

TEORIA DOS *STAKEHOLDERS* E RESPONSABILIDADE SOCIAL: algumas considerações para as organizações contemporâneas

Antonio Carlos da Silva⁽¹⁾; Ricardo Alexandre Martins Garcia⁽²⁾

⁽¹⁾Professor de Filosofia e Ética da Faculdade Arnaldo Horácio Ferreira (FAAHF). Especialista em Filosofia do Direito e Mestrado em Ciência Cognitiva e Filosofia da Mente. E-mail: acslogos@hotmail.com/ Site: www.acslogos.com/; ⁽²⁾Graduado em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS) e professor da Universidade Católica Dom Bosco. Orientador. E-mail: ricardogarcia@ucdb.br

RESUMO: O trabalho tem por objetivo analisar as teorias de *stockholders* e de *stakeholders* e suas implicações nas organizações. É uma pesquisa bibliográfica. O artigo aborda a teoria de *stockholders*, pela qual o gestor é visto como um investidor organizacional apenas em função do lucro e a teoria de *stakeholders*, que considera o relacionamento entre os diversos atores e a integração de seus diferentes interesses como elemento central. A responsabilidade social do gestor é trabalhada nesse contexto, como um elemento de equilíbrio entre os interesses dos acionistas e o da sociedade. Pois, acredita-se que aumentando o valor da empresa perante a sociedade, aumenta-se também o valor das ações da mesma e, conseqüentemente, o lucro dos *stockholders*.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Teoria de *Stockholders*. 2. Teoria de *Stakeholders*. . Responsabilidade social.

INTRODUÇÃO

Após a Rio-92, cujos temas versaram sobre desenvolvimento sustentável e soluções para o aquecimento e perdas da biodiversidade na terra, vêm ocorrendo no Brasil - o que já ocorrera em vários países ricos¹ do sistema capitalista - mudanças nas relações entre empresa e sociedade (OLIVEIRA, 2008), afetando a gestão das organizações e, conseqüentemente, o papel do gestor, que tem como uma de suas atribuições elaborar e implantar modelos de gestão empresarial, de tal forma que esses modelos garantam o sucesso da empresa.

Em função de pressões sociais, os gestores mudaram a concepção e a atuação empresarial, passando de entidade puramente econômica para “uma rede de relações entre a empresa e seus *stakeholders*” (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 15). A gestão das

¹ Países ricos são aqueles com grande potencialidade na área industrial e com elevado Índice de Desenvolvimento Humano (IDH). Tais como a Noruega, os Estados Unidos, a Suécia, o Japão, a Alemanha, a França. (KERDINA, 2011).

organizações contemporâneas se configura pela relação dialética entre o gestor empresarial e os *stakeholders*, ou seja, entre o dono da empresa, acionistas, empregados, fornecedores, clientes, financiadores, governo, comunidades, mídia e Organizações não governamentais (ONG's) (OLIVEIRA, 2008). A teoria dos *stakeholders*, segundo Freeman e McVea (2010), se sustenta na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, sendo uma abordagem que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar seus diferentes interesses.

Nesse contexto, a relação entre as duas abordagens gerenciais, ou seja, *stockholders* e *stakeholders*, e suas contraposições surge como um elemento instigante e de estímulo à reflexão, despertando o interesse pelo desenvolvimento de estudo que realizasse tal reflexão. Assim nasce este artigo, cujo objetivo é analisar as teorias em questão e suas implicações para as organizações. Metodologicamente, trata-se de uma pesquisa exploratória e bibliográfica. Por pesquisa exploratória entendem-se aquelas que “[...] tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...]” (GIL, 2008, p. 27). A pesquisa bibliográfica, por sua vez, é aquela “[...] desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...]” (GIL, 2008, p. 50).

1 A TEORIA DOS STAKEHOLDERS E OS STOCKHOLDERS

1.1 STAKEHOLDERS

Freeman e Mc Vea (2010) apontam que nos últimos vinte anos as pesquisas em administração seguiram quatro linha distintas, que são: planejamento corporativo, teoria de sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Em termos de planejamento corporativo, as pesquisas apontam que uma estratégia considerada de sucesso é aquela que integra os interesses de todos os *stakeholders* sem privilegiar algum grupo em detrimento dos demais. Já, as linhas da teoria de sistemas e da teoria organizacional enfatizam a ideia de que a empresa é um sistema aberto que se relaciona com grupos externos, havendo, portanto, a necessidade de elaboração de estratégias coletivas que aperfeiçoe e garanta a sobrevivência da empresa em longo prazo.

O termo *stakeholder*, conforme Freeman e Mc Vea (2010), apareceu em um

memorando do Instituto de Pesquisa de Stanford (SRI) nos anos 60². Nesse memorando discutiu-se a atuação do gestor de empresa como sendo de múltiplos objetivos, que deveriam atender aos *stakeholders*, ou seja, às necessidades de acionistas, empregados, clientes, fornecedores, financiadores e sociedade. Nessa ótica, a gestão empresarial deve ser desenvolvida para garantir o apoio de cada um desses interessados, o que garantiria o sucesso da empresa em longo prazo. Assim, segundo os autores, o gestor deve explorar as relações com os *stakeholders* para desenvolver as estratégias empresariais.

Donaldson e Preston (1995)³ apontam que há uma multiplicidade de definições de *stakeholders*, que variam conforme suas abrangências. Definições mais abrangentes consideram os *stakeholders* como atores diversos, sejam eles pessoas, grupos ou entidades, e que tenham relações ou interesses diretos ou indiretos com ou na empresa. As definições menos abrangentes, por sua vez, os consideram como atores sem os quais a empresa inviabilizar-se-ia, como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários, acionistas e clientes, todos interessados e com expectativas em relação à organização.

Para Oliveira (2008, p. 94), *stakeholders* podem ser definidos como “[...] grupos de interesse com certa legitimidade que exercem influência junto às empresas” e que pressionam proprietários, acionistas e gestores, interferindo, de certa forma, nos rumos da empresa. Portanto, a abordagem de *stakeholders* é aquela que prioriza o gerenciamento de relacionamentos entre os diversos atores que compõem o universo empresarial, procurando integrar esses diferentes interesses.

Mitchell, Agle e Wood (1997) estabelecem uma classificação de *stakeholders* com base nos atributos poder, legitimidade e urgência, conforme ilustra a figura 1. Para eles, não existem somente *stakeholders* visíveis, há também os latentes, que podem se manifestar a qualquer momento. Então, um dos papéis do gestor é identificar e trabalhar com as diversas classes de *stakeholders*.

Como pode ser visto nas áreas 1, 2, e 3 estão os considerados *stakeholders* ocultos, que são identificados por apenas um dos atributos em questão, ou seja, poder,

² The use of the term stakeholder grew out of the pioneering work at Stanford Research Institute (now SRI International) in the 1960's. SRI's work, in turn, was heavily influenced by concepts that were developed in the planning department of Lockheed and these ideas were further developed through the work of Igor Ansoff and Robert Stewart. (FREEMAN; Mc VEA, 2010),

³ Unfortunately, anyone looking into this large and evolving literature with a critical eye will observe that the concepts stakeholder, stakeholder model, stakeholder management, and stakeholder theory are explained and used by various authors in very different ways and supported (or critiqued) with diverse and often contradictory evidence and arguments. Moreover, this diversity and its implications are rarely discussed-and possibly not even recognized (DONALDSON; PRESTON, 1995, p. 66)

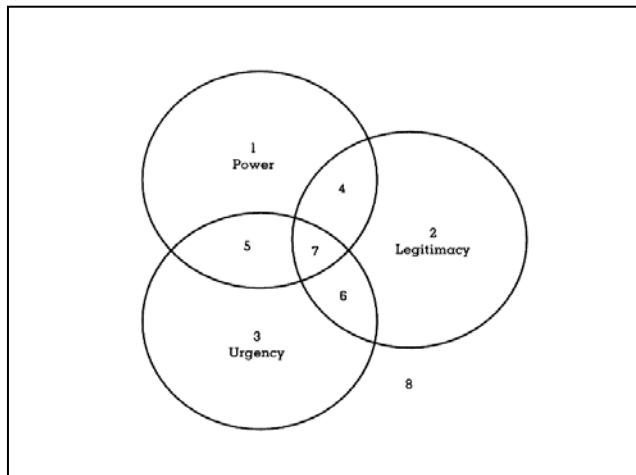


FIGURA 1: Classificação dos stakeholders
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)

legitimidade ou urgência. Nas áreas 4, 5, e 6 estão os *stakeholders* moderadamente salientes, que são identificados pela posse de dois dos atributos: poder e legitimidade (4); poder e urgência (5); e legitimidade e urgência (6). E na área 7, por sua vez, estão os *stakeholders* altamente salientes, havendo ali uma combinação dos três atributos considerados, assim como as relações dinâmicas que ocorrem entre eles.

Uma tipificação dos *stakeholders* também é apresentada por Mitchell, Agle e Wood (1997), conforme ilustra a figura 2.

São tipificados como *stakeholders* ocultos aqueles que possuem somente um dos três atributos considerados na classificação. São denominados de dormente (latente), discricionário (livre) e demandante (reclamante). Dormente são os de baixa saliência e de difícil percepção, pois não se pode prever quando se tornarão salientes. Discricionários são os que possuem o atributo de legitimidade, porém, não possuem reivindicações urgentes, nem poder para influenciar a empresa, sendo grupos legítimos como instituições filantrópicas, associações diversas, etc.. Demandantes, por sua vez, possuem o atributo da urgência, porém não possui poder, nem legitimidade. Conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), estes últimos não são perigosos, mas são barulhentos, como por exemplo uma Organização não governamental (ONG) que solitariamente anuncia que determinada substância química promoverá a destruição do ecossistema.

Já os *stakeholders* que esperam algo da empresa são tipificados como expectantes, cuja saliência é moderada, pois possuem dois dos três atributos. Estes são chamados por Mitchell, Agle e Wood (1997) de dominantes, dependentes, e perigosos. Os dominantes se caracterizam por possuir poder e legitimidade, como são os conselhos de administração,

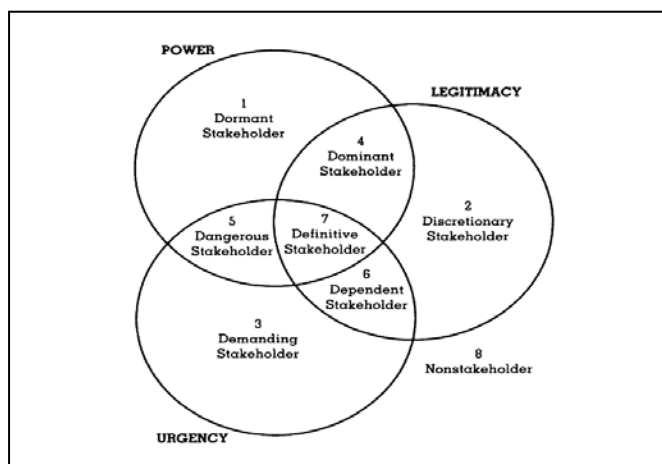


FIGURA 2: Tipologia dos *stakeholders*
Fonte: MITCHELL; AGLE; WOOD (1997)

caracterizam por possuir poder e legitimidade, como são os conselhos de administração,

representantes de donos e acionistas, credores, sindicatos e líderes comunitários. Os dependentes são assim chamados porque, embora suas reivindicações sejam urgentes e legítimas, falta-lhes poder, sendo, portanto, dependentes de advogados, Ministério público e etc. para levar avante as suas reivindicações. E os perigosos se caracterizam pela falta de legitimidade, porém com poder coercitivo e possivelmente violento, tornando-se literalmente perigosos para a empresa. As sabotagens, atos terroristas e o perigo de sequestro de funcionários são exemplo desse tipo de *stakeholders*, que devem ser identificados, não necessariamente para contenção, mas fundamentalmente para prevenção.

Os *stakeholders* definitivos são os que possuem os três atributos. A saliência desses *stakeholders* é a mais alta porque detêm os três atributos e deve ser percebido como urgente pelo gestor. Os acionistas de uma empresa são exemplos desses *stakeholders*. E os indivíduos ou entidades que não possuem nenhum dos atributos são chamados de não-*stakeholders* ou *stakeholders* potencial.

Os diversos *stakeholders* considerados para a gestão de uma organização são apontados por Freeman (2010), que cita como *stakeholders* os acionistas, os fornecedores, os empregados, administradores, comunidade e consumidores. Oliveira (2008) por sua vez, amplia essa rede, acrescentando funcionários, governo, mídia e Organizações Não Governamentais (ONG's).

E Sousa e Almeida (2006) ampliam ainda mais tal rede, acrescentando a ela os sindicatos e os concorrentes. A figura 3 ilustra essa rede de *stakeholders*, a partir das especificações apontadas pelos autores.

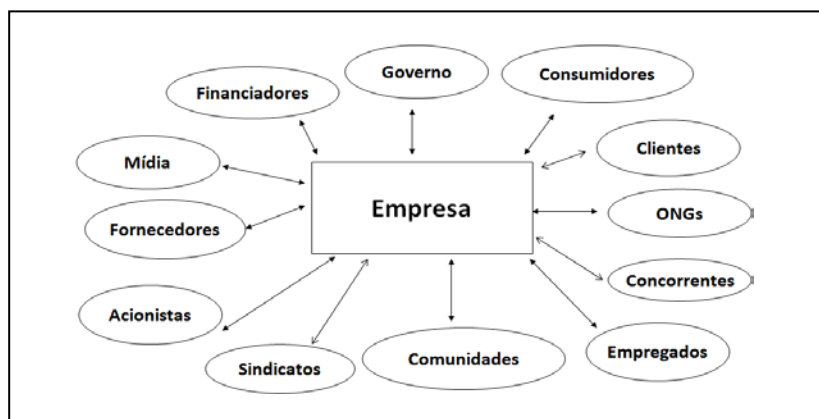


FIGURA 3: Empresa e seus *stakeholders*
Fonte: Elaborado pelo autor.

Os sindicatos, indiscutivelmente, são importantíssimos *stakeholders*, assim como os concorrentes que, embora discutível, não se pode negar que façam parte dos grupos com interesses diretamente na empresa. É válido lembrar que *stakeholders* são pessoas físicas e jurídicas que influenciam e são influenciadas pela empresa. Assim, nesse sentido, segundo Sousa e Almeida (2006), os concorrentes também são considerados *stakeholders*.

O governo, segundo Sousa e Almeida (2006), além de criar e fiscalizar as normas e regras das atuações empresariais promulga leis fiscais, trabalhistas, de incentivos fiscais e de

patentes. Além disso, regulamenta o sistema cambial e monetário. Nesse jogo comercial, o governo procura defender o interesse público que, muitas vezes, é conflitante com interesse privado, caracterizando, portanto, o governo como um importante *stakeholder*.

Os clientes são considerados *stakeholders* chave, pois definem o que o gestor deve fazer em termos de custo e qualidade do produto ou serviços fornecidos pela empresa, pois, são eles que compram os produtos e serviços. Para Sousa e Almeida (2006), os clientes “são os únicos agentes do sistema com poderes absolutos para discutir com quaisquer integrantes da empresa”, portanto, o gestor deve manter uma monitoria constante sobre seus clientes.

Consumidores são *stakeholders* finais, pois, como define o Código de Defesa do Consumidor, em seu artigo 2º, “consumidor é toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final” (BRASIL, 2011). Portanto, consumidor é aquele que utiliza os produtos e serviços comprados por eles ou fornecidos por outrem.

As Organizações Não Governamentais (ONG's) são *stakeholders* com médio poder de pressão sobre a direção da empresa. Para melhor maneira de interagir com as ONG's o gestor deve fazer parcerias para divulgação de suas causas, buscando o “[...] envolvimento empresarial nos seus projetos”. (ROCHA; GOLDSCHMIDT, 2010, p. 22).

Concorrentes são os *stakeholders* que o gestor não consegue controle efetivo sobre os mesmos. Porém, conforme Sousa e Almeida (2006), os concorrentes “[...] ao fazerem escolhas estratégicas, afetam o desempenho” das demais empresas do segmento ao qual pertence. Portanto, os concorrentes são *stakeholders* moderadamente saliente.

Empregados são *stakeholders* internos sobre os quais o gestor tem ação direta. Segundo Rocha e Goldschmidt (2010, p. 23) a melhor forma de gerenciá-los é a “política de portas abertas (que dá liberdade para o funcionário falar diretamente com seu gestor sobre questões internas)”. O gestor pode usar também outros instrumentos para conseguir o comprometimento dos empregados com a empresa, por exemplo, plano de carreira funcional, participação nos lucros e resultados (PLR), etc.

A comunidade é, segundo Sousa e Almeida (2006, p. 29), o *stakeholder* que respalda a legalidade e a moralidade operacional da empresa. Porém, “[...] suas demandas são mais passivas e indiretas do que a dos outros *stakeholders*”. A expectativa da comunidade é que a empresa opere de forma ética e com responsabilidade social. Por isso o gestor, além de agir com ética, deve mostrar-se ético. Pois, perdendo a credibilidade diante da comunidade, dificilmente a recuperará.

O sindicato é o representante legal dos empregados. Seus dirigentes falam em nomes dos empregados e têm poder de negociação com empresa fazendo a mediação entre o

capital e o trabalho. Os dirigentes sindicais podem assumir uma postura de subordinação, ou de cooperação, ou de oposição, ou ainda, de resistência à direção da empresa (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Segundo Mitchell, Agle e Wood (1997) o sindicato é um *stakeholder* dominante, pois, possui poder e legitimidade.

Os acionistas são, conforme Mitchell, Agle e Wood (1997), *stakeholders* definitivos, pois detêm os atributos poder, legitimidade e urgência. Os acionistas podem ser divididos, segundo Sousa e Almeida (2006), em com poder e sem poder de controle sobre as decisões da empresa, ou seja, os acionistas majoritários e os minoritários, respectivamente. São os *stakeholders* com legitimidade para determinar os objetivos da empresa.

Fornecedores são *stakeholders* com limitada ação de controle por parte do gestor. O instrumento de controle que o gestor dispõe é a força dos contratos celebrados com empresa a qual fornecem mercadorias ou prestam serviços.

Mídia é o *stakeholder* que “[...] além de servir de veículo para propaganda” (SOUSA; ALMEIDA, 2006, p. 27) possui o papel de divulgar a reputação produzida pela interação entre a empresa e seus *stakeholders*. É a formadora de opinião nos diversos públicos, positiva ou negativamente, a respeito da empresa.

Os financiadores mais comuns são os bancos que financiam a empresa “[...] para desenvolver, fazer, vender entregar ou manter os seus produtos” (SOUSA; ALMEIDA, 2006). Os financiadores são *stakeholders* que podem inviabilizar a empresa ou novos projetos, ou porque julgam que o retorno esteja abaixo do custo do capital, ou porque, segundo Oliveira (2008), o projeto não atende as responsabilidades sociais e sustentabilidade ambiental.

1.2 STOCKHOLDERS

A questão dos *stockholders*, que são os acionistas, foi abordada por Smith (1983, p. 379) quando afirmou que um empresário investe seu capital em função do lucro e só o fará “[...] no fomento daquela atividade cujo produto é suscetível de atingir o valor máximo”. Ou seja, só investirá em um produto que apresentar perspectiva de maior retorno financeiro e no menor tempo possível.

Friedman (2010, p. 74) retomou essa questão ao discutir a responsabilidade social do capital e do trabalho. Argumentou que numa economia não planejada, denominada de livre mercado, a função social dos líderes sindicais é a de lutar pelos direitos da classe dos trabalhadores e a função social dos empresários e seus gestores é a de “[...] usar seus recursos e dedicar-se a atividades destinadas a aumentar seus lucros até onde permaneça dentro das

regras do jogo, o que significa participar de uma competição livre e aberta, sem enganos ou fraude”. Nessa ótica, portanto, respeitando-se as leis do país no qual a empresa atua, a única responsabilidade social dos gestores empresariais é o máximo lucro para os *stockholders*.

Para Friedman (2010) a aceitação da ideia de que empresários e gestores tenham uma responsabilidade social é uma subversão das bases da sociedade do livre mercado. Pois, em sua concepção, tal responsabilidade é do governo ou do sistema capitalista que, naturalmente, por sua liberdade mercadológica, encarregar-se-ia de distribuir renda e justiça social para todos os membros da sociedade. Segundo ele, numa situação de inflação elevada, se os empresários assumissem a responsabilidade social de controlar os preços das mercadorias para impedir o aumento dos preços e salários, ocorreria a “[...] escassez de produtos, escassez de empregos, mercados cinzentos, mercados negros” (FRIEDMAN, 2010, p. 75).

Doações e filantropias, cujos valores são dedutíveis dos impostos pagos, para Friedman, são caridades feitas com o dinheiro dos outros. A melhor solução, segundo ele, não são as doações, mas “[...] a abolição do imposto para as pessoas jurídicas” (FRIEDMAN 2010, p. 76), deixando em aberto para que cada acionista faça a doação que melhor lhe convier.

O sistema de Friedman (2010) é exclusivista porque trabalha com um objetivo único para tomada de decisão o gestor, que é o lucro dos *stockholders*. A ideia de objetivo único para tomada de decisão segura foi reformulada por Jensen (2010) que afirma que, para o gestor, o principal é definir se a empresa trabalhará com apenas um objetivo ou com múltiplos objetivos, assim, o gestor poderia optar ou pelo lucro ou pelo crescimento da empresa. Mas, alerta que o gestor não deve tentar, ao mesmo tempo, aumentar os lucros e a participação no mercado, visto que até certo patamar, os lucros e o crescimento da empresa aumentarão proporcionalmente, porém, a partir de um determinado grau de crescimento o aumento na participação de mercado só ocorrerá com a redução dos lucros. O aumento na participação do mercado só será possível com o aumento de despesas com marketing.

Jensen (2010) diz que é impossível maximizar as duas variáveis, o que obrigaria o gestor a optar pelo lucro ou pela participação de mercado. Como o gestor não consegue definir com clareza e precisão o ponto de interseção entre máximo lucro e a máxima participação no mercado, ele deverá optar por maximizar lucro. Múltiplos objetivos, na ótica de Jensen (2010), representa um impedimento para tomadas de decisões seguras. Pois, por falta de critérios claros, impedem o gestor tomar decisões lógicas, levando-o a ter que se amparar no subjetivismo o que é deletério para o processo administrativo da empresa. Já, com

um único objetivo - lucro máximo ou participação de mercado, o gestor passa a ter um critério lógico para tomadas de decisões e avaliações de desempenho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Friedman (2010) interpretou o desenvolvimento econômico e social com olhar do seu tempo, em que, assumia-se como verdade que a destruição do meio ambiente era necessária para promover o desenvolvimento econômico. Além disso, Friedman (2010) era solipsista, pois interpretava a empresa como um ente com existência isolada e sem relação com o mundo, cujo fim em si era o lucro. No sistema econômico contemporâneo, o exclusivismo do lucro dos *stockholders* como única responsabilidade social empresarial não se sustenta mais, dado as rápidas mudanças do ecossistema terrestre e sua interligação. Tal fato suscita uma mudança de abordagem de interpretação do mundo e das coisas do mundo. Friedman (2010) interpretou o mundo pelo método indutivo, ou seja, a partir da parte, como se as partes estivessem isoladas uma das outras e que a soma das partes – quantitativa e qualitativamente – é igual ao todo. Hoje, a tendência é interpretar o mundo pelo método dialético, que pressupõe uma relação dinâmica e interdependência das partes.

Na administração contemporânea o lucro dá lugar para o valor da empresa. Tal fato, entretanto, não quer dizer que o gestor deva deixar de buscar o lucro. Pois, a ausência deste conduz a um processo de falência. Segundo Sousa e Almeida (2006, p. 4) a administração superior dos *stakeholders* deixou de ser “[...] uma simples operação de Receitas menos Despesas ou de Lucro/Investimento. Pois, contempla, pelo menos, quatro importantes aspectos: (1) perspectiva de longo prazo, (2) expectativa de realização de ganhos pelos investidores, (3) dimensões de risco e retorno e (4) responsabilidade social”. Assim, o gestor ao privilegiar a criação de valor da empresa, deve atender, além dos interesses dos *stockholders*, às expectativas dos *stakeholders* e, conforme os anseios dos *stakeholders* são levados em considerações nas tomadas de decisões, a empresa ganha legitimidade e credibilidade.

As implicações das abordagens relativas aos *stakeholders* e *stockholders* ficam evidentes, bem como as mudanças nas organizações contemporâneas, enfatizando o domínio da abordagem fundamentada na relação da organização com os seus *stakeholders*. Novos estudos são pertinentes e podem ser desenvolvidos a partir destas reflexões, estendendo-se inclusive para uma abordagem mais específica aos aspectos relacionados à responsabilidade social nas organizações.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João Paulo; ZANDER, Kátia. **Ferramentas normativas de Responsabilidade Social.** Disponível em: http://ahk.org.br/upload_arq/Ferramentas%20RS.pdf. Acesso: 06 jul. 2011.

BERTOLI, Ana Lúcia; RIBEIRO, Maisa de Souza. **Passivo Ambiental:** Estudo de Caso da Petróleo Brasileiro S.A – Petrobrás. A Repercussão Ambiental nas Demonstrações Contábeis, em Consequência dos Acidentes Ocorridos. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a07.pdf> . Acesso: 20 abr.2009.

BRASIL. Ministério da Justiça. Procon. **Código de defesa do consumidor.** Disponível em: http://www.procon.pe.gov.br/downloads/codigo_defesa_consumidor.pdf. Acesso em 07 jul. 2011.

CARROLL, A.B. A three dimensional conceptual model of corporate social performance. **Academy of Management Review**, Volume 4 (4), p.497-505, 1979

CARVALHO, **Leonardo e Souza.** Downsizing. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/downsizing/37256/>. Acesso: 06 jul. 2011.

FRIEDMAN, Milton. **Capitalismo e Liberdade.** Disponível em: <http://www.libertarianismo.org/livros/MF-Capitalismoeliberdade.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

FREEMAN, Edward. **A Stakeholder theory of the Modern Corporation.** Disponível em: <http://ufolio.uoregon.edu/lcbleadership/files/2008/03/edward-freeman.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

FREEMAN, Edward; Mc Vea, John. **A Stakerholder approach to strategic management.** Disponível em: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=263511. Acesso: 02.abr.2010.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna.** 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.

JENSEN, Michael C. **Value Maximisation, Stakeholder theory, and the corporate objective function.** Disponível em: <http://www.hbs.edu/research/facpubs/workingpapers/papers2/9900/00-058.pdf>. Acesso: 02.abr.2010.

MITCHELL, Ronald K.; AGLE, Bradley R.; WOOD, Donna J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. **The Academy of Management Review**, Vol. 22, No. 4. Oct., 1997, pp. 853-886

OLIVEIRA, José A. Puppim de. **Empresas na sociedade:** sustentabilidade e responsabilidade social. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KERDNA Produção Editorial Ltda. **Países Emergentes.** Disponível em: <http://países->

emergentes.info/mos/view/Pa%C3%ADses_desenvolvidos/. Acesso: 06 jul. 2011.

ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea. **Gestão dos Stakeholders:** como gerenciar o relacionamento e a comunicação entre a empresa. São Paulo: Saraiva, 2010.

SANTOS, Jair Ferreira dos. **O que é pós-moderno.** 11. ed. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SMITH, Adam. **A riqueza das nações:** Investigação sobre sua natureza e suas causas. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SOUSA, Almir ferreira de; ALMEIDA, Ricardo Jose. **O Valor da Empresa e a influência dos Stakeholders.** São Paulo: Saraiva, 2006.