

## **ESTRATÉGIA, PODER E STAKEHOLDERS: O CASO DA EMPRESA Y**

**MARIANA FREITAS SILVA ALVES**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**GABRIEL CARDOSO LINO ALVES**

**JOÃO ESTEVÃO BARBOSA NETO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

# ESTRATÉGIA, PODER E *STAKEHOLDERS*: O CASO DA EMPRESA Y

## Resumo

Este caso de ensino aborda a gestão estratégica de *stakeholders* em um cenário hipotético de aquisição da empresa Y, uma companhia de grande porte do setor de tecnologia. A narrativa explora como diferentes grupos de interesse — acionistas, anunciantes, usuários e reguladores — influenciam e são impactados por decisões corporativas. Com base na Teoria dos *Stakeholders*, o caso estimula reflexões sobre priorização de interesses, dilemas éticos e financeiros, transparência contábil e sustentabilidade organizacional em um contexto de reestruturação e mudanças políticas.

**Palavras-chave:** Teoria dos *Stakeholders*, Responsabilidade Social Corporativa, Mudanças Estratégicas.

## PARTE 1 – O CASO

### 1.1 Introdução

A empresa Y, uma grande companhia de tecnologia especializada em redes sociais, com sede nos Estados Unidos, foi adquirida em 2022, passando por uma série de reformas e mudanças organizacionais. Com a nova gestão, os acionistas controladores nomearam Jake Reynolds como *Chief Executive Officer* (CEO). Reynolds é um gestor experiente, reconhecido por sua atuação em fundos de investimento e recuperação de empresas em dificuldades financeiras.

Os acionistas, em conjunto com o novo CEO, redefiniram os valores da empresa, adotando princípios como liberdade de expressão absoluta, menor intervenção estatal no mercado e meritocracia. Essas mudanças foram implementadas com o objetivo de aumentar a eficiência e fortalecer a competitividade da empresa.

As medidas iniciais incluíram um grande *layoff*, reduzindo significativamente o quadro de funcionários, o fim do trabalho remoto e a extinção de departamentos voltados à diversidade e inclusão. A empresa também passou a terceirizar serviços secundários, investir em inteligência artificial para automatizar tarefas antes realizadas por pessoas e valorizar os empregados remanescentes.

Além disso, Jake Reynolds alterou as políticas de moderação de conteúdo da plataforma, flexibilizando a veiculação de materiais anteriormente classificados como discurso de ódio, desinformação, pseudociência e outras opiniões controversas, contrárias ao entendimento do consenso científico e jornalístico.

Da mesma forma, a empresa Y passou a autorizar anúncios relacionados a temas sensíveis, como jogos de azar, entretenimento adulto, bebidas alcoólicas, cigarros e armas. A decisão gerou receio quanto aos possíveis impactos negativos para os usuários da plataforma, sobretudo no que diz respeito à exposição de públicos vulneráveis a esse tipo de publicidade.

Diante dessas novas diretrizes, diversos veículos da mídia passaram a criticar a empresa, apontando possíveis prejuízos sociais decorrentes dos novos valores da companhia. A repercussão levou o governo, então liderado pelo Partido Trabalhista, a propor legislações voltadas ao combate à desinformação e à proteção da democracia, que, segundo o próprio partido, estaria sob ameaça. Ademais, uma série de clientes importantes deixou de anunciar nas plataformas da Y.

Em resposta, Jake Reynolds começou a fazer declarações públicas criticando os anunciantes que retiraram seus investimentos da empresa após as mudanças. Além disso, incentivou os

usuários de suas plataformas a boicotarem essas marcas e sugeriu que os acionistas pressionassem pela remoção dos diretores responsáveis por encerrar as negociações com a empresa.

Em 2024, durante o período eleitoral nos Estados Unidos, a empresa Y declarou publicamente seu apoio ao Partido da Liberdade Americana, que compartilhava dos mesmos valores promovidos pela nova gestão. Além disso, fez doações financeiras à campanha e flexibilizou ainda mais suas políticas de moderação, o que favoreceu o alcance das publicações do partido, que anteriormente eram limitadas por contrariar os valores da antiga administração. O partido, por sua vez, demonstrou intenção de incluir executivos ligados à empresa em cargos estratégicos caso vencesse as eleições.

## **1.2 Cenário contábil**

Apesar das medidas adotadas por Reynolds terem aumentado a eficiência e reduzido as despesas operacionais da empresa, sobretudo com pessoal, houve uma queda considerável na receita de anunciantes, impactando negativamente o lucro.

Esse desempenho financeiro tornou-se ainda mais evidente com a obrigatoriedade de divulgação das demonstrações contábeis da empresa. Embora a empresa Y não fosse de capital aberto, uma normativa editada pelo Partido Trabalhista determinava que, por seu interesse social, todas as empresas de tecnologia e mídias sociais deveriam publicar suas informações financeiras.

Após a divulgação das demonstrações contábeis pós-reestruturação, uma empresa de análise de negócios emitiu um relatório indicando uma queda no valor de mercado estimado da empresa Y sob a nova administração. Esse relatório teve efeito substancial na mídia, que passou a questionar a competência de Reynolds para gerir os negócios e a criticar as escolhas e valores dos acionistas. Além disso, a incerteza gerada afastou talentos da empresa, já que muitos funcionários passaram a temer pela estabilidade financeira do negócio.

A ampla cobertura do relatório pela imprensa fez com que a empresa Y receasse que os anunciantes que ainda estavam na plataforma abandonassem o serviço, agravando ainda mais a queda nas receitas. Essa reação em cadeia poderia gerar um efeito bola de neve, em que a percepção negativa do mercado resultaria em maior desconfiança entre investidores e parceiros comerciais.

Além disso, a exposição midiática negativa poderia pressionar os anunciantes remanescentes a reconsiderar sua permanência na plataforma, apreensivos com associações prejudiciais à sua imagem corporativa. Dessa forma, a empresa Y não apenas enfrentaria dificuldades financeiras adicionais, como também veria sua posição competitiva no setor ser enfraquecida, dificultando uma eventual recuperação.

## **1.3 Novo governo**

Ao fim do processo eleitoral, o Partido da Liberdade Americana saiu vitorioso, consolidando a influência da empresa Y no novo cenário político dos Estados Unidos. Com a posse do novo governo em 2025, e sob forte influência de Jake Reynolds, foram implementadas uma série de medidas alinhadas aos valores defendidos pela empresa Y.

As principais ações adotadas foram: 1) criação de uma legislação que assegurava a liberdade de expressão irrestrita nas redes sociais; 2) concessão de subsídios para incentivar investimentos em tecnologias de inteligência artificial; 3) proibição de políticas de “discriminação positiva”, incluindo programas de ações afirmativas e iniciativas de diversidade e inclusão; 4) imposição de retaliações a órgãos de imprensa que se opusessem à empresa Y, com multas e revogação de

licenças; 5) revogação dos normativos que obrigavam a divulgação de demonstrações contábeis das empresas de tecnologia.

Essas ações tiveram um efeito significativo no mercado como um todo, em especial no setor de tecnologia e de mídias sociais. Sem a obrigação de tornar públicas suas informações financeiras, a empresa Y pôde mitigar a exposição de seus resultados ao escrutínio do mercado e da mídia, reduzindo a possibilidade de novos relatórios que pudessem intensificar a desconfiança dos anunciantes. Também, ao evitar novas repercussões negativas sobre sua situação financeira, a empresa conseguiu manter parte de seus clientes publicitários, evitando uma fuga em massa que agravaria ainda mais sua perda de receita.

As principais redes sociais concorrentes da Y tiveram que se ajustar para assegurar que a (suposta) liberdade de expressão fosse implementada, reduzindo seus programas de checagem de fatos e reestruturando seus algoritmos, além de enfrentar pesadas multas durante o período de adaptação. Em contrapartida, a empresa Y se beneficiou de imediato dos subsídios voltados para a inteligência artificial, já que seu programa de investimento nessa área estava em funcionamento antes da implementação do incentivo.

Com o desincentivo dos programas de ações afirmativas e diversidade nas empresas, o mercado iniciou uma nova tendência, afastando-se dessas políticas. Então, os anunciantes perderam a preocupação de ter sua reputação comprometida e retomaram as parcerias com a empresa Y, incluindo seus anúncios na plataforma.

Receosos em sofrer novas retaliações, os órgãos de imprensa afastaram profissionais críticos à atuação do governo e da empresa Y, adotando uma abordagem mais favorável em relação às ações da companhia. Isso criou uma percepção predominantemente positiva sobre os valores e decisões da empresa, o que contribuiu para o crescimento no número de usuários da plataforma.

Após todos esses eventos, a Y passou a registrar uma recuperação substancial em seus resultados e conseguiu influenciar o governo a estabelecer um novo normativo que restabeleceu a exigência de publicação das demonstrações contábeis das empresas de tecnologia. Como resultado, as empresas concorrentes, ao serem comparadas com a Y, tiveram um desempenho bem abaixo. A melhoria no desempenho da Y fortaleceu a imagem do CEO, elevou o valor de mercado para os acionistas e atraiu novos clientes, investidores e talentos.

#### **1.4 Dilema do caso e questões para reflexão**

A reestruturação da empresa Y sob a liderança de Jake Reynolds resultou em profundas mudanças organizacionais, estratégicas e políticas. As decisões tomadas trouxeram impactos expressivos para diferentes *stakeholders* – desde acionistas e funcionários até reguladores e a sociedade em geral. O novo posicionamento da empresa gerou reações polarizadas: enquanto alguns grupos apoiaram a nova gestão, outros se opuseram veementemente, levando a quedas na receita publicitária, desafios regulatórios e crises reputacionais.

Com a ascensão do Partido da Liberdade Americana ao poder e a implementação de políticas que favoreceram diretamente a empresa Y, novos desdobramentos surgiram. O cenário evidenciou o impacto que grandes corporações podem ter não apenas no mercado, mas também na sociedade e no ambiente político. A Y conseguiu recuperar sua posição financeira e influenciar as regras do jogo em seu setor, mas a que custo?

A transparência contábil também esteve no centro desse processo. A divulgação obrigatória das demonstrações financeiras expôs fragilidades da empresa, ampliando a desconfiança do mercado e dificultando sua relação com investidores e anunciantes. Com a revogação dessa exigência pelo novo governo, a Y conseguiu ocultar seus resultados do público, recuperando sua estabilidade financeira. No entanto, essa mudança também levantou questionamentos sobre

a confiabilidade das informações contábeis e a capacidade dos *stakeholders* de tomar decisões informadas.

O dilema central do caso reside na complexa interseção entre estratégia empresarial e responsabilidade com os *stakeholders*. Até que ponto uma empresa pode reconfigurar seu ecossistema para maximizar seus interesses? Como a priorização de determinados *stakeholders* pode comprometer a confiança e a sustentabilidade da organização no longo prazo? A estratégia adotada pela Y representa um modelo eficaz de gestão de *stakeholders* ou evidencia os riscos de uma abordagem que privilegia certos grupos em detrimento de outros? A contabilidade deve ser usada como um instrumento de poder corporativo ou como um mecanismo de equilíbrio entre *stakeholders*?

### **1.5 Fechamento do caso**

A trajetória da empresa Y ilustra como decisões estratégicas podem alterar significativamente a dinâmica entre *stakeholders* e influenciar o ambiente regulatório e social em que a empresa opera. O caso demonstra que a gestão de *stakeholders* não é um processo linear e que a priorização de certos interesses pode gerar tanto oportunidades quanto riscos.

Dessa forma, o caso convida os estudantes a refletirem sobre os desafios e dilemas da gestão estratégica de *stakeholders*, incentivando uma análise crítica sobre o papel das empresas na sociedade, a influência da contabilidade na tomada de decisões e os impactos de suas escolhas em um cenário cada vez mais interconectado.

## **PARTE 2 – NOTAS PARA ENSINO**

### **2.1 Objetivos de ensino**

Este caso visa proporcionar aos estudantes uma análise crítica da gestão estratégica de *stakeholders*, explorando os desafios enfrentados por empresas em um cenário de mudanças organizacionais, políticas e sociais. A partir da Teoria dos *Stakeholders*, os alunos discutirão como diferentes grupos de interesse influenciam e são impactados pelas decisões empresariais. Os objetivos específicos incluem:

- a) Aplicar a Teoria dos *Stakeholders* para identificar e avaliar os principais *stakeholders* da empresa Y, considerando suas demandas, interesses e influência na estratégia corporativa.
- b) Discutir a priorização de *stakeholders* na tomada de decisão, examinando o equilíbrio de interesses entre acionistas, anunciantes, usuários, funcionários e reguladores.
- c) Analisar os impactos das mudanças estratégicas nas relações com *stakeholders*, observando como a reestruturação e alterações na política de moderação de conteúdo afetaram confiança e engajamento.
- d) Explorar o papel do ambiente externo, como regulação governamental e cobertura midiática, na dinâmica entre *stakeholders*.
- e) Discutir dilemas éticos e financeiros na gestão de *stakeholders*, considerando como decisões voltadas a um grupo podem afetar outros e a sustentabilidade do negócio.

### **2.2 Suporte conceitual às discussões: A Teoria dos *Stakeholders***

A Teoria dos *Stakeholders* emergiu como um modelo de gestão estratégica em resposta às limitações das abordagens tradicionais focadas exclusivamente nos acionistas. A origem do termo remonta a 1963, em um memorando do *Stanford Research Institute* (SRI), que definiu *stakeholders* como "aqueles grupos sem cujo suporte a organização deixaria de existir"

(Freeman & McVea, 2001). Essa visão inicial já indicava a necessidade de considerar diversos grupos, como acionistas, funcionários, clientes, fornecedores, credores e sociedade, para garantir a sustentabilidade organizacional no longo prazo.

A teoria ganhou destaque com a obra seminal de R. Edward Freeman em *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1984). Freeman argumentou que as organizações deveriam integrar os interesses de múltiplos *stakeholders* para alcançar sucesso duradouro. Sua definição mais amplamente aceita caracteriza *stakeholders* como “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos de uma organização” (Freeman, 1984).

### **2.2.1 Principais influências teóricas**

Ao longo do tempo, a Teoria dos Stakeholders se consolidou por meio da convergência de diferentes abordagens acadêmicas e práticas de gestão (Freeman & McVea, 2001). Entre as influências teóricas, destacam-se quatro correntes principais, que compartilham o foco em considerar múltiplos interesses, mas se diferenciam quanto à forma de integrar e equilibrar os *stakeholders* na gestão estratégica das organizações.

A corrente do Planejamento Corporativo, popularizada por Igor Ansoff em *Corporate Strategy* (1965), reconhecia os *stakeholders*, mas os tratava como restrições aos objetivos organizacionais. Nesse modelo, a gestão estratégica focava na maximização dos interesses dos acionistas, e a análise dos *stakeholders* servia apenas para prever e mitigar possíveis resistências. Contudo, essa abordagem se mostrou limitada ao negligenciar a interdependência entre a empresa e seus diversos públicos de interesse (Freeman & McVea, 2001).

A Teoria dos Sistemas, desenvolvida por Russell Ackoff e C. West Churchman nos anos 1940 e aplicada ao contexto organizacional por Ackoff nos anos 1970, trouxe uma perspectiva mais ampla ao considerar as empresas como sistemas abertos. Nessa visão, as organizações fazem parte de redes interligadas, em que o sucesso não depende apenas de ações internas, mas também das relações com *stakeholders* externos. Essa abordagem enfatiza a necessidade de estratégias que otimizem o funcionamento da rede como um todo, em vez de priorizar apenas um grupo específico (Freeman & McVea, 2001).

A Teoria Organizacional, desenvolvida por Daniel Katz e Robert Kahn (1966) e complementada por James Thompson (1967), introduziu o conceito de "clientela" que descreve os grupos que interagem com a organização, mas que não fazem parte da sua estrutura interna. Esses grupos incluem, por exemplo, fornecedores, consumidores, governos, sindicatos e outras partes interessadas que, direta ou indiretamente, influenciam as operações e decisões da organização. Essa teoria reconheceu a influência do ambiente externo na gestão empresarial e destacou a necessidade de considerar os interesses dos *stakeholders* como parte fundamental da dinâmica organizacional. No entanto, sua abordagem predominantemente coletivista dificultava a análise da autonomia e da formulação estratégica das empresas (Freeman & McVea, 2001).

Por fim, a abordagem da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) expandiu ainda mais a análise dos *stakeholders* ao incluir grupos que, tradicionalmente, não eram considerados na gestão estratégica, como comunidades locais e entidades ambientalistas. Esse movimento foi impulsionado por crises reputacionais que demonstraram os riscos de negligenciar *stakeholders* não financeiros. Apesar de sua importância, a visão moralista da RSC, que trata todos os *stakeholders* como igualmente relevantes, gerou desafios na priorização e no equilíbrio de interesses na prática gerencial (Freeman & McVea, 2001).

### **2.2.1 Características fundamentais da Teoria dos Stakeholders**

A partir da obra seminal de Freeman (1984) e das discussões subsequentes de Freeman e McVea (2001), a Teoria dos *Stakeholders* destaca características fundamentais que a tornam uma abordagem relevante para as empresas. Entre essas características, a primeira é a abordagem estratégica abrangente e flexível, que se distingue das abordagens tradicionais de gestão, que exigem mudanças de paradigma diante de novas circunstâncias. A Teoria dos *Stakeholders* oferece um *framework* estratégico único, capaz de lidar com transformações no ambiente de negócios, sem a necessidade de reformulações constantes nas estratégias empresariais. Essa flexibilidade é essencial para enfrentar a turbulência e complexidade do mercado global.

Além disso, a teoria propõe um processo dinâmico e proativo na gestão. Em contraste com modelos tradicionais de estratégia, que costumam ser reativos, a teoria enfatiza a importância de uma postura proativa, em que as empresas não se limitam a se adaptar ao ambiente, mas buscam influenciá-lo ativamente. Isso envolve a construção de relacionamentos contínuos com os *stakeholders* e a consideração de suas expectativas na formulação das estratégias empresariais.

A sobrevivência empresarial, segundo a teoria, não pode depender exclusivamente da maximização do lucro dos acionistas. É necessário equilibrar os interesses de diferentes *stakeholders*, como funcionários, clientes, fornecedores e a sociedade. Gerenciar de maneira eficaz esses interesses diversos permite que a empresa construa um modelo de negócios sustentável e resiliente, garantindo sua longevidade.

A ética e os valores também são centrais na estratégia empresarial. Isso porque as empresas não operam de maneira isolada, elas fazem parte de redes complexas de relações que envolvem valores, normas sociais e expectativas. Por isso, as empresas devem alinhar suas práticas com valores compartilhados por seus *stakeholders*, buscando mais do que resultados financeiros. Segundo Freeman e McVea (2001), um dos maiores desafios das empresas é construir e manter esses valores como parte integrante de sua estratégia.

A gestão de conflitos e o balanceamento de interesses é também uma característica da teoria. Como os interesses dos *stakeholders* podem ser variados e, muitas vezes, conflitantes, a teoria sugere que a empresa atue como mediadora, buscando equilibrar as partes envolvidas. A solução não é favorecer apenas um grupo, mas buscar alternativas que maximizem o bem-estar coletivo, sem negligenciar nenhum *stakeholder*.

Outro ponto importante da Teoria dos *Stakeholders* é seu foco em *stakeholders* concretos, e não abstratos. Em vez de tratar os *stakeholders* como conceitos genéricos, a teoria propõe identificar e engajar *stakeholders* específicos, com interesses reais e influências diretas nas operações empresariais. Isso torna as estratégias mais eficazes e alinhadas com a realidade do negócio.

Por fim, a teoria sugere uma integração e gestão estratégica unificada. Ao invés de desenvolver estratégias isoladas para cada grupo de *stakeholders*, a empresa deve adotar uma visão integrada da gestão estratégica. Isso permite soluções que atendam simultaneamente a múltiplos interesses, melhorando a coesão organizacional e reduzindo os conflitos internos e externos.

### **2.2.2 Dinamismo e prioridades dos *Stakeholders* em diferentes contextos**

A Teoria dos *Stakeholders* não trata os interesses dos *stakeholders* como estáticos, mas sim como variáveis que se adaptam às circunstâncias externas. Junk et al. (2022) analisam como crises econômicas e sanitárias podem modificar a relevância dos *stakeholders*, destacando que, em tempos de incerteza, empresas e sindicatos frequentemente assumem um papel central na formulação de políticas e decisões estratégicas, enquanto grupos com causas sociais e ambientais podem perder influência. Essa dinâmica reflete a necessidade de as organizações

gerenciarem de forma estratégica as mudanças na influência dos *stakeholders* ao longo do tempo.

Essa perspectiva se alinha às críticas discutidas no estudo de Bazanini et al. (2020), que apontam que a Teoria dos *Stakeholders* enfrenta desafios na definição de critérios objetivos para a priorização de interesses. Enquanto Junk et al. (2022) observam que crises aumentam a saliência de *stakeholders* com maior poder econômico e político, Bazanini et al. (2020) discutem como a teoria oscila entre a busca por equilíbrio e a necessidade de priorizar determinados grupos com base em legitimidade, poder e urgência.

O estudo de Lyra et al. (2009) sobre a Empresa Alfa reforça essa dinâmica ao aplicar os modelos de Mitchell et al. (1997) e Savage et al. (1991) para classificar e gerenciar *stakeholders* de forma estratégica. A pesquisa evidencia que a influência dos *stakeholders* varia conforme suas características e contexto, demonstrando, por exemplo, que órgãos ambientais e sindicatos podem ter influência diferente dependendo do grau de urgência e poder que exercem sobre a empresa. Além disso, a matriz de Savage et al. (1991) utilizada no estudo destaca a importância de estratégias diferenciadas para *stakeholders* que cooperam ou ameaçam a organização, o que dialoga com os desafios apontados por Bazanini et al. (2020) na priorização de interesses.

Ademais, a noção de redes de *stakeholders*, apresentada por Rowley (1997) e aprofundada por Bazanini et al. (2020), reforça que a interação entre *stakeholders* não ocorre de forma isolada. Empresas devem lidar não apenas com seus *stakeholders* diretos, mas também com a forma como esses grupos se relacionam entre si, formando redes de influência. Isso é sobretudo relevante em momentos de crise, quando alianças estratégicas entre *stakeholders* podem redefinir o cenário de poder e influência dentro de uma organização ou setor.

Silva et al. (2022) argumentam que a Função-Objetivo da Firma e a RSC interagem diretamente com a gestão de *stakeholders*, mas sob perspectivas diferentes. Enquanto a Teoria dos *Stakeholders* enfatiza a necessidade de equilibrar interesses variados para garantir a continuidade do negócio, a RSC impõe um compromisso explícito com valores sociais e éticos.

Essa dinâmica também se manifesta no estudo de Sausen et al. (2021), que analisou como cooperativas do Rio Grande do Sul adaptaram suas estratégias de responsabilidade social durante a pandemia da Covid-19, utilizando a Teoria dos *Stakeholders* como referência. Os autores identificam que a crise alterou a importância dos *stakeholders*, aumentando a centralidade de grupos internos, como gestores e colaboradores, e reforçando o papel das tecnologias de informação e comunicação para manter o relacionamento com *stakeholders* externos. Além disso, as cooperativas buscaram estratégias para fortalecer a solidariedade e o apoio às comunidades, o que se alinha à necessidade de considerar redes de influência entre *stakeholders*, conforme discutido por Rowley (1997) e Bazanini et al. (2020).

Dessa forma, o estudo reforça a ideia de que crises não apenas mudam a relevância de *stakeholders* individuais, mas também exigem a ressignificação das relações entre eles. Isso ilustra a importância da gestão dinâmica e estratégica dos *stakeholders*, permitindo que as organizações respondam de maneira eficaz a mudanças no cenário socioeconômico.

Estratégias eficazes de gestão de *stakeholders* devem, portanto, equilibrar interesses variados sem ignorar as mudanças contextuais que afetam a posição relativa de cada grupo dentro da rede organizacional. Dessa forma, a relação entre os estudos de Junk et al. (2022) e Bazanini et al. (2020) evidencia um ponto central da Teoria dos *Stakeholders*: a necessidade de considerar a influência dinâmica e interdependente dos diferentes grupos.

### 2.3 Fontes e método de coleta

Este caso de ensino é uma construção fictícia inspirada na aquisição do X (antigo Twitter) e em debates sobre gestão estratégica de *stakeholders* em empresas de tecnologia. Embora tenha como referência eventos reais, a narrativa, os personagens e as decisões descritas foram modificados para fins educacionais.

O caso também reflete discussões sobre o impacto das decisões corporativas em cenários políticos e regulatórios, incluindo a relação entre grandes empresas de tecnologia e governos. Elementos da história foram influenciados por mudanças nas políticas de moderação de conteúdo, reações do mercado publicitário e dinâmicas políticas nos Estados Unidos, especialmente o impacto de figuras como Donald Trump no debate público e na regulamentação das mídias sociais.

O objetivo é incentivar a reflexão sobre os desafios da gestão de *stakeholders*, considerando não apenas aspectos internos da empresa, mas também pressões externas, como posicionamentos políticos, regulação governamental e relações com a sociedade.

#### **2.4 Sugestão de disciplinas para aplicação do caso**

Este trabalho pode ser aplicado em cursos de Contabilidade e Administração, tanto na graduação quanto na pós-graduação, em disciplinas como Teoria da Contabilidade, Teoria Avançada da Contabilidade, Gestão Estratégica, Governança Corporativa e Ética e Responsabilidade Corporativa. Além disso, pode ser utilizado em MBAs e cursos de especialização voltados para estratégia, gestão e contabilidade aplicada.

#### **2.5 Questões orientadoras para a discussão em sala de aula**

As questões propostas para discussão buscam explorar a dinâmica da gestão estratégica de *stakeholders*, considerando os diferentes interesses e impactos das decisões empresariais e contábeis. As respostas podem abordar múltiplas perspectivas, incluindo acionistas, clientes, funcionários, reguladores e a sociedade em geral. Além disso, novas abordagens podem surgir a partir do conhecimento prévio dos alunos e de suas experiências, ampliando a reflexão sobre como as empresas equilibram as demandas de seus *stakeholders* no processo de tomada de decisão.

**Questão 1)** A adoção de práticas moralmente questionáveis pela empresa Y está em desacordo com os conceitos de gestão proposto por Freeman na Teoria dos *Stakeholders*? Responda levando em consideração a diferença entre a Teoria dos *Stakeholders* e a Responsabilidade Social Corporativa (RSC).

*Sugestão de resposta:*

Diferentemente da maioria dos autores que tratam da RSC, Freeman afirma em sua obra seminal que se as mudanças realizadas por uma empresa são socialmente responsáveis ou moralmente louváveis é uma questão importante, mas é um ponto que não é levado em conta pela sua estratégia empresarial. Por outro lado, a RSC enfatiza uma abordagem mais direta e explícita das práticas empresariais, propondo que as empresas assumam uma responsabilidade ética e social em suas operações e decisões. A RSC foca na ideia de que as empresas devem atuar não apenas de acordo com os interesses econômicos, mas também com valores éticos, sociais e ambientais, buscando causar um impacto positivo na sociedade e minimizar externalidades negativas.

Dessa forma, no caso da empresa Y, mesmo que suas práticas sejam moralmente questionáveis ou antiéticas, é possível que elas ainda estejam alinhadas com os princípios da Teoria dos *Stakeholders*, desde que essas práticas atendam aos interesses dos *stakeholders* e garantam a continuidade e a viabilidade do negócio. A Teoria dos *Stakeholders* não exige que as empresas

sejam moralmente exemplares em todas as suas ações, mas sim que considerem o equilíbrio entre os interesses conflitantes e busquem soluções que permitam o sucesso e a harmonia no longo prazo. Em contraste, a RSC exigiria que a empresa Y adotasse práticas que fossem também éticas e socialmente responsáveis, considerando os impactos de suas ações além dos interesses imediatos de seus *stakeholders*.

**Questão 2)** De que maneira as ações da empresa Y, voltadas para apoiar a eleição de um partido alinhado à sua estratégia, podem ser analisadas sob a ótica da Teoria dos *Stakeholders*?

*Sugestão de resposta:*

A teoria proposta por Freeman (1984) não enxerga o comportamento dos *stakeholders*, como o governo ou outras autoridades, como uma constante fixa à qual a empresa deve simplesmente se adaptar. Pelo contrário, essa teoria permite que a empresa ativamente desenvolva programas e estratégias para influenciar e moldar o comportamento de seus *stakeholders*, visando aumentar a cooperação e, assim, alcançar seus objetivos estratégicos. No caso da empresa Y, ao promover um candidato alinhado aos seus interesses e valores, ela busca influenciar o comportamento do governo ou de autoridades públicas para criar um ambiente mais favorável ao seu sucesso a longo prazo.

Embora essa estratégia esteja em consonância com os princípios da Teoria dos *Stakeholders*, ao considerar a importância de gerenciar as relações com *stakeholders* estratégicos para atingir metas organizacionais, ela pode levantar questões éticas. Isso ocorre porque, ao atuar de maneira a influenciar diretamente o processo político, a empresa pode estar manipulando o sistema em prol de seus próprios interesses, o que pode ser visto como moralmente questionável. Contudo, sob a perspectiva da Teoria dos *Stakeholders*, esse tipo de ação pode ser considerada válida, desde que a empresa esteja buscando maximizar os benefícios para seus *stakeholders* e garantir a viabilidade de seu modelo de negócios.

**Questão 3)** Como a Teoria dos *Stakeholders* se relaciona com a contabilidade no contexto da empresa Y?

*Sugestão de resposta:*

A contabilidade desempenha um papel crucial na teoria dos *Stakeholders*, pois fornece informações essenciais que permitem às partes interessadas tomar decisões fundamentadas, minimizando a assimetria informacional e aumentando a eficiência do mercado. Para os acionistas, por exemplo, ela ajuda a reduzir os conflitos de agência ao permitir maior transparência sobre as ações dos gestores. Para os funcionários, esses dados podem ser indicativos de uma empresa financeiramente estável, o que influencia suas decisões sobre emprego.

Os credores utilizam os demonstrativos contábeis para avaliar a viabilidade de negociações com a empresa, enquanto os fornecedores os consultam para determinar a capacidade de venda dos produtos. O governo, por sua vez, utiliza essas informações para garantir a arrecadação de impostos e para formular políticas econômicas. Assim, a contabilidade é uma ferramenta que proporciona clareza e facilita a tomada de decisões alinhadas aos interesses das diversas partes interessadas.

A teoria dos *Stakeholders*, nesse contexto, também pode influenciar as políticas governamentais e os órgãos reguladores da contabilidade, assegurando que a empresa atinja seus objetivos a longo prazo. No caso específico da empresa Y, inicialmente, as medidas tomadas pelo governo para atender aos interesses da empresa resultaram em uma maior assimetria informacional, dificultando decisões que poderiam estar em desacordo com os objetivos da companhia. No entanto, ao exigir novamente a divulgação de demonstrativos contábeis, a situação foi revertida.

Com a transparência restaurada, as decisões tomadas com base nessas informações se alinharam aos interesses da empresa Y, demonstrando como a contabilidade pode ser utilizada estrategicamente para garantir sua continuidade e estabilidade no longo prazo.

**Questão 4)** Quais são os *stakeholders* mais importantes para a empresa Y e quais foram as partes mais impactadas por suas medidas, especialmente no que se refere à contabilidade?

*Sugestão de resposta:*

De acordo com Freeman (1984), uma etapa crucial na elaboração de estratégias empresariais baseadas na teoria dos *stakeholders* é a análise e a classificação dos *stakeholders* de acordo com sua importância para o alcance dos objetivos da empresa. Esse mapeamento permite que os gestores avaliem com precisão o impacto que cada parte interessada terá na implementação de políticas e decisões empresariais específicas.

As ações da empresa Y indicam que os *stakeholders* considerados mais importantes foram os acionistas, pois toda a estratégia de negócios e os valores da empresa foram ajustados para atender às expectativas e interesses dos investidores. Além disso, a empresa também priorizou a imagem do CEO, adotando diversas medidas para preservar sua reputação e liderança. Outro grupo beneficiado foi uma pequena parcela de funcionários, cujas funções se tornaram mais valorizadas dentro da nova estratégia empresarial.

No entanto, essas decisões foram tomadas em detrimento dos outros *stakeholders*, especialmente de segmentos da sociedade que não concordavam com os novos princípios adotados pela empresa Y. Isso se tornou evidente quando a empresa influenciou órgãos governamentais sem considerar as particularidades de determinados grupos sociais.

No âmbito contábil, três categorias de *stakeholders* foram particularmente afetadas. As empresas concorrentes tiveram que se adaptar a novas diretrizes e critérios financeiros do setor. Os empregados perderam acesso a informações detalhadas sobre a situação financeira e patrimonial da organização, limitando sua compreensão sobre o desempenho corporativo. Já os órgãos reguladores enfrentaram desafios adicionais ao precisar revisar e reformular normas contábeis para acompanhar as mudanças promovidas pela empresa Y. Essa reestruturação evidencia como as decisões estratégicas da empresa impactaram diferentes *stakeholders*, beneficiando alguns em detrimento de outros.

## 2.6 Proposta de organização da aula

Etapa da Aula	Duração	Objetivos	Atividades
1. Exposição do Caso	25 minutos	Apresentar o caso, situar os alunos no contexto e descrever os desafios enfrentados.	Explicação detalhada do caso.
			Perguntas para estimular a reflexão inicial.
2. Discussão em Grupo	25 minutos	Estimular a análise crítica e a reflexão sobre o caso.	Divisão da turma em grupos para o debate.
			Cada grupo discute e analisa a situação da empresa.

3. Apresentação das Soluções	30 minutos	Explorar as soluções apresentadas pelos grupos e promover o debate.	Cada grupo apresenta suas soluções e justificativas.
			Discussão sobre diferentes soluções propostas.
4. Conexão Teórica e Conclusão	10 minutos	Resumir o aprendizado e conectar a prática com a teoria contábil.	Relacionar as soluções com conceitos teóricos.
			Explicação final do professor, reforçando os aprendizados.
5. Avaliação e Encerramento	10 minutos	Avaliar a compreensão dos alunos e encerrar a aula.	Atividade de reflexão ou quiz.
			Discussão final e espaço para dúvidas.

## REFERÊNCIAS

- Bazanini, R., Adra, R. D., Rubeo, R. E., Lanix, T. F. C., & Barbosa, C. P. (2020). A teoria dos stakeholders nas diferentes perspectivas: Controvérsias, conveniências e críticas. *Pensamento & Realidade*, 35(2), 43-58. <https://doi.org/10.23925/2237-4418.2020v35i2p43-58>
- Freeman, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward, & McVea, John F. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.263511.
- Lyra, M. G., Gomes, R. C., & Jacovine, L. A. G. (2009). O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para construção de um modelo de análise. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, 13(Edição Especial), 39-52. Disponível em <http://www.anpad.org.br/rac>
- Junk, W. M., Crepaz, M., Hanegraaff, M., Berkhout, J., & Aizenberg, E. (2022). Changes in interest group access in times of crisis: No pain, no (lobby) gain. *Journal of European Public Policy*, 29(9), 1374-1394. <https://doi.org/10.1080/13501763.2021.1968936>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of the who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review*, 22(4), 887-910.
- Savage, G. T., Nix, T. W., Whitehead, C. J., & Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 61-75.
- Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., & Brizolla, M. M. B. (2021). Responsabilidade social em tempos de pandemia: Análise de estratégias de cooperativas gaúchas a partir da teoria dos stakeholders. *Revista de Administração IMED*, 11(2), 47-69. <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4360>

Silva, L. M. T., Silva, L. do N., & Teixeira, L. I. L. (2022). Função-objetivo da firma e responsabilidade social corporativa: Perspectivas por meio da teoria dos stakeholders e teoria baseada em recursos. *Revista Gestão & Análise*, 11(3), 159-168. <https://doi.org/10.12662/2359-618xregea.v11i3.p159-168>.