

124

ARTIGO COMPLETO

**TEORIA DOS STAKEHOLDERS: REVISÃO DE
LITERATURA SOBRE ARTIGOS PUBLICADOS POR
FREEMAN, R. EDWARD, NO PERÍODO DE 2008 A 2015**

Teresa Cristina Charotta

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM/SP

EDU-4

Estratégia e Inovação

Contato do autor:
teresac@fia.com.br

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*: REVISÃO DE LITERATURA SOBRE ARTIGOS PUBLICADOS POR FREEMAN, R. EDWARD, NO PERÍODO DE 2008 A 2015

RESUMO

Este estudo teve por objetivo analisar a produção e evolução científica do autor Freeman, R. Edward, com abordagem sobre a Teoria dos *Stakeholders* em artigos publicados no período de 2008 a 2015. Trata-se de pesquisa do tipo descritiva e retrospectiva, através da revisão de literatura. O material de análise foi limitado a estudos de Freeman, que constam na base de dados ISI *Web of Science*, e que resultou em 22 artigos. Dentre os resultados obtidos destacam-se 10 artigos que o referencial teórico-filosófico foi escolhido para subsidiar a discussão sobre a influência dos *stakeholders*.

Palavras-chaves: Teoria dos *Stakeholders*; Revisão de Literatura; Freeman, R. Edward.

1. INTRODUÇÃO

Durante os últimos 30 anos um número crescente de estudiosos e profissionais têm feito experiências com conceitos e modelos que facilitam o entendimento das complexidades e desafios enfrentados nos dias de hoje em relação aos negócios. Entre estes desafios, a "Teoria dos *Stakeholders*" surgiu como um novo direcionamento para avaliar o desempenho das empresas e sua gestão. Essa crescente preocupação em compreender e resolver problemas, não somente do ponto de vista dos seus sócios e investidores, mas também do seu relacionamento com todos os *stakeholders*, aqueles que, de alguma forma, afetam ou são afetados pela empresa (Freeman, 1984).

Devido a importância que os *stakeholders* têm se manifestado na participação das organizações a teoria dos *stakeholders* tem obtido cada vez mais destaque na literatura. A partir do surgimento desta teoria passou a dar-se atenção aos interesses de outros grupos de indivíduos que não apenas os proprietários ou acionistas das empresas (Gibson, 2000).

Freeman (1984) detém o marco teórico ao definir *stakeholders* e o papel que os gestores possuem dentro da organização. “*Stakeholders* são grupos ou indivíduos que podem influenciar ou serem influenciados pelas ações, decisões, políticas, práticas ou objetivos da organização [...]”. O conceito de *stakeholder* oferece uma nova maneira de pensar a gestão estratégica da organização, que direciona como definir e implementar a estratégia de negócio.

Para Pinto e Oliveira (2003) a teoria dos *stakeholders* exige ainda, a compreensão do tipo de influência por eles exercida e a reação das empresas frente às suas interferências. Donaldson e Preston (1995) afirmam que existem vários aspectos que envolvem os *stakeholders* e que podem ser usados de formas distintas pelas empresas e reconhecem três tipos de uso: descritivo, instrumental e normativo. O aspecto descritivo considera que os gestores podem identificar e classificar os papéis nos ambientes interno e externo. No aspecto instrumental é evidenciado quando o modelo é usado como ferramenta de gestão (*Stakeholder Management*). O aspecto normativo aparece quando a alta direção reconhece os interesses de todos *stakeholders*, alinha interesses comuns e os níveis de influência sobre a organização. [...] uma maneira de construir uma base normativa para o *stakeholder* é examinar o modelo do seu principal concorrente, o

modelo de controle de gestão, na regra de julgamento de interesses (Donaldson & Preston, 1995).

Esse conjunto de forças que são criadas pelo ambiente externo da empresa, que desenvolvem e implementam programas nas instituições identificam *stakeholders* como os agentes interessados no destino da organização, onde se incluem Governo; Entidades/Sindicatos; Concorrentes; Fornecedores; Clientes; Funcionários; Proprietários; Executivos e a comunidade em geral que exercem influência sobre as decisões tomadas pela empresa (Kaplan et al., 1997). O papel exercido por esses agentes, isoladamente ou em conjunto, tem a finalidade de agregar valor para os proprietários e a toda sociedade em geral. Para melhor entendimento sobre o papel exercido por cada *Stakeholder*, segundo Souza & Almeida (2006), descrito na figura 1:

Figura 1 - Papel dos *Stakeholders*

<i>Stakeholders</i>	Atribuição
Governo	Atua como criador e como árbitro interpretando e reforçando nas relações de cooperação e competição dos negócios, compreendendo as diversas instâncias dos três poderes do Governo. Sua atuação é mais percebida pelos instrumentos reguladores e facilitadores da atividade econômica.
Entidades/ Sindicatos	Atuam como negociadores influenciando nas dinâmicas políticas entre sindicatos e governos. Representa filiados. Podem atuar como subordinação, cooperação, oposição e resistência.
Concorrentes	Pode ser uma ameaça permanente, mas contribuem para a reflexão sobre melhorias e prontidão para identificação e aproveitamentos das oportunidades.
Fornecedores	O relacionamento reside na habilidade e no conhecimento que eles têm para desenvolver melhores componentes que preencham as necessidades da organização.
Clientes	Definem o que a organização deve fazer para atingir seus objetivos. São os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa. Custo, qualidade do produto e serviços oferecidos.
Funcionários	Enquanto os executivos planejam os funcionários implementam e executam as decisões para atingir os objetivos dos proprietários. Proveem a organização com conhecimentos, habilidades e esforços.
Proprietários	São os que possibilitam a organização ter acesso à sua principal fonte de recursos, o capital próprio. São caracterizados pelo poder de controle: majoritários possui poder sobre as decisões da empresa e minoritários sem poder de controle sobre as decisões da empresa.
Executivos	É o responsável pelo diagnóstico da importância de todos os outros <i>stakeholders</i> e pelo planejamento da estratégia e táticas visando obter retorno para os proprietários. Monitoram diretamente os <i>stakeholders</i> de ligação (Gerencia as relações externas e controlam a transmissão de informações e recursos para dentro da organização).
Comunidade em geral	É que define o ambiente legal e moral em que a organização opera, sendo suas demandas mais passivas e indiretas do que as dos outros <i>stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado pelo autor com base Souza & Almeida (2006).

Freeman, Harrison e Wicks (2007) questionam como se pode criar valor simultaneamente para vários *stakeholders*, uma vez que existem interesses distintos entre eles. Todavia, Donaldson e Preston (1995) argumentam que há necessidade de os gestores reconhecerem os diferentes grupos envolvidos com a organização e seus interesses específicos e nesse sentido a teoria dos *stakeholders* contribui com uma importante referência, para poder identificar como a influência acontece.

[...] os interesses de todas as partes interessadas são de valor intrínseco. Ou seja, cada grupo de partes interessadas merece consideração para seu próprio bem, e não apenas por causa de sua capacidade de promover os interesses de algum outro grupo, como os acionistas. (Donaldson & Preston, 1995, p. 65-91).

Neste contexto, Freeman e Reed (1983) propõem que as empresas desenvolvam processos de negociação com as partes interessadas, de forma a ajustar amigavelmente às expectativas das organizações. Desta forma, os *stakeholders* podem influenciar a formulação de estratégias dentro as empresas ou até mesmo determinar qual a sua missão organizacional.

A partir dos estudos de Harrison e Bosse (2013) no qual propõem um modelo de análise para alocação de valor aos *stakeholders*, através de como uma empresa pode determinar o quanto de valor pode ser distribuído entre os *stakeholders*:

- **Pouco valor alocado para os *stakeholders*** – o custo de oportunidade do *stakeholder* pode ser utilizado como distribuição mínima de valor, mas se o valor exceder o custo de oportunidade percebido, o *stakeholder* poderá agir de forma a gerar mais valor para a empresa ou se houver muita alocação de valor para determinados *stakeholders* em detrimento de outros, poderá haver uma destruição do valor agregado gerado por uma negativa reciprocidade (Harrison & Bosse, 2013).
- **Muito valor alocado para os *stakeholders*** – Ao alocar valor em excesso, poderá estar sacrificando a lucratividade da empresa. Quando a empresa dá grande prioridade ao acionista e seus dividendos, em detrimento da baixa remuneração que é dada aos seus funcionários, ficando abaixo do mercado (Harrison & Bosse, 2013).

Desta forma, Campbell (1997) argumenta que é fundamental entender como gerar riqueza nas empresas, visto não ser possível que as empresas sobrevivam sem entregar valor aos *stakeholders*. Tendo em vista que a Teoria dos *Stakeholders* é usualmente tratada como uma teoria que visa dar o equilíbrio sobre os interesses dos *stakeholders*, interessa questionar qual o grupo de *stakeholders* merece atenção diferenciada da empresa em detrimento de outros. É relevante os dirigentes saberem para quem devem direcionar os seus esforços, dada a falta ou limitação de recursos que não permite atender aos interesses de todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Com base no exposto, o objetivo deste estudo foi realizar uma revisão de literatura, norteadada pela seguinte questão: quais as contribuições de artigos publicados em periódicos internacionais e nacionais sobre a teoria dos *stakeholders* do autor Freeman, R. Edward, no período de 2008 a 2015.

O presente estudo está assim estruturado: após a introdução, são apresentados os procedimentos metodológicos, bem como, a revisão de literatura consultada. Ao final, são apresentadas as considerações finais e referências bibliográficas.

2. METODOLOGIA

A revisão da literatura é a busca de informações sobre um determinado assunto, com a finalidade de sintetizar a produção do conhecimento sobre uma questão de pesquisa e proporcionar ao leitor uma compreensão do que existe publicado sobre o tema. Esse tipo de pesquisa pode trazer contribuições importantes e constitui parte significativa do processo de criação e organização da estrutura de conhecimento sobre o assunto (Polit D.F., Hungler B.P., 2004; Ganong L.H., 1987).

Para atender ao objetivo deste estudo, realizou-se uma revisão da literatura, de acordo com os critérios definidos, e com base nos seguintes passos metodológicos: 1. Seleção da questão para revisão; 2. Seleção da amostra; 3. Definição das características dos estudos da amostra com base em critérios definidos; 4. Apresentação dos resultados; 5. Discussão dos resultados; 6. Considerações finais.

Os critérios de inclusão para definição da amostra deste estudo foram: trabalhos publicados no período de 2008 a 2015, em periódicos internacionais e nacionais; trabalhos publicados em inglês. Os artigos que compuseram a amostra foram encontrados na base de dados *ISI Web of Science*. Para acesso, utilizou-se as palavras chaves “ nome do autor e teoria dos *stakeholders*”.

3. RESULTADOS

Durante o processo de busca no banco de dados *Web of Science*, foram identificados aproximadamente 262 itens. Ao se refinar a busca para trabalhos sobre *stakeholders*, publicados pelo autor e no período definido para este estudo, o número foi redefinido para 151. Dos 22 trabalhos restantes, 10 foram localizados na íntegra, definindo a amostra para análise desta revisão. As publicações indexadas na base de dados da *Web of Science* totalizaram 41% da amostra (22 itens). A média de publicações no período estudado é de 2,75 por ano, conforme tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição das publicações por ano no período de 2008 a 2015.

Ano	Artigo	
	n	%
2008	3	13,64
2009	3	13,64
2010	3	13,64
2011	1	4,54
2012	1	4,54
2013	1	4,54
2014	2	9,10
2015	8	36,36
Total	22	100,00

Fonte: Elaborado autor (2016).

Dos 22 trabalhos que fizeram parte da amostra, 95,4% foram publicados em periódicos internacionais e somente um trabalho numa revista brasileira. Dentre esses, houve predominância de publicações no *Journal of Business Ethics*, com 50,0% do total, seguido do *Business Ethics Quarterly*, com 13,64%, de acordo com a tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição das publicações, segundo a fonte no período de 2008 a 2015.

Fonte	Frequência	%
Internacionais		
JOURNAL OF BUSINESS ETHICS	11	50,00
BUSINESS ETHICS QUARTERLY	3	13,64
JOURNAL OF MANAGEMENT STUDIES	1	4,545
FRONTIERS IN PSYCHIATRY	1	4,545
INNOVATION, ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABLE VALUE CHAIN IN A DYNAMIC ENVIRONMENT. 8th Annual Conference of the Euromed-Academy-of-business	1	4,545
MANAGEMENT DECISION	1	4,545
ORGANIZATION & ENVIRONMENT	1	4,545
ACADEMY OF MANAGEMENT ANNALS	1	4,545
POWDER TECHNOLOGY	1	4,545
Nacionais		
RBGN-REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO DE NEGÓCIOS	1	4,545
Total	22	100,00

Fonte: Elaborado autor (2016).

O número de autores nos trabalhos analisados totalizou 45. Outro resultado que aqui é destacado encontra-se à titulação desses pesquisadores. Esses dados demonstram predomínio de profissionais com titulação de doutorado e mestrado. Dos 45 pesquisadores 30 são Doutores representando (66,67%) e Mestres são 6 representando (13,34%) atuando em instituições de ensino superior e escolas de negócio, Graduados 5(11,11%). Embora não se tenha conseguido identificar a titulação de 4 (8,88%) dos autores, observou-se que grande parte deles estão inseridos no meio acadêmico e vinculados a centros e grupos de pesquisas, conforme tabela 3.

Tabela 3 – Titulação dos pesquisadores

Titulação	n	%
Doutor (a)	30	66,67
Mestre	6	13,34
Graduado (a)	5	11,11
Não identificado	4	8,88
Total	45	100,00

Fonte: Elaborado autor (2016).

Dos 45 pesquisadores presentes na amostra, a maioria (89,22%) encontram-se nos Estados Unidos da América, seguido México, Romênia, Bélgica, França, Brasil, Alemanha, Finlândia com 1,54% em cada país respectivamente, conforme tabela 4.

Tabela 4 – Distribuição dos trabalhos, segundo o país de origem dos autores.

País	n	%
EUA	38	84,46
México	1	2,22
Romênia	1	2,22
Bélgica	1	2,22
França	1	2,22
Brasil	1	2,22
Alemanha	1	2,22
Finlândia	1	2,22
Total	45	100

Fonte: Elaborado autor (2016).

Na Tabela 5 apresenta-se a frequência do tipo de trabalho e o estado atual das publicações sobre *stakeholders* que compuseram a amostra para este estudo. Os estudos descritivos aparecem em maior frequência, representando (50,00%), seguido da Pesquisa Clínica (10,00%), Quadro Conceitual (10,00%), Revisão da literatura (10,00%), Estudo de Caso (10,00%) e Diálogo (10,00%).

Tabela 5 – Distribuição de frequência das pesquisas quanto ao tipo de estudo.

Tipo de Estudo	Frequência	%
Estudo descritivo	5	50,00
Pesquisa Clínica	1	10,00
Quadro conceitual	1	10,00
Revisão literatura	1	10,00
Estudo de caso	1	10,00
Diálogo	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Elaborado autor (2016).

Ao se analisar as 10 publicações selecionadas quanto às contribuições sobre *stakeholders*, identificaram-se as seguintes categorias por tema: Teoria dos *Stakeholders* (33,33 %), Gestão dos *Stakeholders* (33,33 %), Criação de valor, Alianças Empresariais/Ética e Gestão da Sustentabilidade representaram (11,11%) cada contribuição respectivamente, conforme tabela 6.

Tabela 6 – Contribuições das publicações

Contribuições sobre <i>Stakeholders</i>	Frequência	%
Teoria dos <i>Stakeholders</i>	3	30,00
Gestão dos <i>Stakeholders</i>	3	30,00
Criação de Valor	2	20,00
Alianças empresarias e Ética	1	10,00
Gestão da sustentabilidade	1	10,00
Total	10	100,00

Fonte: Elaborado autor (2016)

4. DISCUSSÃO

Nos últimos oito anos, não houve nenhum ano sem publicação sobre o assunto, sendo que no ano de 2015 apresenta o maior número de itens (36,4%), seguido dos anos de 2008, 2009 e 2010 com três publicações, representando (13,64%) em cada ano. Com 9,10% em 2014 e nos anos 2011,2012 e 2013 com (4,54%) em cada ano, conforme representados na Tabela 1.

A gestão dos *stakeholders* deve, cada vez mais, fazer parte das estratégias das organizações. Essa gestão eficaz está associada as partes interessadas com a criação de valor da empresa, o que vem aparecendo recentemente na literatura de gestão. Essa ideia tem sido denominada de Criação de Valor Stakeholder Theory (VCST), e sustenta que o valor ideal será criado para a empresa sob condições onde o maior valor também é criado para os *stakeholders* (Freeman, Harrison & Wicks, 2007; Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & Décollé, 2010).

Todas as decisões de gestão contêm um componente ético, e os argumentos éticos em defesa da gestão para as partes interessadas são tão importantes para a teoria como são para as considerações práticas. Os estudiosos têm defendido a teoria dos *stakeholders* usando uma grande variedade de perspectivas teóricas, incluindo a teoria de contatos sociais integrados (Donaldson & Dunfee, 1999), Kantianismo (Evan & Freeman, 1993), a doutrina de contratos justos (Freeman, 1994), o princípio da justiça (Phillips, 2003), o princípio do bem comum (Argandoña, 1998), ética feminista (Wicks, Parmar & Décollé, 2010).

A Teoria dos *Stakeholders* oferece uma oportunidade para reinterpretar uma variedade de conceitos, modelos e fenômenos que ocorrem na economia, na administração pública, finanças, filosofia, marketing, gestão e outras (Harrison, Freeman & Abreu, 2015).

Risch, Freeman e Schaltegger (2015) examinam as ligações, semelhanças e diferenças entre a teoria dos *stakeholders* e a gestão da sustentabilidade. A partir de um quadro conceitual desenvolvido para ampliar a aplicabilidade da teoria na gestão em questão, os autores identificaram desafios na gestão do relacionamento entre as partes interessadas: (i) reforçar o interesse de sustentabilidade desenvolver interesses mútuos de sustentabilidade, (ii) capacitar os *stakeholders* para agir como intermediários para natureza e desenvolvimento sustentável.

A ideia das partes interessadas está viva, bem e crescente. A questão relevante agora não é “se”, mas “como” a teoria dos *stakeholders* vai enfrentar os desafios do seu sucesso. A sua chegada significa dinamismo contínuo, refinamento e relevância no mundo corporativo (Agle; Mitchell, 2008).

Agle, Mitchell e Sonnenfeld (1999) apontam para os fundamentos normativo da teoria dos *stakeholders* como um ponto de partida para inspirar a criação de melhores teorias, métodos e ferramentas. Jensen (2002) argumenta que maximizar o valor para os acionistas é o objetivo da organização, entretanto, acredita que tal meta não vai servir de inspiração para os gestores ou os seus *stakeholders*.

Freeman (2008) se define como pragmático, capitalista, libertário obstinado que acredita na liberdade humana e esperança, na solidariedade da comunidade, como as duas faces da mesma moeda, ele sugere que para chegar a teoria das partes interessadas não há necessidade de uma justificativa fundamental normativa como muitos estudiosos defendem. Ele sugere que os estudiosos precisam fazer algumas ideias simples e muito práticas. É sobre como colocar a parte normativa do negócio e as outras partes juntas, e buscar através da teoria dos *stakeholders* uma revolução integrativa. “A tese da integração é apenas uma maneira de dizer que é preciso colocar todas as coisas juntas, ou seja, não faz sentido falar de negócios sem falar sobre ética e que não faz muito sentido falar de ética sem falar de negócios [...]”. Para ele, a principal responsabilidade de um executivo é criar o máximo de valor possível para os *stakeholders*, porque é assim que ele pode criar o máximo de valor possível para os acionistas.

Freeman (2007), atribui que a melhor teoria dos *stakeholders* centra-se na multiplicidade de formas que as empresas e os empresários que estão no mercado, criam valor, tornam a vida melhor de pessoas e mudam o mundo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As publicações analisadas apontam para uma mudança de comportamento da gestão e relacionamento entre as partes interessadas, com objetivo de promover o crescimento, o desenvolvimento, a comunicação e a preservação da ética dentro da organização. Os trabalhos que compõem esta revisão sugerem um cenário complexo no mundo corporativo e na sociedade em geral. Fenômenos econômicos e sociais, de alcance global, são responsáveis pela reestruturação dos ambientes das organizações, e é nesse contexto que a teoria dos *stakeholders* se transforma em recurso estratégico para a vida das empresas e das partes interessadas que com elas se relacionam.

REFERÊNCIAS

- Agle, B.R., Mitchell, R.K. & Sonnenfeld, J.A. (1999). Who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values. *Academy of Management Journal*, 42(5) 507-525.
- Argandoña, A. (1998). The stakeholder theory and the common good. *Journal of Business Ethics* 17 (9): 1093-102.
- Campbell, A. (1997). Stakeholders: the case in favour. *Long Range Planning*, 30(3), 446-449.
- Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, 65- 91.
- Donaldson T. and Dunfee, T.W. (1994). Toward a unified conception of business ethics: Integrative social contracts theory. *Academy of Management Review*, 18, 252-284.
- Evan, W.M., and Freeman, R. E. (1993). A stakeholder theory of the modern

- corporation: Kantian capitalism. In Beauchamp, T.L. and Bowie, N.E. (eds.) *Ethical Theory and Business*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 97-106.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston, *Harper Collins*.
- Freeman, R.E. & Reed, D.L. (1983). Stakeholders and Stakeholders: a new perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, v. 25, n. 3, Spring.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey Harrison and Andy Wicks (2007), *Managing for stakeholders: Reputation, survival and success*. New Haven, CT: *Yale University Press*.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey Harrison, Andy Wicks, Bobby Parmar and Simone de Colle, (2010), *Stakeholder theory*. New York: *Cambridge University Press*.
- Ganong, L.H. (1987) Integrative reviews of nursing research. *Res Nurs Health*. 10 (1): 1 – 11.
- Gibson, K. (2000). The Moral basis of stakeholder theory. *Journal of Business Ethics*. Dordrecht, v. 26, 245-257.
- Harrison, Bosse e Phillips (2013) How much is too much? The limits to generous treatment of stakeholders. *Business Horizons*, 56 (3), 313-322.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (1997) *A Estratégia em Ação – Balanced Scorecard*. *Harvard Business School Press*. São Paulo: Elsevier.
- Jensen, M.C. (2001). Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function. *European Financial Management*, 7, 297-317
- Parmar, B.L., Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. and De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 3, 403-445.
- Pinto, M.S.L. & Oliveira, R.R. (2004). Estratégias competitivas no setor elétrico brasileiro: Uma análise dos interesses e expectativas dos atores da CHESF. *Revista de Administração Contemporânea – RAC, ANPAD, Edição Especial*, 131-135.
- Polit D.F., Hungler B.P. (2004) *Fundamentos de Pesquisa em enfermagem*. 4a. ed. Porto Alegre: *Artes Médicas*; 2004.
- Sousa, Almir. F.; Almeida, Ricardo J. (2006) *O valor da empresa e a influência dos Stakeholders*. São Paulo: Saraiva.