



# GOVERNANÇ

# ANÁLISE DOS STAKEHOLDERS PELO MÉTODO DE SALIÊNCIA: O CASO DE UM BANCO DE CRÉDITO CONSIGNADO

STAKEHOLDER ANALYSIS BY SALIENCE METHOD:  
THE CASE OF A CONSIGNED CREDIT BANK

Daniel Laurentino de Jesus Xavier  
University of Nove de Julho – UNINOVE

Master in Business Administration

Saulo Fabiano Amâncio Vieira  
University of Nove de Julho – UNINOVE

Ph.D. in Business Administration  
Administração da Pontifícia Universidade

Professor at Master Program in Business Administration  
at University of Staty Londrina -PPGA / UEL

Benny Kramer Costa  
University of São Paulo – USP

Ph.D. and Postdoctoral in Business Administration  
Professor at Master and Doctoral Program in Business  
Administration at University of Nove de Julho – PMDA/  
UNINOVE and Department of Public Relations, Advertsing  
and Tourism at University of São Paulo – CRP/ECA/USP  
General Editor of the Revista Ibero-  
Americana de Estratégia – RIAE

---

**Data de submissão:** 20 jun. 2010 . **Data de aprovação:**

10 jul. 2011 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. .  
Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho .  
Prof. Dr. Luiz Cláudio Vieira de Oliveira . Prof. Dr. José Marcos  
Carvalho de Mesquita.

---

## RESUMO

Na presente pesquisa, procurou-se caracterizar os *stakeholders* que atuam em um banco de crédito consignado, utilizando o modelo da saliência dos *stakeholders*, de Mitchell, Agle e Wood (1997). Este estudo teve caráter descritivo e foi feito por meio de um estudo de caso de um banco nacional de médio porte, que atua de forma expressiva no setor de crédito consignado. A abordagem para a pesquisa foi qualitativa, com a análise de entrevistas semiestruturadas e de documentação sobre a empresa objeto de estudo. O resultado da pesquisa sugere que os convênios, órgãos reguladores, parceiros financeiros e o banqueiro/acionistas são *stakeholders* definitivos,

ou seja, possuem os três atributos preconizados pelo modelo, representados pelo poder, legitimidade, urgência. Os dados sugerem também que clientes, funcionários e correspondentes exclusivos são *stakeholders* dominantes, o que se traduz em deter legitimidade e poder. Por último, os correspondentes preferenciais foram classificados como perigosos, na medida em que apresentam, de forma enfática, os atributos poder e urgência.

#### PALAVRAS-CHAVE

Estratégia. Teoria dos *stakeholders*. Análise dos *stakeholders*. Teoria da saliência. Banco.

#### ABSTRACT

*In this study, we sought to characterize the most important stakeholders who work in a consigned credit bank using the model of stakeholder salience of Mitchell, Agle and Wood (1997). This study has a descriptive character and was made through a case study of a mid-size Brazilian bank that has a significant performance in the consigned credit sector. The approach for the research was qualitative, through the analysis of semi-structured interviews and documentation on the company, object of study. The survey results suggest that the covenants, regulatory agencies, financial partners and the banker / investors are definitive stakeholders, i.e., have the three attributes presented by the model, represented by power, legitimacy, urgency. The data also suggest that customers, employees and exclusives sales partners are dominant stakeholders, which results in possess legitimacy and power. Finally the non-exclusive sales partners were classified as dangerous, as they have emphatically attributes power and urgency.*

#### KEYWORDS

*Strategy. Stakeholders theory. Stakeholder analysis. Saliency theory. Bank.*

#### INTRODUÇÃO

Até a década de 1960, as organizações possuíam conceitos mais simples sobre sua relação com o mercado e o ambiente em que viviam. O relacionamento entre as empresas e a sociedade baseava-se na troca de valores monetários por bens ou serviços. A sociedade não esperava mais

das empresas do que o fornecimento de produtos e serviços de acordo com o preço pago, e as empresas tinham apenas uma preocupação: a de maximizar seu valor para o acionista (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

Esse conceito passou a mudar a partir da década de 60. Mudanças no comportamento da sociedade em vários

setores afetaram as empresas e o seu desempenho. A conscientização do público consumidor sobre os deveres das empresas e a crescente valorização da performance social corporativa obrigou as empresas a reavaliarem seus conceitos (FRIEDMAN; MILES, 2006, p. 21-24).

Nesse contexto, surge a teoria dos *stakeholders*, que aborda essa relação entre os vários indivíduos que são influenciados pelas organizações e que contribuem para ou dificultam o alcance dos objetivos da empresa. Para Araújo (2008), analisar os *stakeholders* é verificar o ambiente em que a empresa está inserida e avaliar a influência que os atores desse ambiente têm sobre a empresa.

Na presente pesquisa, procurou-se aplicar o modelo da saliência dos *stakeholders*, conforme proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997), para investigar o seguinte problema da pesquisa: *Como se dá a atuação dos stakeholders em uma empresa do setor de crédito consignado, à luz do modelo de saliência de Mitchell, Agle e Wood (1997)?* A pesquisa busca uma melhor compreensão sobre os *stakeholders*, tendo por objeto de estudo um banco que atua no crédito consignado.

Este trabalho se justifica na medida em que a caracterização dos *stakeholders* se faz relevante nas mais diversas atividades econômicas e nichos de mercado, inclusive em atividades emergentes, como o crédito consignado, que apresenta um forte crescimento, atraindo cada vez mais o interesse dos bancos, inclusive daqueles que tradicionalmente não investiam nesta modalidade de crédito.

Para tanto, o presente artigo está estruturado em introdução, fundamentação

teórica, procedimentos metodológicos, apresentação e análise dos dados, e finaliza com as considerações da pesquisa.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta pesquisa, utilizaram-se, como fundamentos teóricos, a Teoria dos *Stakeholders*, *Análise dos Stakeholders*, e o modelo de análise proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997).

### A teoria dos Stakeholders

Durante muito tempo, os objetivos das empresas baseavam-se no retorno de suas ações no mercado, com foco nos interesses do investidor, popularmente conhecido como *shareholder*. Dessa forma, as empresas eram vistas como tendo bom ou mau desempenho de acordo com o retorno de suas ações no mercado (DIAS; RODRIGUES, 2002). Uma das teorias que defendiam essa visão é a teoria da maximização da riqueza dos acionistas, que defende que as decisões corporativas sejam tomadas visando sempre maximizar o valor da empresa para os acionistas (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

Essa visão das organizações foi mudando gradativamente, abrindo espaço para abordagens mais amplas em relação aos objetivos das empresas e de seu impacto na sociedade. Segundo Campos (2003), a teoria dos *stakeholders* passou a defender outra visão: a de que as decisões deveriam ser tomadas para equilibrar e satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos com a corporação (SILVEIRA; YOSHINAGA; BORBA, 2005).

A nova visão proposta pela teoria dos *stakeholders* originou-se na segunda metade do século XX. Segundo a definição clássica, originalmente elaborada em

1963, através de um memorando interno do *Stanford Research Institute*, os *stakeholders* são como “[...] aqueles grupos cuja inexistência de suporte acarretaria o fim da existência da organização” (FREEMAN; REED, 1983, p. 83, tradução nossa). Essa primeira abordagem seria mais tarde refinada para sua definição clássica, elaborada por Freeman, na qual *stakeholder* é “qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização” (FREEMAN, 1984, p. 46, tradução nossa).

A referência abrangente do termo “*stakeholder*” permitiu a implantação de seus conceitos em um grande número de organizações, porém permitiu também um elevado número de interpretações e de aplicações do termo sem a devida atenção às definições. Friedman e Miles (2002), além de demonstrarem a imensa quantidade de definições do termo ‘*stakeholders*’, também informam sobre os trabalhos que criticam essa difusão: “É uma confusão de fundamentos e objetivos” (DONALDSON; PRESTON, 1995). “Fez com que a expressão ‘*ser stakeholder*’ ficasse ‘sem conteúdo’, significando ‘praticamente nada que o autor deseja’ e tornou o debate sobre *stakeholders* ‘confuso’ e ‘muitas vezes superficial’.” (STONE; WINSTANLEY, 2001).

Segundo Campos (2003), os *stakeholders* podem ser definidos segundo o grau de importância relativa que têm, ou seja, quão importante é o *stakeholder* A em relação a B. Outros critérios, também utilizados, são cooperação e competitividade (FREEMAN, 1984). Já Atkinson, Waterhouse e Wells (1997) propõem que os *stakeholders* sejam classificados em primários e secundários.

Os primários seriam aqueles sem os quais a organização não sobreviveria (os acionistas, empregados, fornecedores e consumidores). Os *stakeholders* secundários têm algum grau de importância sem, contudo, comprometer a existência da organização (comunidade, governo e outras organizações). Dentro dessa gama de conceituações, a literatura considera *stakeholder* os empregados, os fornecedores, os acionistas, os clientes e a comunidade (MOORE, 2001).

A teoria dos *stakeholders* vem provocando discussões sobre seus conceitos e resultados. No entanto, não é possível negar o grande número de autores e trabalhos que abordam a teoria. Segundo Fassin (2009), os conceitos da teoria dos *stakeholders* foram amplamente aceitos como ferramentas de gestão para desenvolver estratégias das empresas, em parte devido à sua simplicidade e esquema visual. Porém, a amplitude de escopo e de aplicação dos conceitos da teoria e a multiplicação de definições causaram confusão e levaram a críticas legítimas, que insistem na necessidade de refinamento da teoria.

Buscando melhores definições e conceitos, Donaldson e Preston (1995) defendem que os *stakeholders* são pessoas ou grupos de pessoas com interesses legítimos nos processos ou nos impactos das atividades da empresa. Dessa forma, a gestão de *stakeholders* requer atenção simultânea aos interesses legítimos dos *stakeholders*, tanto no estabelecimento das estruturas organizacionais e definição de políticas e procedimentos, quanto na tomada de decisões específicas. A teoria não implica o tratamento igualitário a todos os *stakeholders*. Daí, portanto, a importância de identificá-los.

## A Análise dos Stakeholders

O uso da análise dos *stakeholders* como ferramenta para a estratégia tem se tornado bastante popular nos campos da administração e desenvolvimento de políticas, nas últimas duas décadas. Esse é um reconhecimento dos gestores, pesquisadores e políticos sobre a importância dos *stakeholders* e também o reconhecimento sobre seu potencial de influência sobre as organizações (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000).

Muitos modelos de análise buscam identificar os *stakeholders* a partir da visão dos gestores da empresa. Nessa linha, Mitchell, Agle e Wood (1997) defendem que a importância dos *stakeholders* deve ser medida a partir da perspectiva dos gestores, que devem avaliar a influência desses grupos sobre a empresa, pela visão de seus líderes.

A teoria dos *stakeholders*, como vimos, oferece, entre outros aspectos, uma reflexão sobre as responsabilidades da empresa, sobre sua função e sua interação com a sociedade, mas aborda também a obtenção de vantagem sobre seus competidores pela atenção a esses grupos (BRUGHA; VARVASOVSKY, 2000). A análise dos *stakeholders* serve então como meio operacional para identificá-los e utilizar essa informação de forma estratégica.

A análise dos *stakeholders* tem grande impacto no campo da estratégia, pois auxilia na compreensão do ambiente em que uma empresa atua. Neste contexto, embora a identificação dos *stakeholders* por si não leve a conclusões sobre o ambiente, este procedimento permite identificar variáveis-chave para elaborar um estudo mais aprofundado sobre o

ambiente da organização e, com isso, ter uma melhor visão sobre seu panorama de negócios. Também a análise dos *stakeholders* permite criar cenários a partir de seus participantes e identificar as tendências de futuro, a fim de criar subsídios para a decisão estratégica (ARAÚJO, 2008).

Os principais objetivos da análise dos *stakeholders* têm sido identificar quem são os *stakeholders* da empresa e determinar quais tipos de influência estes exercem. A idéia de mapear os *stakeholders* vem sendo feita com o auxílio de ferramentas que auxiliam no processo de visualização das características dos *stakeholders* que têm impacto primordial no sucesso ou fracasso da empresa. Conhecer os *stakeholders* fornece elementos para que a empresa defina estratégias mais eficazes de posicionamento e relacionamento, refletindo em sua imagem e reputação (LYRA; GOMES; JACOVINE, 2009).

### O Modelo de Mitchell, Agle e Wood

Neste trabalho, para guiar os conceitos da análise e classificação dos *stakeholders*, o método escolhido foi o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), também chamado de "teoria da saliência" (SANTOS, 2006), ou, em uma tradução livre do termo, "teoria da importância dos *stakeholders*".

Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que nenhuma teoria organizacional consegue individualmente explicar como identificar os *stakeholders* e classificar sua importância para as organizações. Os autores, porém, encontraram várias abordagens sobre o poder, a legitimidade e a urgência dos *stakeholders*, e, unindo esses conceitos, os apresentam como variáveis que são identificadas como

atributos. Utilizando essa abordagem, é possível caracterizar e identificar quem são os *stakeholders*, uma vez que, segundo o modelo, só é considerado *stakeholder* aquele que possuir ao menos um dos três atributos.

Esse modelo apresenta várias vantagens sobre outros modelos. Conforme destacam Currie, Seaton e Wesley (2009), o modelo permite identificar influências específicas, oferece uma tipologia mais refinada do que os modelos genéricos e é tanto normativo quanto descritivo.

O modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) parte de três premissas para estabelecer sua análise:

- Os atributos dos *stakeholders* não são fixos, podendo variar de acordo com as circunstâncias;
- Os atributos dos *stakeholders* são construídos socialmente, mas não são construídos de forma realista ou objetiva;
- A percepção sobre os atributos dos *stakeholders* também pode variar de acordo com as circunstâncias.

O modelo apresenta a classificação dos *stakeholders* de acordo com três atributos de influência:

**Atributo Poder** – Refere-se à posse ou à obtenção de recursos coercitivos, recursos utilitários e, ou, recursos simbólicos, para impor sua vontade à organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

O poder coercitivo está relacionado com o uso dos recursos físicos de força, violência ou restrição. O recurso utilitário é o poder baseado na troca de recursos materiais ou financeiros. O poder simbólico é o poder com base em recursos simbólicos, como o prestígio e estima, e em símbolos sociais, como a aceitação (GROSSI, 2003).

**Atributo Legitimidade** – Para Suchman (1995, p. 574), legitimidade “[...] é uma percepção generalizada ou suposição de que as ações de uma organização são desejáveis, próprias ou apropriadas dentro de algum sistema social de normas, valores, crenças e definições.” (tradução nossa). Essa é a definição para legitimidade utilizada por Mitchell, Agle e Wood (1997) devido à representação da base social que o atributo possui, embora os autores salientem sua dificuldade de operacionalizar.

De acordo com os estudos de Mitchell, Agle e Wood (1997), o conceito de legitimidade é utilizado por vários autores que incluem abordagens de legitimidade por contratos, legitimidade moral, responsabilidade sobre danos aos *stakeholders* e por clamor.

Para este estudo, foram utilizadas duas abordagens para a análise das ações do *stakeholder* (seja este uma pessoa ou uma organização) no que se refere à legitimidade: a legitimidade legal e a legitimidade moral, conforme apresentado Mitchell, Agle e Wood (1997).

Da mesma forma que ocorre com os outros atributos, a legitimidade apresenta abordagens e subdivisões de natureza dinâmica, cada uma constituindo uma variável que pode tomar valores diferentes e socialmente construídos, e não uma realidade objetiva. Isso significa que eles estão sujeitos a múltiplas e diferentes percepções (GROSSI, 2003).

Para Sloan (2005), alguns estudiosos apontam a legitimidade como um importante e influente atributo. A questão da legitimidade dificulta identificar a linha que diferencia os autores, que abordam as visões normativas, daqueles autores

que abordam a visão da conciliação de múltiplos interesses. Dessa forma, esse atributo dificulta a separação entre os padrões normativos e as ações da empresa. Para alguns dos autores normativos, a legitimidade pode fluir de reivindicações legais (CORNELL; SHAPIRO, 1987; LANGTRY, 1994) ou de obrigação moral (DONALDSON; PRESTON, 1995), ou a partir de algum sistema social de normas, valores, crenças e definições (SUCHMAN, 1995).

**Atributo Urgência** – Esse atributo reflete a necessidade por atenção imediata às demandas ou interesses de um determinado *stakeholder* nas dimensões de sensibilidade temporal e de criticalidade. É por meio desse atributo que o modelo ganha dinamismo devido à sua origem no relacionamento entre os *stakeholders* e os gestores da organização (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Acompanhando essa definição, a operacionalização do modelo representa a urgência como oriunda da: a) sensibilidade temporal da não aceitação do atraso; e b) criticalidade, ou importância do clamor tendo em vista a possibilidade de dano à propriedade, sentimento, expectativa e exposição (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

Com base nos três atributos do modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997), existem oito possíveis combinações dos atributos, sendo uma delas o irrelevante que não possui atributos e não pode ser considerado *stakeholder*. Já para cada uma das demais combinações existe uma classificação que as caracteriza, conforme se segue:

- *Stakeholder* Adormecido - É aquele que tem poder para impor sua

vontade na organização, porém não tem legitimidade ou urgência. Assim, seu poder fica em desuso, tendo ele pouca ou nenhuma interação com a empresa. Entretanto, a gestão deve conhecer esse *stakeholder* para monitorar seu potencial em conseguir um segundo atributo.

- *Stakeholder* Arbitrário - É aquele que possui legitimidade, mas não tem poder de influenciar a empresa nem alega urgência. A atenção que deve ser dada a esse *stakeholder* diz respeito à responsabilidade social corporativa, pois tende a ser mais receptivo.
- *Stakeholder* Reivindicador - Quando o atributo mais importante na administração do *stakeholder* for urgência, ele é denominado reivindicador. Sem poder e sem legitimidade, não deve atrapalhar muito a empresa: entretanto, deve ser monitorado quanto ao potencial de obter um segundo atributo.
- *Stakeholder* Dominante - É aquele que tem sua influência na empresa assegurada pelo poder e pela legitimidade. Espera e recebe muita atenção da empresa.
- *Stakeholder* Perigoso - Quando há poder e urgência, porém não existe a legitimidade, o que há é um *stakeholder* coercitivo e possivelmente violento para a organização, o que pode ser um perigo, literalmente.
- *Stakeholder* Dependente - É aquele que tem alegações de urgência e legitimidade, porém depende do poder de outro *stakeholder* para



ver suas reivindicações levadas em consideração.

- *Stakeholder* Definitivo - Quando o *stakeholder* possui poder e legitimidade, ele praticamente já se configura como definitivo. Quando, além disso, ele alega urgência, os gestores devem dar-lhe atenção imediata e priorizada.
- *Stakeholder* Irrelevante - Quando não possui nenhum dos atributos, o ator não é considerado *stakeholder* (ALMEIDA; MARTINS; FONTES FILHO, 2000).

#### PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem um caráter descritivo, na medida em que, segundo Acevedo e Nohara (2007), busca a descrição das características de determinada população ou fenômeno. Especificamente, buscou entender as relações entre os *stakeholders* e uma organização financeira, descrevendo a visão da empresa sobre seus *stakeholders* e sobre sua influência.

A pesquisa foi feita por meio da realização de um estudo de caso e foram utilizados os preceitos de Yin (2010) para abordar as questões acerca do assunto em evidência. A decisão de utilizar um estudo de caso deveu-se à facilidade de obtenção dos dados junto à empresa estudada e à oportunidade de estudar mais a fundo os aspectos da organização, buscando maior conhecimento sobre os assuntos abordados.

Foi feita uma pesquisa do tipo qualitativa, com roteiro de entrevistas semiestruturado, no qual constavam aspectos relacionados à listagem dos *stakeholders* analisados e a identificação

dos seus atributos. Foram entrevistados 5 altos executivos da empresa das áreas comercial e operacional, por serem responsáveis por praticamente todo o contato com os *stakeholders* externos e internos.

Quanto ao objeto de estudo, foi utilizado um banco nacional de médio porte, com forte participação na linha de crédito consignado, que se posiciona entre os 10 maiores bancos que atuam nesse segmento.

O modelo utilizado para a análise dos *stakeholders* é apresentado a seguir e baseia-se no método de Mitchell, Agle e Wood (1997), executando-se em duas etapas: identificação prévia de *stakeholders* potenciais e categorização dos *stakeholders*.

O método utilizado neste trabalho para identificação dos *stakeholders* segue a definição clássica elaborada por Freeman (1984, p. 46), na qual *stakeholder* é "qualquer grupo ou pessoa cujos interesses podem afetar ou ser afetados pelas realizações dos objetivos de uma organização". Com essa definição em mente, foi solicitado aos respondentes que indicassem quais *stakeholders* consideravam mais importantes.

Depois de identificados os *stakeholders* que seriam analisados, foi feita a identificação dos atributos que cada grupo possui, utilizando o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997). Os autores estruturaram os atributos de poder, legitimidade e urgência dividindo-os em fatores que caracterizam os atributos. O modelo auxilia na avaliação de cada um dos vetores de influência de forma individual para então caracterizar o *stakeholder* no plano geral.

Para que fosse possível analisar o poder dos *stakeholders*, foi solicitado que cada respondente expressasse sua opinião sobre cada um dos tipos de atributos de cada *stakeholder* sobre a empresa. Com base nos preceitos de Yin (2010), utilizou-se o conhecimento prévio de especialista no estudo de caso, adaptando os conceitos da literatura para a realidade da empresa estudada, de modo a conseguir as respostas mais adequadas para o estudo. Desse modo, as categorias foram tratadas como:

- Poder;
  - Poder coercitivo: poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à empresa.
  - Poder utilitário: poder sobre recursos físicos que a empresa utiliza (recursos financeiros, presença em regiões, captação de clientes).
  - Poder simbólico: poder para causar dano à reputação e/ou à imagem da empresa.
- Legitimidade;
  - Legitimidade legal;
  - Legitimidade moral.
- Urgência.
  - Sensibilidade temporal;
  - Criticalidade.

Posteriormente, foi solicitado aos respondentes enumerar, por ordem de importância, os *stakeholders* que possuem tal atributo. Essa classificação buscou comparar os *stakeholders* entre si e permitiu classificar os *stakeholders* a partir de uma referência (*stakeholder*

A em relação a B). Essa enumeração foi feita de 1 a N, onde 1 é o *stakeholder* que possui maior poder e N o que possui menor poder.

Para essa atribuição, foi solicitado que o respondente atribuisse o mesmo número a dois ou mais *stakeholders* se, em seu julgamento, os mesmos possuísem o mesmo nível de poder.

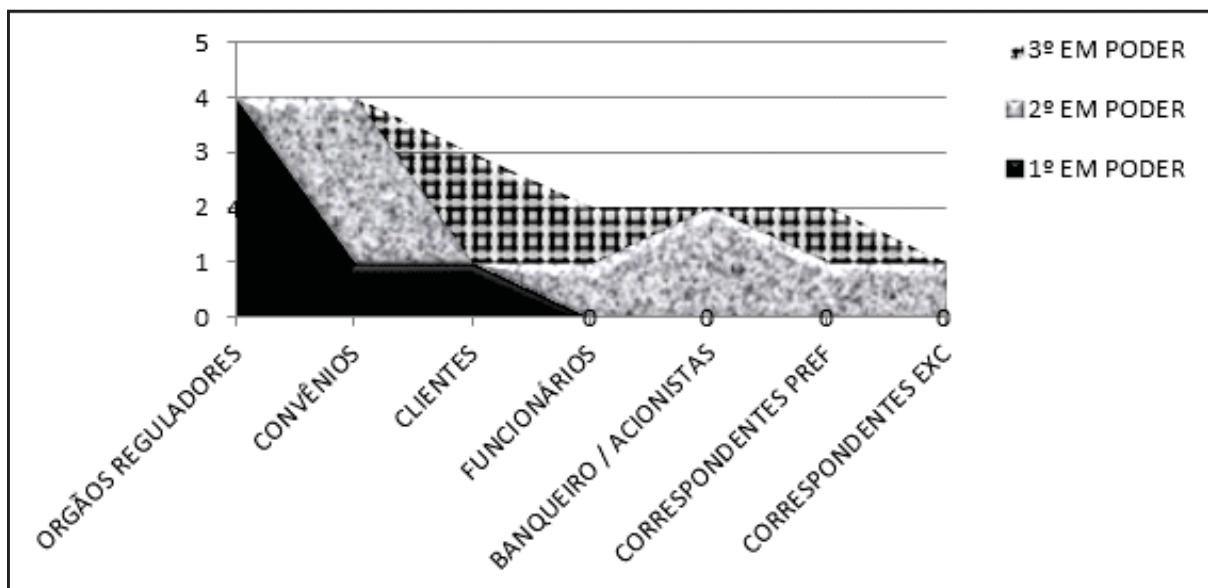
#### APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, são apresentados os resultados obtidos nas entrevistas e nas pesquisas documentais referentes a esses atributos dos *stakeholders* estudados.

Como forma de representação dos dados coletados, foram levados em consideração apenas os *stakeholders* que foram indicados como primeiro, segundo ou terceiro em importância para cada atributo. É necessário lembrar que os respondentes poderiam indicar a mesma importância para mais de um *stakeholder*, caso entendessem que os dois grupos apresentavam o mesmo atributo. Buscamos, desta forma, restringir os dados apresentados, procurando uma melhor apresentação para o leitor, permitindo um foco maior nos resultados mais relevantes.

#### Poder Coercitivo

Para o poder coercitivo, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os órgãos reguladores, os convênios e os clientes, conforme a FIG. 1.



**FIGURA 1 – Resultados sobre poder coercitivo**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Os resultados apresentados aqui foram corroborados pelos relatos dos respondentes sobre os *stakeholders* analisados. Em quase todos os casos, os respondentes identificaram nos órgãos reguladores o maior poder coercitivo com base no poder que esses grupos têm de estabelecer normas e leis que impactam diretamente no negócio e na organização. Esses grupos funcionam também como instrumentos de fiscalização que, como no caso do BACEN, têm livre acesso a qualquer procedimento ou documentação da empresa.

Os convênios apresentam algo similar, no que se refere a normas, pois têm autonomia para estabelecer regras específicas para tratamento dos funcionários ou beneficiários de sua base e, da mesma forma que acontece com

os órgãos reguladores, têm a ação de fiscalização.

Os clientes também tiveram destaque nessa categoria, não só pelo seu potencial de causar dano à empresa através do meio legal, como também pela utilização de convênios e órgãos reguladores como aliados nessa tarefa. Os clientes, nesse caso, funcionam também como fiscalizadores do mercado e das empresas, podendo denunciar práticas incorretas e solicitar revisão dos contratos.

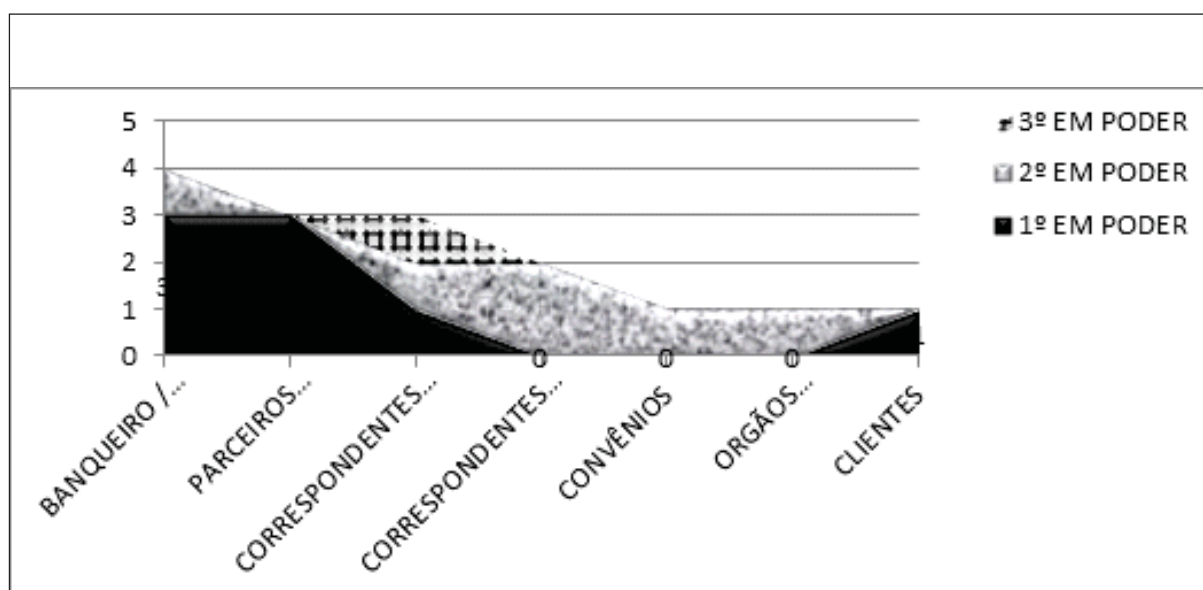
É interessante notar que os respondentes identificaram características de poder nos clientes, o que não é comum na literatura. É possível explicar estes resultados analisando não só os relatos, mas também os registros de demandas do BACEN. Foi observado um crescente aumento no número de demandas do

BACEN e dos Convênios, porém, sem aumento no número de reclamações procedentes, o que indica que o aumento não se deve a práticas incorretas, mas ao maior acesso dos clientes aos órgãos fiscalizadores. Para Mitchell, Agle e Wood (1997), a posse e a percepção dos atributos pode mudar de acordo com as circunstâncias. Desta forma, a pesquisa sugere que esta característica de poder, relacionada aos clientes, foi percebida pelos gestores devido à associação com outros *stakeholders* que possuem o

atributo. Assim, os dados indicam que o poder coercivo do cliente só é efetivo com a associação dos Convênios ou dos órgãos reguladores. Porém, nem por isso pode ser desconsiderada.

#### Poder Utilitário

Para o poder utilitário, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os acionistas e o banqueiro, os parceiros financeiros e os correspondentes preferenciais, conforme a FIG. 2.



**FIGURA 2 – Resultados sobre poder utilitário**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

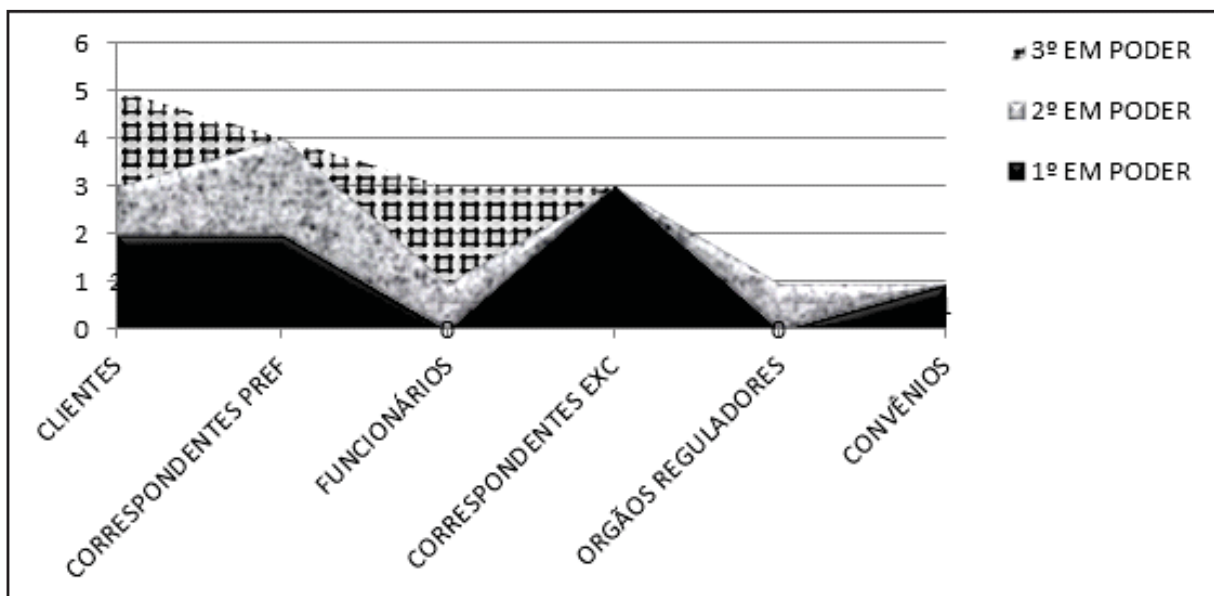
Para os entrevistados, o poder utilitário é mais evidenciado nos parceiros financeiros e nos acionistas. A base para esse poder é o recurso financeiro. Todos os entrevistados evidenciaram a captação de recursos financeiros como algo importantíssimo no negócio do crédito consignado para um banco de médio porte, como é o caso da empresa estudada. Devido ao seu tamanho e à sua concentração de capital em apenas um produto, os bancos de médio porte em geral têm dificuldades de fornecer sozinhos todos os aportes financeiros necessários para os empréstimos.

O poder relatado para os correspondentes se baseia na captação de clientes. Porém, foi evidenciada uma pequena diferença entre os correspondentes exclusivos e preferenciais, nesse caso.

Para os entrevistados, os correspondentes preferenciais possuem poder para captação de clientes e para escolha da instituição financeira, pois não possuem um vínculo exclusivo com a organização. Esse vínculo contratual não exclusivo permite que os correspondentes preferenciais tenham certo controle sobre a captação de clientes e, ao contrário dos exclusivos, possam escolher a que banco o cliente estará vinculado.

#### Poder Simbólico

Para o poder simbólico, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os clientes, correspondentes, em especial os preferenciais, e os funcionários, conforme a FIG. 3.



**FIGURA 3 – Resultados sobre poder simbólico**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Conforme ocorreu no caso do poder coercitivo, os clientes tiveram destaque nessa categoria, principalmente pelas reclamações que podem fazer sobre a empresa. Os entrevistados têm a percepção de que os clientes podem causar dano à reputação frente aos outros clientes e frente ao mercado. O dano frente ao mercado se deve ao uso de outros *stakeholders* para causar dano à empresa, como é o caso das reclamações para os órgãos reguladores, para os convênios e para a mídia. Nesta abordagem, a pesquisa sugere a mesma característica de poder, por associação com outros *stakeholders* que possuem o atributo.

Os clientes também são envolvidos na análise de outro *stakeholder*, que também teve destaque: os funcionários.

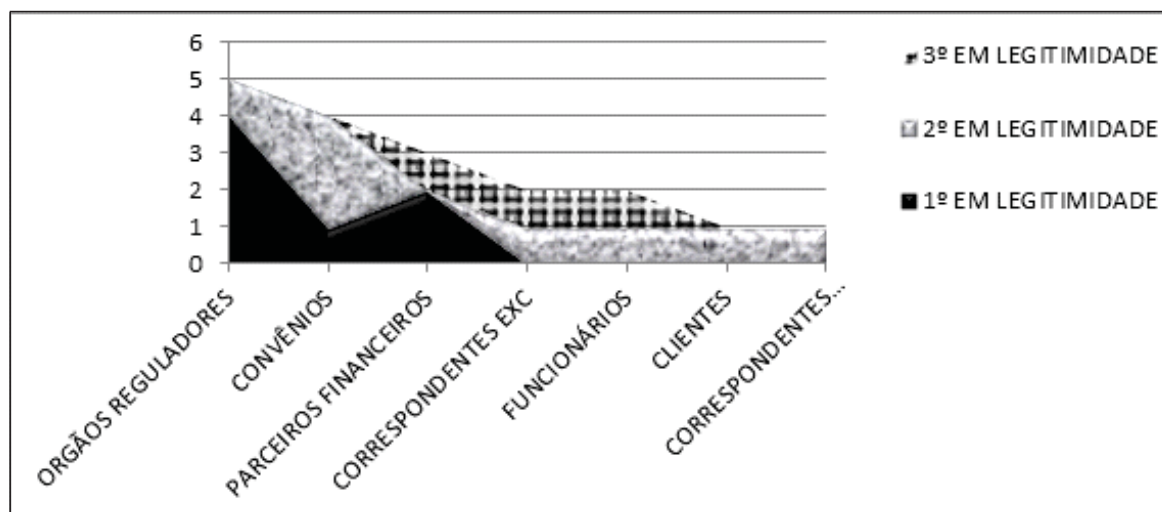
Para os entrevistados, os funcionários podem impactar na imagem da empresa frente aos clientes e frente ao mercado de trabalho. Porém, foi muito mais forte a percepção de impacto no cliente, indicando o mau atendimento e procedimentos incorretos como as maiores causas desse impacto.

Quando se tratou dos correspondentes, todos os entrevistados reconheceram

o poder de causar dano à imagem da empresa. Entretanto, houve resultados diferentes entre os correspondentes exclusivos e preferenciais. Nas palavras do gerente de operações e risco: "*O correspondente exclusivo é a minha cara na rua, no mercado, são eles que colocam o logo do banco*" e, devido a essa proximidade, os correspondentes exclusivos poderiam ser indicados como de maior poder simbólico. Porém, para a maioria dos entrevistados, o correspondente preferencial tem maior poder simbólico. Em análise dos dados da empresa e das entrevistas, nota-se que os respondentes não enxergam um poder maior dos correspondentes preferenciais para causar dano, mas uma chance maior de o dano ocorrer. O motivo apontado para isso é a baixa dependência para o banco, que faz com que haja uma menor preocupação com a reputação do banco do que para um correspondente exclusivo.

#### Legitimidade Legal

Para a legitimidade legal, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os órgãos reguladores, os convênios e os parceiros financeiros, conforme a FIG. 4, a seguir.



**FIGURA 4 – Resultados sobre legitimidade legal**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Na visão dos entrevistados, existe uma maior consideração da legitimidade legal para os órgãos reguladores, convênios e parceiros financeiros.

Pode-se sugerir, pelos dados levantados, que os entrevistados levaram em consideração a importância desses contratos para a manutenção do próprio negócio. Para a gerente comercial entrevistada, a escolha desses *stakeholders* se deve “[...] principalmente por conter contratos mais robustos, mas abrangentes. Então sua legitimidade legal é maior.”

As obrigações legais que um banco tem para com a autoridade financeira, na figura do BACEN, podem determinar se o banco sofrerá uma intervenção ou não, ou seja: sem atender às obrigações legais com o BACEN o banco não pode operar.

Para os convênios, a relação é similar, porém em uma escala muito menor. As obrigações de atender às necessidades dos convênios são preceitos para conseguir acesso aos funcionários daquela instituição e para manter esse acesso. Caso contrário, pode-se sofrer a suspensão do convênio.

No caso dos parceiros financeiros, o motivo mais indicado foram os contratos estabelecidos para a cessão de crédito. Estes também podem ser indicados pelo mesmo motivo que os anteriores: seus contratos são mais importantes para a manutenção do negócio.

Outro fator também indicado para a legitimidade legal foi a confiança do mercado. Para os respondentes, se o banco não cumprir as suas obrigações com os parceiros financeiros, o mercado pode diminuir sua confiança na saúde da empresa e causar grandes dificuldades de novas captações.

Causou certa estranheza notar, durante a análise de dados, que nenhum entrevistado evidenciou alguma legitimidade legal ou moral (como veremos a seguir) da empresa para os acionistas ou o banqueiro. Como proprietários da empresa, é difícil imaginar que a empresa não perceba nenhuma legitimidade com esses *stakeholders* na percepção dos gestores.

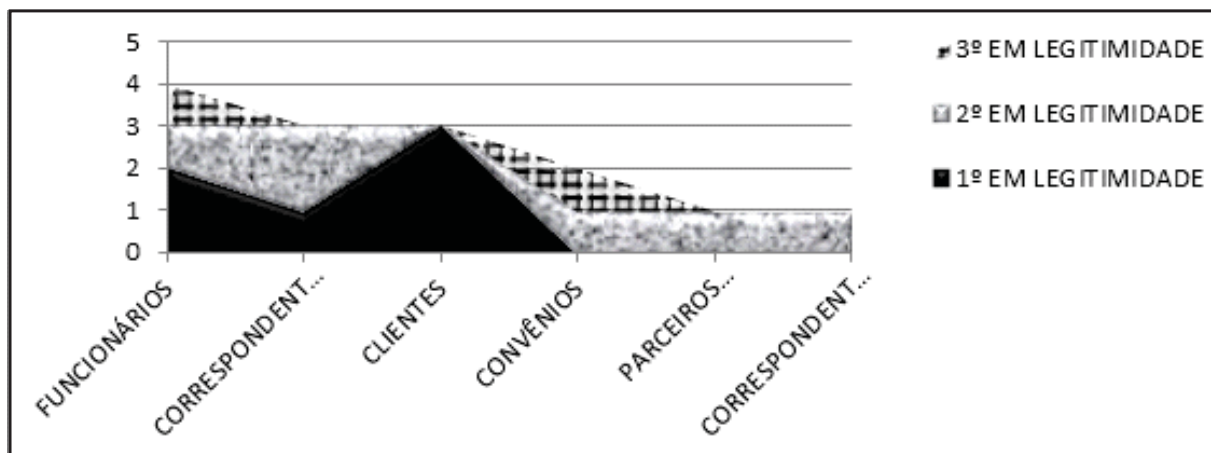
Questionados posteriormente sobre esse fato, alguns dos entrevistados explicaram sua dificuldade em perceber tanto o banqueiro quanto os acionistas como entes separados da organização. Pelo fato de a instituição possuir controle acionário por uma família e por conter vários diretores estatutários como acionistas, as figuras do banqueiro e dos acionistas ficaram muito ligadas à empresa, dificultando a dicotomia entre *stakeholder* e empresa.

Embora Mitchel, Agle e Wood (1997) defendam que os atributos devem ser identificados na visão dos gestores da empresa, a dificuldade de dissociação deste *stakeholder* em relação à empresa indicou a necessidade de utilização de outras formas de abordagem para este

*stakeholder*. Desta forma, foi utilizado um foco maior na análise de documentos para a identificação do atributo legitimidade, no caso do Banqueiro/Acionistas. Vimos, por esta análise, que, no caso da legitimidade legal, foi possível identificar o vínculo legal que este grupo apresenta com a empresa. Na posição de acionistas, este grupo é proprietário da empresa e, portanto, possui legitimidade legal sobre a empresa, de acordo com os preceitos da bolsa de valores e mercadorias. Além disso, a empresa estudada participa do programa de governança corporativa. Essa característica indica que a empresa tem obrigações com os acionistas, para o fornecimento de informações pertinentes à empresa, de modo a identificar os possíveis riscos do negócio.

#### Legitimidade Moral

Para legitimidade moral, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os funcionários, correspondentes exclusivos, e os clientes, conforme a FIG. 5.



**FIGURA 5 – Resultados sobre legitimidade moral**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).



Os fatores ligados à legitimidade moral, indicados pelos respondentes, são a fidelização, a responsabilidade sobre danos ao *stakeholder* e confiança.

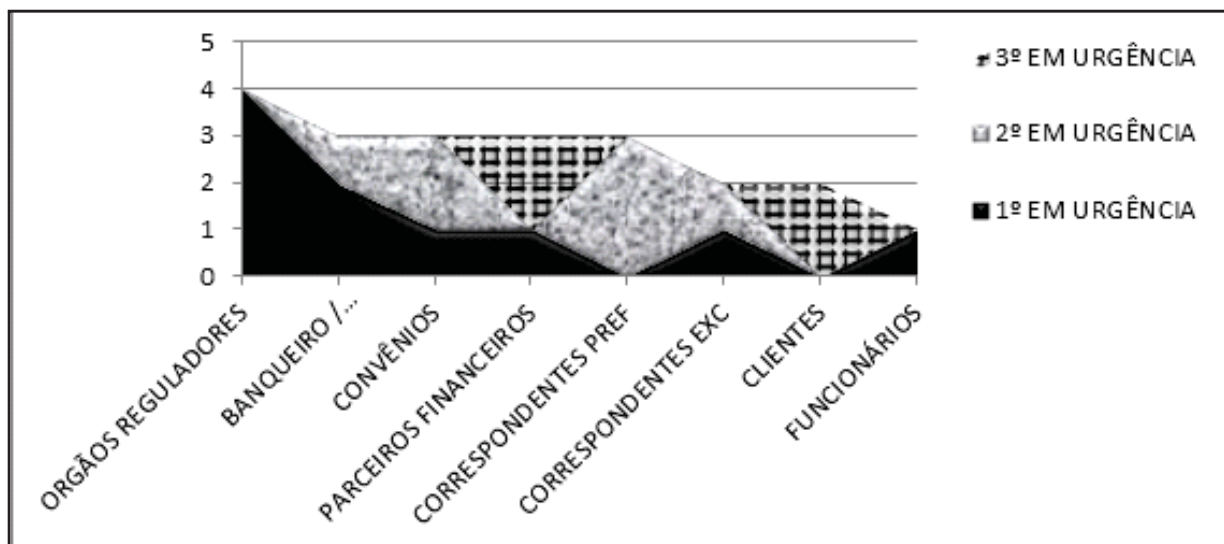
Foram indicados conceitos de gratidão e confiança para explicar as obrigações morais da empresa com os funcionários, sempre atrelando essa confiança à melhoria constante dos funcionários e à responsabilidade do banco pela dependência do funcionário à instituição.

A empresa possui obrigações com os clientes, pela visão dos gestores, para conseguir sua confiança na empresa. Ficou evidenciada também a preocupação com o crédito consciente e a fidelização do cliente, uma vez que nesse negócio é comum a renegociação de contratos, prática essa que implica a fidelização do cliente e a preocupação com a saúde do seu empréstimo.

Quanto aos correspondentes exclusivos, os motivos associados à legitimidade moral foram a dependência do correspondente exclusivo ao banco, que implicaria grandes perdas para os correspondentes e a sua fidelização. Da mesma forma que ocorre com os clientes, o correspondente é uma espécie de cliente já fidelizado, pois escolheu trabalhar apenas com essa empresa, e, na visão dos respondentes, o banco precisa atender a esses *stakeholders* para manter essa relação.

#### Sensibilidade Temporal

Para a sensibilidade temporal, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os órgãos reguladores, o banqueiro e os acionistas, os convênios e os parceiros financeiros e os correspondentes preferenciais, conforme a FIG. 6.



**FIGURA 6 - Resultados sobre sensibilidade temporal**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Para os entrevistados, os órgãos reguladores, mais uma vez, figuram entre os principais *stakeholders* da categoria. Os conceitos mais associados a essa sensibilidade por parte dos órgãos reguladores se deve à sua característica de impor normas e regras que impactam diretamente na organização. Outro fator apontado foi a fiscalização e os prazos impostos pelos órgãos reguladores para respostas às suas demandas. Para nenhum outro *stakeholder* ficou tão evidente a percepção dos prazos impostos por esses órgãos.

No caso do banqueiro e dos acionistas, a base para a identificação da sensibilidade temporal se deve ao seu poder mandatário dentro da empresa. Nesse caso, foi observada uma tendência do entrevistado em associar as demandas do *stakeholder* consigo mesmo e não com a empresa em si. Alguns entrevistados se referem a si, na posição de empresa, quando abordam as demandas dos proprietários. *"O banqueiro não aceita atrasos por ser dono da empresa, a gente para tudo para atender e não pode atrasar."* (Gerente de operações e risco).

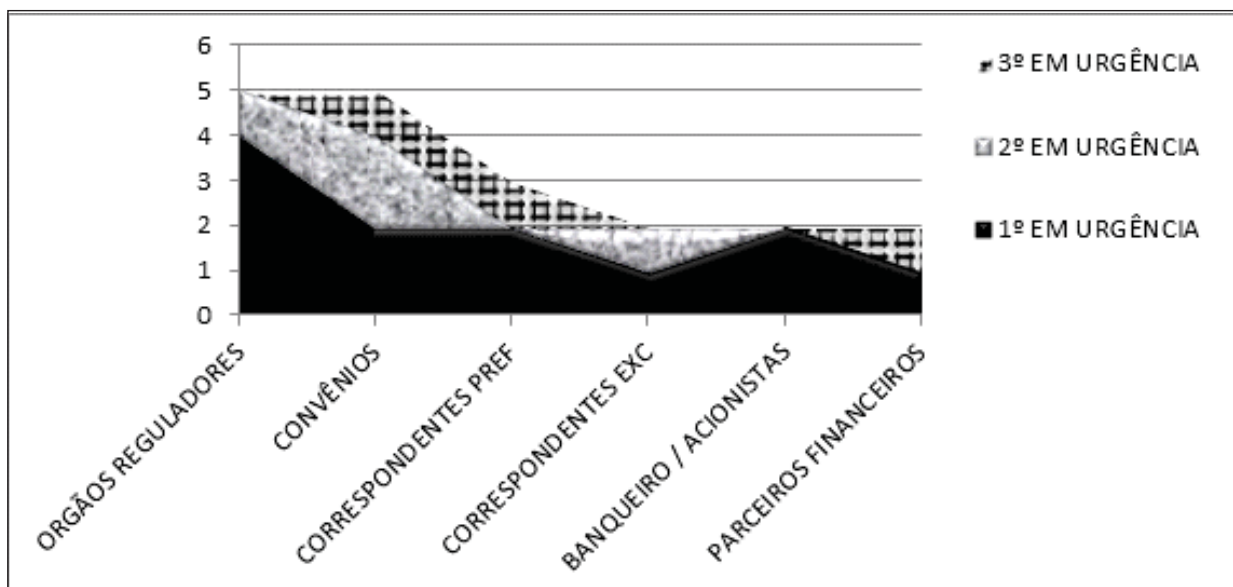
No que se refere aos convênios, os conceitos são similares. Novamente existe a menção às regras e normas impostas e à

fiscalização dos procedimentos do banco. Apenas um dos entrevistados percebeu uma maior flexibilidade nos convênios em que existe um bom relacionamento. Nestes, os prazos estabelecidos podem ser postergados dependendo do relacionamento e dos motivos do atraso.

Os parceiros financeiros e os correspondentes preferenciais também tiveram indicativos de importância neste atributo. A sensibilidade dos correspondentes preferenciais foi associada à preocupação da empresa com a migração para a concorrência. Caso haja atraso por parte do banco, o correspondente pode migrar seus contratos, dependendo das suas necessidades. Quanto aos parceiros financeiros, a sensibilidade temporal foi associada aos prazos estabelecidos em contrato e à confiança que pode ser abalada, caso ocorram vários atrasos por parte da empresa.

#### Criticalidade

Para a criticalidade, os *stakeholders* que foram identificados com maior importância nessa categoria são os órgãos reguladores, os convênios e os correspondentes preferenciais, conforme a FIG. 7.



**FIGURA 7 - Resultados sobre criticalidade**

Fonte: Dados da pesquisa baseados em Mitchell, Agle e Wood (1997).

Nessa categoria, chamou atenção a saliência indicada para os órgãos reguladores e os convênios. Os respondentes indicaram uma percepção muito grande da possibilidade que esses dois *stakeholders* possuem de causar dano à empresa em caso de atraso.

Como suas demandas para a empresa são de base normativa ou legal, normalmente as punições para os atrasos estão bem documentadas nos contratos e normas estabelecidos. Dessa forma, diferentemente do que acontece com outros *stakeholders*, a empresa conhece com mais precisão as punições impostas por esses grupos.

No caso dos convênios, as punições podem levar à suspensão temporária ou

permanente da empresa, impactando diretamente na captação de clientes e, por consequência, implicando perdas financeiras.

No caso dos órgãos reguladores, as punições podem levar a uma intervenção do BACEN na empresa, destituindo seu comando e possivelmente encerrando-a.

No caso dos correspondentes preferenciais, os motivos associados a essa criticalidade se referem à perda na captação dos cliente, uma vez que os atrasos constantes podem influenciar o *stakeholder* a migrar sua produção para a concorrência, o que ocasionaria perdas financeiras para o banco estudado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa caracterizou os *stakeholders* que atuam em um banco de crédito consignado, utilizando o modelo da saliência dos *stakeholders* de Mitchell, Agle e Wood (1997). O que se indicou aqui são as características de cada *stakeholder*, encontradas no estudo, a partir da visão dos gestores da empresa estudada.

Os *stakeholders* convênios, órgãos reguladores e parceiros financeiros e o banqueiro/acionistas tiveram destaque na pesquisa, sendo observados os três atributos estudados em todos eles, caracterizando-os como *stakeholders* definitivos. Segundo os dados, a importância desses grupos está relacionada aos alicerces básicos da empresa e de seu negócio. O BACEN, como figura central dos órgãos reguladores, é quem fornece a concessão para a empresa existir, ou seja, concede o título de banco, item básico para a concessão de crédito consignado. Outro item básico é o convênio, pois sem ele não há acesso à folha de pagamento e, por consequência, não há o acesso aos clientes. Os parceiros financeiros são itens básicos para o empréstimo, devido à falta de liquidez de um banco desse porte. E, por fim, o banqueiro e os acionistas são os mais interessados nos resultados da empresa. Estes dados corroboram com o que é proposto por Mitchell, Agle e Wood (1997) quanto à importância dos *stakeholders* definitivos.

Para clientes, funcionários e correspondentes exclusivos, a pesquisa indicou atributos de legitimidade e poder, classificando-os como dominantes. Para funcionários e correspondentes exclusivos, a pesquisa sugere que os contratos de exclusividade e a relação de confiança com a empresa impactaram na legitimidade, enquanto a possibilidade de afetar a

imagem da empresa atribuiu poder. Os clientes apresentaram resultados de poder nos clientes, o que não é comum na literatura. Os dados sugerem que o poder percebido pelos gestores se deve à associação com outros *stakeholders* que possuem o atributo, como os Convênios ou os órgãos reguladores. Esta característica foi sugerida por Mitchell, Agle e Wood (1997), na medida em que os autores indicam que tanto a posse, quanto a percepção dos atributos podem mudar, de acordo com as circunstâncias.

Por último, são apresentados os correspondentes preferenciais, classificados como perigosos. Os correspondentes preferenciais apresentaram poder e urgência. Porém, a legitimidade foi reduzida devido ao fato de poder migrar sua carteira para a concorrência. Quando isso ocorre, o *stakeholder* se torna mais do que um parceiro que não contribui para os objetivos da empresa, torna-se um parceiro que prejudica a empresa, na medida em que favorece a concorrência.

Vale ressaltar que os acionistas e o banqueiro apresentaram os resultados divergentes da literatura na percepção da legitimidade. Normalmente, os acionistas e banqueiro possuem legitimidade percebida pelos gestores (MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997). O motivo indicado nas entrevistas, quanto à legitimidade, refere-se ao fato de a empresa ter aberto o seu capital recentemente e pelo controle acionário e administrativo ser feito por uma família. Essa característica fez com que houvesse dificuldade de dissociação entre a figura do banqueiro e da empresa. Dessa forma, foi difícil para os respondentes aplicarem os conceitos de legitimidade e de dependência de recursos na figura de alguém tão próximo da empresa. ➤

## REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ALMEIDA, G. S.; FONTES FILHO, J. R.; MARTINS, H. Identificando stakeholders para formulação de estratégias organizacionais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2000.
- ARAÚJO, J. P. Análise de Stakeholders: um estudo exploratório. Revista Eletrônica de Educação e Tecnologia do SENAI-SP, São Paulo, v. 2, n. 4, 2008. Disponível em: <<http://revistaeletronica.sp.senai.br/index.php/seer/article/view/30/41>>. Acesso em: maio 2011.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. H.; WELLS, R. B. A stakeholder approach to strategic Performance Measurement. **Sloan Management Review**, [S. l.], v. 38, n. 3, p. 25-37, 1997.
- BRUGHA, R.; VARVASOVSKY, Z. Stakeholder analysis: a review. **Health Policy and Planning**, [Oxford], v. 15, n. 3, p. 239-246, 2000.
- CAMPOS, Taiane las Casas. Administração de *stakeholders*: uma proposta metodológica para as pesquisas sobre responsabilidade social das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003. Curitiba. **Resumo dos trabalhos...** Curitiba: ANPAD, 2003.
- CORNELL, B.; SHAPIRO, A. C. Corporate stakeholders and corporate finance. **Financial Management**, [S. l.], v. 16, p. 5-14, 1987.
- CURRIE, R. R.; SEATON, S.; WESLEY, F. Determining stakeholders for feasibility analysis. **Annals of Tourism Research**, [S. l.], v. 36, n. 1, p. 41-63, 2009.
- DIAS, C. M.; RODRIGUES, R. Avaliação de impacto nas organizações do terceiro setor: uma abordagem baseada na teoria dos *stakeholders*. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002. Recife. **Anais...** Recife: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. E. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 1, p. 65-91, 1995.
- FASSIN, I. The stakeholder model refined. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 84, n. 1, p. 113-135, 2008.
- FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; REED, D. L. Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance. **California Management Review**, [S. l.], v. 25, n. 3, p. 88-106, 1983.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. **Journal of Management Studies**, [Oxford], v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.
- FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. **Stakeholders: theory and practice**. New York: Oxford, 2006.
- GROSSI, I. **Stakeholder analysis in the context of the lean enterprise**. 2003, 150f. Tese (Master of Science in Engineering and Management) – Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts, 2003.
- LANGTRY, B. Stakeholders and the moral responsibilities of business. **Business Ethics Quarterly**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 88-106, 1994.
- LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**, Curitiba, v. 13, p. 39-52, jun. 2009.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, [S. l.], v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.
- MOORE, G. Corporate social and financial performance: an investigation in the U.K. supermarket industry. **Journal of Business Ethics**, [S. l.], v. 34, n. 3-4, p. 299-315, 2001.
- SANTOS, J. W. **A influência dos stakeholders na estratégia: um estudo de caso em uma organização do terceiro setor**. 2006. 130f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.
- SILVEIRA, A. D. M.; YOSHINAGA, C. E.; BORBA, P. R. F. Crítica à teoria dos stakeholders como função – objetivo corporativo. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 33-42, 2005.
- SLOAN, P. Stakeholders and the enterprise: scholarship at a crossroads. **Cahier de recherches**

– **HEC Montréal**, Montréal, v. 5, n. 16, p. 1-39, 2005.

STONE, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain.

**Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 38, n. 5, p. 603-626, 2001.

SUCHMAN, M.C. Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches.

**Academy of Management Review**, [S. l.], v. 20, n. 3, p. 571-610, 1995.

YIN, R. K. **Estudo de caso**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.