

Resenha

Stakeholders, Recursos e Criação de Valor

Sérgio Luiz da Silva, Dr.

Editor Navus – Revista de Gestão e Tecnologia

RESUMO

A gestão das organizações tem se mostrado um campo desafiador para pesquisadores. Isso resulta da crescente complexidade que permeia o macroambiente e da necessidade de se buscar alta performance. Nesse sentido, abordagens diversas se desenvolveram para proporcionar elementos que permitam lidar com essas exigências. Algumas delas parecem, de antemão, estar desconectadas, embora possam proporcionar direção para garantir uma gestão adequada das organizações. Isso é constatado com a teoria dos stakeholders e com a visão baseada em recursos. A 1st INTERDISCIPLINARY CONFERENCE ON STAKEHOLDERS, RESOURCES AND VALUE CREATION foi proposta com o objetivo de instigar e endereçar ideias para uma ligação entre aquelas abordagens. Neste trabalho apresenta-se uma descrição dos temas tratados na Conferência e faz-se uma reflexão acerca de encaminhamentos aventados pelos participantes.

Palavras-Chave: Criação de Valor. Conferência Interdisciplinar. Teoria dos Stakeholders. Visão baseada em recursos.

Introdução

Este trabalho objetiva proporcionar uma visão geral acerca dos temas e enfoques presentes na 1st INTERDISCIPLINARY CONFERENCE ON STAKEHOLDERS, RESOURCES AND VALUE CREATION, realizado em junho de 2011 na cidade de Barcelona (Espanha). O evento foi organizado pelo European Institute for Advanced Studies in Management (EIASM) – uma rede internacional de pesquisa em gestão e ensino, que inclui mais de 40.000 cientistas de todo o mundo – juntamente

com o IESE Business School (University of Navarra) e o The Stakeholder Strategy Interest Group of the Strategic Management Society (SMS).

O evento em tela possui destaque para esta edição da NAVUS por contar com trabalho elaborado por docente e discentes de curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gerenciamento de Projetos da Faculdade de Tecnologia Senac Florianópolis. Também se mostra importante pelo foco e pelas abordagens apresentadas pelos pesquisadores aos diversos temas pertinentes.

Tanto a teoria dos stakeholders quanto a visão baseada em recursos são abordagens que ganharam importância estratégica na gestão das organizações a partir de meadas da década de 1980. A abordagem baseada em recursos possui como base, de acordo com Wernerfelt (1984), o conceito de estratégia cunhado por Andrews (1971), ou seja, as organizações podem ser observadas em termos de recursos (pontos fortes e fracos). A criação de valor dá-se a partir da forma como a gestão dos recursos ocorre. Trata-se de uma posição eticamente neutra. Por outro lado, a abordagem que leva em conta os stakeholders entende que a criação de valor decorre da forma como os múltiplos interesses dos diversos grupos são atendidos. Aqui o conteúdo ético emerge com força inquestionável.

A temática central do evento, nesse sentido, revela-se pertinente ao tratar dos dois enfoques: como integrar duas concepções distintas e aparentemente inconciliáveis. A proposição da Conferência em instigar os pesquisadores a proporcionar insights e algum tipo de amalgama entre ambos os enfoques revela-se coerente com os desafios da gestão das organizações em ambientes cada vez mais complexos.

A Conferência e sua organização

O evento foi organizado com três tipos de sessões: plenárias; comuns e de apresentações de papers. Nas sessões plenárias trataram-se os temas de interesse geral; enquanto nas sessões comuns e de papers temas específicos ancorados em contextos de pesquisa e práticas. Tanto as sessões comuns quanto as sessões de apresentação de papers tiveram

duração de uma hora e trinta minutos, proporcionando espaço para debates acerca dos encaminhamentos empreendidos pelos apresentadores.

As sessões comuns, em número de oito, foram constituídas por um facilitador e três ou quatro propostas de pesquisadores com a audiência de interessados. O facilitador solicitava uma apresentação sumária de cada estudo incidindo apenas sobre as principais motivações e conclusões de cada trabalho. Após a apresentação havia o debate e a interação com a audiência. Especificamente estas sessões foram estruturadas a partir das seguintes linhas de trabalho: sustentabilidade; redes e sistemas; como o valor é criado da perspectiva dos stakeholders; stakeholders e responsabilidade social corporativa; utilidade para o stakeholder; o papel da confiança; inovação e empreendedorismo e promovendo a competitividade a partir da perspectiva dos stakeholders.

As apresentações de papers, em número de nove, foram constituídas por um presidente (chair) e três ou quatro apresentadores e audiência de interessados. O processo seguiu o mesmo esquema das sessões comuns, todavia, com maior tempo para os apresentadores discorrerem sobre seus trabalhos. As sessões foram organizadas a partir dos seguintes temas: capitalismo consciente; gerenciando relacionamentos com stakeholders; recursos baseados em stakeholders como fontes de valor; estruturas de governança; novas perspectivas sobre a teoria dos stakeholders; influência dos stakeholders; teoria dos stakeholders e visão baseada em recursos; aplicando a perspectiva dos stakeholders para contextos de interesse; definindo

conceitos-chave.

As sessões comuns e abordagens

Das sessões comuns podem ser destacadas, num primeiro plano, aquelas que trataram dos temas gerais sustentabilidade, redes e criação de valor a partir da perspectiva dos stakeholders. Dessas sessões duas abordagens apresentaram convergências importantes: a gestão para stakeholders, levando em consideração a perspectiva da sustentabilidade e o efeito da pressão dos stakeholders na orientação de gestão da sustentabilidade. Alguns pontos vitais para a gestão de negócios dizem respeito às ligações entre a performance e as interações entre organizações e seus stakeholders.

Dentro desse quadro, observou-se um especial interesse no debate acerca do uso e aplicabilidade dos conceitos e suas implicações. Tanto o conceito de sustentabilidade quanto o de stakeholder são amplamente utilizados na literatura de gestão e até mesmo nas discussões e ações desenvolvidas pelas organizações. Há, entretanto, uma espécie de apropriação política na forma de utilizá-los. Isto é, faz-se uso dos conceitos nos contextos que mais satisfazem os interesses das organizações. Decorre dessa avaliação uma preocupação em tornar claras as implicações para a gestão.

Constatou-se também uma preocupação com as abordagens de gestão levando em conta os stakeholders e as consequências na criação de valor. Uma abordagem integrativa parece ser o caminho, conclui-se.

Outros elementos com

consequências para o sucesso dos negócios estão associados às questões que envolvem redes de stakeholders. Por um lado, discutiu-se a forma como os stakeholders se organizam, as dinâmicas dessas redes e os efeitos na performance. De outra forma, o próprio processo de criação de redes em que as organizações assumem um caráter fomentador, ao promover interações com fornecedores, por exemplo. Percebeu-se que o uso da teoria dos stakeholders se ajusta perfeitamente para entendimento desses processos de relacionamento.

Ainda nesse campo, o processo de criação de valor, sob a perspectiva dos stakeholders, sugere um enfoque que se distancie da abordagem econômica (neoclássica, sobretudo) enfatizada na abordagem da firma. Assim, os enfoques apontaram para situações em que os stakeholders deixam de ser “recursos” para assumirem papel preponderante no sucesso de atuação das organizações.

Num segundo plano pode-se avaliar os enfoques dados aos temas que associam a gestão para os stakeholders e a responsabilidade social corporativa. As relações entre estes tópicos, por vezes, são tratadas de forma divergentes. O foco desses estudos serve para reforçar que as discussões acerca da Responsabilidade Social ganham sentido quando está presente a abordagem dos stakeholders, ou seja, desassociá-los significa promover um tratamento parcial para os efeitos das ações das organizações.

Ainda nessa concepção, o papel da confiança entre organizações e stakeholders adquiriu especial interesse. A razão primordial dessa avaliação reside na necessidade de simetria no tratamento dos

interesses e expectativas dos stakeholders, sabendo-se de antemão que isso é uma impossibilidade de fato. A questão-chave para os gestores é proporcionar transparência para os interessados criando um ambiente em que os conflitos, num sentido de choque, sejam os mínimos possíveis e que não afetem a performance. Isso é defendido numa abordagem que propõe relacionamentos colaborativos entre as organizações e seus stakeholders.

Num terceiro plano, surge o enfoque dos processos interativos organizações-stakeholders promovendo vantagens competitivas para os negócios. Aqui, destaca-se um sentido mais instrumental para tais processos interativos. Isso remete ao trabalho inicial de Freeman (1984) quando propõe uma gestão estratégica dos stakeholders.

As sessões de papers e abordagens

Dentro a série de trabalhos apresentados, nas sessões dedicadas aos papers selecionados, podem ser destacados os enfoques: gerenciamento dos relacionamentos com stakeholders; recursos baseados em stakeholders como fonte de valor; estruturas de governança; influências dos stakeholders; novas perspectivas na teoria dos stakeholders; definindo conceitos-chave e aplicação da perspectiva dos stakeholders para contextos de interesse.

Para cada um dos enfoques citados pode ser observado uma série de pontos relevantes que ajudam no entendimento das implicações para os negócios quando a abordagem dos stakeholders é utilizada.

Primeiramente quando se trata do gerenciamento dos relacionamentos

também afloram temas como governança e influência dos stakeholders. Uma das abordagens exploradas apontou para uma preocupação: a harmonização de interesses dos stakeholders estratégicos das organizações: financeiros (acionistas, por exemplo) e os não-financeiros (comunidades, por exemplo). A ideia é que se desenvolvam limites para as decisões gerenciais que comprometam os interesses dos stakeholders não-financeiros.

Ainda nesse contexto, mas num outro quadro de avaliação, enquadram-se as discussões sobre o gerenciamento dos relacionamentos. Um enfoque tratou mais diretamente da interação organização-trabalhadores; enquanto outra abordagem evidenciou a forma de relacionamento em diferentes indústrias. Destarte, depreende-se que práticas aplicadas em determinados ambientes não necessariamente podem ser aplicáveis noutros. Os efeitos podem ser diferentes e as influências na performance não calculáveis de antemão.

Tratando-se das fontes de valor para as organizações que se servem da abordagem de recursos baseados em stakeholders, tem-se um conjunto de situações que se contrapõem ao que se destacou anteriormente. O papel dos stakeholders ganha contornos de essencialidade no sucesso dos negócios. A reputação das empresas, por exemplo, é um dos possíveis indicadores que ampliam a dimensão do significado dos processos interativos.

Um dos enfoques apresentados versou sobre as situações de crises em que as organizações acabam envolvidas e que, por circunstâncias, alijam os stakeholders do seu campo de atuação, quando muito

oferecem pedidos de desculpas. Os exemplos recentes de desastres como da British Petroleum no Golfo do México e outras situações com a *débâcle* financeira de 2008, são usadas como exemplos. Explorou-se o que se denomina de “discurso de renovação” como uma situação em que, para sair de uma crise, a organização apóia-se em seus stakeholders. Salientou-se que o discurso da renovação é um corpo de pesquisa que se concentra menos na gestão da ameaça à reputação ou imagem da organização e, muito mais, em ver as oportunidades para crescer, aprender e prosperar após a crise.

Outro enfoque, ainda no campo da reputação, tratou de conceituar e explicitar os aspectos que afetam a percepção dos stakeholders quanto à performance das organizações. Enfatizou que a perspectiva baseada em recurso considera a reputação corporativa como um ativo intangível estratégico, capaz de gerar renda e vantagem competitiva, que pode ser traduzido em uma melhoria significativa (inclusive financeira) da performance da empresa.

Em segundo lugar, tratando-se das influências dos stakeholders, tem-se um enfoque que destaca o papel dos stakeholders (um conjunto heterogêneo de agentes) como fornecedores de recursos ((trabalho, capital fixo e de giro, matéria-prima, soluções de tecnologia, acesso a recursos públicos e aprovação legal de atividades). Assim, tão diversas são suas contribuições para as organizações, igualmente são suas reivindicações (interesses e expectativas) contraditórias. O gerenciamento dessas demandas exige atuação estratégica por parte dos gestores. Uma das possíveis implicações é a adoção de perspectivas diferentes no processo de

gestão. Um estudo sugeriu a adoção de uma gestão baseada em papéis. Lembrando que um stakeholder pode exercer diferentes papéis e, dessa forma, possuir demandas e contribuições diferentes.

Numa terceira linha de trabalhos, o centro de interesse eram as discussões acerca do conceito de stakeholder: quem é stakeholder; as definições (profusão e confusão) e uma visão pragmática do conceito. A proposição de uma sessão para essas discussões revela um caráter fundamental do evento: dirimir controvérsias que o tema ainda possui. A abordagem tradicional (a empresa como um sistema de produção) ainda possui relativa força nos estudos de gestão. A visão dos stakeholders, embora já tenha cerca de trinta anos de estudos e pesquisas, carece de mais esclarecimentos. A primazia do acionista (um dos stakeholders) sobre os demais é assunto discutido há um século, todavia, o papel dos demais agentes possui questionamentos severos.

A Conferência e seus reflexos

A Conferência em destaque permite avaliações diversas, destacando-se o âmbito das pesquisas teóricas e as evidências empíricas. Nesse sentido, busca-se a seguir traçar uma representação geral dessas duas linhas salientadas no evento.

No aspecto teórico dois trabalhos mostraram-se fundamentais para fomentar os debates. Ambos foram apresentados na sessão temática “Novas perspectivas sobre a Teoria dos Stakeholders”. Elas foram apresentadas, respectivamente pelas Professoras Sandra Waddock (Boston College) e Samantha Miles (Oxford Brooke

University). As referidas professoras possuem ampla produção de artigos e livros que tratam do assunto.

Waddock propõe um estudo que amplia o conceito de stakeholders: Todos nós somos stakeholders para Gaia. A própria autora considera provocativa a perspectiva adotada, pois busca em Lovelock (2007) um ponto de partida para as proposições. Assim, os seres humanos, as várias instituições e empresas, as outras criaturas, e os sistemas ecológicos, todos são stakeholders de um núcleo focal: o planeta Terra. A autora argumenta que, para certas considerações de longo prazo, como a sobrevivência da humanidade, nem a saúde e bem-estar dos sistemas naturais e outras criaturas da natureza, as organizações e até mesmo sociedades inteiras estão em um nível mais baixo de análise.

A partir dessa perspectiva de longo prazo com relação à habitabilidade do planeta, especialmente para os seres humanos, a Terra deve ser pensada como uma entidade viva (a hipótese de Lovelock) e precisa ser concebida como entidade focal, e não as instituições humanas. As necessidades e interesses dos stakeholders têm de ser levadas em consideração para o sucesso das empresas. Todas as necessidades das diversas criaturas e sistemas afetados e que afetam (a definição clássica de stakeholders) a saúde do planeta e sua capacidade de sustentar as condições de vida adequadas para as gerações futuras, precisam também ser consideradas num sentido mais amplo.

A abordagem de Sandra Waddock insere-se numa das quatro linhas que caracterizam a teoria – a descritiva; a instrumental; a normativa e a gerencial. Nesse caso ela é conduzida do ponto de vista normativo, em que presumivelmente existe algum

desejo por parte da maioria das pessoas que a humanidade e a civilização devam sobreviver.

A discussão proposta por Waddock também remete a outros estudos como de Starik (1995), que trata de espécies não-humanas como stakeholders das organizações, ou seja, trata-se aqui de uma proposição mais radical e expandida e que se enquadra perfeitamente nas pesquisas acerca do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade (conceitos notadamente controversos).

Por outro lado, Samantha Miles investiga o conceito de “stakeholders” considerando-o como central para a gestão das empresas. Observa, entretanto, que ainda não há um consenso sobre o que ele significa, com centenas de diferentes definições publicadas. Salienta que, embora todo conceito seja passível de ser impugnado, para as pesquisas sobre stakeholders, isso é problemático tanto do ponto de vista analítico, quanto empírico.

Miles explora essa falta de consenso e avalia que essa confusão conceitual não beneficia um debate mais aprofundado. Adota nos seus estudos uma abordagem para tratar de conceitos essencialmente contestados (propostas por Gallie em 1956).

Também nesse enfoque de Samantha percebe-se que o aspecto conceitual ganha contornos dramáticos quando se pretende avaliar o papel dos stakeholders para as organizações. Em trabalho anterior a autora, juntamente com Andrew Friedman (Stakeholders: Theory and Practice), dedicam espaço para esclarecer ou tratar das diversas formas de conceituar. Partem da definição inicial estabelecida pelo Stanford Research Institute em 1963 até as

abordagens de Phillips (2003). Isso aponta para 55 diferentes definições.

Outra constatação de Miles é que a confusão deriva, especialmente, da profusão do uso por diferentes entidades. Assim como outros conceitos controversos, stakeholder pode ser apropriado politicamente. Pode-se dizer que os encaminhamentos da autora sintetizam as demais abordagens conceituais presentes nas diversas sessões.

No domínio das práticas em que o os stakeholders são o foco algumas situações podem ser balizadas: no campo das organizações de saúde; gestão de biblioteca pública e jogos olímpicos. Dessas três situações pode-se constatar as proposições da utilização e implicações do conceito aplicado à gestão. O destaque desses enfoques situa-se nos campos dos processos

cooperativos. Em outros termos: gestão com stakeholders requer práticas de interação sistemáticas.

De forma conclusiva é pertinente assinalar que as perspectivas em termos de estudos que envolvem organizações e stakeholders implicam numa compreensão dos papéis desses agentes em relação à performance daquelas. Duas linhas de estudos prevalecem: gestão dos stakeholders (instrumental) e gestão para stakeholders (normativa). Nestas duas linhas gerais tem-se o processo de gestão sob a perspectiva das organizações e, no outro viés, a perspectiva dos stakeholders. Como encontrar uma convergência para estas duas correntes, finalizando, encarregam-se os pesquisadores. ■

REFERÊNCIAS

FRIEDMAN, Andrew L.; MILES, Samantha. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford: Oxford University Press, 2006.

LOVELOCK, James. **Gaia - cura para um planeta doente**. São Paulo: Cultrix, 2007.

STARIK, M. **Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature**. Journal of Business Ethics, n.14, p.207-217, 1995.

WERNERFELT, B. A **Resource-Based View of the Firm**. Strategic Management Journal, Hoboken, v. 5, p. 171-180, 1984.

Sérgio Luiz da Silva

Pós-Doutorando em Engenharia de Produção

Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas – UFSC

Correio eletrônico: sergio@prof.sc.senac.br

Currículo Lattes: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4770046P8>