


ANALISANDO A TEORIA DOS STAKEHOLDERS: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

ANALYZING STAKEHOLDER THEORY: A BIBLIOGRAPHIC REVIEW

 <https://doi.org/10.63330/aurumpub.045-004>

Cleyton Vilmar de Oliveira Zucchi

Mestre em Ciências Contábeis

Fucape Business School

E-mail: cleytonzucchi@gmail.com

Kathie Prochnow

Mestre em Ciências Contábeis

Fucape Business School

E-mail: kathieproc@gmail.com

RESUMO

A teoria dos stakeholders emerge como uma das principais abordagens teóricas no campo da gestão estratégica, contrapondo-se à teoria dos *shareholders* ao propor que as organizações devem considerar os interesses de todos os grupos afetados por suas atividades. O presente artigo tem por objetivo realizar uma revisão bibliográfica acerca das bases conceituais, dos desenvolvimentos e das principais críticas da teoria dos stakeholders. Para tanto, foram analisadas obras de autores seminais como Freeman, Donaldson, Preston, Mitchell, Agle e Wood, bem como contribuições mais recentes sobre percepção de valor e sustentabilidade. Os resultados revelam que, embora a teoria ofereça um arcabouço relevante para a gestão organizacional, persistem desafios quanto à operacionalização do equilíbrio de interesses entre as partes envolvidas, especialmente diante do conflito intrínseco com a primazia dos acionistas.

Palavras-chave: Stakeholders; Teoria dos Stakeholders; Governança Corporativa; Responsabilidade Social; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

Stakeholder theory emerges as one of the main theoretical approaches in the field of strategic management, opposing shareholder theory by proposing that organizations should consider the interests of all groups affected by their activities. This article aims to conduct a bibliographical review of the conceptual foundations, developments, and main criticisms of stakeholder theory. Works by seminal authors such as Freeman, Donaldson, Preston, Mitchell, Agle, and Wood were analyzed, as well as more recent contributions on value perception and sustainability. The results reveal that, although the theory offers a relevant framework for organizational management, challenges persist regarding the operationalization of

balancing interests among the parties involved, especially in light of the intrinsic conflict with shareholder primacy.

Keywords: Stakeholders; Stakeholder Theory; Corporate Governance; Social Responsibility; Strategic Management.

1 INTRODUÇÃO

Para todo o escopo de decisões corporativas, é necessário que a organização tenha uma linha de pensamento voltada ao cumprimento de sua estratégia. Comumente, a literatura divide as bases de foco de estratégia entre duas grandes teorias: a teoria dos stakeholders e a teoria da firma, também denominada teoria dos *shareholders*.

Desde muito tempo, o entendimento pacificado foi o de que os gestores deveriam atuar em favor da multiplicação da riqueza das firmas em benefício dos seus acionistas, em detrimento das demais partes integrantes do negócio. Contudo, no fim do século XX, uma nova teoria surgiu, defendendo que a empresa deveria desenvolver uma função voltada para o equilíbrio e a satisfação dos interesses de todos os públicos envolvidos com a firma.

A partir do início da década de 1980, diante da necessidade de um novo modelo conceitual, uma vez que o entendimento das organizações como entidades de natureza estática, inseridas em ambientes externos previsíveis, não era mais aceito, foram desenvolvidas estratégias para o mapeamento de stakeholders, bem como a análise de suas interações e o entendimento dos processos organizacionais (Freeman *et al.*, 2010).

De acordo com essa perspectiva, a corporação pode ser vista como uma comunidade e, como tal, deve ser gerida. Dessa forma, os detentores de interesse podem ser incluídos na visão da responsabilidade social da empresa, segundo a qual a sociedade como um todo pertence às partes interessadas (Chilosi; Damiani, 2007). Com o passar dos anos, esse conceito foi explorado e aplicado a diversos ambientes econômicos.

Nesse contexto, o presente artigo tem como objetivo realizar uma revisão bibliográfica das abordagens da teoria dos stakeholders, demonstrando suas bases conceituais, desenvolvimentos teóricos e principais críticas. O trabalho está organizado em seis seções: a presente introdução; a conceituação da figura dos stakeholders; a revisão da teoria dos stakeholders; a discussão sobre percepção de valor; a relação com sustentabilidade; e as considerações finais.

2 A FIGURA DOS STAKEHOLDERS

O pensamento voltado a incluir stakeholders como beneficiários diretos a serem considerados na decisão estratégica da empresa iniciou-se na década de 1960, envolvendo até mesmo países com visão mais voltada para o acionista, como os Estados Unidos (Chilosi; Damiani, 2007).

Mais tarde, Edward Freeman deu início à discussão sobre o conceito de stakeholders no âmbito organizacional, sendo um marco referencial para o estudo do tema. O autor introduziu o debate nos trabalhos acadêmicos, apresentando novos conceitos, teorias, ferramentas e técnicas com o objetivo de auxiliar na gestão de empresas, a fim de garantir melhores resultados e maior efetividade no meio organizacional.

Freeman definiu stakeholder como qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou é afetado, pelo alcance dos propósitos de uma organização (Hourneaux *et al.*, 2012). Clarkson (1995), por sua vez, define-os como indivíduos ou grupos que reivindicam ou dispõem de propriedade, direitos ou interesses em uma empresa e em suas atividades no período passado, presente e futuro.

Mitchell, Agle e Wood (1997) apresentam atributos para avaliação dos stakeholders, podendo ser identificadas três classes: atores latentes, expectantes ou definitivos. Cada categoria resulta de uma combinação da presença ou não de um, dois ou três atributos: legitimidade, poder e urgência. Legitimidade e poder são atributos distintos que podem ser combinados para criar autoridade, mas podem existir de forma independente.

A legitimidade é compreendida como uma percepção generalizada de que as ações de uma entidade são desejáveis, próprias e apropriadas de acordo com um sistema socialmente construído de normas, valores, crenças e definições (Mitchell; Agle; Wood, 1997). O poder, por sua vez, é identificado como a capacidade de um ator fazer com que outro realize algo que normalmente não faria por iniciativa própria.

Na língua portuguesa, o termo stakeholder — traduzido como “parte interessada” — refere-se a todos os envolvidos em um processo, a exemplo de clientes, colaboradores, investidores, fornecedores e comunidade. Uma organização que pretende ter uma existência estável e duradoura deve atender, simultaneamente, às necessidades de todas as suas partes interessadas, gerando valor que supere seu custo total (Hitt, 2005).

Nesse sentido, é importante definir, medir e monitorar os interesses dos stakeholders, associando-os aos indicadores de desempenho da empresa. A formulação e a implementação da estratégia passam necessariamente pelo entendimento da natureza e das características de seus diferentes stakeholders (Hourneaux *et al.*, 2012).

3 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A teoria dos stakeholders possui suas raízes principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos. Segundo Freeman e McVea (2000), pode ser definida como a formulação e implementação, pelos administradores, de processos que satisfaçam todos os grupos que tenham interesses em jogo na empresa.

A principal tarefa nesse processo seria gerenciar e integrar os relacionamentos e os interesses de acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades e outros grupos, de modo a assegurar o sucesso da empresa a longo prazo. Trata-se, em resumo, de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes e a consequente promoção dos diferentes interesses (Noro, 2012).

Donaldson e Preston (1995) tratam a teoria como a ideia de que todas as pessoas ou grupos com interesses legítimos que participam de uma empresa a integram para obter benefícios, não existindo motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outro.

Autores como Hill e Jones (1992) buscam relacionar a teoria dos stakeholders com a teoria de agência, criando a denominada teoria de agência dos stakeholders. De acordo com essa concepção, os administradores seriam os agentes de todos os stakeholders, os quais difeririam entre si conforme seu poder e grau de interesse na empresa, gerando um constante desequilíbrio entre as forças envolvidas.

Evan e Freeman (1988) sustentam que a administração tem o dever de salvaguardar o bem-estar da entidade que é a empresa, balançando as reivindicações dos múltiplos stakeholders para alcançar esse objetivo.

Existem correntes que defendem que múltiplos interesses podem ser balançados, inclusive com vantagens mútuas para as partes. Por outro lado, alguns argumentam que interesses podem ser concorrentes e eventualmente conflitantes, tornando impossível atendê-los sem que haja prejuízo para alguma das partes (Silveira, 2004).

A gestão baseada nos stakeholders argumenta que atenção simultânea deve ser dada às partes mais importantes, tanto no estabelecimento da estrutura organizacional como nas políticas gerais e na tomada de decisões (Donaldson; Preston, 1995). Observa-se, portanto, que a teoria de equilíbrio dos interesses dos stakeholders vem se desenvolvendo ao longo de várias décadas por meio de distintas linhas de pesquisa, sem uma formalização conceitual unificada.

4 A PERCEPÇÃO DE VALOR PARA OS STAKEHOLDERS

Quando se pensa em valor, em termos empresariais, o entendimento natural é o de valor econômico (Agle; Mitchell; Sonnenfeld, 1999). Se assim fosse, todos os stakeholders estariam em disputa por uma parcela maior do resultado, gerando grandes conflitos entre si (Harrison; Wicks, 2013).

Muitos estudos sobre a Teoria dos Stakeholders são encontrados na literatura, porém pouco se tem explorado sobre a percepção de valor para cada tipo de parte interessada. Valor pode ser algo diferente para cada stakeholder, não necessariamente vinculado à questão econômica (Harrison; Wicks, 2013). O Quadro 1, adaptado de Hausman e McPherson (2006), sintetiza as principais noções de valor presentes na literatura.

Quadro 1 – Principais noções de “Valor” na literatura

Noção de Valor	Descrição
Valor em troca	Baseado em quanto um item vale dentro de uma troca de mercado (Smith; Economia Neoclássica). O valor é negociado e intersubjetivo.
Valor de uso	Baseado em avaliação subjetiva de quanto um item vale para determinado indivíduo; pode variar de zero a quase infinito.
Valor do trabalho	Baseado em quanto trabalho foi necessário para criar um item (Ricardo; Marx; economia clássica). Determinado independentemente das preferências individuais.
Valor intrínseco vs. extrínseco	Distinção entre valor inerente ao item (intrínseco) e valor como meio para outro bem (extrínseco). A maioria das mercadorias no mercado é extrínseca.
Valor subjetivo vs. objetivo	Subjetivo refere-se à avaliação individual; objetivo refere-se a uma norma interindividual ou a um nível mais alto de análise (norma moral, valor social).

Fonte: adaptado de Hausman e McPherson (2006).

Harrison e Wicks (2013) entendem que os stakeholders recebem mais valor do que somente aquele gerado pelo benefício econômico. Os autores demonstram algumas medidas para verificar o valor criado: para os empregados — benefícios no local de trabalho; para clientes — ranking de qualidade dos produtos; para fornecedores — longevidade das relações; para acionistas — risco associado a retorno; e para a comunidade — percepção da integridade da empresa.

Bridoux e Stoelhorst (2016) propõem a Teoria dos Modelos Relacionais, entendendo que há uma criação de valor conjunta entre a empresa e os diversos stakeholders para o bem-estar social. Os autores concluem que as empresas que se atentam a ajudar os stakeholders a atingirem seus objetivos podem criar valor de forma mais duradoura, derrubando a ideia de que todas as partes interessadas estão movidas exclusivamente pelo interesse próprio.

5 TEORIA DOS STAKEHOLDERS E SUSTENTABILIDADE

Normalmente, as empresas tendem a atender interesses dos stakeholders além dos interesses do acionista quando são ameaçadas por algum risco ou normatização. Entretanto, o aprendizado por meio da pressão social fez com que várias organizações buscassem identificar os anseios e os interesses de seus stakeholders mais influentes antes do início de suas operações, de maneira a evitar surpresas que pudessem colocar o empreendimento em risco (Azevedo *et al.*, 2013).

Dentre os vieses da teoria dos stakeholders, sua principal vertente sustentabilista trata os recursos consumidos e resultantes das operações como stakeholders, ou seja, o meio ambiente (Mitchell *et al.*, 1997).

Kolk e Pinkse (2007) acrescentam que o ambiente natural constitui um stakeholder quando é afetado pela empresa.

Galant (2017) aponta que dentre as diversas críticas relacionadas a políticas de responsabilidade social reside o questionamento da real efetividade de práticas que atendam aos conflitos entre essas partes interessadas. Nesse caso, as ações não seriam capazes de atender a todos os integrantes da rede da empresa.

Horisch, Freeman e Schaltegger (2014) identificam três desafios da gestão de relacionamentos com partes interessadas para a sustentabilidade: fortalecer os interesses particulares de sustentabilidade das partes interessadas; criar interesses mútuos de sustentabilidade com base nesses interesses particulares; e capacitar as partes interessadas para atuarem como intermediários do desenvolvimento sustentável.

Elson e Goossen (2017) criticam a teoria pelo fato de ela igualar os interesses dos acionistas ao mesmo patamar dos demais stakeholders, argumentando que tal posição é impraticável ao longo do tempo. Freeman *et al.* (2010) ressaltam, contudo, que a necessidade de superar trade-offs e conflitos é exatamente o que a teoria dos stakeholders tem a ver com o contexto social de um negócio: abordar potenciais conflitos financeiros e responsabilidades sociais, criando interesses mútuos entre as demandas de todas as partes interessadas relevantes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos diversos estudos analisados, é inegável a importância e a relação dos stakeholders com as diversas organizações, alguns afetando-as mais intensamente e outros de forma mais periférica.

Atualmente, ainda existem defensores e opositores da teoria dos stakeholders, o que demonstra a vitalidade do debate teórico em diversas áreas do conhecimento, como finanças, governança corporativa, sociologia, psicologia, direito e contabilidade.

Apesar de ser uma linha oposta à teoria dos *shareholders*, a teoria dos stakeholders apresenta um ponto de conexão com aquela: percebe-se que não é possível atender a todos os interesses de maneira igualitária. O problema reside nesse conflito de interesses, e que na realidade o acionista acaba sendo a parte interessada com maior atenção recebida.

Para que a teoria dos stakeholders seja aplicada de forma eficiente, é necessário que haja ao menos o conhecimento sobre os interessados e a capacidade de equilibrar o grau de importância de cada um para a empresa, a fim de atingir a estratégia organizacional previamente estabelecida.

Como limitação do presente estudo, destaca-se o escopo bibliográfico da pesquisa, que não contempla estudos empíricos de aplicação da teoria. Recomenda-se, para trabalhos futuros, a realização de pesquisas de campo que avaliem a operacionalização da teoria dos stakeholders em contextos organizacionais específicos.

REFERÊNCIAS

- AGLE, B.; MITCHELL, R.; SONNENFELD, J. Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values. **Academy of Management Journal**, v. 42, 1999.
- AZEVEDO, D. V. *et al.* Complexidade e abordagem sistêmica: identificando similaridades entre a Teoria dos Stakeholders e o processo de gestão ambiental. **Gestão Contemporânea**, ano 10, n. 13, jan./jun. 2013.
- BRIDOUX, F. M.; STOELHORST, J. W. Stakeholder relationships and social welfare: a behavioral theory of contributions to joint value creation. **Academy of Management Review**, v. 41, n. 2, 2016.
- CHILOSI, Alberto; DAMIANI, Mirella. Stakeholders vs. *Shareholders*. **Corporate Governance**, mar. 2007.
- CLARKSON, Max B. E. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. **The Academy of Management Review**, v. 20, jan. 1995.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholders theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, jan. 1995.
- ELSON, Charles M.; GOOSSEN, Nicholas J. E. Merrick Dodd & the Rise and Fall of Corporate Stakeholder Theory. **Business Lawyer Forthcoming**, maio 2017.
- EVAN, W. M.; FREEMAN, R. E. A stakeholder theory of the modern corporation: Kantian capitalism. In: BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. (Eds.). **Ethical theory and business**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In: HITT, M.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. (Eds.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, 2000. p. 189-207.
- FREEMAN, R. Edward *et al.* Stakeholder theory: the state of the art. **The Academy of Management Annals**, jun. 2010.
- GALANT, Magdalena. The Stakeholders Theory As A Starting Point For The Critique Of Corporate Social Responsibility. **Social Responsibility of Organizations**, n. 464, 2017.
- GIBSON, Kevin. Stakeholders and sustainability: an evolving theory. **Journal of Business Ethics**, v. 109, ago. 2012.
- HARRISON, J. S.; WICKS, A. C. Stakeholder theory, value and firm performance. **Business Ethics Quarterly**, 2013.
- HAUSMAN, Daniel M.; McPHERSON, Michael S. **Economic analysis, moral philosophy, and public policy**. UK: Cambridge University Press, 2006.
- HILL, C. W.; JONES, T. W. Stakeholder-agency theory. **Journal of Management Studies**, v. 29, 1992.

HITT, Michael A.; IRELAND, Rua Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HORISCH, J.; FREEMAN, R. E.; SCHALTEGGER, S. Applying stakeholder theory in sustainability management: links, similarities, dissimilarities, and a conceptual framework. **Organization & Environment**, v. 27, 2014.

HOURNEAUX JUNIOR, Flavio. Análise dos stakeholders das empresas industriais do estado de São Paulo. **Revista de Administração USP**, v. 49, mar. 2014.

KOLK, A.; PINKSE, J. Multinationals' political activities on climate change. **Business & Society**, 2007.

LACZNIAK, Gene R.; MURPHY, Patrick E. Stakeholder theory and marketing: moving from a firm-centric to a societal perspective. **Journal of Public Policy & Marketing**, v. 31, 2012.

LADEIRA, D. L. **Teoria dos stakeholders no contexto da governança corporativa: estudo de caso**. 2009. Dissertação (Mestrado) — Universidade FUMEC, Faculdades de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2009.

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

NORO, G. B. A. Gestão de stakeholders em gestão de projetos. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v. 3, n. 1, 2012.

ROWLEY, T. J. Does relational context matter? An empirical test of a network theory of stakeholder influences. **Research in Stakeholder Theory**, 2000.

SILVEIRA, Alexandre M.; YOSHINAGA, Cláudia E.; BORBA, Paulo F. Crítica à teoria dos stakeholders como função-objetivo corporativa. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, 2005.