

Título do trabalho: Teoria dos *Stakeholders* – Estado da Arte produzido no Brasil

AUTORES

CRISTIANE CORADINI

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
criscoradini@hotmail.com

MICHELLE DE STEFANO SABINO

Universidade Nove de Julho
misabino@yahoo.com.br

BENNY KRAMER COSTA

Universidade de São Paulo
bennycosta@yahoo.com.br

Resumo

Desde idos da década de 60, quando da sua primeira menção até os dias atuais, as discussões face a teoria dos stakeholders em âmbito internacional estão sempre presentes tendo em vista sua relevância para a administração moderna e para as organizações. Assim contrapondo-se com este ambiente de expressivas discussões e quantidade de referências bibliográficas tem-se a realidade brasileira. Neste contexto este estudo dispõe sobre o estado da arte referente à teoria dos *stakeholders* produzidos no meio acadêmico e científico nacional, almejando a compreensão de sua abrangência, abordagens, similaridades e divergências. Para tanto fora 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-chave: teoria dos *stakeholders*, estratégia, levantamento bibliográfico.

Abstract

Gone from the 60's, when his first words for to the present day, discussions against the theory of stakeholders in the international arena are always present in view of its relevance to modern management and organizations, in contrast with this environment of significant amount of discussion and references we have the Brazilian reality. Therefore, this study provides about the state of the art on the stakeholder theory produced in the academic and scientific policy, aiming to understand its scope, approaches, similarities and differences. For both out a survey of scientific publications in journals and conference proceedings listed under Qualis / Capes, and dissertations and theses, and from this analysis was attempted to classify the approaches in thematic areas and weighing the contributions depending on the characteristics found, it is thus a literature search.

Key- Words: *stakeholders teory*, strategy, bibliographical survey.

Introdução

O significado do termo *stakeholders* desencadeou muitos debates em fóruns de discussões presenciais e virtuais ao longo dos últimos 45 anos. Dentre estas definições e interpretações, uma tem sido bastante aceita e disseminada, que considera *stakeholder* como parte interessada nas organizações, ou seja, é vista como qualquer pessoa ou entidade que afeta ou é afetada pelas atividades de uma organização (FREEDMAN; REED, 1983, p. 91). Nesta dimensão, por exemplo, são enquadrados os empregados desta organização, seus acionistas, as associações de vizinhos, sindicatos, organizações civis e governamentais, clientes, fornecedores, etc.

Este conceito parte da visão da empresa como uma entidade complexa, que vai além da preocupação com os seus acionistas, englobando o restante dos agentes associados, incluindo categoria que não se fixam unicamente nos empregados e nas entidades do poder público. Nesta dimensão, atores como os consumidores, terceirizados, fornecedores e demais parceiros também são considerados e integrados.

Diante deste quadro, faz-se necessário estabelecer um elo entre os diversos estudos relacionados ao tema *stakeholders*, tanto em revistas científicas e anais de congressos, como em dissertações e teses de mestrado e doutorado de modo a se levantar todo o arcabouço investigativo no assunto no Brasil.

O texto está organizado da seguinte forma, inicialmente apresenta uma revisão bibliográfica sobre a conceituação de *stakeholders*, assim como busca traçar um histórico da evolução da teoria, abrangendo mesmo que brevemente alguns estudos nacionais, seguindo pela metodologia utilizada, posteriormente apresenta-se os resultados encontrados e evidencia-se o debate sobre o mesmo. Na seção final, retoma-se alguns pontos anteriores, frente as perspectivas observadas e apresenta-se ponderações.

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 brasileiro, 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 com nesta etapa 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.

Nos idos dos anos 60, além de ser nominado nos trabalhos da SRI, também apareceu em trabalhos de pesquisadores e consultores e notadamente nos trabalhos de Eric Rhenman na Suécia, que aplicou os conceitos para a democracia industrial.

Nos idos dos anos setenta, pesquisadores da teoria dos sistemas, liderados por Russel Ackoff “redescobriram” o termo. Ackoff argumentou que muitos problemas sociais podem ser resolvidos pelo redesenho dos fundamentos das instituições com o suporte e interação do *stakeholder* no sistema.

Em 1977 a Wharton School, inicia em seu Centro de Pesquisas Aplicadas o *Stakeholder Project* cujo objetivo era desenvolver um modelo teórico de gerenciamento que permitisse aos executivos formularem e implementarem estratégias corporativas em um ambiente tumultuado.

O conceito *stakeholder* foi originalmente definido como aqueles públicos de relevância tal que, sem o suporte deles, as organizações poderiam deixar de existir. A lista de stakeholders incluía originalmente os acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores e a sociedade (Freeman, 1984, p.32).

A partir de trabalhos do departamento de planejamento da *Lockheed*, uma companhia de jatos americana, e mais tarde de trabalhos do Instituto de Pesquisas de Stanford, a abordagem original serviu como importante função de informação no processo de planejamento corporativo do próprio instituto de pesquisa. Os pesquisadores desse Instituto defendiam a idéia de que, mesmo que os executivos de empresas satisfizessem as necessidades e preocupações de grupos de *stakeholders*, eles não poderiam formular objetivos corporativos que pudessem assegurar a sobrevivência contínua da empresa (Freeman, 1984, p33.).

Após o trabalho original do Instituto de Pesquisas de Stanford, o tema foi objeto de várias abordagens em direções diversas, conforma a figura a seguir.

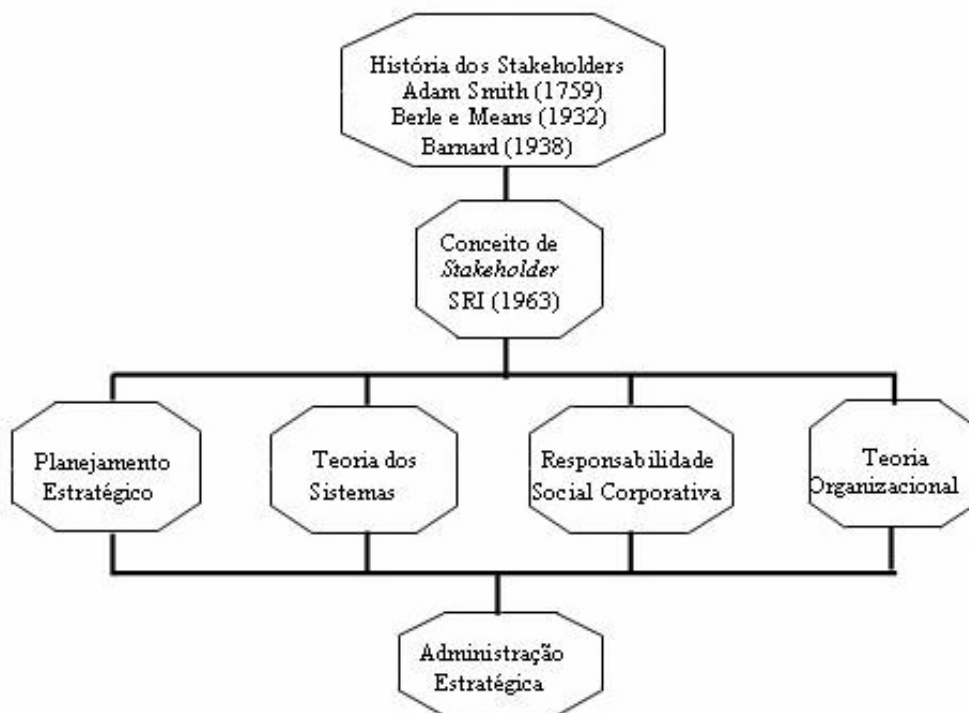


Figura 1 – Abordagens do conceito *stakeholders*
Fonte: Freeman (1984, p.32)

O conceito de *stakeholders* foi enriquecido e aprimorado em inúmeras disciplinas ao longo da história, sendo destacado em literaturas sobre planejamento estratégico, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa, teoria organizacional, dentre outros.

“A teoria dos *stakeholders* é uma resposta desenvolvida para a visão de que a empresa deve ser gerenciada de uma maneira que maximize a riqueza de seus acionistas. Essa teoria sugere

que haja multiplicidade de grupos tendo uma parte nas operações da empresa e que todos eles merecem considerações na tomada de decisões” (Lea, 1999, p. 153).

Outra definição de *stakeholders* encontrada na literatura de Administração, é proposta por Churchill e Peter (2000) eles afirmam que *stakeholders são indivíduos e grupos que também têm um interesse nas conseqüências das decisões das organizações e podem influenciá-las*. Essa definição proposta por Churchill e Peter (2000) apresenta um caráter mais amplo em relação às anteriores, que ficam restritas a grupos e atores.

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.

Contraopondo-se a esta afirmativa, alguns teóricos afirmam que os stakeholders são aqueles que têm interesse direto sobre a organização como é o caso de Bethem (2004, p. 147) que refere-se:

“O stakeholder é alguém que arrisca parte ou todo um valor ou bem de sua propriedade, apostando no resultado da atuação de uma empresa, e que ao fazer esta aposta vai provocar reflexos nos resultados da empresa. São os acionistas, fornecedores, clientes, governos, grupos de interesses especiais, sindicatos de trabalhadores e patronais, instituições financeiras, competidores e a mídia.”

Para tanto se faz necessário indentificar que são estes atores essenciais e qual é melhor maneira de gerir os mesmo, neste sentido Hanashiro, Teixeira, e Zaccarelli (2007, p. 333) propõem alguns passos para tal, a considerar: identificação dos mesmos, detectar aqueles que podem ameaçar a organização, diagnosticar os grupos que são positivos e negativos e por fim traçar estratégias que envolvam tais grupos.

O quadro a seguir sintetiza os resultados de pesquisas anteriores, relacionadas à teoria dos stakeholders, assim como os respectivos autores que norteiam o tema em questão:

Autor	Natureza do estudo
Stanford Research Institute - SRI (1960)	gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes stakeholders, de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freeman (1995)	classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995).	eficácia da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Donaldson e Preston (1995)	dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem

Autor	Natureza do estudo
Stanford Research Institute - SRI (1960)	gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes stakeholders, de modo a obter seu comprometimento.
	produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento.
McGee (1998)	avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a <i>performance</i> organizacional.
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	a relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social
Whittington (2002)	o principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender; Fleck (2004)	a administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações
Sharma e Henriques (2005)	tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição

Quadro n.1 – Principais autores.

Fonte: Os autores.

Metodologia

Para elaboração deste estudo, realizamos um estudo eminentemente bibliográfico na medida em que se propôs a identificar e discorrer sobre a temática em evidência, buscando como base o conteúdo produzido nacionalmente.

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.

Na etapa inicial como descrito acima foram consultados 238 revistas e periódicos nacionais, a palavra chave utilizada foi “*stakeholder*” não determinando um recorte temporal, assim localizou-se 95 artigos referentes ao termo, artigos estes distribuídos no decorrer dos anos conforme tabela abaixo:

Publicações/Ano	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	Sem ano	T.
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	5	1	2	1	11	7	13	17	18	13	6	95

Tabela 01: Artigos encontrados nos periódicos nacionais.

Fonte: Autores.

Na etapa seguinte, como descrito acima foram filtrados os artigos buscando somente aqueles que versam sobre a teoria estudada, para tanto foram lidos os resumos e consultados os respectivos levantamentos teóricos, resultando no total de 35 artigos que embasam em seu referencial o tema do presente estudo.

Análise dos Resultados e Discussão de resultados

Considerando os critérios detalhados no capítulo anterior, foram selecionados 35 artigos que se enquadraram no perfil deste estudo, para tanto após a leitura da produção encontrada verificou-se a diversidade de abordagens e variações embasadas na tratativa e relação com os stakeholders. Assim na tentativa de organizar os resultados realizou-se uma classificação em grupos com similaridade de temas, formando assim categorias ou eixo temáticos, que permitiu estabelecer uma reorganização dos artigos, a considerar:

Tema	Autor	Ano
Governança Corporativa	José Carlos Marques, Atila Benevides, Carlos Eduardo Brandão, Lucas Renato Rossi, Luiz Felipe Simi, Rafael Zito e Thiago O. Fagnani;	2009
	Daniel Siqueira Pitta Marques e André Lucirton Costa;	2009
	Elaine da Silveira Leite;	2006
	Janete Lara de Oliveira Bertucci, Patrícia Bernardes e Mônica Mansur Brandão;	2006
	Maria Elisa Brandão Bernardes e Dante Pinheiro Martinelli;	2004
	Antonio Alves Filho.	Sem ano
Gestão Ambiental	Márcia Reis Machado, Márcio André Veras Machado e Luiz João Corrar;	2009
	Carolina Meili, Débora Kanaane Maria, Luciana Xavier de Camargo Picelli, Mônica Molinar de Almeida, Viviane da Silva Prado e Adilson Caldeira;	2008
	Aline Quesada Gonçalves, Ana Lucia Barbin, Lia Guedes e Thalita Sardinha Schnabel.	Sem ano
Responsabilidade Social	Mariana Galvão Lyra, Ricardo Corrêa Gomes e Laércio Antônio Gonçalves Jacovine;	2009
	Ariadne Scalfoni Rigo e Rezilda Rodrigues Oliveira;	2008
	Gustavo Zanholo Contim, Juliana Cristina Sapaterra, Luciane Bonilha Kurata, Milena Bendendo Pavlov, Ricardo Ziviani Rodrigues e Alexandre Cintra do Amaral;	2004
	Tatiana Cristina Herculano, Carlos Henrique Mayer da Silva, Patrícia de Carvalho Almeida e Clovis Cerretto;	2004
	Claudio Antonio Pinheiro Machado Filho, Decio Zylbersztajn;	2004
	Pablo Dall'Oglio;	2006
	Beatriz Regina Pereira Saeta e Maria Luisa Mendes Teixeira;	Sem ano
Maria Luisa Mendes Teixeira e José Afonso Mazzon.	2009	
Gerenciamento de Projetos	Rosilene Marcon, Rodrigo Bandeira de Mello e Anete Alberton;	2008
	João Maurício Gama Boaventura, Adalberto Américo Fischmann;	2007
	Herlander Mata Lima e Lia Vasconcelos;	2006
	Roseane Patrícia de Araújo Silva Freire e Fabiana de Cássia de Araújo Silva;	2006
	Maurício Henrique Benedetti, Darcy Mitiko Mori Hanashiro, Silvio Popadiuk.	2004
Estratégia	Paulo Cesar Gonçalves, João Maurício Gama Boaventura,	2008

	Benny Kramer Costa e Adalberto Américo Fischmann;	
	Valmir Emil Hoffmann, José Ademar Procopiak Filho e Carlos Ricardo Rossetto;	2008
	Luciano Barin Cruz, Eugênio Ávila Pedrozo e Alain Charles Martinet;	2007
	Taiane Las Casas Campos;	2006
	Graziela Dias Alperstedt, Graciella Martignago e Gabriela Gonçalves Silveira Fiates;	2006
	Marcos Antonio de Camargos e Francisco Vidal Barbosa;	2004
	José Célio Silveira Andrade;	2002
	José Antônio Puppim de Oliveira e Vera Waissman;	2002
	Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi Cancellier;	Sem ano
	Antônio Alves Filho;	Sem ano
	Almir Ferreira de Sousa e Ricardo José de Almeida;	2003
	Maurício Tombini Nunes e Tania Nunes da Silva.	2006
Teoria crítica	Alexandre Di Miceli da Silveira, Claudia Emiko Yoshinaga e Paulo da Rocha Ferreira Borba;	2005

Tabela 2 - Caracterização do acervo estudado conforme temática, autor e ano.

Fonte: Os autores.

O eixo temático *Governança Corporativa* engloba os artigos que tratam principalmente de como os *stakeholders* interagem, exercem ou sofrem influência, assim como contribuem na gestão.

Já o eixo temático *Gestão Ambiental* abrange as obras que buscam discutir a questão da sustentabilidade ambiental, de práticas associadas ao meio ambiente e de como os principais atores relacionados sofrem influência do meio.

Enquanto isso, o grupo de artigos analisados que contemplam o eixo temático de *Responsabilidade Social* abordam principalmente as vantagens e desvantagens de se incluir os *stakeholders* nas práticas do segmento, assim como fazem esta tratativa relacionando a questão estratégica.

Ainda completa o quadro o conjunto de obras classificadas em *Gerenciamento de Projetos*, os estudos que consideram os *stakeholders* fundamentais para a criação e manutenção de projetos e suas ferramentas.

Por fim, o eixo temático *Estratégia* refere-se aos artigos que em sua concepção abordam a relação entre a elaboração da estratégia com os *stakeholders*, assim como os fatores determinantes para tomada de decisão, e o eixo temático *Teoria crítica*, relaciona a oposição as idéias apresentadas.

Após elencar e classificar os artigos por eixos temáticos, buscou-se compreender as principais contribuições e divergências dos respectivos grupos, salientando ainda que estas por sua vez são relacionadas a temática norteadora desde, não listando resultados pertinentes a outras diretrizes, a considerar:

A) Governança Corporativa:

Neste eixo todos os resultados corroboram com a importância dos *stakeholders* e como estes influenciam na gestão, Nunes, M. e Silva, T. (2006) detectam que a dependência da dinâmica de interação entre os diversos constituintes da firma está relacionada a boa prática da governança corporativa e que tem a oportunidades de gerar resultados positivos, se for orientada por um consenso de longo prazo, valores estes internalizados entre os *stakeholders* encontrados. Neste sentido Leite, E. (2006) complementa que além da identificação dos

atores, estes são importantes colaboradores para a legitimação da Governança Corporativa no cenário nacional.

Já no estudo de Marques, J. Benevides, A. *et al.* (2009) a abordagem se concentrou na identificação das relações com entre os *stakeholders* e empresa, e na diferença de objetivos entre os mesmos dificultando a governança corporativa. Em complemento a esta abordagem Bernardes, M. e Martinelli, D. (2004) relacionam o papel dos diversos stakeholders com o sucesso de programas, embora não apresentem nenhuma métrica, fazem uma comparação entre os casos de sucesso e aquele que tem ainda uma deficiência de progresso e detectam que o principal fator preponderante é a interação com os stakeholders.

Contudo a pesquisa de Bertucci, J.; Bernardes, P.; e Brandão, M. (2006) com os Stakeholders indica que as empresas se encontram em fases muito diferentes no processo de implementação das chamadas boas práticas de governança corporativa.

Um outro fator importante apresentado por Marques, D. e Costa, A. (2009) é que a adoção de boas práticas de governança que sua aplicabilidade é fundamental para o equilíbrio, contribuindo para a profissionalização da gestão para alcançar maior legitimidade perante seus stakeholders possibilitou uma visão geral sobre a utilidade e a viabilidade da adoção de boas práticas de governança e revelou que sua aplicação é útil para o equilíbrio de forças e para a sobrevivência dos clubes analisados. Pois contribuem para a profissionalização de sua gestão, além de fazer com que tendam a alcançar maior legitimidade perante seus *stakeholders*

Por fim, para Antonio Alves Filho (2008) o modelo dos stakeholders ajusta-se melhor às exigências dos tempos atuais e a um novo modo de gerir as organizações, requerido pela evolução ambiental vez que somente a visão dos acionistas não basta para o progresso das empresas face a gama de atores que exercem influência sobre as mesmas.

B) Gestão Ambiental:

No estudo encontrado dentro da perspectiva ambiental Meili, C.; Maria, D.; *et al* (2008) estabeleceram relação entre a reciclagem como forma de contribuir para tornar a empresa mais competitiva e os atores envolvidos, vez que considera os *stakeholders* como parte relevante na Gestão Ambiental, realçando a importância das relações entre suas atividades e o meio ambiente que as obriga, observadas as expectativas das partes interessadas e que estes valorizam cada vez mais o comprometimento das empresas com o meio ambiente.

C) Responsabilidade Social:

Nesta perspectiva temos no estudo de Herculano, T.; Silva, C.; Almeida, P. *et al* (2004) a análise entre a inclusão da pessoa portadora de deficiência (PPD) no mercado de trabalho com o exercício da responsabilidade social, identificando os principais *stakeholders* preponderantes nesta “relação” sugerindo propostas para estes atores praticar melhores práticas de mercado. Já Contim, G.; Sapaterra, J.; Kurata, L. *et al.* (2004) embasam seu estudo na discussão de gestão de responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável e investimentos, focando elementos centrais, como o mercado de capitais e a geração de valor para o acionista, os resultados demonstraram que as empresas não são somente vistas como agentes econômicos, mas também como agentes sociais, com participação e influência sobre a comunidade. Cita ainda que o retorno superior dos fundos socialmente responsáveis seria decorrente de muitos benefícios entre eles, o maior reconhecimento das marcas e imagem junto aos *stakeholders*. Nesta mesma diretriz de reconhecimento por práticas de responsabilidade social o estudo de Gonçalves, A.; Barbin, A.; *et al* (2006) apontou que todos os atores consideram importante a prática da responsabilidade social e que esta leva à constituição de uma cidadania organizacional no âmbito interno da empresa, e à implantação

de direitos sociais no âmbito externo, podendo trazer benefícios coletivos que não se restringem à empresa que investiu.

Já para Saeta, B. e Teixeira, M. (2008) o estudo teve como base a discussão do turismo e as práticas de responsabilidade social com base nos portadores de deficiência, assim como a percepção dos usuários de serviços sobre o atendimento recebido, neste contexto associada a questão da responsabilidade social com a teoria dos stakeholders, hora que a mesma ao abordar a influência entre os diversos segmentos da sociedade e a empresa e vice-versa, localiza os clientes como um dos segmentos de grupos de interesse com quem a empresa mantém contato e para com quem possui responsabilidades. Visão esta complementada por Lyra, M., Gomes, R. e Jacovine, L. (2009) quando se refere ao gerenciamento dos atores como uma forma de balizar os interesses conflitantes e atuar continuamente nessa busca ideal. Rigo, A. e Oliveira, R. (2008) analisam o estudo do capital social neste caso enfatiza o papel das instituições, sobretudo as do poder público, no fomento e construção de capital social comunitário, é um processo de construção que está longe de ser rápido, concreto e ausente de conflitos e frustrações.

O estudo de Machado Filho, C. e Zylbersztajn, D. (2004) destaca a interface entre ambiente institucional, atividades de negócios, ética, reputação e responsabilidade social corporativa. E que os novos marcos regulatórios nas questões ambientais e sociais e as mudanças no comportamento do consumidor fazem crescer as preocupações éticas das organizações.

O estudo de Teixeira, M. e Mazzon, J. (2009) confirma que a orientação ética para promover mudanças sociais envolvendo *stakeholders* está associada aos perfis de valores terminais dos executivos.

D) Gerenciamento de Projetos:

Neste amplo tema os artigos encontrados versaram sobre diversas perspectivas, entre as quais o estudo de Dall'Oglio, P. (2006), optou pela criação de uma ferramenta para auxiliar o gerenciamento de projetos que utilizam-se da metodologia *Extreme Programming*, de forma com que a mesma faça o acompanhamento das interações, estatísticas e pontos de verificação, assim se relacionando com os *stakeholders* quando monitora tais interações com os interessados, classificando as pessoas envolvidas no processo e cadastrando-as. Já para Freire, R. e Silva, F. (2006) estas interações citadas no estudo de Dall'Oglio fazem presentes e importantes diante da concepção do Balanced Scorecard, evidenciando em sua conclusão que a ferramenta deveria trazer na formulação de seus indicadores a variável meio ambiental, contemplando informações para os agentes do entorno, bem como destaca que a divulgação desses indicadores ajudaria a organização na melhoria de sua competitividade empresarial.

Mas ainda conforme estudo de Marcon, R; Mello, R.; e Alberton, A. (2008) o mercado ainda percebe a gestão dos stakeholders como custo para as empresas

E) Estratégia:

Nesta análise os artigos abordam o estudo dos stakeholders como estratégia organizacional. O estudo de Boaventura, J. e Fischmann, A. (2007) propõe um método de cenários que seja compreensível o suficiente para tornar sua implementação viável. Os resultados demonstraram que o método proposto é operacionalmente viável e que *stakeholder analysis* é eficiente para o uso sugerido.

Oliveira, J. e Waissman, V. (2002) apontam em seu estudo que não basta somente fazer os investimentos necessários ou fazer um investimentos maciços em propaganda sem implementar as demandas socioambientais legítimas dos *stakeholders*.

Já Benedetti, M.; Hanashiro, D.; e Popadiuk, S. (2004) estudam os líderes diante dos interesses dos liderados e os resultados identificaram os atributos e habilidades dos líderes, os

comportamentos que afetam a confiança dos liderados e como os líderes atendem aos diferentes interesses dos liderados.

Hoffmann, V.; Procopiak Filho, José; e Rossetto, C. (2008) abordam a importância de identificar os *stakeholders*, seus graus de influência e as estratégias de influência que podem ser adotadas na interação com as organizações para aplicar a estratégia de “uso direto” quando há alta influência dos stakeholders.

Complementando, o estudo de Sousa, A. e Almeida, R. (2003) desenvolve um modelo de planejamento e controle que integra também os interesses dos stakeholders, para que possa ser maximizada a riqueza dos proprietários. Um plano integrado com o tradicional plano financeiro para que estabeleça as metas para o relacionamento com os stakeholders.

Já na pesquisa de Nunes, M. e Silva, T. (2006), a observação dos fatos sugere que o principal mérito das lideranças foi alinhar a estratégia de sobrevivência da cooperativa com a base ideológica que lhe caracteriza, esta interação teria muito mais chances de levar a resultados positivos, se orientada por um consenso de longo prazo, um conjunto de valores internalizados entre os *stakeholders*, função que no SRV é cumprida pelo cerne da doutrina cooperativista. Neste sentido, Andrade, J. (2002) compartilha dos mesmos resultados em seu estudo onde argumenta-se que para administrar a tensão inerente aos seus interesses corporativos e àqueles dos *stakeholders*, cabe a empresa identificar os elementos mais importantes dos jogos socioambientais nos quais está envolvida, e formular estratégias para influenciá-los por meio do planejamento de um sistema de representação e defesa dos seus interesses.

F) Teoria crítica:

Neste eixo foi encontrado um artigo se opondo a teoria dos *stakeholders*, o estudo de Silveira, A., Yoshinaga, C. e Borba, P. (2005) aborda de maneira crítica a teoria dos *stakeholders*, apresentando suas origens, conceitos, aspectos positivos e negativos e comparando-a com a teoria da

maximização da riqueza dos acionistas. A análise expõe fragilidades conceituais da teoria dos *stakeholders* a considerar que as mesmas levam à consideração da teoria da maximização da riqueza dos acionistas como a função-objetivo da corporação mais robusta conceitualmente para o alcance de maior bem-estar social, a maximização da produtividade e eficiência da companhia e uma melhor avaliação do desempenho dos administradores.

Conclusões e direções para futuras pesquisas

O presente estudo teve por objetivo a compreensão do estado da arte da teoria dos *stakeholders* dentro do contexto da produção nacional, esta por sua vez escassa e pouco debatida em detrimento com o cenário internacional.

Tal compreensão se deu após levantamento realizado de acordo com as diretrizes descritas no capítulo metodologia deste, os artigos e estudos encontrados foram separados por eixos temáticos considerando a similaridade das tratativas, assim como proporcionou uma melhor oportunidade de análise considerando características comuns e divergências.

Além das similaridades e divergências apontadas na análise de cada eixo temático, podemos salientar que os resultados deste estudo despertam a atenção para quatro importantes perspectivas, sendo a primeira a relevância dos *stakeholders* independente do segmento esta corroborada em todos os estudos, seguindo pela relação destes atores com as empresas a considerar a influência que exercem principalmente para o resultado financeiro das mesmas, assim como as empresas buscam uma maior divulgação de seus atos para conhecimento dos diversos atores e também uma maior integração com os mesmos afim de que estes legitimem suas ações e por fim o quanto se mostra escasso a produção sobre gestão dos *stakeholders*.

Assim dentro das limitações deste, a considerar somente os periódicos pré determinados, assim como as publicações nacionais, este proporcionou um levantamento de modo a contribuir com um conjunto de publicações e pesquisas realizadas nacionalmente sobre *stakeholders*, em nível analítico como no que tange ao gerenciamento destes atores, de modo a subsidiar outros estudos.

Bibliografia

- ALPERSTEDT, Graziela Dias; MARTIGNAGO, Graciella; FIATES, Gabriela Gonçalves Silveira. O processo de adaptação estratégica de uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciências da Administração*, v.8, n.15, jan/jun. 2006.
- ANDRADE, José Célio Silveira. Formação de Estratégias Socioambientais Corporativas: os Jogos Aracruz Celulose-Partes Interessadas. *RAC*, v.6, n.2, mai/ago. 2002.
- BENEDETTI, Maurício Henrique; HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; POPADIUK, Silvio. Liderança: uma relação com base no gerenciamento de stakeholders, a partir da ótica dos liderados. *O&S*, v.11, n.31, set/dez. 2004.
- BERNARDES, Maria Elisa Brandão; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Programa de empreendedorismo em instituições de ensino superior: reflexões a partir de algumas experiências canadenses e americanas. *Revista de Negócios*, Blumenau, v.9, n.2, p.117-126, abr/jun. 2004.
- BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira; BERNARDES, Patrícia; BRANDÃO, Mônica Mansur. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. *R.Adm.*, São Paulo, v.41, n.2, p.183-196, abr/mai/jun. 2006.
- BOAVENTURA, João Maurício Gama; FISCHMANN, Adalberto Américo. Um método para cenários empregando stakeholder analysis: um estudo no setor de automação comercial. *R.Adm.*, São Paulo, v.42, n.2, p.141-154, abr/mai/jun. 2007.
- CANCELLIER, Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi. O papel de stakeholders na formulação de estratégias de pequenos empreendimentos catarinenses. *Revista de Negócios*, vol.5, n.2. São Paulo, 2000.
- CAMARGOS, Marcos Antonio de; BARBOSA, Francisco Vidal. Acordo de fusão TAM-Varig: um estudo de caso dos fatores estratégicos, mercadológicos e financeiros e seus impactos sobre os stakeholders. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v.11, n.4, p.75-91, out/dez. 2004.
- CAMPOS, Taiane Las Casas. Políticas para stakeholders: um objetivo ou uma estratégia organizacional? *RAC*, v.10, n.4, out/dez. 2006.
- CONTIM, Gustavo Zanholo; SAPATERRO, Juliana Cristina; KURATA, Luciane Bonilha; PAVLOV, Milena Bendendo; RODRIGUES, Ricardo Ziviani. Avaliação do desempenho de fundos de investimentos socialmente responsáveis. *Jovens Pesquisadores*. São Paulo, 2004.
- CRUZ, Luciano Barin; PEDROZO, Eugênio Ávila; MARTINET, Alain Charles. Estratégia de desenvolvimento sustentável: integração matriz/filial numa multinacional siderúrgica européia. *REAd – Edição Especial* 58, vol.13, n.4, dezembro de 2007.
- FREIRE, Roseane Patrícia de Araújo Silva; SILVA, Fabiana de Cássia de Araújo. Informação Meio Ambiental para os Stakeholders diante da Concepção do Balanced Scorecard. *Pensar Contábil*, Rio de Janeiro, vol.IX, n.35, jan/mar. 2007.
- 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.
- FILHO, Antonio Alves. *Pessoas na organização: fatores de produção ou fonte de poder estratégico?* Departamento de Ciências de Administração – CAD, 2000.

- FILHO, Antônio Alves. *Adaptação estratégica ao processo de estabilização econômica decorrente do plano real: o caso do sistema financeiro BESC*. CAD
- FILHO, Claudio Antonio Pinheiro Machado; ZYLBERSZTAJN, Decio. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *R.Adm.*, São Paulo, v.39, n.3, p.242-254, jul/ago/set, 2004.
- GONÇALVES, Aline Quesada; BARBIN, Ana Lucia; GUEDES, Lia; SCHNABEL, Thalita Sardinha. Responsabilidade social: o caso Itaú. *Jovens pesquisadores*, vol.3, n.1 (4), jan-jun. 2006.
- GONÇALVES, Paulo Cesar; BOAVENTURA, João Maurício Gama; COSTA, Benny Kramer; FISCHMANN, Adalberto Américo. Stakeholders na atividade hospitalar: uma investigação setorial no estado de São Paulo. *FACES R. Adm*, Belo Horizonte, v.7, n.2, p.84-101, abr/jun. 2008.
- HERCULANO, Tatiana Cristina; SILVA, Carlos Henrique Mayer da; ALMEIDA, Patrícia de Carvalho; CERRETTO, Clovis. Inclusão de pessoas portadoras de deficiência no mercado de trabalho como exercício de responsabilidade social. *Jovens Pesquisadores*, 2004.
- HOFFMANN, Valmir Emil; FILHO, José Ademar Procopiak; ROSSETTO, Carlos Ricardo. As estratégias de influência dos stakeholders nas organizações da indústria da construção civil: setor de edificações em Balneário Camboriú – SC. *Ambiente Construído*, Porto Alegre, v. 8, n. 3, p. 21-35, jul/out. 2008.
- LEITE, Elaine da Silveira. Governança corporativa e mídia: a construção de uma nova realidade social? *V Workshop Empresa, Empresários e Sociedade*. Porto Alegre, 2006.
- LIMA, Herlander Mata; VASCONCELOS, Lia. Integração da participação no processo de tomada de decisão referente a projectos de engenharia. *Ambiente & Sociedade*, vol.IX, n.2, jul/dez. 2006.
- LYRA, Mariana Galvão; GOMES, Ricardo Corrêa; JACOVINE, Laércio Antônio Gonçalves. O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise. *RAC*, Curitiba, v.13, Edição Especial, art.3, p.39-52, Junho, 2009.
- MACHADO, Márcia Reis; MACHADO, Márcio André Veras; CORRAR, Luiz João. Desempenho do índice de sustentabilidade empresarial (ISE) da Bolsa de Valores de São Paulo. *Revista Universo Contábil*, FURB, Blumenau, v.5, n.2, p.24-38, abr/jun. 2009
- MARCON, Rosilene; MELLO, Rodrigo Bandeira de; ALBERTON, Anete. Teoria instrumental dos stakeholders em ambientes turbulentos: uma verificação empírica utilizando doações políticas e sociais. *BBR-Brazilian Business Review*, Vitória-ES, vol.5, n.3, p.289-308, 2008.
- MARQUES, José Carlos; BENEVIDES, Átila; BRANDÃO, Carlos Eduardo; ROSSI, Lucas Renato; SIMI, Luiz Felipe; ZITO, Rafael; FAGNANI, Thiago O. Os clubes-empresa da segunda divisão do Campeonato Paulista de Futebol 2008 e as relações com seus grupos de interesse. *Revista Conhecimento Online*, ano 1, vol.1, 2009.
- MARQUES, Daniel Siqueira Pitta; COSTA, André Lucirton. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. *R.Adm.*, São Paulo, v.44, n.2, p.118-130, 2009.
- MEILI, Carolina; MARIA, Débora Kanaane; PICELLI, Luciana Xavier de Camargo; ALMEIDA, Mônica Molinar de; PRADO, Viviane da Silva; CALDEIRA, Adilson. *A reciclagem como ferramenta da gestão ambiental na competitividade empresarial*. 2008.
- NUNES, Maurício Tombini; SILVA, Tania Nunes da. *Governança corporativa em cooperativas de crédito: o papel da confiança entre stakeholders no SICREDI Região dos Vales, RS*. v.1, n.1, jul/dez., 2006.
- OLIVEIRA, José Antônio Puppim de; WAISSMAN, Vera. Integrando ação e comunicação para uma estratégia de marketing ambiental: o caso Aracruz Celulose. *REAd – Edição Especial 30*, vol.8, n.6, Nov/dez, 2002.

DALL'OGGIO, Pablo. *Uma ferramenta para gerenciamento de requisitos em projetos baseados em Extreme Programming*. Unisinos. São Leopoldo. 2006.

RIGO, Ariádne Scalfoni; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. Capital social e a análise dos interessados no desenvolvimento local: o caso do Projeto Urbe do SEBRAE. *REAd* – Edição 60, v.14, n.2, mai-ago, 2008.

SAETA, Beatriz Regina Pereira; TEIXEIRA, Maria Luisa 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, Cláudia 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.
