

FACULDADE CASA DO ESTUDANTE - FACE

OSMAR JOSÉ BERTHOLINI PIANCA

**A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E SUAS DIFERENTES
ABORDAGENS.**

ARACRUZ 2014

A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E SUAS DIFERENTES ABORDAGENS

RESUMO

Objetiva-se com este estudo identificar a teoria dos stakeholders sob a égide de diferentes abordagens, conceituando a teoria e identificando alguns estudos da teoria dos stakeholders relacionados ao gerenciamento estratégico, as organizações, ética nos negócios, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e fator competitivo. Trata-se de um ensaio sobre o tema acima exposto e seus relacionamentos, lembrando que estas são apenas algumas abordagens destacadas na teoria dos stakeholders dentre muitos outros conceitos e abordagens disponíveis na literatura sobre o tema.

INTRODUÇÃO

O meio acadêmico tem presenciado uma literatura crescente da teoria dos stakeholders e sua importância na gestão das empresas. Há muitos questionamentos com relação a esta teoria, se realmente ela tem valor para as empresas, seja financeiramente ou criando valor para as empresas ou se a teoria é somente uma forma de proteção dos empregados, fornecedores, etc. contra os mandos e desmandos das organizações. Há um debate da economia tradicional que foca na expectativa dos shareholders, definindo que o objetivo maior da empresa é gerar valor para os acionistas, em contrapartida a teoria dos stakeholders considera a participação dos stakeholders como fator participante no processo de evolução da empresa. Gibson (2000) define os stakeholders como a parte interessada ou interveniente no processo, elementos essenciais no planejamento estratégico dos negócios, FREEMAN (1984) por sua vez, define a teoria dos stakeholders como a teoria das partes interessadas (direta ou indiretamente) que ressalta os objetivos estratégicos em atender um grupo maior de atores sociais que afetam ou são afetados pelas práticas e atuação da empresa.

Baseado na teoria dos stakeholders, as organizações deixam de privilegiar somente os interesses dos seus acionistas, mas foca também na responsabilidade das empresas em “satisfazer” os interesses dos empregados, fornecedores, comunidade local, consumidores, governo, dentre outros.

Com vistas a desenvolver sobre o tema da teoria dos stakeholders e suas abordagens, este estudo aborda a teoria dos stakeholders e gerenciamento estratégico em que Freeman e Veal (2002) identificam que o gerenciamento estratégico deve explorar os relacionamentos com todos os stakeholders em ordem a desenvolver as suas estratégias de negócios, Donaldson (1995) identifica três abordagens da corporação na teoria dos stakeholders, definindo-as como descritiva, instrumental e normativa, Gibson (2000) identificou que deve haver uma base moral na teoria dos stakeholders, Campbell (2007) fala sobre a performance social corporativa, Garvare (2010) abordou sobre práticas

de sustentabilidades e Harisson (2010) identificou a competitividade como fator importante na teoria dos stakeholders, finaliza-se o estudo com uma abordagem sobre o que a teoria dos stakeholders não é, com a intenção de limitar a confusão que se faz com relação a teoria e suas aplicações.

DESENVOLVIMENTO DAS ABORDAGENS

A teoria dos stakeholders certamente é riquíssima para o meio acadêmico e empresarial, pois uma determinada empresa pode estar tendo sérias dificuldades com relação aos seus resultados ou ao seu valor, sendo que o problema pode estar na relação com os seus stakeholders e a empresa não se atentou para esta situação ou não deu a devida importância sobre este relacionamento entre empresa e stakeholders.

ABORDAGEM ESTRATÉGICA

Considera-se nesta abordagem que as estratégias quando são definidas pelas empresas devem levar em conta a teoria dos stakeholders, visto que a mesma tem poder de influenciar a performance financeira ou não da empresa. Os fazedores de estratégia devem explorar os relacionamentos com todos os stakeholders em ordem a desenvolver suas estratégias de negócios.

Segundo Freeman e Veal (2002) as estratégias de sucesso são as que integram os interesses de todos os stakeholders, mais do que maximizar a posição de um grupo dentro das limitações fornecidas por outros.

O objetivo de uma abordagem dos stakeholders ao gerenciamento estratégico é planejar uma nova direção para a firma

Freeman e Veal (2002) em uma pesquisa no campo da teoria dos stakeholders identificaram alguns subcampos:

- Teorias normativas de negócios – teoria dos stakeholders permite aos gestores incorporar valores pessoais na formulação e implementação de planos estratégicos e os gestores devem fazer decisões corporativas respeitando o bem estar dos stakeholder mais do que tratá-los como um meio para atingir um fim específico.
- Governança corporativa e teoria organizacional – contraste entre a visão tradicional do planejamento em proteger os interesses dos shareholders e o planejamento considerando os interesses dos stakeholders.
- Responsabilidade social e performance financeira – firmas que praticam gestão dos stakeholders tem melhor performance do que quem não pratica o gerenciamento dos stakeholders.

ABORDAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Donaldson e Preston (1995) em seu estudo da teoria dos stakeholders da corporação fazem três abordagens da teoria dos stakeholders: precisão descritiva, poder instrumental e validade normativa.

A tese descritiva apresenta um modelo descrevendo a corporação como uma constelação de interesses competitivos e cooperativos possuindo valores intrínsecos. A tese instrumental examina as conexões entre a prática da gestão dos stakeholders e a realização de vários objetivos de performance da corporação como crescimento, lucratividade e etc. A tese normativa que é a base fundamental da teoria dos stakeholders é normativa e envolve a aceitação de algumas ideias como: a) stakeholders são grupos ou pessoas com interesses legítimos nos procedimentos ou aspectos da atividade corporativa b) os interesses de todos os stakeholders são de valor intrínseco, ou seja, cada grupo de stakeholder visa o próprio bem.

Conforme citado acima, Donaldson e Preston (1995) desenvolveram três abordagens da teoria dos stakeholders, assim especificadas:

- Descritiva – descreve ou explica as características e comportamentos específicos da corporação, como por exemplo: a natureza da firma, o modo como os gerentes pensam sobre gerenciamento e como as corporações são atualmente administradas.
- Instrumental – identifica as conexões ou as faltas de conexões entre gerenciamento dos stakeholders e a realização de objetivos corporativos tradicionais como a lucratividade.
- Normativa – interpretação da função da corporação, incluindo a identificação de diretrizes morais e filosóficas para a operação e a gestão das empresas.

Uma teoria descritiva das organizações baseado na teoria dos stakeholders deve levar em conta o ciclo de vida de vida das organizações, ou seja, os processos pelo qual a organização está inserida desde o nascimento da empresa até a fase de declínio que toda empresa enfrenta. Em qualquer ciclo de vida das organizações, podem-se destacar três pontos importantes: a) certos stakeholders, devido ao seu potencial para satisfazer as necessidades críticas da organização serão mais importantes do que outros b) identificação de stakeholders específicos que são mais ou menos importantes na evolução das organizações c) a estratégia da organização para lidar com os stakeholders dependerá da importância daquele stakeholder para a organização em relação aos outros stakeholders.

Jawahar (2001) especificou em seu estudo quatro fases do ciclo de vida das organizações com relação à teoria dos stakeholders, assim descritas:

- Start –up – os stakeholders que controlam os recursos críticos para as organizações nesta fase, serão mais abordados ativamente do que os stakeholders que a organização não depende nesta fase da organização. Estratégia de reação para lidar com grupos de meio ambiente, de defesa para lidar com governo e comunidade, proação para lidar com stockholders e acomodação para lidar com empregados e fornecedores.
- Estágio emergente de crescimento – após o start-up a firma alcançou um grau de sucesso e busca oportunidades de expansão, faz uma estratégia de aversão ao risco para lidar com os stakeholders. Credores,

empregados e fornecedores serão abordados proativamente e consumidores, governos, comunidades serão acomodadas.

- Estágio de maturidade – imagem de liderança, excesso de confiança, excesso de dinheiro, utiliza-se uma estratégia de aversão ao risco para lidar com todos os stakeholders, exceto os credores que serão acomodados.
- Estágio de declínio – demanda pelo produto ou serviço da organização será reduzido. Estratégia de reação com grupos ambientais, de defesa com governo e comunidade, proativa com acionistas e credores e de acomodação com empregados e fornecedores.

Conforme visto, a necessidade das organizações varia de acordo com o ciclo de vida das organizações. As preocupações e questões com os stakeholders que suprem as necessidades da firma são abordadas proativamente ou acomodadas e para outros stakeholders usa-se estratégia de defesa e reação dependendo da importância dos stakeholders em determinado ciclo.

ABORDAGEM ÉTICA E MORAL

A abordagem ética e moral considera que a teoria dos stakeholders deve ser difundida entre as organizações, com a intenção de promover o relacionamento participativo do empregado em relação à organização e não somente tratar o funcionário ou outro stakeholder como um meio para atingir um fim específico. Claro que grosso modo não há uma obrigação da empresa em ser “boazinha” com os seus stakeholders, entretanto, segundo a ética e moral a empresa deve considerar os interesses dos stakeholders, pois algumas vezes eles podem fazer diferença entre uma estratégia de sucesso ou de fracasso da empresa.

Greenwood (2005) analisou por meio de seu estudo a relação da teoria dos stakeholders e a ética de gerenciamento de recursos humanos, definindo “ethical HRM” como a combinação do envolvimento dos stakeholders junto com o tratamento moral dos stakeholders, ou seja, quando o engajamento dos funcionários combina com o tratamento moral dos empregados, temos um cenário de gerenciamento dos recursos humanos.

A visão de ética no gerenciamento dos recursos humanos designa que a organização não deve agir no interesse dos seus funcionários com a intenção de promover estes interesses, mas também que envolva os empregados em decisões relativas a estes interesses. A visão não ética do gerenciamento dos recursos humanos (HRM) as organizações envolverão seus funcionários não com os interesses do grupo de empregados, mas com a intenção de beneficiar o grupo dos shareholders.

Gibson (2000) no seu trabalho a base moral da teoria dos stakeholders examina a afirmação de que as empresas devem considerar os interesses dos stakeholders e questiona se há uma base moral para essa afirmação. O autor aponta 3 abordagens para a teoria dos stakeholders: prudência, agência e pontos de vista deontológicos que é a personalidade corporativa. No campo da

prudência, há uma tese de reconciliação que afirma que as firmas podem ir bem à medida que fazem o bem. Há como exemplo o caso da Johnson & Johnson que retirou 31 milhões de cápsulas de tylenol do mercado, por supostamente ter matado 7 pessoas envenenadas, tornou isso público e em um curto período recuperou o mercado, ou seja, ser ético pode ter um impacto benéfico. No campo da agência, outra maneira de olhar a responsabilidade da corporação em relação aos stakeholders, propõe que a firma tem um dever para com eles, ou seja, da mesma forma que a firma tem um dever particular com os investidores, ela tem diferentes deveres aos vários grupos de stakeholders e o último e mais importante campo é a personalidade corporativa da organização (deontological claims) que olha para os motivos morais mais do que qualquer resultado particular se baseando em três elementos designados deveres positivos com os stakeholders, grupos de stakeholders são distintos dos indivíduos e os deveres são devidos às partes interessadas igualmente.

ABORDAGEM DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Se o objetivo da empresa é maximizar o lucro, porque a empresa teria uma responsabilidade social com os stakeholders? Há muitas empresas que agem de forma irresponsável socialmente com os stakeholders, como por exemplo: enganar os consumidores, explorar os funcionários, danificar o meio ambiente, prejudicar a comunidade local, etc. Outras empresas, no entanto, agem de maneira responsável socialmente, apoiando as comunidades ao seu entorno, tratando seus trabalhadores e consumidores decentemente e mantendo padrões de integridade e honestidade. Se você fosse um cliente nacional ou internacional das empresas acima citadas, em qual empresa você manteria relacionamentos?

Há vários determinantes do comportamento corporativo socialmente responsável: cultura da organização, estrutura, liderança, esquema de compensação gerencial, direitos de propriedade e as formas de regulação do estado, todos são fatores que podem influenciar o comportamento socialmente responsável.

Campbell (2007) define o comportamento socialmente responsável como àquele que fornece aos empregados da corporação um decente salário para viver em comparação aos seus custos de vida ou aquele que não arruína o meio ambiente e prejudica a saúde da comunidade local, dentre outros. Em seu estudo, Campbell (2007) define 8 proposições que afetam o grau em que as corporações agem de maneira responsável, sendo assim destacadas:

- Proposição 1 – corporações que estão com fraca performance financeira agirão menos responsáveis socialmente.
- Proposição 2 – corporações agirão menos socialmente se há muita ou pouca competição.

- Proposição 3 – Corporações agirão mais responsáveis socialmente se houver uma forma e bem executada legislação em vigor para assegurar tal comportamento.
- Proposição 4 – Corporações serão mais responsáveis socialmente se há um sistema bem organizado e industrial efetivo de auto regulação para assegurar tal comportamento.
- Proposição 5 – Corporações serão mais socialmente responsáveis se houver organizações privadas e organizações independentes como ONG's, movimento social, investidores institucionais e a imprensa monitorando o comportamento das corporações.
- Proposição 6 – Corporações agirão mais socialmente se elas operam em um ambiente onde as chamadas normativas para tal comportamento são institucionalizadas, ou seja, espaços educacionais em que os gerentes corporativos participam.
- Proposição 7 – Corporações serão mais socialmente responsáveis se pertencerem ao comércio ou associações patronais, mas somente se estas associações são organizadas de maneira que promovam o comportamento social responsável.
- Proposição 8 – Corporações serão mais socialmente responsáveis se estão envolvidas em diálogos institucionais com sindicatos, empregados, grupos comunitários, investidores e outros stakeholders.

Portanto, pode-se concluir que a forma de agir socialmente das corporações é bastante influenciável pelo ambiente em que se está inserido, especificamente as condições econômicas, a economia como um todo, o nível de competição em que as corporações estão expostas, sendo estes alguns motivos que podem afetar este comportamento socialmente responsável das organizações. Com o intuito de verificar se há uma correlação entre a responsabilidade social corporativa (CSR) e a performance financeira das empresas, Ehsan (2012) por meio de dados em painel de 100 firmas não financeiras do Paquistão no período de 2006 a 2009 encontrou evidências de uma correlação positiva entre CSR e a performance financeira.

Vários autores, além de Ehsan, estudaram esta relação com resultados conflitantes devido a falta de uma fundação teórica e o problema tecnológico, Freeman identifica que a responsabilidade da gestão da organização vai além da lucratividade e deve considerar a satisfação dos stakeholders. O autor encontrou evidências que fatores como questões ambientais, relações com empregados, bem-estar social dentre outros são positivamente relacionados com a performance financeira da empresa. Já Friedman verificou que as decisões em relação às atividades sociais podem guiar há severos conflitos entre a gestão e os seus potenciais shareholders e isto pode causar distúrbios na performance financeira.

ABORDAGEM DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

As organizações contemporâneas devem satisfazer uma variedade de stakeholders, que são capazes de prejudicar as estratégias das organizações se seus interesses não forem preenchidos. Se uma organização administra para satisfazer ou exceder as necessidades dos stakeholders ela será considerada sustentável.

As atividades econômicas das organizações devem adicionar valor suficiente para garantir a todos uma vida decente, conforme já exposto pela abordagem social, entretanto, com um componente a mais que será sem prejudicar o meio ambiente de modo que as gerações futuras não corram risco, portanto, questões de sustentabilidade global afetam o desempenho das empresas e deve ser um item importante a ser analisado na elaboração das estratégias.

Garvare (2010) relata uma diferença entre a sustentabilidade organizacional e a sustentabilidade global. A sustentabilidade global envolve os interesses de futuras gerações e o meio ambiente enquanto que a sustentabilidade organizacional envolve somente os stakeholder primários e secundários. Ainda segundo Garvare (2010) em termos de teoria dos stakeholders não basta preencher os desejos e as necessidades dos stakeholders, mas também evitar ações que reduzem a capacidade das partes interessadas, incluindo as gerações futuras para atender as suas necessidades.

A sustentabilidade requer mais do que contratos de obrigação, ele requer compromisso pessoal de estar em conformidade com os princípios morais universais de justiça.

Na esteira do que disse Garvare (2010), a sustentabilidade global será promovida se a sustentabilidade organizacional é alcançada sem comprometer a capacidade das partes interessadas para atender as suas necessidades presentes e futuras. Convém, portanto, ressaltar que a excelência organizacional em termos de promover a sustentabilidade organizacional e global, implica que a organização deve satisfazer ou exceder as necessidades e desejos de seus stakeholders, sem comprometer a capacidade de outras partes de satisfazer as suas necessidades.

ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE

A teoria dos stakeholders vem a ser observada sob o ângulo da competitividade, ou seja, será que o tratamento que as firmas contratam com seus stakeholders na base da confiança mútua e cooperações terão uma vantagem competitiva sobre as firmas que não possuem tal proposição? Há um consenso por parte dos trabalhos desenvolvidos por essa ótica Harisson (2010) Jones (1995) que para alcançar alta performance as firmas devem adotar uma estratégia que incorpore as necessidades e demandas de múltiplos grupos de stakeholders.

Uma firma que gerencia para os stakeholders busca agir de uma maneira que demonstra aos stakeholders que ela entende e respeita como seu bem estar é

afetado, sendo que este tratamento particular aos stakeholders pode alocar em vantagens competitivas. Segundo Harisson (2010) as firmas que mantêm um tratamento consistente com os seus stakeholders, fazem isso porque acreditam que: a) é a maneira correta de tratar os stakeholders (visão normativa) b) é economicamente vantajoso (visão instrumental) c) ambas as coisas. Firmas que gerenciam para os stakeholders, desenvolvem relações de confiança com eles, baseado nos princípios de distribuição, procedimento e justiça interacional. Sob tais condições, os stakeholders são mais propensos em compartilhar informações em relação a sua função utilidade, portanto, aumentando a capacidade da firma em alocar recursos em áreas que satisfarão, aumentando assim a transação de negócios com a firma.

Firmas que são capazes de gerar vantagem competitiva de uma abordagem de gestão para os stakeholders ganham vantagem não somente criando e distribuindo valor com os stakeholders, mas por tornarem-se conhecidas como firmas que executam tal abordagem e também que com o tempo esse modelo vem a ser evidenciado como uma cultura da empresa.

Finalizando, pode-se inferir desta abordagem que uma empresa que tem a estratégia de gestão dos stakeholders consistente é mais competitiva do que uma estratégia que escolhe os stakeholders que a empresa quer tratar bem e as empresas que não estão orientadas para esta visão de stakeholders.

O QUE A TEORIA DOS STAKEHOLDERS NÃO É

Antes de descrever sobre o que a teoria dos stakeholders não é, faz-se necessário salientar que a mesma é uma teoria de gestão organizacional e ética. É distinta de outras teorias, pois aborda valores morais e valores explícitos como uma característica central de gestão nas organizações, sendo que a gestão para stakeholder envolve mais do que simplesmente maximizar a riqueza dos acionistas.

Phillips (2003) destaca algumas distorções críticas e outras distorções amigáveis com relação à teoria dos stakeholders que é desenvolvida por vários autores amigáveis ou críticos da teoria, a saber:

- A teoria dos stakeholders é uma desculpa para o oportunismo gerencial – gestores interessados no crescimento das organizações administram contra os interesses dos acionistas e das partes interessadas.
- A teoria não pode fornecer uma função objetiva específica para a organização – a teoria não fornece um guia para resolver cada difícil questão encontrada na gestão dos stakeholders. Há limitações na teoria.
- A teoria dos stakeholders está primeiramente preocupada com a distribuição de saídas financeiras – a teoria está preocupada com as decisões tomadas assim como os resultados de tais decisões. O procedimento é tão importante para a teoria dos stakeholders como a distribuição final.

- Gestão dos stakeholders diz que todos os stakeholders devem ser tratados igualmente – a questão da priorização dos stakeholders depende pelo menos em parte, das razões e objetivos subjacentes ao uso de uma abordagem do stakeholders para o gerenciamento.
- Teoria dos stakeholders requer mudanças à legislação vigente – a teoria gerencial não requer mudanças na estrutura da governança corporativa. A teoria não é legalmente proibida nem demanda uma legislação regulada.
- Teoria dos stakeholders é socialista e refere-se a economia como um todo – a teoria é uma teoria de estratégia e ética organizacional e não uma teoria de economia política.
- Teoria dos stakeholders é uma doutrina moral de compreensão – não é uma doutrina moral. Há ações que as organizações podem tomar, mas elas não são obrigadas de uma perspectiva da teoria dos stakeholders.
- Teoria dos stakeholders aplica-se somente as corporações – para a teoria ser considerada uma teoria de gestão estratégica e ética organizacional, é necessário ser aplicada não somente em grandes corporações, mas em pequenos negócios ou negócios próprios de família.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A teoria dos stakeholders vem corroborar na afirmação de que a atenção nos stakeholders é importante na definição das estratégias das empresas, ou seja, quando o gestor ou grupo estratégico for elaborar a estratégia para uma determinada empresa, ele deve considerar os interesses dos stakeholders que são responsáveis muitas vezes por influenciar o comportamento, cultura, competitividade e até mesmo a lucratividade da empresa. A teoria relaciona-se com várias abordagens acima expostas, sendo que cada uma se torna importante dentro de uma visão estratégica e dentro do interesse dos diversos stakeholders presentes no processo de configuração e de interesse das firmas. Cumpre salientar que o interesse maior de todas as organizações é o máximo retorno aos seus acionistas que são quem fornece o capital necessário para a continuidade, expansão ou investimentos diversos da firma, entretanto, com esta teoria, torna-se necessário uma adequação das estratégias das empresas no tocante aos seus stakeholders que podem ajudar ou atrapalhar o processo global da empresa no tocante ao seu funcionamento atual e futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMPBELL, John L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**, 2007.

DONALDSON, Thomas; PRESTON, Lee. E.; The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. **Academy of Management Review**, v. 20, 1995.

EHSAN, Sadaf; KALEEM, Ah Mad. An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and financial performance, **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2012.

FREEMAN, R. Edward, VEA Mc Darden. A stakeholder approach to strategic management. **Graduate School of Business Administration – University of Virginia**, 2002.

GARVARE, Richard; Jonhansson, Peter. Management for sustainability – a stakeholder theory. **Total Quality Management & Business Excellence**, 2010.

GIBSON, K. The moral basis of stakeholder theory. **Journal of Business Ethics**, v. 26, p.245-257, 2000.

GREENWOOD, Michelle; CIERI, Hellen De.; Stakeholder theory and the ethics of human resource management. **Monash University Business and Economic**, 2005.

JAWAHAR, I. M. Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. **Academy of Management Review**, 2001.

JONES, T. M.; Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. **Academy of Management Review**, 1995.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R.A. Stakeholder theory: reviewing a theory that move us. **Journal of Management**. V. 34, n.6, p.1152-1189, 2008.

HARRISON, J.S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R.A. Managing for stakeholders, stakeholder utility functions and competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v.31, p. 58-74, 2010.

PHILLIPS, R.; FREEMAN, RE. What stakeholder theory is not. **AC Wicks – Business Ethics Quarterly**, 2003.

