenário no qual os governantes locais de quatro cidades brasileiras tomam decisões. A pesquisa empreendida na ocasião baseou-se na análise das variáveis de influência dos *Stakeholders* no processo decisório de gestores locais com atuação na área da saúde. Como resultado a pesquisa apresentou um modelo de análise que subdividiu a zona dos *Stakeholders* em cinco outras enumeradas como *Limitation Zone*,

*Colaboration Zone*, *Orientation Zone*, *Legitimacy Zone* e *Inspection Zone*. Segundo os autores, “em cada conjunto existem diferentes *Stakeholders* que são capazes de influenciar o processo decisório de diferentes modos e empurrar a gestão para diferentes direções” (GOMES e GOMES, 2009, p.78). Mais recentemente, a pesquisa empreendida em 2007 serviu de base para desenvolvimento daquilo que se chamou de *Five-sided model* ou modelo dos cinco-lados de influência dos *Stakeholders* (GOMES, R. C., et. al., 2010, p. 719 – 720). De acordo com o *Five-sided model*, as decisões tomadas pelos gestores da esfera pública municipal são reguladas, legitimadas, inspecionadas, recebem colaboração e são pautadas sob influência dos *Stakeholders*, por isso, esta influência deve ser levada em conta na avaliação do desempenho da gestão de qualquer organização pública (GOMES, R. et al. 2010, p.701).

Desta forma, a partir do *Five-sided model* desenvolvido por Gomes et. al. (2010), temos que no ambiente de limitação (*Limitation Zone*) os *Stakeholders* exercem influência estabelecendo justamente os limites das ações dos gestores alvo desta influência – que no modelo teórico proposto para análise dos municípios fazem parte os governos Federal, Estadual, a Câmara dos Vereadores, o Prefeito e agências de financiamento. No ambiente de colaboração (*Colaboration Zone*) a influência é exercida a partir da reciprocidade estabelecida entre o gestor alvo e os *Stakeholders*, fazendo parte deste ambiente os empregados que atuam diretamente na aparelhagem municipal assim como sócios e parceiros privados. No ambiente de orientação (*Orientation Zone*) a influência se dá por meio da impossibilidade do gestor alvo estabelecer a sua própria agenda de trabalho, ou seja, deve, portanto, seguir a orientação e o direcionamento dado pelos *Stakeholders* neste ambiente formado pelo Prefeito, Governo Estadual e Federal.

No ambiente da legitimidade (*Legitimacy Zone*) estão os cidadãos, que por sua vez no caso do sistema brasileiro exercem influência pelo voto direto enquanto

indivíduos, conferindo deste modo legitimidade ao governante para agir em seu nome. Embora sejam os responsáveis pelo resultado das eleições, de acordo com a pesquisa, eles são vistos como clientes que demandam serviços públicos. Neste sentido, ainda no ambiente da legitimidade encontram-se os Conselhos Municipais cuja composição inclui além de representantes do governo, outros representantes de grupos sociais, como associações privadas de interesse público, fundações privadas, clubes de serviço, entre outras instituições, constituindo neste contexto o *locus* de certa participação, mais articulada com a ideologia democrática. Finalmente, o último ambiente descrito é o ambiente de inspeção (*Inspection Zone*) - no qual fazem parte o Tribunal de Contas e a Câmara dos Vereadores – onde a influência é exercida pelo poder de fiscalizar e obrigar o gestor municipal a cumprir regras e regulamentos, muitas vezes nas palavras de Gomes et. al. (2010) “representando um pesadelo para os gestores públicos” (GOMES, R. et. al. 2010, p.715).

Diante dos construtos abordados, considera-se que a teoria dos *Stakeholders*, contribui para a rediscussão do papel da empresa e, em certo sentido, sobre a posição que esta ocupa na sociedade. Em palestra ocorrida no estado de Toronto (CA), segundo Clarkson et. al (1994), Freeman afirmou que a questão normativa central da Teoria dos *Stakeholders* apoiam-se nas propostas de *Evan e Freeman* (1993), na qual o verdadeiro propósito da empresa é servir de veículo para coordenar os interesses dos *Stakeholders* e de *Clarkson* (1988), segundo o qual o propósito da empresa é criar e distribuir riqueza aos *Stakeholders* primários (Boaventura et. al., 2009, p.293). Neste sentido, pode-se considerar que a Teoria dos *Stakeholders* ajuda a compreender a organização no contexto atual pode ser vista como uma célula de um organismo que ora absorve ora produz conhecimento e riqueza não decorrentes de meios exclusivamente lógicos ou de um relacionamento de Agência, mas são criados, ao mesmo tempo, sob todos os pontos de

influências e interveniências do contexto em que está inserida.

Desta forma, é a partir da tomada de consciência sobre sua importância e de se posicionar no contexto social que a organização passa a se direcionar com a finalidade de não apenas sobreviver neste ambiente, mas obter ganhos de performance e vantagem frente à concorrência. Neste sentido, considerando os desdobramentos teóricos que animam o debate acadêmico no campo da Administração e o desenvolvimento prático da empresa inserida em um contexto sócio histórico pode-se supor que a teoria dos *Stakeholders* representa um olhar em perfeita sintonia com ideias mais contemporâneas onde a empresa deixa de ser vista como atividade econômica ou como um conjunto de recursos, habilidades e aptidões para ser vista como uma rede de relações com seus *Stakeholders*. Desta forma, ao considerar a empresa em rede, consideramos também que esta é produtora de capital intelectual, possuidora de ativos intangíveis e consciente de sua responsabilidade social.

## FUNDAMENTAÇÃO METODOLÓGICA

A bibliometria, segundo Beuren e Souza (2008), é formada por um conjunto de leis e princípios que cooperam para o estabelecimento da fundamentação teórica da Ciência da Informação. O conjunto de estudos que quantificam os processos de comunicação escrita corresponde, segundo Pritchard (1969), a bibliometria. Espejo et al. (2009) explicam que indicadores de desempenho bibliométrico são úteis para avaliar a pesquisa acadêmica, bem como orientar rumos e estratégias de pesquisas futuras.

“(…) o estudo bibliométrico que de acordo com Cardoso *et al.* (2005) permite avaliar a produção do conhecimento, a qual analisa as referências bibliográficas e as publicações; é uma ferramenta para verificação dos

fenômenos da comunicação científica, a qual mostra-se como um método útil para se avaliar os impactos das teoria e autores, demonstrando as variações e suas tendências” (ARAUJO, E. A. T., et al, disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../711.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/.../711.pdf), capturado em 11/02/13).

Neste sentido, a bibliometria se torna uma ferramenta útil que diversifica o modo de análise dos objetos pesquisados. De acordo com Spinak (1998) a bibliometria pode ser usada tanto para estimar a cobertura dos periódicos científicos e para identificar as revistas do núcleo de cada disciplina, como também para estudar dispersão e obsolescências dos campos científicos, adaptar políticas de aquisição e descarte de publicações, medir o impacto das publicações e dos serviços de disseminação da informação, identificar os autores e suas instituições de origem que são mais produtivos e ainda, identificar tendências e crescimento do conhecimento em uma determinada área do saber.

No entanto, apesar da bibliometria e a cientometria serem metodologias bastante utilizadas para geração de conhecimento sobre conhecimento, alguns autores como Laloë e Mosseri (2009) consideram que “utilizar índices bibliométricos para avaliação de pesquisadores resulta de uma extrapolação injustificada de casos triviais, onde esses índices têm algum sentido, para casos reais onde são postos em prática” (LALOË, F., MOSSERI, R., 2009, p.23). Mais ainda, criticam veementemente sua utilização, desqualificando este método de pesquisa como inapropriado para o trabalho científico. “As verificações mais elementares não foram feitas para compreender a influência dos métodos de cálculo arbitrariamente escolhidos sobre os resultados obtidos. Atualmente, sua utilização evoca mais a pseudociência, como a astrologia, do que um procedimento científico” (*Id. Ibid.*).

No caso deste meta-estudo, ainda que a bibliometria possa apresentar limitações, a

escolha desta metodologia foi considerada adequada diante da necessidade de levantar, ainda que de modo preliminar, informações sobre o campo no qual os temas “Teoria da Agência”, “Governança Corporativa” e “Teoria dos *Stakeholders*” vêm adquirindo relevância. Por isso parte-se da necessidade de levantar artigos científicos sobre artigos publicados em periódicos nacionais e internacionais, disponíveis para consulta aberta no portal da CAPES, para identificar o interesse de pesquisadores brasileiros e estrangeiros sobre estas temáticas através do modo como estas ganham destaque aparecendo nos títulos dos trabalhos levantados e do número de trabalhos publicados por autor sobre estes temas. Além disso, considera-se relevante identificar em quais periódicos ocorreram as publicações, quando foram publicados, qual a sua vinculação institucional e, em que lugar do país ou de fora do país estão localizadas tanto as instituições vinculadas aos periódicos como os bancos de dados eletrônicos que reúnem estas publicações.

Desta forma, este estudo se constitui em uma investigação preliminar de caráter exploratório que parte de uma amostra intencional de dados disponíveis no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) no sentido demonstrar como estes temas aparecem em publicações científicas brasileiras e estrangeiras. A escolha dos três temas se justifica pela afinidade entre os conteúdos e pela intercessão entre os mesmos, ou seja, pelo fato da Governança Corporativa ter sido originada a partir da Teoria da Agência e pelo fato da Teoria dos *Stakeholders* envolver e um modo mais amplo não apenas os atores internos da organização, mas principalmente os atores externos que podem exercer interesse ou interveniência direta ou indiretamente nos modos e modelos da Governança Corporativa.

Para viabilizar esta pesquisa iniciou-se uma revisão de literatura sobre os conceitos de Governança, Teoria da Agência e Teoria dos *Stakeholders*, seguida de uma coleta de periódicos disponíveis para consulta gratuita no

portal da CAPES, seguida de análise documental. A escolha do portal de periódicos da CAPES enquanto *locus* desta pesquisa se deve ao fato desta organização ser vinculada ao Ministério da Educação Brasileiro, a qual desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) em todos os estados da Federação, responsável pela promoção da cooperação científica internacional, entre outras atribuições, e ainda por “ser decisiva para os êxitos alcançados pelo sistema nacional de pós-graduação, tanto no que diz respeito à consolidação do quadro atual, como na construção das mudanças que o avanço do conhecimento e as demandas da sociedade exigem” (CAPES, 2013).

Assim, esta organização reúne, no seu portal eletrônico de periódicos um dos mais importantes bancos de dados sobre a produção intelectual brasileira e mundial, distribuídos na forma de artigos, teses, livros e outros documentos disponíveis para consulta aberta e fechada. As consultas abertas podem ser efetuadas livremente e estão divididas por assunto, periódico, livro ou base. As consultas fechadas estão sujeitas à assinatura, disponível para os acessos com IP identificado das instituições participantes. “O Portal de Periódicos da Capes foi lançado em novembro de 2000 e é uma das maiores bibliotecas virtuais do mundo, reunindo conteúdo científico de alto nível disponível à comunidade acadêmico-científica brasileira” (*Id. Ibid*, 2010). O endereço IP, de um modo geral é uma identificação de um dispositivo (computador, impressora, etc) em uma rede geral ou pública na qual cada computador ao realizar acesso à rede mundial de computadores Internet é identificado a partir de um IP, ou seja, de um “Internet Protocol” único, sendo este o meio em que as máquinas usam para se comunicarem na Internet. Nesta abordagem optou-se pela coleta dos documentos disponíveis para consulta aberta no sentido de demonstrar como são disponibilizados estudos científicos a respeito da Governança Corporativa, da Teoria da Agência, da Teoria dos *Stakeholders* neste

ambiente para qualquer pessoa, esteja ela vinculada ou não a uma instituição.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para efetuar a análise documental no *locus* desta pesquisa optou-se pela busca por assunto na base de dados do portal [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br), realizada em 05/02/13. A respeito do termo “Governança Corporativa” onde se encontraram disponíveis 267 artigos, dos quais somente 174 são revisados por pares, o que quer dizer que aproximadamente 65% dos trabalhos disponíveis para consulta aberta no portal foram revisados de forma paritária por um ou mais especialistas do mesmo escalão do autor e que de alguma forma deram uma contribuição à qualidade do trabalho publicado. No caso do termo “Teoria da Agência”, foram encontrados 1.666 artigos, dos quais 1.360 são revisados por pares, ou seja, aproximadamente 82% obtiveram avaliação paritária e podem ser considerados relevantes no contexto das publicações existentes e disponíveis no site para consulta aberta. No caso do termo “Teoria dos *Stakeholders*”, o total de artigos encontrados foi de 293 trabalhos, sendo 250, ou seja, aproximadamente 85%, revisados por pares.

Considerando-se apenas os artigos revisados por pares e ordenados por relevância, o conjunto exibido totaliza 1.784 trabalhos. Consideramos para efeito desta pesquisa os trabalhos ordenados por pelo critério “relevância”, embora o portal da CAPES permita o ordenamento por “Data – mais recente”, “Mais Acessados”, “Autor” e “Título”. Neste sentido, trabalhou-se com uma amostra intencional de 90 artigos. Neste total, foram selecionados para análise nove artigos exibidos na busca do termo “Governança Corporativa”, 68 artigos exibidos na busca do termo “Teoria da Agência” e 13 artigos exibidos na busca pelo termo “Teoria dos *Stakeholders*”. Embora seja possível incluir ou excluir no refinamentos de busca, os termos: “*Corporate governance*”, “Governança corporativa”,

“*Investor Relations*”, “Conselho De Administração”, “Sociologia econômica”, “*Financial Disclosure*”, “*Boards Of Directors*”, “*Disclosure*”, “Evidenciação”, “*Internet*”, “*Economic sociology*”, “*Brazil*”, “*Foreign Securities*”, “Sociologia das finanças”, “Harmonização Contábil”, optamos por manter o universo de 174 artigos revisados por pares donde retiramos uma amostra aleatória de nove artigos dos 18 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal. Do mesmo modo, embora seja possível incluir ou excluir os termos: “*institutional theory*”, “*Corporate Governance*”, “teoria institucional”, “Teoría De La Agencia”, “*Agency Theory*”, “*agency*”, “Teoria Da Agência”, “*social structure*”, “*Stock Exchanges*”, “estrutura social”, “*structuration theory*”, “agência”, “*organizational fields*”, “*Financial*”, “*Disclosure*”, “campos organizacionais”, “*Buenos Aires*”, “*Producción De Subjetividad*”, “*actors and agency*”, “*Ongd*” (<http://www.periodicos.capes.gov.br>, 2013), optamos por manter o universo de 1.360 artigos revisados por pares donde retiramos uma amostra aleatória de 68 artigos dos 144 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal. Na mesma linha de raciocínio embora seja possível incluir ou excluir os termos: “*Corporate Social Responsibility*”, “*Sustainable Development*”, “*Financial Markets*”, “*Stakeholders*”, “*Investor Relations*”, “Estratégia”, “*Stakeholder*”, “*Environmental Management*”, “Ramo Imobiliário”, “Valor”, “*Health Care Costs*”, “Teoría Institucional”, “*cooperation*”, “*Health Insurance Industry*”, “*Political Parties*”, “Percepção Dos Gestores”, “*Desarrollo Local*”, “*Dca Model*”, “cooperar”, optamos por manter o universo de 250 artigos revisados por pares donde retiramos uma amostra aleatória de 13 artigos dos 18 examinados, privilegiando, sempre que possível, a ordem de relevância exibida no portal.

A intencionalidade da amostra se justifica pelos limites de tempo e recursos para viabilizar a investigação.

Para efetuar a observação o material coletado foi classificado em: “nome do trabalho” – foi observada a utilização direta dos temas pesquisados nos títulos dos artigos; “autoria” – observou-se o número de artigos publicados por autor; “periódico” – identificou-se em quais periódicos foram publicados os artigos; “origem do periódico” – identificaram-se os países de origem e Unidades Federativas dos periódicos nos quais os artigos foram publicados; “data da publicação” – identificou-se o ano de cada publicação dos artigos encontrados e, finalmente “fonte” – identificaram-se os bancos de dados eletrônicos de origem nos quais estes periódicos estão armazenados.

### ANÁLISE DOCUMENTAL

Analisando a primeira categoria “Nome do Trabalho”, verificou-se que o termo “Teoria da Agência”, aparece em seis dos 68 títulos dos artigos selecionados, o que representa aproximadamente 9% do total. Destaca-se ainda, que mesmo que a pesquisa tenha sido feita no portal [www.periodicos.capes.gov.br](http://www.periodicos.capes.gov.br) sobre o termo “Teoria da Agência”, o termo “Governança Corporativa” aparece no título de seis outros trabalhos (concomitantemente também 9% do total), o que demonstra uma intercessão entre estes dois temas. No caso do termo “Governança Corporativa”, este aparece em 100% dos títulos dos nove artigos selecionados na amostra. No caso do termo “Teoria dos Stakeholders”, este não apareceu entre os títulos dos trabalhos encontrados, no entanto, o termo “stakeholder” aparece em seis dos 13 trabalhos selecionados na amostra ordenada por relevância.

Analisando a segunda categoria: “Nome do(s) Autor(es)”, sobre o tema “Teoria da Agência”, nos 68 trabalhos analisados participaram 141 autores e deste total apenas seis pessoas possuem mais de uma publicação e apenas duas possuem três publicações – o que representa respectivamente 4% do total os

autores com mais de uma publicação e aproximadamente 1,5% do total os autores com três publicações. Nos nove artigos sobre o tema “Governança Corporativa”, escreveram 25 autores. Deste total, apenas quatro, ou seja, aproximadamente 16% possuem mais de uma publicação. No caso do tema “Teoria dos Stakeholders”, nos 13 artigos selecionados participam 30 autores, sem qualquer repetição entre eles.

Na categoria seguinte, “periódico”, sobre o termo “Teoria da Agência”, 29 revistas apareceram na amostra de 68 artigos encontrados. Entre elas destacam-se as seguintes com mais de uma ocorrência na amostra: “Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa”, com quatro artigos, “Estudios Gerenciales”, com três artigos, “RAE Eletronica”, com três artigos, “Revista Brasileira de Finanças”, com três artigos, “Revista Brasileira de Gestão de Negócios”, com dois artigos, “Revista Contabilidade & Finanças”, com 10 artigos, “Revista de Administração Contemporânea – RAC”, com 15 artigos, “Revista de Administração Mackenzie”, com cinco artigos, “Revista de Economia Institucional”, com dois artigos e “Revista Innovar”, com dois artigos. Sobre o termo “Governança Corporativa”, seis revistas científicas apareceram na amostra com mais de um artigo: “Governança Corporativa”: “Contabilidade Vista & Revista”, com dois artigos, “Revista Brasileira de Gestão de Negócios”, com dois artigos e “Revista de Administração Contemporânea”, com dois artigos. Sobre o tema “Teoria dos Stakeholders” encontramos nove revistas, mas apenas três com mais de um artigo: “Revista Contabilidade & Finanças”, com dois artigos, “Revista de Administração Contemporânea”, com dois artigos e “Revista Universo Contábil”, com três artigos.

Na categoria “periódico”, no caso do termo: “Teoria da Agência”, 66% dos trabalhos encontrados são de origem nacional, distribuídos percentualmente entre Minas Gerais (2%), Paraná (34%), Rio de Janeiro (10%) e São Paulo (53%), e 34% dos periódicos

são de origem internacional, distribuídos percentualmente entre Argentina (1%), Chile (4%), Colômbia (9%), Espanha (12%), EUA (1%), Perú (1%), Venezuela (6%). Na pesquisa do termo “Governança Corporativa”, 100% dos artigos que apareceram na amostra são de origem brasileira e a vinculação a Universidades e entidades está distribuída percentualmente entre Minas Gerais (22%), Rio de Janeiro (1%), São Paulo (45%), Paraná (22%). A respeito do termo “Teoria dos Stakeholders” os artigos encontrados na amostra hierarquizada por relevância estão distribuídas entre o Brasil (85%), nos estados do Paraná (18%), Rio de Janeiro (10%), Santa Catarina (36%) e São Paulo (36%), e em outros países: Chile (7%) e Espanha (7%). Para efetuar este mapeamento consultamos via Internet os endereços eletrônicos dos periódicos encontrados e mapeamos o país de origem e respectivas Unidades Federativas destas publicações. Destacamos que na análise da distribuição das publicações brasileiras a respeito dos três temas estudados observamos uma prevalência das regiões sudeste – com maior concentração em Universidades e entidades localizadas no Estado de São Paulo, e na região sul – onde a concentração é maior em Universidades e entidades localizadas no estado do Paraná.

Na categoria “data da publicação”, a respeito do termo “Teoria da agência”, o período ao que se referem os 68 artigos coletados está compreendido entre 1996 a 2012. No caso do termo “Governança Corporativa” o conjunto dos trabalhos selecionados na amostra ordenada e exibida por relevância pelo portal da CAPES estão compreendidos no período de 2010 a 2012 e, sobre o termo “Teoria dos Stakeholders”, a data de publicação dos 13 artigos coletados está compreendida no período de 2006 a 2012.

Finalmente na categoria “Fonte”, a respeito do termo “Teoria da Agência” a distribuição dos trabalhos encontrados localiza-se: *Cengage Learning, Inc.* (69%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (15%), *SciELO*

*Brazil – Scientific Electronic Library Online* (9%),

*Fundación Dialnet* (3%), *John Wiley & Sons, Inc.* (1%) e *SciVerse ScienceDirect Journals* (3%). Sobre o termo “Governança Corporativa” os trabalhos encontrados se localizam nos seguintes bancos de dados: *Cengage Learning, Inc.* (22%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (56%), *SciELO Brazil – Scientific Electronic Library Online* (22%). No caso do termo “Teoria dos Stakeholders” tem-se: *Cengage Learning, Inc.* (38%), *Directory of Open Access Journals – DOAJ* (38%), *SciELO Brazil – Scientific Electronic Library Online* (15%), *Fundación Dialnet* (9%).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da importância de se ampliar os estudos da Administração bem como do entendimento a respeito do relacionamento entre temáticas afins este trabalho tentou apresentar o modo como estão dispostos os temas Governança Corporativa, Teoria da Agência e Teoria dos Stakeholders no campo acadêmico nacional e internacional no sentido de traçar um perfil dos trabalhos científicos publicados por pesquisadores brasileiros e estrangeiros. A partir de uma revisão de literatura sobre os conceitos abordados buscou-se apresentar a origem dos temas trabalhados bem como sua evolução e desdobramentos no campo da Administração.

Por meio de uma análise de 90 artigos revisados por pares, publicados em revistas científicas e disponíveis para pesquisa aberta no website da CAPES ordenados por relevância classificou-se o material coletado com a finalidade de observar a utilização direta dos termos pesquisados nos títulos das publicações, de identificar o número de trabalhos publicados por autor e os meios mais recorrentes destas publicações. Além disso, foi realizado mapeamento geográfico dos periódicos nos quais os artigos analisados foram publicados, identificando o país de origem e respectivas Unidades Federativas. Finalmente, foi identificado o ano de publicação dos trabalhos

encontrados e os bancos de dados eletrônicos de origem nos quais estes arquivos estão armazenados.

Neste contexto, destacou-se quanto ao aspecto da vinculação das publicações encontradas e sua origem geográfica que chamou atenção o fato que embora os temas estudados “Governança Corporativa”, “Teoria da Agência” e “Teoria dos *Stakeholders*” terem surgido nos EUA, os artigos encontrados estão publicados em periódicos vinculados a instituições de ensino praticamente espanholas e sul-americanas. Ainda referente a este fato outra questão que pareceu intrigante é que mesmo que a vinculação não esteja diretamente associada aos EUA a instituição proprietária do maior número dos periódicos que apareceram na amostra é a *Cengage Learning, Inc.*, uma empresa de origem Norte-Americana.

Outro ponto também chamativo neste estudo é a desproporção entre o número de trabalhos encontrados sobre os temas “Governança Corporativa”, apenas nove, contra 68 trabalhos encontrados sobre o tema “Teoria da Agência”. Embora já se esperasse encontrar um contingente maior de trabalhos sobre este segundo tema não esperávamos encontrar tão poucos trabalhos sobre o tema da Governança uma vez que, como dito anteriormente, o próprio conceito de Governança surge e se mantém como uma decorrência dos problemas de agência. No sentido de superar esta lacuna, nos termos de perspectivas futuras acreditamos na possibilidade aprofundar esta análise descritiva no sentido de ampliar a amostra trabalhada incluindo para além do portal de periódicos da CAPES, outras fontes importantes de dados para o campo da Administração, como os portais eletrônicos de pesquisa SPELL, EBSCO e SCOPUS com a finalidade de aprofundar o entendimento das questões levantadas e incorporar outras variáveis.

Finalmente, chama-se a atenção também para o fato de que nas publicações que fazem parte de periódicos nacionais, estes estão vinculados a instituições com maior concentração na região sudeste o que pode

talvez não só reforçar a importância desta região no contexto dos estudos acadêmicos da Administração, mas revelar um estreitamento entre os interesses acadêmicos de estudiosos destes temas que, por meio de programas de pesquisa *stricto sensu* localizados na região sudeste, podem ter uma aproximação geográfica maior com organizações que atuam no mercado financeiro e da própria BOVESPA, nesta região.

Desta forma, espera-se ter contribuído para a ampliação do debate entre o principal, agentes e demais *Stakeholders* no tocante ao mapeamento e quantificação dos processos de comunicação escrita envolvidos nos conceitos abordados, demonstrado a importância destes temas no contexto dos trabalhos científicos produzidos a nível nacional e internacional.

## REFERÊNCIAS

1. ARROW, K. J. *Principal and agents: the structure of American business*. Boston: Harvard Business School Press, 1985.
2. BACHARACH, S. B. *Organizational Theories: Some Criteria for Evaluation*. *Academy of Management Review*, v.14, p. 496-515, 1989.
3. BERLE, Adolf Jr; MEANS, Gardner. *The Modern Corporation and private property*. New York: MacMillan publishing company, 1932.
4. BERTERO, C.O. *A arte de bem governar*. *Debates GV Saúde – Comunicação e Gestão em Saúde*. Primeiro Semestre, v. 5, p. 21-22, 2008. Disponível em: [http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas\\_publicacoes/debates/05/54.pdf](http://www.eaesp.fgvsp.br/subportais/gvsaude/Pesquisas_publicacoes/debates/05/54.pdf). Acesso em 03/12/12.
5. BLACK, B. S., CARVALHO, A. G., GORGA E. *Corporate governance in Brazil*. *Emerging Markets Review*, v. 11, p. 21–38, 2010.
6. BOAVENTURA, J. M.G., CARDOSO, F.R., SILVA, E.S., SILVA, R.S. *Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras*. RBGN: São Paulo, v.11, p.289-307, 2009.

7. BOURDIEU, P. A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 2005.
8. BRENNER, S. N., COCHRAN, P. The stakeholder theory of the firm: Implications for business and society theory and research. Paper presented at the annual meeting of the International Association for Business and Society, Sundance: UT, 1991.
9. \_\_\_\_\_, MOLANDER, E. A. Is the ethics of business changing? *Harvard Business Review*, v. 58, p. 54-65, 1977.
10. CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANTS. Exposure draft: guidance for directors – governance processes for control. *CA Magazine*, v. 128, p. 1-10, 1995.
11. CARVALHO, A. G. Governança Corporativa no Brasil em perspectiva. *Revista de Administração de Empresas – FGV*, v. 37, n.3, p. 19-32, 2002.
12. CLARKSON, M. B. E., DECK, M. C., SHINER, N. J. The stakeholder management model in practice. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas, NV, 1992.
13. \_\_\_\_\_. Et. al. The Toronto conference: reflections on stakeholder theory. *Business & Society*, Chicago. v.33, p. 82-132, 1994.
14. \_\_\_\_\_. Corporate social performance in Canada. In PRESTON, L. E. (Ed.) *Research in corporate social performance and policy*. Greenwich: JAI Press. v.10, p.241-265, 1998.
15. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. História e missão, 16. 2013. Capturado em 05/02/2013. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/sobre-a-capes/historia-e-missao>
17. COMISSÃO DE VALORES IMOBILIÁRIOS. CARTILHA DE GOVERNANÇA. 2002. Capturado em 18. 27.07.12. Disponível em: [www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc](http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc).
19. CORBIN, J., STRAUSS, A. *Qualitative Sociology*. Human Science Press, Inc., v.13, p.3-21, 1990.
20. CORNFORTH, C. *The governance of public and non-profit organizations: what do boards do?* Oxon: Routledge. 2003.
21. COSTA, M. A. N. *A Intervenção Social Contemporânea do Empresariado Brasileiro. VI CONGRESSO PORTUGUÊS DE SOCIOLOGIA*. Universidade de Nova Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas. v. 230, p.1-15, 2008. Disponível em [www.aps.pt/vicongresso/pdfs/230.pdf](http://www.aps.pt/vicongresso/pdfs/230.pdf), acesso em 10/12/12.
22. DAILY, C., DALTON, D. R., CANNELLA Jr., A. A. Corporate governance: decades of dialogue and data. *Academy of Management Review*, v. 28, p. 371-382, 2003.
23. DELEUZE, G., GUATTARI, F. *Mil Platôs - Capitalismo e Esquizofrenia*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1997.
24. DIMAGGIO, P. J., POWELL, W.W. The iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, v.48, p. 174-160, 1983.
25. DONALDSON, T., PRESTON, L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, v. 20, p. 65 – 91, 1995.
26. DONNELLY, R., MULCAHY, M. Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. *Corporate Governance*, v. 16, p. 416-29, 2008.
27. EVAN, W. M., FREEMAN, R.E. A. Stakeholder Theory of the modern corporation: Katian Capitalism In:
28. DONALDSON, T.; WERHANE, P.H. (Eds.) *Ethical issues in business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1993.
29. FERREIRA, J. S.W. Governança, um novo paradigma de gestão? Notas de uma palestra.

- São Paulo: FAUUSP, v.9, p.1-19, 2001. Disponível em: [www.usp.br/fau/deprojeto/labhab/.../ferreira\\_governoparadigma.pdf](http://www.usp.br/fau/deprojeto/labhab/.../ferreira_governoparadigma.pdf), capturado em 03/12/12.
30. FILHO, N. S., SILVA, C. S. As Grandes empresas nos anos 90: Respostas estratégicas a um cenário de mudanças. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico, 2001.
31. FLIGSTEIN, N. The transformation of corporate control. Cambridge-MA, Harvard University Press. 1990.
32. FONTES FILHO, J. R. Governança Corporativa e o Papel dos Conselhos de Administração: Um estudo no contexto das cooperativas de crédito. Trabalho apresentado e publicado nos anais do 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo: República Dominicana, 2007.
33. \_\_\_\_\_. A Contribuição das Práticas de Governança Corporativa dos Fundos de Pensão ao Fortalecimento da Responsabilidade Social Empresarial no Brasil. *Made*, v.1, p. 1-16, 2003.
34. \_\_\_\_\_. Governança organizacional aplicada ao setor público. VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre La reforma Del estado y de La Administracion Pública. Ciudad Del Panamá: Panamá., p. 1-18, 2003.
35. FREEMAN, R. E. Strategic Management: A Stakeholder Approach, Massachusetts: Pitman, 1984.
36. \_\_\_\_\_, EVAN, W. M. Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, v.9, p. 337-359, 1990.
37. FREY, K. Governança Eletrônica: experiências de cidades europeias e algumas lições para países em desenvolvimento. I Conferência Eletrônica do Centro Virtual de Estudos Políticos (CEVEP) – Dep. Ciência Política da UFMG e Empresa de Informática e Informação do Município de Belo Horizonte (Prodabel). Belo Horizonte: MG, p. 31 – 48, 2000.
38. FORTUNA, E. Mercado financeiro: produtos e serviços. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
39. GRAEF, A., SALGADO, V. As relações com as entidades privadas sem fins lucrativos no Brasil. XIV Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador: BA, 2009.
40. GOMES, Ricardo C., GOMES, Luciana O. M. Who is supposed to be regarded as a stakeholder for public organizations in developing countries? *Public Management Review*, v.10, p. 263 – 275, 2008.
41. \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions. What is the role of Stakeholders? *International Journal of Public Sector Management*, v. 22, p. 76 – 90, 2009.
42. \_\_\_\_\_, LIDDLE, J. \_\_\_\_\_. A Five-Sided Model Of Stakeholder Influence. *Public Management Review*, 12:5, p.701 — 724, 2010.
43. GRÜN, R. A classe média no mundo do neoliberalismo. *Tempo Social - Revista de Sociologia USP*, São Paulo, v. 10, p.143-163, 1998.
44. \_\_\_\_\_. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.18, p.139-161, 2003.
45. HALAL, W. E. The new management: Business and social institutions in the information age. *Business in the Contemporary World*, v.2, p. 41-54, 1990.
46. HAWLEY, A. Human Ecology. *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan. David L. Sills (ed.), p. 328-37, 1968.
47. HITT, M. A., IRELAND, R.; HORKISSON, R. E. Administração estratégica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
48. HUNG, H. A typology of the theories of the roles of governing boards. *Corporate*

- Governance: An International Review. v. 6, p.101-111, 1998.
49. INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Guia das melhores práticas de governança para Fundações e Institutos. São Paulo: IBGC, 2009.
50. JAWAHAR, I. M., MCLAUGHLIN, G. L. Toward a Descriptive Stakeholder Theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, v. 26, p. 397- 414, 2001.
51. KREINER, P., BAMBRI, A. Influence and information in organization-stakeholder relationships. In J. E. Post (Ed.), *Research in corporate social performance and policy*, Greenwich, CT: JAI Press, v. 12, p. 3-36, 1991.
52. LALOË, F., MOSSERI, R. L'évaluation bibliométrique des chercheurs: même pas juste... même pas fausse !
53. Science et société, 2009, p.23-24. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1051/refdp/2009003>, acesso em 23/03/13.
54. LEITE, E. S. O mundo empresarial e a questão social. Porto Alegre: V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade, PUCRS, p.1-20, 2006. Disponível em [http://ww.fee.com.br/5workshop/pdf/gt02\\_elaine.pdf](http://ww.fee.com.br/5workshop/pdf/gt02_elaine.pdf), acesso em 05/12/12.
55. MITCHELL, R. K., AGLE, B. R., WOOD, D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of the Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, v 22, p. 853–86, 1997.
56. MENDONÇA, L. R., MACHADO FILHO, C. A. P. Governança no terceiro setor: considerações teóricas. *R.Adm.*, São Paulo, v.39, p.302 – 308, 2004.
57. OLIVEIRA, G. e PACHECO, M. Mercado Financeiro. São Paulo: Ed. Fundamento Educacional, 2010.
58. OSBORNE, S. P. The New Public Governance? *Public Management Review*, v. 8, p. 377-387, 2006.
59. PARRINO, R. Rewrapping the package: managerial incentives and corporate governance. *Texas Business Review*. Austin: The University of Texas, p.1-5, 2002.
60. PFEFFER, J. and SALANCIK, G. R. The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. New York: Harper & How, 1978.
61. PORTER, M. E., *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.
62. PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969.
63. RAO, K. K., TILT, C. A., LESTER, L. H. Corporate governance and environmental reporting: an Australian study. *Corporate Governance*, v. 12, p. 143 – 163, 2012.
64. ROCHA, T., GOLDSCHMIDT, A. *Gestão dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva, 2010.
65. SALAMON, L. M. *The tools of government: a guide to the new governance*. Oxford University Press, 2002.
66. SATO, F. L. R. A teoria da Agência no setor da saúde: o caso do relacionamento da Agência Nacional de Saúde Suplementar com as operadoras de planos de assistência supletiva no Brasil. *RAP Rio de Janeiro*, v. 41, p.49-62, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/04.pdf> acesso em 10/12/12.
67. SAVAGE, G. T., Nix, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, v.5, p. 61–75, 1991.
68. SERAFIM, E., QUELHAS, O. L.G., ALLEDI, C. Histórico e fundamentos da governança corporativa – Contribuições para a sustentabilidade das Organizações. VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão. Niterói:RJ, p. 1-2, 2010.
69. SHAPIRO, S. P. The social control of impersonal Trust. *American Journal of Sociology*. v.93, p.623-658, 1987. Disponível em <http://www.jstor.org/stable/2780293> acesso em 10/12/12.

70. SPINAK, E. Indicadores cientíométricos. *Ciência da Informação*, v.27, n.2, p.141-148, 1998.
71. STOKER, G., Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50, p. 17-28, 1998.
72. TURNBULL, S. Governança Corporativa: Teorias, Desafios e Paradigmas. *Gouvernance: Revue Internationale*, v.1, p. 11-43, 2000. Disponível em SSRN: <http://ssrn.com/abstract=221350> ou <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.221350> acesso em 28/06/2012.
73. VASCONCELOS, F., CYRINO, A. Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e Teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (RAE)*. v. 40, p. 20 – 37, 2000.
74. WANG, J., DEWHIRST, H. D. Boards of directors and stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 11, p.115-123, 1992.
75. WEBER, M. A ética protestante e o espírito do capitalismo in: *Coleção os Pensadores*. Vol. XXXVIII, p. 181 – 237, 1974.
76. WISE, V., ALI, M. Case studies on corporate governance and corporate social responsibility. *South Asian Journal of Management*, v. 15, p. 136-50, 2008.
77. WINSTANLEY, D., SORABJI, D., DAWSON, S. When the Pieces Don't Fit: A Stakeholder Power Matrix to Analyze Public Sector Restructuring. *Public Money & Management*, v.15, p.19–26, 1995.