

**Gestão: Stakeholders Estado da Arte**

**JOSÉ ROBERTO DE AQUINO**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

**CARLOS ALBERTO ALVES**  
UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI

## **RESUMO**

O presente artigo aborda sobre a teoria dos stakeholders: o estado da arte, buscando a compreensão de sua abrangência, abordagens, similaridades e divergências e suas aplicações na gestão dos negócios. Para tanto foi realizado um levantamento nas publicações científicas em revistas e anais de congressos classificados no Qualis/Capes, e em dissertações e teses defendidas. Neste contexto foi realizada a análise buscando classificar as abordagens em eixos temáticos e ponderando as contribuições em função das características encontradas, trata-se, portanto, de uma pesquisa bibliográfica.

**Palavras Chaves:** teoria dos stakeholders, estratégia, gestão.

## **INTRODUÇÃO**

Stakeholders, que traduzindo para o português é parte interessada. Segundo Freeman em 1984, no livro "Strategic Management: A Stakeholder Approach" e a definição, segundo ele, é que "os stakeholders são elementos essenciais no planejamento estratégico de negócios". Além disso, são eles que afetam ou são afetados em uma Empresa. Outra definição para este termo em inglês é "uma pessoa, grupo ou entidade que possuem interesses nas ações e no desempenho de uma organização". Churchill e Peter (2000) eles afirmam que stakeholders são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas consequências das decisões das organizações e podem influenciá-las. Hitt (2002) define stakeholders como indivíduos e grupos capazes de afetar e de ser afetados pelos resultados estratégicos alcançados. Portanto, as organizações possuem relacionamentos de dependência com esse grupo. Conforme Freeman os stakeholders são classificados como: primários e secundários. Os primários são: proprietários, clientes, fornecedores empregados e a concorrência; os secundários são: governos internos, governos externos, mídia, comunidade, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros, instituições financeiras. Cada parte interessada possui um interesse específico como, por exemplo: Os proprietários possuem interesse que a empresa seja lucrativa e cresça no mercado, já o governo possui interesse na arrecadação de impostos e no desenvolvimento econômico e social proporcionado por aquela empresa, podendo também criar leis que afetem positivamente ou negativamente estes negócios, bem como aumento ou diminuição de alíquotas de impostos. Os clientes tem o interesse que a empresa disponibilize produtos e serviços que supram suas necessidades, com qualidade e por um preço justo.

## Classificação dos Stakeholders

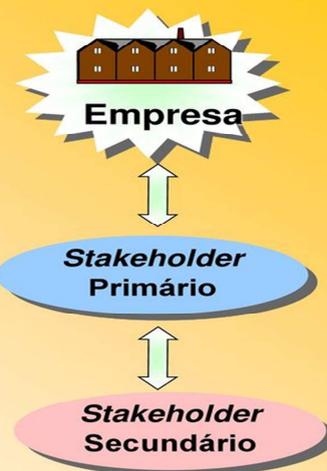
DEFINIÇÃO:

PRIMÁRIOS

são aqueles com impactos diretos na organização

SECUNDÁRIOS

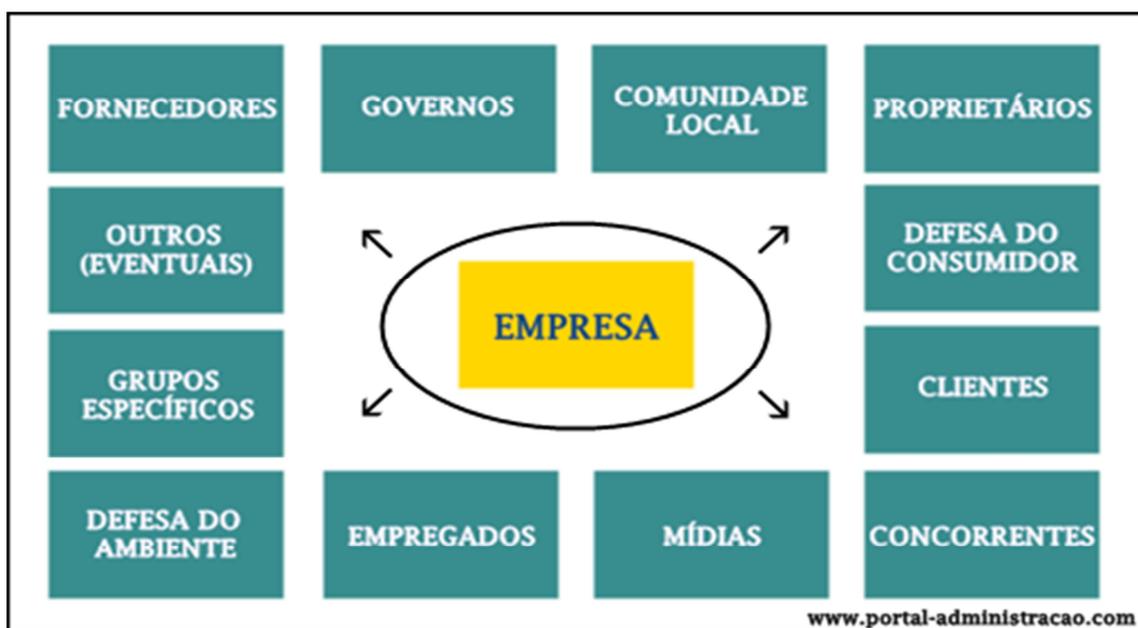
são aqueles cujos impactos ocorrem por meio de outro stakeholder



Fonte: (Freeman, 1984).

Conforme Freeman chama-se Shareholder é uma pessoa que possui pelo menos uma ação de uma organização empresarial. Os shareholders ou acionistas, frequentemente se caracterizam também por serem investidores da empresa, estes possuem interesse na lucratividade do negócio e muitas vezes também podem aportar capitais para novos investimentos de uma empresa.

### Stakeholders e Mercado



Fonte: (Freeman/Adaptado, 1984).

## **Stakeholders Estado da Arte**

A obra Teoria do Stakeholder: O Estado da Arte, de Freeman e outros (2010), na qual os autores fazem um balanço do estado da arte da teoria. O estado da arte é uma referência ao estado atual de conhecimento sobre um determinado tópico que está sendo objeto de análise ou estudo. De início, é preciso dizer que Freeman e outros (2010) mostram que a teoria do stakeholder não é um conjunto único de ideias que segue na mesma direção. Eles apontam que existem diversos caminhos, nos quais cada um apresenta uma definição de stakeholder e uma proposta do que a teoria consiste. Nos últimos 30 anos, diante de um cenário de incertezas e mudanças um número crescente de acadêmicos e profissionais, dentre eles Freeman e outros estudiosos tem experimentando conceitos e modelos que facilitam nossa compreensão das complexidades de desafios de negócios de hoje. Entre estes, a "teoria das partes interessadas" ou "pensamento das partes interessadas" surgindo como uma nova narrativa para compreender e remediar três problemas de negócios interconectados: O problema de entender como o valor é criado e comercializado, o problema de conectar a ética e capitalismo, e o problema de ajudar os gestores a pensar sobre gestão de tal forma que o primeiro dois problemas são abordados.

### **O problema da ética do capitalismo**

Conforme descrito originalmente em Freeman (1984), a teoria dos stakeholders estava preocupada com o problema da criação de valor e do comércio. Desde a sua articulação inicial no Stanford Research Institute, por meio de vários teóricos da Wharton, como Ackoff, Trist, Emshoff, Mitroff e Mason e Perlmutter, esses pensadores estavam preocupados em explicar como os negócios poderiam ser entendidos contra esse pano de fundo de turbulência ambiental para o qual eles não viam fim. Rapidamente se tornou óbvio que tentar resolver esse problema usando as premissas fundamentais existentes era inútil. A maioria das idéias sobre negócios assumia o domínio de um tipo de economia que pressupunha que as questões de valores e ética eram, na melhor das hipóteses, "extra-teóricas", senão totalmente irrelevantes. É possível para os executivos de negócios "fazer a coisa certa", considerando todas as coisas, não importa o quão complicado o mundo seja?

Necessidade de uma teoria sobre negócios que construa em respostas para o "argumento da pergunta aberta". Uma dessas respostas seria, "Apenas o valor para os acionistas conta", mas essa resposta teria que ser envolvida na linguagem da ética, bem como dos negócios. , precisamos de uma teoria que tenha como base o que poderíamos chamar de: A tese da integração. A maioria das decisões de negócios ou declarações sobre negócios têm algum conteúdo ético ou uma visão ética implícita.

Desafio encontrado por Freeman e outros (2010), estabelecer uma relação entre ética e capitalismo nos negócios.

### **Visão dos teóricos sobre a ética no capitalismo**

Podemos aprender com os teóricos das partes interessadas como levar os gerentes e participantes de uma organização a pensar de forma mais geral e criativa sobre como as políticas da organização tratam todos os constituintes importantes da empresa.

Isso inclui não apenas os mercados financeiros, mas também funcionários, clientes, fornecedores, a comunidade em que a organização existe e assim por diante. (Jensen 2002: 245)

Ou seja, os gerentes devem gerenciar para os stakeholders, não somente gerar valor para o acionista (lucro/valorização das ações), conforme freeman e outros (2010).

### **Negócios e Capitalismo**

Na visão da maioria dos economistas como Porter, negócios e capitalismo devem ser vistos como sistemas de competição por recursos. É preciso apenas uma pequena reviravolta para ver esse mesmo sistema como um sistema de cooperação social e criação de valor.

A teoria das partes interessadas concentra-se na união dos interesses das partes interessadas, em vez de apenas nas compensações que às vezes devem ser feitas.

### **Stakeholders e teoria da Agência**

É uma teoria que explica a relação entre partes no mundo dos negócios. Uma interpretação defendida por Barney (1986) seria de que a teoria da agência enfatiza como os mercados de capitais podem afetar a empresa.

A teoria do agente-principal assume que os indivíduos são criativos, mais egoístas e maximizadores de utilidade;

Neste contexto, a Teoria da Agência visa a analisar os conflitos e custos resultantes da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que origina as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN E MECKLING,1976).

## **Teoria das partes interessadas e as disciplinas tradicionais de negócios**

Aplicação da teoria dos Stakeholders na Gestão Estratégica. Os primeiros teóricos das partes interessadas, como Dill (1975) e Freeman & Reed (1983) examinaram a capacidade das partes interessadas de influenciar a empresa em termos da natureza de suas participações e da fonte de seu poder. Posteriormente, Mitchell, Agle & Wood (1997) identificaram urgência, poder e legitimidade como fatores que determinam quanta atenção a administração dará aos vários interessados. Gestão e a noção de sustentabilidade. A sustentabilidade é uma construção multidimensional que envolve todas as principais partes interessadas, bem como o meio ambiente e a sociedade em geral. A sustentabilidade já recebeu bastante atenção na área estratégica e na literatura de gestão (Boutilier, 2007; Frost & Mensik, 1991; Bansal, 2005; Sharma & Henriques, 2005; Kolk & Pinkse, 2007).

### **Aplicação da Teoria dos Stakeholders nas Finanças**

O campo das finanças passou a apreciar uma visão prática do pensamento das partes interessadas, embora não abraçar totalmente o conceito central de equilíbrio ou harmonização os interesses de um amplo grupo de partes interessadas. Embora os estudiosos de finanças tradicionalmente ignorem o fundamento moral da teoria das partes interessadas, bem como os fundamentos morais de sua própria teoria orientada para o acionista, alguns agora reconhecem a importância das partes interessadas em explicar altos retornos financeiros, pelo menos no sentido de uma perspectiva instrumental das partes interessadas (Jones, 1995). Debate sobre a riqueza dos acionistas vs. bem-estar das partes interessadas do ponto de vista financeiro. (Acionistas X Stakeholders).

### **Aplicação da Teoria dos Stakeholders na Contabilidade**

A teoria das partes interessadas começou a contribuir para a literatura contábil à medida que a disciplina evoluiu no último meio século. Por exemplo, em 1984, Schreuder e Ramanathan (1984) argumentaram que as falhas de mercado e contratação incompleta são tão aplicáveis a outras partes interessadas quanto são para os acionistas.

Alguns estudos investigaram como as partes interessadas influenciar o relatório de informações financeiras, como o momento dos anúncios de ganhos. (Bowman, Johnson, Shevlin, & Shores, 1992), gerenciamento de resultados (Richardson, 2000; Burgstahler & Dichev, 1997), métodos de relatórios financeiros (Scott, McKinnon, & Harrison, 2003), e práticas de “contabilidade criativa” (Shaw, 1995).

## **Aplicações da Teoria de Stakeholders no Marketing**

Vários estudiosos de marketing defenderam ou incluíram um amplo grupo de partes interessadas em suas pesquisas. Em 1991, Miller e Lewis estavam adotando uma abordagem muito mais ampla e introduziu o conceito de stakeholder como uma forma de ajudar a identificar todos os aspectos importantes da empresa constituintes, internos e externos. Acadêmicos de marketing também têm feito uso de sistemas para medir múltiplas partes interessadas resultados. Por exemplo, Kotler (2003) defendeu o que chamou de "desempenho das partes interessadas scorecard", no qual as empresa rastreiam a satisfação das principais partes interessadas, incluindo funcionários, fornecedores, bancos, acionistas, varejistas e distribuidores.

## **Aplicações da Teoria dos Stakeholders na Gestão**

A gestão inclui áreas comportamentais, como comportamento organizacional, organizacional teoria e gestão de recursos humanos, bem como ciência da gestão, fabricação e gerenciamento de operações.

Uma das primeiras aplicações da perspectiva das partes interessadas na literatura de gestão foi por Sturdivant (1979). Ele examinou as lacunas de atitude que existem entre gerentes e ativistas membros do grupo. Ele também defendeu a ideia de que os gestores devem buscar a cooperação entre seus todos dentro do sistema de partes interessadas.

Mitroff (1983) também foi um pioneiro no estudo da gestão questões através das lentes das partes interessadas

## **Teoria das partes interessadas, ética e responsabilidade social corporativa.**

A descrição do negócio que a teoria das partes interessadas oferece foi prontamente aceita no campo da ética empresarial. Isso é verdade apesar do fato de que Walsh (2005) está correto em seu argumento que Freeman (1984) diz muito pouco sobre a conexão entre a teoria das partes interessadas e Ética de negócios.

Uma área final de certa importância na literatura ética relativa à teoria das partes interessadas é CSR. Uma variedade de conceitos cai sob o guarda-chuva de RSC: desempenho social corporativo (Carrol, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wood, 1991), responsabilidade social corporativa (Ackerman, 1975, Ackerman & Bauer, 1976, Sethi, 1975), cidadania corporativa (Wood & Logsdon, 2001; Waddock, 2004), governança corporativa (Jones, 1980; Freeman & Evan, 1990; Evan & Freeman, 1993; Sacconi, 2006), responsabilidade corporativa (Zadek, Pruzan & Evans, 1997), sustentabilidade e o resultado financeiro triplo (Elkington, 1997) e o empreendedorismo social corporativo (Austin, Stevenson e Wei-Skillern, 2006).

Cada um desses conceitos compartilha um objetivo comum na tentativa para ampliar as obrigações das empresas para incluir mais do que considerações financeiras. Esta literatura luta com e em torno de questões do propósito mais amplo da empresa e como ela pode cumprir esses objetivos.

### **Teoria das partes interessadas: algumas possibilidades futuras**

Existem inúmeras oportunidades para atividades acadêmicas futuras. A teoria institucional examina a influência dos ambientes institucionais nas organizações, com ênfase na organização conformidade devido às normas e expectativas sociais (DiMaggio & Powell, 1983; Baum & Oliver, 1991).

Apesar das semelhanças conceituais da teoria das partes interessadas com a teoria institucional, os teóricos institucionais praticamente o ignoraram. Essa negligência cria uma oportunidade para aumentar fertilização cruzada e integração. Especificamente, a teoria das partes interessadas pode ajudar a resolver por que organizações em ambientes institucionais semelhantes podem ser estruturadas de forma diferente, ou ter diferentes sistemas e processos. A teoria das partes interessadas coloca em primeiro plano como os gerentes nas empresas de forma diferenciada interpretar o papel das mesmas instituições (por exemplo, governo, ONGs, grupos de consumidores) e, assim, criar papéis diferentes para eles no processo de criação de valor.

### **Teoria das Partes Interessadas e Capitalismo**

Vivemos na era dos mercados. Embora já existam há milhares de anos, estamos apenas começando a entender seu poder para organizar a sociedade e criar valor. Nos últimos duzentos anos, os mercados desencadearam uma enorme quantidade de inovação e progresso no Ocidente. A revolução industrial, a ascensão do consumismo e o surgimento do mercado global tornaram a vida melhor para milhões de pessoas.

O capitalismo, entendido no sentido de "como funcionam os mercados", também aumentou notoriamente o dividir entre ricos e pobres, dentro e entre as nações. Ficamos cegos para algumas das consequências de nossas ações que são prejudiciais a terceiros, como degradação ambiental, domínio de grupos sem privilégios e distribuição desigual de oportunidades.

Conforme Freeman e outros (2010) se colocarmos a teoria das partes interessadas no No centro de nosso pensamento sobre os negócios, podemos evitar a busca estúpida de ganhos para os acionistas à custa de outras partes interessadas, uma busca que destrói tanto o valor para os acionistas quanto para as partes interessadas.

## **Escândalos Corporativos envolvendo Stakeholders**

### **Enron**

Enron Corporation era uma empresa de energia, commodities e serviços dos EUA, baseada em Houston, Texas. Em um dos controversos escândalos contábeis da última década, descobriu-se em 2001 que a empresa estava usando lacunas contábeis para esconder bilhões de dólares de dívidas incobráveis ao mesmo tempo em que inflacionava os ganhos da empresa. O escândalo resultou em acionistas perdendo mais de US \$ 74 bilhões, enquanto o preço da ação da Enron caiu de cerca de US \$ 90 para menos de US \$ 1 em um ano. O escândalo resultou em acionistas perdendo mais de US \$ 74 bilhões, enquanto o preço da ação da Enron caiu de cerca de US \$ 90 para menos de US \$ 1 em um ano. Uma investigação da SEC revelou que o CEO da empresa, Jeff Skillings, e o ex-CEO da Ken Lay, mantiveram bilhões de dólares em dívidas no balanço da empresa. Além disso, pressionaram a empresa de auditoria da empresa, Arthur Andersen, a ignorar o problema.

### **WorldCom**

A WorldCom era uma empresa americana de telecomunicações baseada em Ashburn, Virgínia. Em 2002, apenas um ano após o escândalo da Enron, descobriu-se que a WorldCom havia inflado seus ativos em quase US \$ 11 bilhões, tornando-se, de longe, um dos maiores escândalos de responsabilidade. A empresa tinha baixado os custos da linha capitalizando em vez de gastá-los e inflacionou suas receitas fazendo inscrições falsas. O escândalo surgiu pela primeira vez quando o departamento de auditoria interna da empresa encontrou quase US \$ 3,8 bilhões em contas fraudulentas. O CEO da empresa, Bernie Ebbers, foi condenado a 25 anos de prisão por fraude, conspiração e arquivamento de documentos falsos. O escândalo resultou em mais de 30.000 cortes de empregos e mais de US \$ 180 bilhões em perdas por investidores. A empresa tinha baixado os custos da linha capitalizando em vez de gastá-los e inflacionou suas receitas fazendo inscrições falsas. O escândalo surgiu pela primeira vez quando o departamento de auditoria interna da empresa encontrou quase US \$ 3,8 bilhões em contas fraudulentas.

### **Tyco**

A Tyco International era uma empresa americana de sistemas de segurança de alto nível baseada em Princeton, Nova Jersey. Em 2002, descobriu-se que o CEO Dennis Kozlowski e CFO Mark Swartz roubaram mais de US \$ 150 milhões da empresa e haviam inflado os ganhos da empresa em mais de US \$ 500 milhões em seus relatórios. Kozlowski e Swartz derrubaram dinheiro usando empréstimos não aprovados e vendas de ações.

O escândalo foi descoberto quando a SEC e o escritório do procurador de distrito de Manhattan realizaram investigações relacionadas a certas práticas contábeis questionáveis pela empresa. Kozlowski e Swartz foram condenados a 8 a 25 anos de prisão. Um processo de ação coletiva obrigou-os a pagar US \$ 2,92 bilhões aos investidores. Kozlowski e Swartz derrubaram dinheiro usando empréstimos não aprovados e vendas de ações. O escândalo foi descoberto quando a SEC e o escritório do procurador de distrito de Manhattan realizaram investigações relacionadas a certas práticas contábeis questionáveis pela empresa.

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

O problema básico norteador deste estudo foi: De que forma se caracteriza e se constitui o estado da arte da teoria dos stakeholders oriundos de estudos e pesquisas científicas na produção acadêmica e científica nacional? Para tanto como objetivo geral buscou-se compreender o estado da arte da teoria dos stakeholders produzidos no meio acadêmico e científico, e como objetivos complementares identificar e compreender a abrangência e as diversas abordagens do tema, assim como classificar as contribuições em função de suas similaridades e divergências.

### **Revisão Bibliográfica**

Buscou-se traçar um breve histórico da teoria em evidência, assim como estabelecer os principais teóricos que versam sobre a temática. A palavra stakeholder foi primeiramente mencionada num memorando interno do SRI - Stanford Research Institute em 1963, referindo-se aquele grupo cujo suporte faltando, a organização deixaria de existir. Segundo (Freeman, 1984, p.32) esse termo foi usado para generalizar a noção de shareholders (acionistas) como um tipo de público com o qual os gestores de empresas precisam oferecer respostas. Também foi citada por Igor Ansoff e Robert Stewart no departamento de planejamento da Lockheed e mais tarde por Marion Doscher e Robert Stewart na empresa norte-americana SRI. A partir destes trabalhos originais na SRI o termo foi usado para trilhar um número diverso de direções.

### **Metodologia**

Para elaboração deste estudo, foi realizado um levantamento bibliográfico na medida em que se propôs a identificar e discorrer sobre a temática em evidência, buscando como base o conteúdo abordado. A estratégia de trabalho possuiu caráter investigativo e foi constituída de etapas que se sucederam na seguinte ordem: a) identificação e levantamento de estudos que versam sobre stakeholders em periódicos científicos, anais de congressos que são indicados no Qualis da Capes, e teses e dissertações que abordam o tema ora em questão; b) a partir do levantamento inicial, selecionou-se somente aqueles

artigos que contém base teórica evidenciando o tema tratado neste, a partir deste filtro iniciou-se a construção do presente estudo.

## **Conclusão**

Conclui-se que a relação entre os Stakeholders é de suma importância, pois as empresas de forma direta ou indireta afetam toda uma sociedade, seja na abertura de postos de trabalho, no aspecto social ou no aspecto econômico gerando renda, desenvolvimento regional das comunidades ao entorno e aumento da arrecadação de impostos para governos locais. De modo geral, no processo cada grupo possui um determinado tipo de interesse e envolvem compensação financeira, satisfação e ética. Vale ressaltar que o envolvimento de todos os grupos permite a busca de um equilíbrio de forças e a redução de resultados negativos e riscos na execução de todas as etapas. O atendimento simultâneo as necessidades de cada grupo ou das partes interessadas resultará na estabilidade e uma existência duradoura da organização. O Conceito de Stakeholders encontra-se presente na governança corporativa de grandes empresas, sendo um fator essencial no planejamento estratégico e na continuidade dos negócios.

## **REFERÊNCIAS**

FREEMAN, R. Edward. Strategic management: a stakeholder approach. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing, 1984.

FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders e stakeholders: a new perspective on Corporate Governance .California Management Review, p. 91, USA, 1983.

FREEMAN, R. E.. HARRISON, J. S. et al. Stakeholder Theory - the state of the art. New York: Cambridge, 2010.

XIII SEMEAD – Seminários em Administração

CORADINI, Cristiane; SABINO, Michele de Stefano; COSTA, Benny Kramer. Teoria dos Stakeholders – Estado da arte produzido no Brasil. Publicação: Setembro de 2010 ISSN 2177-3866.

SAETA, Beatriz Regina Pereira; TEIXEIRA, Maria Luísa Mendes. O lazer na vida da pessoa portadora de deficiência: uma questão de responsabilidade social e um turismo a ser pensado. Revista de Administração Mackenzie, ano 2, n.2, p.25-38, 2001.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli; YOSHINAGA, Claudia Emiko e BORBA, Paulo da Rocha Ferreira. Crítica a teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 12, n.1, p.33-42, jan/mar. 2005.

SOUSA, Almir Ferreira de; ALMEIDA, Ricardo José de. Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders. R.Adm., São Paulo, v.38, n.2, p.144-152, abr/mai/jun. 2003.

TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; MAZZON, José Afonso. Orientação ética quanto à mudança social envolvendo stakeholders. Revista de Administração Mackenzie, v.1, n.1, São Paulo, 2009

Portal Administradores.com

<https://administradores.com.br/artigos/stakeholder>

Acesso em: 25/09/2020

Jornal Contábil

<http://fenacon.org.br/noticias/os-9-maiores-escandalos-contabeis-do-mundo-2609/>

Acesso em: 09/10/2020

