

Uma perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*: narrativas e tensões na implantação de uma empresa de mineração

A sociopolitical perspective of stakeholders: narratives and tensions in the implementation of a mining company

José Batista de Souza Neto¹ⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4518-1960>; Jacqueline Florindo Borges²ⁱⁱ, Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8550-8329>

1. Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV/EAESP). São Paulo (SP), Brasil. E-mail: josenetoagora@gmail.com

2. Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia (FAGEN/UFU). Minas Gerais (MG), Brasil. E-mail: jacborges@ufu.br

Resumo

Este artigo analisa como as estratégias são influenciadas pelas tensões relacionais entre os *stakeholders* que protagonizam as narrativas de implantação de uma empresa de mineração: a empresa e o poder público. Adota-se uma abordagem narrativa da estratégia, o conceito *open strategy* e uma perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*. A partir de uma abordagem qualitativa e longitudinal foi realizada uma pesquisa de campo. O método de análise narrativa foi utilizado para a coleta e análise dos dados por meio da pesquisa documental e entrevistas com *stakeholders*. Os resultados evidenciam que as tensões relacionais entre essas partes interessadas influenciam a produção de suas estratégias a partir da busca por legitimação dos interesses de cada *stakeholder*, da formação de redes entre *stakeholders* e apoiadores. Os resultados apontam para uma abordagem sociopolítica e longitudinal das narrativas dos *stakeholders* que oferece uma alternativa para a abordagem gerencialista e classificatória dos *stakeholders*.

Palavras-chave: estratégia como narrativa; estratégia aberta; estratégia-em-prática; perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*; teoria de *stakeholders*.

Abstract

This article analyzes how strategies are influenced by relational tensions between stakeholders who lead the narratives of implementation of a mining company: the company and the government. A narrative approach to strategy, the open strategy concept and a sociopolitical perspective of stakeholders are adopted. From a qualitative and longitudinal approach, field research was carried out. The narrative analysis method was used for data collection and analysis through documentary research and interviews with stakeholders. The results show that the relational tensions between these stakeholders influence the production of their strategies in the search for legitimization of the interests of each stakeholder, the formation of networks between stakeholders and supporters. The results show that the sociopolitical and longitudinal embroidery of stakeholders' narratives offers an alternative for a managerial and classificatory approach of stakeholders.

Keywords: strategy as narrative; open strategy; strategy-in-practices; sociopolitical perspective of stakeholders; stakeholder theory.

Citation: Souza Neto, J. B., & Borges, J. F. (2024). Uma perspectiva sociopolítica dos stakeholders: narrativas e tensões na implantação de uma empresa de mineração. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248359. <https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248359>



1 Introdução

Estudos recentes propõem uma aproximação entre uma abordagem sociopolítica dos *stakeholders* e a estratégia organizacional. Um diálogo entre as duas áreas de estudo e de prática pode se beneficiar de uma filosofia pragmática (Barney & Harrison, 2020; Bridoux & Stoelhorst, 2022; Freeman, Phillips, & Sisodia, 2020). Para além dos pilares instrumental e normativo, que caracterizaram a teoria de *stakeholders*, a perspectiva pragmática oferece uma alternativa para lidar com tensões, discursos, interesses e práticas conflitantes, ao acomodar diferenças, subjetividade pós-moderna e pluralismo político (Godfrey & Lewis, 2019).

Esta pesquisa adota uma abordagem pluralista da estratégia, a partir dos conceitos de *open strategy* e do papel das narrativas na construção da estratégia pelos *stakeholders*. Em uma abordagem sociopolítica dos *stakeholders*, Sachs e Rühli (2011), defendem a geração de valor mútuo por meio das ações em redes; Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), estabelecem uma relação entre o mundo empresarial e a vida pública, assumindo as interdependências dos aspectos econômico, jurídico, social, político, cultural e ecológico; e, Bridoux e Stoelhorst (2014) analisam as interações dos *stakeholders* motivadas por barganhas que atendem ao interesse próprio e por negociações que geram valor social para suas ações.

O presente artigo oferece uma reflexão sobre a mediação dos conflitos de interesses entre os *stakeholders* pela regulamentação legal, institucional ou por força do mercado (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016), considerando que as organizações não são capazes de totalizar o atendimento de todas as partes interessadas a um só tempo, e por isso, precisam negociar. Essas negociações, por sua vez, são situações de tensão relacional devido à difusão e às mudanças dos interesses dos grupos de interesse e a dificuldade (e mesmo impossibilidade) dos gestores de identificar com precisão tais interesses, nem o grau de sua influência e nem suas necessidades, concorrendo para uma dinâmica que envolve a manutenção, ampliação ou redução dos conflitos ao longo do processo de estratégia.

Esta pesquisa se desenvolve no contexto da mineração, uma atividade econômica e social que gera expectativas, mobiliza interesses e atende (ou não) necessidades de diversos *stakeholders*. Alguns a percebem como ameaça ao meio ambiente ou à cultura local, outros a veem como o símbolo do progresso desenvolvimentista, e há, ainda, aqueles que acreditam que a mineradora, como uma grande empresa, gera mais e melhores empregos, mais renda, e melhores condições de trabalho para a cidade e a região em que essa atividade ocorre. As empresas mineradoras, vistas aqui como um *stakeholder* central, buscam alcançar objetivos orientados para ampliação do seu capital, prosperidade e perpetuação de suas atividades econômicas. Outro grupo de interesse que protagoniza os empreendimentos de mineração é o poder público representado, neste artigo, pelo Ministério Público, governos estaduais e prefeituras. O processo de implantação de uma planta mineral mostra-se relevante para a esfera pública, para quem o empreendimento pode significar uma transformação substancial na matriz econômica do município, especialmente pela geração de empregos, ampliação da renda e recolhimento de mais divisas para os cofres públicos.

A Agência Nacional de Mineração (ANM), instância regulatória da atividade mineral no Brasil, em seu planejamento estratégico destaca a necessidade de promover o equilíbrio entre o uso racional dos recursos minerais na geração de bem-estar da sociedade (ANM, 2023). A abertura e a manutenção de uma planta mineral oferecem desafios e riscos que despertam preocupações dos gestores públicos pois, uma grande empresa no setor da mineração implica fiscalização, controle, ampliação das despesas municipais com o aumento da demanda por serviços de saúde, educação, segurança pública e transporte. Há ainda o fato de que poderá ocorrer com o município se e quando acontecer o fechamento da atividade mineral pela sua exaustão natural. A mudança na direção do fluxo de trabalhadores ao perderem os seus



empregos (imigração/emigração) e o encolhimento do setor produtivo composto por empresas instaladas ao perderem os seus clientes, a queda de arrecadação para o município, até mesmo o impacto sobre a vida cultural local.

Esta pesquisa busca responder à seguinte questão: como as tensões relacionais entre os *stakeholders* que protagonizam a implantação de uma empresa de mineração impactam a elaboração das suas estratégias (*open strategy*)? O objetivo é analisar as tensões relacionais entre as partes interessadas que protagonizam as narrativas de implantação de uma empresa de mineração: o poder público e a empreendedora da atividade mineral. O cenário aqui retratado ocorreu na cidade de Patrocínio, em Minas Gerais, e refere-se ao processo mineral que foi inaugurado na década de 1960, cujos direitos de exploração mineral foram transferidos ao longo de tempo. Trata-se de uma pesquisa empírica e longitudinal com a aplicação do método de análise narrativa. Os dados foram coletados com entrevistas e o uso da pesquisa documental em atas e vídeos de audiências públicas e reportagens de jornal. Narrativas são desenvolvidas por meio das conversas, histórias e discursos (Samra-Fredericks, 2003). Nas narrativas empresariais, as organizações buscam ser compreendidas (Czarniawska, 2007).

2 Uma perspectiva social e política dos *stakeholders*

A relação entre uma organização e seus *stakeholders* está imersa em relações de poder e conflitos de interesses latentes, antigos e novos. As atividades da empresa têm fronteiras porosas com as demais atividades sociais. Freeman (1984) trouxe o conceito de *stakeholder* para o centro dos estudos de gestão estratégica. Desde o início dos anos 1980, *stakeholders* são definidos como “todos aqueles indivíduos ou grupos que influenciam ou são influenciados pelo relacionamento com a organização” (Freeman, 1984, p. 46). Outros estudos contribuíram para o surgimento de uma teoria dos *stakeholders* na qual os gestores classificam e gerenciam as relações da organização com os grupos de *stakeholders* (Mitchell, Agle, & Wood, 1997), a partir de pressupostos econômicos e dos papéis e impactos de cada *stakeholder* para a performance econômica da empresa (Jawahar & McLaughlin, 2001; Parmar *et al.*, 2010; Phillips, Freeman, & Wicks, 2003).

Esta pesquisa adota uma análise da interação entre *stakeholders* amparada por pressupostos interpretativistas e estruturalistas, ao invés da perspectiva instrumental, de natureza funcionalista e gerencialista, ou da perspectiva descritiva-normativa (Donaldson & Preston, 1995), com foco no impacto dos *stakeholders* para a geração de valor econômico. Mais especificamente, esta pesquisa fundamenta-se no estudo de Sachs e Rühli (2011), que defendem a mutualidade na geração de valores superiores para os *stakeholders*, enquanto atores que tendem a operar em rede para alcançar benefícios, otimizar recursos e evitar e/ou reduzir riscos; e, também nas premissas de Bonnaïfous-Boucher e Rendtorff (2016), para quem existe uma relação de alternância nos papéis da sociedade civil e das organizações, que permite e restringe as relações dos *stakeholders*.

O modo como os grupos de interesses são percebidos pelas organizações é influenciado pela forma como interagem; e, de acordo com Bridoux e Stoelhorst (2014) e Lange, Bundy e Park (2022), tais interações podem ser percebidas como recíprocas ou motivadas pelo interesse próprio, visto que os indivíduos são motivados pela ideia (subjéctiva) do que pode ser o valor social de suas ações. Esse valor social é percebido como algum tipo de retorno associado a benefícios para si e/ou para outros. Ainda, os autores defendem que os interesses que conduzem as ações podem ser percebidos em três dimensões: o peso das recompensas para si; o peso das recompensas para os outros; e o peso atribuído a uma equidade das recompensas. Para os autores, os individualistas estão inclinados a concentrar-se no aumento de seus próprios



retornos, enquanto os pró-sociais estão inclinados a aumentar as recompensas conjuntas, bem como a equidade dos retornos (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

O princípio interativo dos *stakeholders* é o mesmo da sociedade civil, ou seja, os indivíduos buscam primordialmente o seu bem-estar e a satisfação de suas necessidades vitais (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016). Para o alcance dos interesses e das necessidades da sociedade civil, esses precisam estar em sintonia com o bem comum e serem mediados pelo interesse da coletividade, com base no pressuposto de que o interesse individual coexiste com o interesse coletivo. A forma como isso ocorre é por meio da institucionalização dos interesses, ou por meio da formação de grupos (de interesse) que se orientam pelas normas internas e pela legalidade (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016). Os autores também afirmam que a análise dos grupos de interesse não se limita a um estudo de gestão, pois contempla o estudo de contextos que devem considerar tanto aqueles detentores de direitos que reivindicam e defendem seus interesses, quanto aqueles que os desconhecem ou se silenciam.

Um afastamento dos primórdios funcionalistas da teoria dos *stakeholders* é defendida por Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016). Eles argumentam que as organizações, enquanto coletividades, compartilham interesses negociados para além de seus limites internos, passando a considerar os atores e fatos externos. Para os autores, as barreiras entre o social, o político e o econômico se tornam mais porosas, isso implica uma perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*. Muitas organizações atestam em suas narrativas o compromisso com políticas sociais e muitos agentes, que antes regulavam os mercados, passam a competir neles. Essa perspectiva reconhece que as interações entre *stakeholders* estão situadas em meio aos conflitos entre diferentes grupos de interesses e estão imersas em um contexto de mudanças locais e globais; e, por isso, trazem implicações para a soberania das organizações reguladas por instituições do Estado de Direito.

Uma aproximação entre os papéis das instituições e das organizações em direção a uma perspectiva dos *stakeholders* que conduza a uma nova articulação para a sociedade civil, conforme Bonnafous-Boucher e Rendtorff (2016), não leva à eliminação dos conflitos de interesses entre esses atores. Porém, tal perspectiva muda a ênfase da função econômica e da performance da firma (perspectiva tradicional da teoria dos *stakeholders*), para o foco na mutualidade (Sachs & Rühli, 2011). Outra diferença de uma perspectiva política é o entendimento de que os valores são criados com e para os *stakeholders*, divergindo da posição de criação de valor com base meramente econômica, como retorno do capital. A mutualidade gera valor por promover melhorias e benefícios para os envolvidos, reduzindo os riscos para as organizações e suas partes interessadas e incorporadas na rede de interações. O valor superior é conceituado, por Sachs e Rühli (2011, p. 77), como a “busca contínua pela empresa e suas partes envolvidas para melhorar a qualidade de vida dos seres humanos e a sustentabilidade do mundo natural”. Os autores argumentam em favor da compreensão das redes de relacionamentos para a geração de benefícios e mitigação de riscos, a geração de valor superior para todos os envolvidos, visando vidas mais saudáveis e a manutenção dos recursos naturais.

3 A estratégia em prática e as narrativas em processos de *open strategy*

A relação entre a estratégia vista como uma prática social (Rouleau & Cloutier, 2022) e as práticas narrativas é vista como natural, conforme Brown e Thompson (2013), por duas razões: ambas as concepções são mais subjetivistas, relativistas e pluralistas; e, ambas compartilham pressupostos ontológicos e epistemológicos. Registros narrativos podem contribuir potencialmente para a construção de estrategistas (e estratégias) como autores inovadores e dotados de credibilidade. Para Brown e Thompson (2013), a narrativa é entendida



a partir de duas dimensões: estrutural, que pressupõe um roteiro, atores com papéis pré-definidos e cenários que implicam um curso de ação num ordenamento contínuo; e, comunicativa, a qual pressupõe que os leitores e o processo interpretativo são tão importantes quanto a estrutura ou a autoria da ação. Uma abordagem da estratégia como narrativa considera: a polifonia (dissonância na compreensão e disseminação das estratégias-chave da organização) e a equivocidade (capacidade da estratégia de gerar equívocos). Por isso, a maioria das organizações têm múltiplas narrativas estratégicas para responder às nuances da estratégia: influências da ação dos estrategistas, do contexto e dos propósitos e interesses dos envolvidos.

Para Samra-Fredericks (2003), criar e conduzir narrativas são competências requeridas das pessoas ao fazerem *strategizing*. Em seu estudo, a narrativa é desenvolvida por meio das conversas, histórias e discursos. Ela destaca seis habilidades básicas desenvolvidas pelos *strategizers*: expor o conhecimento; moderar as interações humanas; perguntar e consultar os envolvidos; controlar e manifestar as emoções apropriadamente; interpretar as metáforas; e colocar a história para trabalhar em prol da organização. Com suas narrativas, tanto indivíduos internos à organização quanto os atores externos transformam o *strategyizing* numa perspectiva aberta (*open strategy*) (Hautz *et al.*, 2019; Seidl, Von Krogh, & Whittington, 2019).

A estratégia-em-prática (Strategy-in-Practice – SIP) é uma abordagem filosófica da estratégia como um processo emergente que gera resultados organizacionais. Esta acomoda a perspectiva da estratégia como prática (Strategy-as-Practice – SAP) e a perspectiva da estratégia como processo (Strategy Process - SP). Conforme MacKay, Chia e Nair (2021), a SIP tem o potencial de reconciliar macro/micro. A relação macro/micro é essencial para a compreensão da estratégia aberta (*open strategy*) como um processo emergente que combina atividades, práticas, narrativas e discursos dos praticantes da estratégia em múltiplos contextos de ação.

As narrativas, conversas formais e informais, histórias, e outras manifestações da linguagem constroem a estratégia em um processo de relacionamentos de poder. A estratégia é exercida de “maneira ambígua e contraditória; ao mesmo tempo que apoia, frustra”, conforme McCabe (2009, p. 152). Em ambos os níveis, micro e macro, o poder está presente em todos os momentos de moderação dos interesses dos diversos grupos de atores. O autor também analisa que um indivíduo ou grupo sempre estará atuando para que seu interesse prevaleça, enquanto o outro, alvo de sua interlocução, poderá sempre oferecer resistência.

A narrativa é capaz de promover estabilidade ou mudança organizacional no decorrer da criação e implementação de uma política, um programa, uma estratégia. Para Vaara, Sonenshein e Boje (2016) e Vaara e Fritsch (2021), devido à complexidade da mudança, uma única narrativa não seria capaz de compreender todas as suas nuances. Para esses autores, as narrativas são socialmente contruídas pelos atores da organização que competem para estabelecer uma narrativa dominante sobre a mudança, mas essas narrativas dominantes também podem alterar a trajetória da organização no futuro.

As práticas estratégicas podem ser deflagradas não apenas por meio de práticas formais, mas também por meio de interações informais (Hoon, 2007). Conversas direcionam e dão suporte ao fluxo de discussões para (re)moldar a estratégia; e, permitem a negociação entre os participantes, especialmente agentes de níveis hierárquicos distintos para estabelecer suas posições, gerar compreensão, fazer pré-arranjos, produzir opiniões, expressar e legitimar suas percepções e práticas estratégicas (Hoon, 2007).

4 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa apresenta elementos que a situam na interface dos paradigmas interpretativo e estruturalista, visto que a complexidade das estruturas e práticas sociais tornam porosas as fronteiras entre paradigmas epistemológicos (Gioia & Pitre, 1990). A abordagem do material pesquisado é qualitativa (Denzin & Lincoln, 2010). A implantação da atividade da mineração de fosfato em Patrocínio, Minas Gerais, pode ser definida em quatro fases: Fase 1: Pesquisa 1969 a 2003; Fase 2: Planejamento 2004 a 2015; Fase 3: Implantação 2016; e, Fase 4: Início da Operação 2017. Na pesquisa, foi adotada uma abordagem longitudinal de 2001 a 2018, que cobre as quatro etapas, com a data de início a partir da audiência pública, ocorrida em 31 de outubro de 2001, quando a empreendedora informa à população de Patrocínio sobre o empreendimento e manifesta a intenção de iniciá-lo.

Para a coleta de dados foram empregadas as técnicas da pesquisa documental, da pesquisa na mídia e de entrevistas semiestruturadas. Inicialmente, com a pesquisa documental foram identificados dois grupos: o empreendedor e o poder público. Estes dois grupos estiveram presentes em 88% (172/195) dos documentos e narrativas encontradas no campo. São esses grupos, portanto, que compõem o público pesquisado. A pesquisa documental foi realizada em meio físico, nos locais em que os documentos foram depositados por força da regulamentação pertinente. Para que um empreendimento mineral seja implementado, existem procedimentos participativos, dentre eles as audiências públicas. Os indivíduos que participam de audiências públicas são aqueles que notadamente têm interesse em compreender os impactos e influenciar esse processo. Em relação à presente pesquisa, as audiências públicas do/no processo de implantação de atividade mineral de fosfato, na cidade de Patrocínio, ocorreram em 31 de outubro de 2001, 19 de novembro de 2009 e 30 de setembro de 2015.

A pesquisa de material escrito pela mídia local, além de áudio e vídeos (Loizos, 2010), gerou um total de 195 narrativas coletadas e analisadas. Destas, 172 narrativas demonstraram estarem diretamente relacionadas com a implantação da atividade mineral analisada. Os documentos foram coletados sob forma de material impresso ou digitalizado (40 narrativas). As manifestações da mídia foram ajuntadas em meio físico ou coletadas em meio digital na Internet (100 narrativas) e em áudio e vídeo (19 narrativas). As fotos foram coletadas na pesquisa documental ou ofertadas pelos próprios *stakeholders* (13 narrativas).

Para a técnica de entrevista narrativa (Jovchelovitch & Bauer, 2010), utilizou-se um tópico guia, elaborado e empregado para orientar a realização das entrevistas com os *stakeholders* que representam grupos de interesse no fenômeno da mineração de fosfato na cidade de Patrocínio. Foram realizadas seis entrevistas com representantes dos dois grupos, sendo cinco representantes do poder público: Prefeitura Municipal de Patrocínio (PMP) e seus órgãos, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Câmara dos Vereadores de Patrocínio, Ministério Público e Governo do Estado de Minas Gerais e seus órgãos; e um representante da empreendedora detentora dos direitos de exploração mineral à época – a Mosaic Fertilizantes. As entrevistas foram gravadas e posteriormente foram transcritas. A escolha dos entrevistados foi orientada pela participação das instâncias públicas nas audiências; no caso da empresa, buscou-se o representante por ela indicado.

A coleta e a análise do material pesquisado foram conduzidas pelo método de análise narrativa (Clandinin & Connelly, 2015): documentos, áudio e vídeo e entrevistas. Isso implica entender e interpretar esse material como histórias sociais, que tratam do cotidiano, de expectativas e tensões (Jovchelovitch & Bauer, 2010). A perspectiva sociopolítica dos *stakeholders* (praticantes na concepção da estratégia como prática social) permitiu, a priori, definir as seguintes categorias de análise: (1) legitimação de interesses; (2) criação de valor



mútuo; e (3) construção de redes de relacionamento. A análise dos resultados enfatiza as tensões manifestadas na prática dessas três categorias, consideradas aqui como rotas de práticas em andamento, estratégia-em-prática (MacKay, Chia, & Nair, 2021).

Em estudo sobre o método de análise de narrativas, Clandinin e Connelly (2015) argumentam que as pessoas em interação estão interconectadas e imersas em contextos de narrativa e temporalidade que são determinantes para dar sentido para cada um dos indivíduos e grupos. A narrativa é o meio pelo qual as organizações podem ser compreendidas, afirma Czarniawska (2007), mas também gera tensão, confrontos, paradoxos e interrupções. As tensões entre narrativas locais e/ou marginais e a narrativa dominante podem estar relacionadas com: a temporalidade (passado, presente e futuro); as pessoas (observação e mudança); ação (a narrativa); e as certezas (diferentes significados). As narrativas permitem a compreensão de como os seres humanos constroem suas identidades e o sentido de suas experiências (Fenton & Langley, 2011), sejam pequenas histórias, fragmentos do dia a dia que compõem as estratégias da organização, até macronarrativas que representam toda uma indústria, ou setor, numa situação social. Narrativas também são relevantes para a identificação de um elemento central da estratégia: as relações de poder (McCabe, 2009).

5 Apresentação e análise dos resultados

5.1 O Grupo Empreendedor

Este grupo é composto pelos empreendedores que detiveram e detêm os direitos minerários de fosfato em Patrocínio. Cabe destacar que esses direitos minerários foram transferidos pela natureza mercantil de uma jazida e pela própria movimentação de demanda do setor de fertilizantes. Desde o requerimento de pesquisa pelo Consórcio Vales Fosfertil Tapira (CVFT) em 1969, os direitos minerários foram transferidos para a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) em 1992, para a Fosfertil Fertilizantes Fosfatados S/A em 2001, para a Vale Fertilizantes em 2011, e a venda dos direitos para a Mosaic Fertilizantes em 2016.

A análise das narrativas permitiu a identificação de cinco TGE, conforme Tabela 1: (a) as transferências de titularidade dos direitos minerários que perpassa todas as fases do projeto; (b) a alteração no projeto original; (c) as condições macroeconômicas que influenciam as decisões; (d) o silêncio intencional em momentos de tensão; e (e) a abordagem na tratativa com os demais grupos alternando entre aproximação e distanciamento.

As transferências de titularidade se deram por motivos específicos, pois as narrativas não alcançam com precisão este aspecto. Houve um período de fusões e aquisições que envolveu os participantes do consórcio e os acionistas, com mudanças nas estratégias de mercado que fizeram os empreendedores abandonarem em parte ou totalmente o ramo de fertilizantes. Na entrevista, o representante da empreendedora Mosaic Fertilizantes justifica as mudanças no projeto como sendo reflexos das condições de mercado e da macroeconomia, o que pode ter como resultante as mudanças de controle sobre os direitos minerários.

O projeto se desenvolveu de uma maneira lenta, e teve várias mudanças de rumos ao longo do tempo que foram provocadas pela própria realidade do negócio, pela realidade macroeconômica e o negócio de fertilizantes. [...] Então, num determinado ano, parecia viável, promissor e possível fazer um complexo industrial, pouco tempo depois estas condições sumiram, não havia estas condições macroeconômicas e de mercado que viabilizassem um investimento tão grande (Entrevista com Empreendedor, 2018).



Houve indicações de uma valorização crescente da Fosfértil Fertilizantes Fosfatados S/A de 2004 até 2007, com resultados econômicos expressivos. Em 2006, uma nova direção assume, conforme análise documental de declaração da própria empresa. E nos anos seguintes, a pujança do investimento também é retratada. O documento intitulado Fato Relevante de 2008, editado pela Fosfértil, declara o propósito de investimento no projeto de mineração e indústria química. Com relação a esta narrativa, é notável que esse documento, ainda que seguindo regulamentação legal, é direcionado apenas aos “seus acionistas e ao mercado” desconsiderando os demais *stakeholders*.

Esse fato deve ser comunicado ao mercado de forma a garantir que não haja informações privilegiadas para ninguém. Ou seja, o que a Comissão de Valores Mobiliários determina é que informações impactantes que possam alterar o valor das ações cheguem ao conhecimento de todos os acionistas e potenciais acionistas ao mesmo tempo (Entrevista com Empreendedor, 2018).

Tabela 1 - Síntese da análise das Tensões do Grupo Empreendedor – TGE

Categorias	Tensões relacionais	Fundamentação de uma perspectiva sociopolítica
Legitimação dos interesses desse <i>stakeholder</i>	As transferências de titularidade dos direitos minerários de uma empresa para outra, que perpassa todas as fases do projeto.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Stakeholders</i> e sociedade civil, ou seja, os indivíduos buscam primordialmente o seu bem-estar e a satisfação de suas necessidades (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016). • A distinção entre os <i>stakeholders</i> pode ser balizada pelo seu poder de barganha (BRIDOUX; STOELHORST, 2014).
	A alteração no projeto original.	<ul style="list-style-type: none"> • Os individualistas estão inclinados a concentrar-se no aumento de seus próprios retornos, enquanto os pró-sociais estão inclinados a aumentar as recompensas conjuntas, bem como a equidade dos retornos (BRIDOUX; STOELHORST, 2014).
Construção de redes com outros <i>stakeholders</i> e apoiadores	O silêncio utilizado de forma intencional em momentos de tensão e crise da implantação.	<ul style="list-style-type: none"> • A teoria dos <i>stakeholders</i> não reside apenas em um estudo de gestão, pois precisa contemplar também o estudo de contextos nos quais estão presentes tanto aqueles detentores de direitos que reivindicam e defendem seus interesses, quanto aqueles que os desconhecem ou se silenciam (SACHS; RÜHLI, 2011).
	Abordagem que alterna entre aproximação e distanciamento.	<ul style="list-style-type: none"> • Os limites e as barreiras entre os interesses e necessidades dos <i>stakeholders</i> são porosos e permitem diferentes arranjos para a geração de valor superior e bem-estar para as pessoas (SACHS; RÜHLI, 2011).
Mutualidade na criação de valor	As condições macroeconômicas influenciando as decisões: mudanças e atrasos.	<ul style="list-style-type: none"> • A mutualidade é capaz de promover melhorias e benefícios para os envolvidos, reduzindo os riscos para as organizações (SACHS; RÜHLI, 2011).

Fonte: elaborada pelos autores.

A reaproximação com a empreendedora pode ser notada com a retomada das conversas com os demais grupos no ano de 2015, a partir da apresentação do novo projeto para os poderes Executivo e Legislativo, no gabinete do prefeito. Em nova formatação, o projeto de mineração foi apresentado, eliminando o complexo industrial em Patrocínio, aproveitando a estrutura da planta industrial química existente no município de Araxá (Figura 1).

Tanto as mudanças do projeto original, percebidas como adiamento (Figura 2), que incluía a planta mineral e também a planta industrial química, quanto os atrasos na implantação



foram geradoras de TGE. A ação unilateral da empresa está associada ao que Bridoux e Stoelhorst (2014) atribuem aos individualistas, estes estão inclinados a concentrar-se no aumento de seus próprios retornos. Enquanto indivíduos e grupos pró-sociais estavam mais inclinados a ampliar recompensas conjuntas e buscar retornos equitativos para os envolvidos. A notícia da vinda definitiva da atividade mineral, com a exploração da mina de fosfato é tida como uma grande conquista com manifestações distintas. As manifestações de apoio são apresentadas mormente na audiência pública ocorrida em 2015.

Figura 1. Imprensa noticia modificação no projeto de mineração em Patrocínio



Fonte: Dados da pesquisa, jornal Folha de Patrocínio, 29 de agosto de 2015.

Figura 2. Adiamento do investimento



Fonte: Dados da pesquisa, jornal Hoje em Dia, 26 de dezembro de 2012.

Nenhum de nós está contra o desenvolvimento e a implantação da Vale Fertilizantes. Muito pelo contrário, nós somos, sim, favoráveis (Poder Público, Audiência Pública, 2015, p. 80).

Não existe um patrocínense sequer, em sã consciência, que seja contra a vinda da Vale para Patrocínio (Poder Público, Audiência Pública, 2015, p. 95).

Quanto às condições macroeconômicas, essas influenciaram as decisões e os desdobramentos dos números apontados no Relatório de Resultados de 2009 da própria Fosfertil, culminando, coincidentemente ou não, com a aquisição das ações de todas as empresas participantes do grupo empresarial pela Vale S.A. que, em seguida, constituiu a Vale Fertilizantes.

Em janeiro de 2010, os acionistas da BPI – Bunge Participações e Investimentos S.A. (Bunge), celebraram acordo para a venda de sua participação direta e indireta na Companhia para uma sociedade controlada pela Vale S.A (Vale). [...] Após a conclusão da aquisição das participações direta e indireta da Bunge, Heringer, Fertipar, Yara e Mosaic, a Vale deterá 78,90% do capital da Companhia, correspondendo a 99,81% das ações ordinárias e 68,24% das ações preferenciais (Fosfertil, 2010).

As sucessivas transferências de propriedade dos direitos de exploração mineral de fosfato, em Patrocínio, parecem estar alinhadas aos propósitos estratégicos das empreendedoras, ao atenderem primordialmente ao seu bem-estar e à satisfação de suas necessidades e seus objetivos (Bonnafous-Boucher & Rendtorff, 2016).

O silêncio intencional pode ser identificado após este período de aquisição e estruturação da Vale Fertilizantes. A partir de 2010, seguiu-se um período de silêncio, que é percebido nesta pesquisa como um elemento com potencial de geração de TGE, visto que os dados da pesquisa mostram que esse silêncio contribuiu para o surgimento de especulações. Essas especulações podem ser percebidas como manifestações de inconformidade com a situação de atraso no projeto que afetava as expectativas e as promessas que este havia gerado. O entrevistado representante da empreendedora declara que o silêncio é de fato uma estratégia deliberada que organizações adotam em momentos turbulentos, uma postura reativa a partir da qual gestores apenas respondem quando são acionados.

Estes períodos de silêncio que aconteceram foram exatamente períodos em que a empresa se voltou para dentro, em relação ao projeto, para estudar a viabilidade. Eu falando assim parece que a coisa é muito simples, de decidir se um investimento é viável ou não, se o projeto é propício ou não naquele momento. Mas, na verdade, são estudos complexos que levam tempo. [...] nestes períodos, a empresa não tinha uma mensagem sobre o projeto, então é um período que a gente chama em comunicação de reativo, a gente não se manifesta, se alguém pergunta, a gente responde (Entrevista com Empreendedor, 2018).

O relatório *Global Equity Research Fertilizers* (Credit Suisse, 2012) já apontava uma estimativa de início da implantação da atividade mineral em Patrocínio para 2014, mesmo que a empreendedora tenha optado por manter silêncio sobre essa expectativa. Dessa forma, as narrativas apontam para manifestações de tensões e ilações comparativas com situação análoga a outras regiões nas quais a empreendedora atuava. Essas narrativas desencadeadas, em parte, pelo silêncio da empreendedora, contribuem para a geração da polifonia e da equivocidade nos grupos de interesses. O silêncio, em uma perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*, pode impedir e/ou dificultar o processo de construção de redes de colaboração, uma vez que tal



atitude pode ser percebida por outras partes como desídia, afastando do propósito coletivo. Ou, ainda, o silêncio pode afetar a topologia da rede ao levar os *stakeholders* a mudarem suas posições. Essa atitude não condiz com a abordagem sociopolítica dos *stakeholders* e a perspectiva da estratégia aberta – *open strategy* (Hautz *et al.*, 2019) que prevê relações mais abertas, transparentes e participativas. O silêncio contribui para a geração da polifonia e da equivocidade nos grupos de interesses (Brown & Thompson, 2013), prejudicando a geração de confiança entre os grupos com prejuízos para a interação (Bridoux & Stoelhorst, 2014).

A aproximação e o distanciamento estão presentes na tratativa da empreendedora com os demais grupos de interesses. Essa amplitude nas tratativas gerou ansiedade, tensões e angústias. Esta relação inconstante também foi percebida por meio de uma narrativa coletada nos meios de comunicação. A declaração destaca uma insatisfação com o relacionamento dispensado pela Vale Fertilizantes com as comunidades com as quais opera. Essa postura pode estar associada à segregação dos grupos favoráveis em colaborar com a empresa.

O grande desafio desse projeto sempre foi esse. De você conseguir fazer uma abordagem com a sociedade que fosse clara e transparente, sendo que o cenário não era transparente para a própria empresa. A gente mesmo tinha muita incerteza se poderia ou não investir e em que velocidade por causa desse [...] cenário econômico (Entrevista com Empreendedor, 2018).

Tenho certeza que o futuro vai trazer para Patrocínio aquilo que o patrocínense comum anseia e espera (Representante da Empreendedora, Audiência Pública, 2015).

As narrativas apresentadas no curso das audiências expressaram apoio à vinda da atividade mineral para o município, mas também reivindicaram que o complexo mineral fosse contemplado conforme o projeto inicial. A narrativa do representante da empreendedora atuou como geradora de tensões entre os *stakeholders*. A expectativa da sociedade patrocínense de que prevalecesse o projeto inicial, mesmo sendo essa possibilidade rechaçada pela empreendedora durante a audiência pública, foi seguida de profunda frustração e sentimento de abandono. A alternância entre narrativas e práticas da empreendedora que geram aproximação e que geram distanciamento dos demais grupos não contribui para o processo de construção de redes colaborativas, dificulta e inibe uma integração dos *stakeholders* que possibilitaria arranjos com geração de valor mútuo e mais qualidade de vida para as pessoas (Sachs & Rühli, 2011).

5.2 O Grupo Poder Público

Esse grupo de interesse, no âmbito desta pesquisa, é composto por instituições e pessoas que representam o poder público: representantes da Prefeitura Municipal de Patrocínio (PMP) e de seus órgãos, Assembleia Legislativa de Minas Gerais, Câmara dos Vereadores de Patrocínio, e representante do Ministério Público, Governo do Estado de Minas Gerais e seus órgãos. Conforme Tabela 2, a análise das narrativas do poder público mostrou três tensões geradas no relacionamento com os praticantes da estratégia dentro do grupo e com demais *stakeholders*. Sobretudo, são tensões motivadas por uma posição pró-social em defesa da coisa pública, ou seja, que a exploração mineral em sua plenitude consiga promover mudanças significativas para toda a sociedade com a ampliação do seu bem-estar. As narrativas permitem destacar três fatores com potencial para impactar esse grupo: (a) busca pela ampliação do bem-estar social; (b) o poder e a geração de valor social; e (c) a pressão sobre as estruturas e as atividades públicas.

Quanto à busca pela ampliação do bem-estar social, o projeto da atividade mineral, em Patrocínio/MG, foi concebido originalmente para uma planta de extração mineral, uma planta industrial química com um mineroduto ligando a extração ao processamento da rocha fosfática,



transformando-a em fertilizantes. Esse projeto foi submetido à apreciação em audiências públicas em 2009. Para o grupo de interesse poder público, a realização dos dois projetos significava uma oportunidade de ampliação do bem-estar social, algo desejável e buscado pela atuação do poder público, de modo geral.

Tabela 2 - Síntese da análise das Tensões do Poder Público – TPP

Categorias	Tensões relacionais	Fundamentação de uma perspectiva sociopolítica
Legitimação dos interesses desse <i>stakeholder</i>	A busca pela ampliação do bem-estar social.	<ul style="list-style-type: none"> • O interesse individual deve coexistir com o interesse coletivo (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016). • A forma como isso ocorre é por meio da institucionalização dos interesses que se orientam pelas normas internas e pela legalidade (BONNAFOUS-BOUCHER; RENDTORFF, 2016).
Construção de redes com outros <i>stakeholders</i> e apoiadores	O uso do poder e a geração de valor social.	<ul style="list-style-type: none"> • As relações podem ser percebidas como recíprocas ou motivadas pelo interesse próprio (BRIDOUX; STOELHORST, 2014). • O valor social é percebido como retornos que podem estar associados a benefícios para si ou para outros (BRIDOUX; STOELHORST, 2014). • O poder é usado como instrumento de geração de influência (BRIDOUX; STOELHORST, 2014).
Mutualidade na criação e valor	A pressão sobre as estruturas e as atividades públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • A mutualidade é capaz de promover melhorias e benefícios para os envolvidos: redução dos riscos para as organizações, melhoria da “qualidade de vida dos seres humanos e a sustentabilidade do mundo natural” (SACHS; RÜHLI, 2011, p. 77).

Fonte: elaborada pelos autores.

Uma diferença da perspectiva política defendida por Sachs e Ruhli (2011, p. 77) é o foco na mutualidade que assegura que os “valores são criados com e para os *stakeholders*”, divergindo da posição de valor criado com base meramente econômica, como retorno do capital. A partir da apresentação da nova proposta, de maneira unilateral pelo empreendedor, narrativas de repúdio são deflagradas demonstrando a contrariedade da proposta em relação aos interesses do grupo Poder Público, uma vez que não realizar a proposta de implantação da planta industrial química significaria menos empregos, menos impostos, menos recursos circulantes sob forma de massa salarial. A alteração do projeto original, conforme apresentado na fase de planejamento, em 2015, depois de um longo período de silêncio do empreendedor, gerou tensões também para esse grupo, que foram manifestadas em narrativas desse grupo.

As narrativas mostram uma mudança da prática estratégica que altera o relacionamento dentro desse grupo. A tensão gerada pela sensação de perda (do projeto do complexo industrial para outro município) promove uma aproximação entre os componentes do grupo Poder Público com os grupos políticos que se enfrentavam até esse momento. Esse fato sugere que as TPP são capazes de promover mudanças nas práticas estratégicas de grupos e indivíduos para o alcance dos interesses comuns: integrando ou desintegrando redes de relacionamento.

O poder legal coercitivo da narrativa e da prática (Figura 3) do Poder Público, nessa situação, revela a tensão entre os membros dos grupos Poder Público e Empreendedor. Essa tensão se materializa na intenção de cassação da licença municipal da empresa mineradora pela Secretaria de Meio Ambiente de Patrocínio (Figura 3), local do empreendimento, numa manifestação de poder político normativo. O poder político também tem potencial para deflagrar tensões. Na teoria dos stakeholders, Mitchell, Agle e Wood (1997) identificam que relações de poder são estabelecidas por meio de elementos coercitivos: ameaça, força física ou

armas, recursos utilitários, dentre eles informação, tecnologia, matéria-prima ou dinheiro, e recursos normativos como meios de comunicação ou legislação.

Figura 3. Tensão entre Poder Público e a Empreendedora



Fonte: Dados da pesquisa, Jornal de Patrocínio de 05 de agosto de 2017.

As estratégias são reflexos de poder, conforme McCabe (2009). Diante da ameaça de cassação de sua licença pela Prefeitura do município, a empresa empreendedora desencadeia uma operação de mobilização da sociedade ao apresentar a prestação de contas de um ano de atividades ao município, o que poderia ser interpretado como uma tentativa de trazer a opinião pública e de outros grupos de interesse para seu lado diante do impasse criado. Esse “cabo de guerra” (Figura 3) sugere uma tensão entre os grupos Poder Público e Empreendedor, com a Prefeitura do município buscando ampliar seu poder de barganha e obter possíveis contrapartidas concedidas pela empreendedora.

Para Bridoux e Stoelhorst (2014), essa relação de poder se dá pelo poder de barganha. Nesses casos, a influência é tida como o poder de reunir recursos diversos para o alcance de seus objetivos. Esse tema foi tratado em reunião deliberativa do Conselho Municipal de Meio Ambiente (CODEMA), no dia 29 de janeiro de 2018, sobre a liberação da licença e do alvará após alinhamento entre os interesses dos dois grupos. Narrativas evidenciadas na pesquisa dão conta de que o Ministério Público Estadual (MPE) ofereceu denúncias contra o atual prefeito de Patrocínio (2017-2020) por solicitar vantagens indevidas para a empresa empreendedora. Narrativas de defesa do prefeito afirmam que ele estaria sendo perseguido pela empresa por “lutar pelas riquezas minerais da cidade”, ainda que a denúncia tenha sido ofertada pelo MPE.

Quanto às pressões sobre as estruturas e as atividades públicas, o aumento da população sobre as estruturas de saúde, educação, habitação, mobilidade, saneamento, fornecimento de água, energia e comunicação digital (internet) passam a fazer parte do cenário local.

Pressiona nosso sistema de saúde, nosso pronto socorro, os hospitais, pressiona a questão da água do município, de abastecimento de água, com o aumento da população, pressiona o setor de segurança pública, então o que sempre buscamos foi

contrapartida neste sentido. E hoje nós vemos que essa contrapartida inexistia (Entrevistado PP2, Poder Público, 2018).

Precisamos criar uma situação favorável à área social da nossa cidade para poder receber esse investimento, e o impacto disso na área da educação, na área da saúde, da própria assistência social também (Entrevistado PP1, Poder Público, 2018)

Não é papel da empresa resolver problema nenhum, a não ser ela vir aqui e cumprir o papel dela. Não é papel do poder público deixar de fazer aquilo que ele tem de fazer e muito menos da sociedade ficar calada (Representante da Empreendedora, Audiência Pública 2015, p. 98).

O entrevistado PP2 justifica a necessidade de contrapartida da empresa empreendedora devido às novas demandas no âmbito de políticas públicas e a pressão sobre a estrutura de oferta de serviços públicos básicos, como por exemplo a saúde, educação, segurança e transporte. Tal situação foi relatada pelo representante da empreendedora na Audiência Pública, realizada em 2015.

Mais do que uma situação aparentemente conflituosa entre as partes, parece haver aqui uma dúvida sobre a competência para atuar e, portanto, de incompetência, pois se já havia dificuldade na oferta de serviços públicos, como se declara, com apenas a vinda da exploração mineral, como seria a situação com a vinda também da planta química, que tem um impacto social, econômico e ambiental bem maior? A interação conflituosa gera confusão e paradoxos quanto aos interesses e benefícios do empreendimento. Pois, ao invés de uma perspectiva pró-social, na qual *stakeholders* tendem a expandir sua análise em busca de ganhos conjuntos, audiências públicas focam em debater as decisões do grupo Empreendedor. Isso gera uma visão limitada da mutualidade, conforme defendida por Sachs e Rühli (2011), que poderia promover melhorias e benefícios para os envolvidos, otimização dos recursos e benefícios e reduzir os riscos para os *stakeholders* atuando em redes de relacionamentos.

6 Conclusões

A partir do diálogo entre uma abordagem da estratégia como narrativa, construída em processos de estratégia aberta (*open strategy*), com uma perspectiva sociopolítica dos *stakeholders*, esta pesquisa mostrou que as tensões entre *stakeholders* ocorrem ao longo das quatro fases de um empreendimento do setor de mineração: pesquisa, planejamento, implantação e início da operação. Este diálogo trouxe elementos subjetivos e objetivos/concretos das práticas e das interações de dois grupos de *stakeholders*.

A pesquisa mostrou que não se pode afirmar que a estratégia da companhia empreendedora tenha sido deliberadamente elaborada para o alinhamento. Em um contexto aberto a múltiplas vozes, o silêncio e a alternância entre narrativas e práticas de aproximação e de distanciamento com os demais grupos de interesse foram estratégias utilizadas pela empresa. A análise longitudinal das narrativas dos *stakeholders* mostra a estratégia aberta em movimento e possibilita identificar situações ou momentos de alinhamento e desalinhamento entre a empresa empreendedora e outros *stakeholders* na geração de valores mútuos. Essas tensões geraram sentimentos de desconfiança, frustração e uso do aparato legal, por parte do grupo do Poder Público, que buscava garantir benefícios para a população. As narrativas e práticas desse grupo também contribuíram para a geração de tensões e reconfiguração dos relacionamentos.

Ainda que seja legítimo que organizações privadas persigam seus interesses, esta pesquisa mostrou que parece haver uma maior propensão à reciprocidade, quando essas operam em rede de mutualidade. Da mesma forma que parece haver uma intenção de punir, por meio da resistência, aqueles que não estão propensos a construir as redes colaborativas e a gerarem



valores mútuos. O grupo do poder público pressiona pela concretização do novo empreendimento na busca pelo bem-estar social e coletivo; e, busca reduzir simultaneamente a pressão do novo empreendimento sobre a estrutura e as atividades públicas locais, ainda que pareça paradoxal. Sob o pretexto da promoção e ampliação do bem-estar social, e da redução da pressão sobre a estrutura e os serviços públicos, foram empregadas estratégias pouco ortodoxas (e supostamente ilegais e não éticas) em defesa de interesses próprios, o que não é endossado por uma perspectiva social e política da teoria dos *stakeholders*, abordada no presente artigo, mas que podem e necessitam ser elucidadas por tal perspectiva para que se possa impedir ou reduzir a ocorrência dessas práticas.

No campo dos estudos da estratégia aberta (*open strategy*), esta pesquisa mostrou que o diálogo com os estudos sobre *stakeholders* pode beneficiar uma perspectiva social e política da estratégia-em-prática na criação de estratégias que geram valor econômico, social, moral e ambiental, uma questão que implica reconhecer e (re) pensar a relação entre as estratégias organizacionais e o capitalismo. A mineração é uma atividade de forte impacto econômico, social e ambiental, e estudos futuros sobre essa atividade podem se beneficiar do diálogo teórico-epistemológico proposto pela presente pesquisa.

Referências

- ANM – Agência Nacional de Mineração (2021). *Planejamento Estratégico 2020-2023*. Brasília, 18 p. Recuperado em 07 abril, 2023, https://www.gov.br/anm/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/planejamento-strategico/arquivos/plano_estrategico_2020_2023_v11.pdf.
- Barney, J. B. & Harrison, J. S. (2020). Stakeholder theory at the crossroads. *Business & Society*, 59(2), 203-212.
- Bonafous-Boucher, M & Rendtorff, J. D. (2016). *Stakeholder Theory*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Bridoux, F & Stoelhorst, J. W. (2014). Microfoundations for stakeholder theory: managing stakeholders with heterogeneous motives. *Strategic Management Journal*, 35(1), 107-125.
- Bridoux, F. & Stoelhorst, J. W. (2022). Stakeholder theory, strategy, and organization: past, present, and future. *Strategic Organization*, 20(4), 797-809.
- Brown, A. D. & Thompson, E. R. (2013). A narrative approach to strategy-as-practice. *Business History*, 55(7), 1143-1167.
- Clandinin, D. J. & Connelly, M. (2015). *Pesquisa Narrativa*. Uberlândia: EDUFU.
- Credit Suisse. *Global Equity Research Fertilizers* (2012). Londres, Inglaterra, 28 p. Recuperado em: 10 abril, 2023, https://research-doc.credit-suisse.com/docView?language=ENG&format=PDF&document_id=987779251&source_id=emrna&serialid=y8Ca3iTbYchhlvLQseVDHbOyWLGcWjbnrm00Cq2u33E%3D
- Czarniawska, B. (2007). Narrative inquiry in and about organizations. In J. D. Clandinin (Ed.). *Handbook of narrative inquiry: mapping a methodology* [pp. 383-404]. Thousand Oaks: Sage/University of Alberta.
- Denzin; N. K. & Lincoln, Y. (2010). *O planejamento da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.
- Donaldson, T. & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Fenton, C. & Langley, A. (2011). Strategy as practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196.



- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman Publishing.
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder theory. *Business & Society*, 59(2), 213-231.
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990). Multiparadigm perspectives on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4), 584-602.
- Godfrey, P. C. & Lewis, B. (2019). Pragmatism and Pluralism: a moral foundation for Stakeholder theory in the twenty-first century. In J. S. Harrison, J. B. Barney, E. Freeman, & R. A. Phillips *The Cambridge Handbook of Stakeholders Theory* [p. 19-34]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hautz, J., Matzler, K., Sutter, J., Hutler, K., & Füller, J. (2019). Practices of inclusion in open strategy. In D. Seidl, G. V. Krogh, & R. Whittington. *Cambridge Handbook of Open Strategy* [p. 87-105]. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952.
- Jawahar, I. M. & McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive Stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, 26(3), 397-414.
- Jovchelovitch, S.; Bauer, M. W. (2010). Entrevista narrativa. In M. Bauer & G. Gaskell (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* [p. 90-113]. Petrópolis: Vozes.
- Lange, D., Bundy, J. N., & Park, E. (2022). The Social Nature of Stakeholder Utility. *Academy of Management Review*, 47(1), 9-30.
- Loizos, P. (2010). Vídeo, filme e fotografias como documentos de pesquisa. In M. Bauer & G. Gaskell (orgs.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som* [p.137-155]. Petrópolis: Vozes.
- MacKay, B., Chia, R., & Nair, A. K. (2021). Strategy-in-Practices: a process philosophical approach to understanding strategy emergence and organizational outcomes. *Human Relations*, 74(9), 1337-1369.
- McCabe, D. (2009). Strategy-as-power: Ambiguity, contradiction and the exercise of power in a UK building society. *Organization*, 17(2), 151-175.
- 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.
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L. & Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What Stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2022). It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic Organization*, 20(4), 722-733.
- Sachs, S. & Rühli, E. (2011). *Stakeholders matter: A new paradigm for strategy in society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and *strategists' everyday efforts to shape strategic direction*. *Journal of management studies*, 40(1), 141-174.
- Seidl, D., Von Krogh, G., & Whittington, R. (2019). *Cambridge Handbook of Open Strategy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 495-560.



Vaara, E. & Fritsch, L. (2021). Strategy as language and communication: theoretical and methodological advances and avenues for the future in strategy process and practice research. *Strategic Management Journal*, 43(6), 1170-1181.

ⁱ Doutor pela FGV/EAESP na linha Estratégia Empresarial. Mestre em Administração na linha Organização e Mudança na Universidade Federal de Uberlândia. Especialista em Gestão com MBA pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFR. Graduado em Administração de Empresa e Letras, Pós-graduado em Língua Inglesa. Diretor executivo do Instituto Cultural Brasil Estados Unidos por 27 anos. Ocupou o cargo de Agente Político da Prefeitura Municipal de Patrocínio por 8 anos. Empreendedor social na área de desenvolvimento local, membro do fórum permanente de apoio à micro e pequena empresa - FOPEMIMPE de Minas Gerais. Gestor de Projetos Internacionais da Fundação Rotária. Está Presidente da Associação Cultural e Educacional, que se dedica à consultoria e captação de recursos para projetos sociais, educacionais e culturais. Ênfase em Gestão Participativa, Marketing, Estratégia, Rede de Relacionamento, Gestão da Inovação, Processo Criativo, Gestão de Stakeholder e Empreendedorismo.

ⁱⁱ Professora de Graduação e Pós-graduação do Departamento de Organizações e Estratégia da Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU (Brasil). Formação: Pós-doutorada em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR; Doutora em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - FEA/USP; Mestre em Administração pela Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia - FAGEN/UFU; Licenciada em Ciências Econômicas pelas Faculdades Integradas do Triângulo (FIT). Interesses em pesquisas de abordagem qualitativa com foco em estratégia organizacional e organizações, com ênfase nas contribuições da Sociologia, Antropologia e Psicologia: análise do discurso, análise narrativa e análise retórica, práticas e políticas estratégicas, identidade e simbolismo organizacional, representações e interações sociais; perspectivas críticas sobre o ensino e o trabalho de executivos, gestores, empreendedores e estrategistas.

