



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

GISLANE SOUSA BALIZA

**A CRIAÇÃO DE VALOR PARA *STAKEHOLDERS*: um
estudo de caso**

Brasília – DF

2011

GISLANE SOUSA BALIZA

**A CRIAÇÃO DE VALOR PARA *STAKEHOLDERS*: um
estudo de caso**

Monografia apresentada ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Mestre, Diego
Mota Vieira.

Brasília – DF

2011

Baliza, Gislane Sousa.

A CRIAÇÃO DE VALOR PARA STAKEHOLDERS: um estudo de caso / Gislane Sousa Baliza. – Brasília, 2011.

60 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Msc. Diego Mota Vieira, Departamento de Administração.

1. Teoria dos *Stakeholders*. 2. Criação de Valor. 3. Sindicatos. I. A CRIAÇÃO DE VALOR PARA STAKEHOLDERS: um estudo de caso.

GISLANE SOUSA BALIZA

**A CRIAÇÃO DE VALOR PARA *STAKEHOLDERS*: um
estudo de caso**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Gislane Sousa Baliza

Mestre, Diego Mota Vieira
Professor-Orientador

Doutora, Solange Alfinito
Professora-Examinadora

Brasília, 05 de Julho de 2011

Àquele que é responsável por ser a força de todas as conquistas, Meu Senhor e Meu Deus.
A vocês... Pai, Mãe, Gilenes e Glauciane que sempre estiveram comigo independente da distância.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais José Divino e Maria de Fátima que foram os pilares para esta conquista. Agradeço também às minhas irmãs Gilenes e Glauciane sempre companheiras. Por fim, agradeço aos amigos que se fizeram presentes durante estes quatro anos e meio, dos quais sempre levarei as melhores histórias, Débora Freitas, Gustavo Kaufmann, Mariana Gomes e Adriane Menescal.

“Uma vida não questionada não merece ser vivida.”
(Platão)

RESUMO

Considerando a importância que deve ser dada à influência dos *Stakeholders* no momento da tomada de decisão pelas organizações, este trabalho objetiva analisar a relação existente entre o Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo de Goiânia, Anápolis, Goiánápolis e Terezópolis no Estado De Goiás – SINPOSPETRO-GO e seus *Stakeholders*, de forma a criar valor para estes atores. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou-se da análise de conteúdo para avaliação das entrevistas realizadas com funcionários da área estratégica da organização. Os resultados encontrados mostram que são considerados como *stakeholders* mais importantes os *stakeholders* externos, especialmente os clientes e o governo, sendo que essa percepção foi unânime entre os entrevistados. Foi identificada a capacidade de ameaçar ou cooperar de cada *stakeholder* em relação à organização e foram sugeridas estratégias perante cada um deles. As contribuições deste trabalho alcançam tanto o meio acadêmico quanto o meio organizacional. Este trabalho pode ser utilizado como parâmetro para comparação de futuros estudos, assim como será utilizado pela organização analisada para mapear seus principais *stakeholders* e melhor definir estratégias de ação em relação a esses atores.

Palavras-chave: Teoria dos *Stakeholders*. Sindicato. Criação de valor.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Evolução do Referencial Teórico	16
Figura 2 – Pirâmide de responsabilidade social de Carrol	20
Figura 3 – Tipos de Stakeholder.	26
Figura 4 – Diagnóstico dos Tipos de <i>Stakeholders</i>	27
Quadro 1 – Identificação e classificação dos Stakeholders	37
Quadro 2 – Potencial dos Stakeholders do SINPOSPETRO-GO em ameaçar ou colaborar com a organização	45

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

RSC – Responsabilidade Social Corporativa

SINDIPOSTO – Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo no Estado de Goiás

SINPOSPETRO-GO – Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo de Goiânia, Anápolis, Goiánápolis e Terezópolis no Estado de Goiás

VBM – *Value Based Management*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	12
1.2	Formulação do problema	13
1.3	Objetivo Geral	13
1.4	Objetivos Específicos	14
1.5	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1	A Teoria dos <i>Shareholders</i>	16
2.2	A questão da ética no processo decisório e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa	18
2.3	A Teoria dos <i>Stakeholders</i>	21
2.3.1	Conceitos básicos sobre <i>Stakeholders</i>	21
2.3.2	Bases Teóricas: normativa, descritiva e instrumental	23
2.3.3	O modelo de Mitchell <i>et al.</i> (1997)	24
2.3.4	Críticas à Teoria dos <i>Stakeholders</i>	27
2.4	O Processo de Criação de Valor para os <i>Stakeholders</i>	28
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	31
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	31
3.2	Caracterização da organização do objeto de estudo	32
3.3	Participantes do estudo	33
3.4	Instrumento de pesquisa	33
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	34
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	36
4.1	Análise dos Dados	36
4.1.1	Identificação e classificação dos <i>Stakeholders</i>	37

4.1.2	Relação entre o SINPOSPETRO-GO e seus Stakeholders e o Processo de Criação de Valor para estes atores	42
4.1.3	Potencial dos <i>Stakeholders</i> em Ameaçar ou Cooperar com a Organização	44
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	46
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICES.....	52
	Apêndice A – Questionário para entrevista	52
	ANEXOS	53

1 INTRODUÇÃO

O foco sobre qual o principal objetivo das organizações tem sido repensado ao longo das últimas décadas. Segundo Coase (1937), a Teoria da Firma vem reafirmar que o objetivo da empresa é a maximização do lucro e o aumento da riqueza dos acionistas, atendendo ao objetivo exclusivo dos *Shareholders*. Contrapondo-se a tal teoria, no final do século XX, é desenvolvida a Teoria dos *Stakeholders*, propondo que objetivo final das organizações é atender às necessidades de todos que influenciam e podem ser influenciados pela mesma.

A constante alteração das demandas da sociedade fez com que a forma de pensar das organizações evoluísse para uma lógica onde todos os *stakeholders* da organização devem ser levados em consideração no momento de tomada de decisão. O maior envolvimento entre organização e sociedade teve entre outras conseqüências a ampliação da participação das organizações em projetos sociais.

Mundialmente, as organizações tiveram que responder a um conjunto de questões éticas que se impuseram no meio administrativo levando àquelas que quiseram manter-se competitivas no mercado a desenvolver práticas de responsabilidade social corporativa que atendessem às necessidades dos *stakeholders*. Paralela ao aumento da notoriedade das práticas de responsabilidade social corporativa foi desenvolvida a Teoria dos *Stakeholders*.

A miopia que levava as organizações a considerarem apenas a maximização do lucro como objetivo final foi transformada em uma visão onde todos os atores que possam influenciar ou serem influenciados pela empresa passaram a ser levados em consideração no momento da tomada de decisão. Como conseqüência da mudança de foco das organizações fez-se necessária a reformulação dos relacionamentos dentro da empresa e da empresa com a sociedade.

Este trabalho parte do pressuposto apresentado por Pfeffer (1978), de que as organizações não são isoladas, nem auto-suficientes em relação ao seu ambiente externo. A pesquisa realizada identificou quais são os principais *stakeholders* levados em consideração no momento da tomada de decisão pelo Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo de

Goiânia, Anápolis, Goiánápolis e Terezópolis no Estado De Goiás – SINPOSPETRO-GO e a relação existente entre eles, de forma a gerar valor para aqueles atores.

Através do levantamento dessas informações e sua análise pretendemos com o resultado disponibilizado auxiliar a organização, que será objeto de estudo a melhor conhecer sua relação com seus *stakeholders* e assim desenvolver estratégias para aprimorar seu desempenho. Posteriormente, será referenciada a identificação, mapeamento e estratégias adotadas no relacionamento com cada um deles.

1.1 Contextualização

A existência de qualquer organização é determinada pela relação entre a empresa e seus *stakeholders* internos e externos. É recorrente observar a atenção dada por parte da empresa apenas a alguns de seus públicos, como acionistas ou clientes, em detrimento de todos outros *stakeholders* que participam ou são afetados, desde o processo de produção à entrega do produto final.

No entanto, esse é um cenário que vem mudando com o aumento das práticas de responsabilidade social corporativa nas organizações. Essa realidade é demonstrada na seguinte pesquisa:

Uma recente amostra aleatória de sites (observando as declarações sobre a missão, visão, filosofia, valores, etc) de 100 empresas decorrentes da Fortune 500, concluiu que apenas 10 empresas se uniram ao "puro *shareholder*" com foco na maximização de valor para os acionistas, 22 abraçaram uma "forma legal e eticamente delimitada" com foco no acionista, enquanto sessenta e quatro abordagens adotaram a "maximização do bem-estar de todas os *stakeholders*", e ainda outras duas se destinaram a resolver "os problemas sociais, mas com um lucro justo". (Agle e Agle, 2007 apud AGLE; MITCHELL; 2008). (p. 3, tradução nossa).

Algumas empresas mundialmente conhecidas podem ser tidas como exemplos de gestão voltada para os *stakeholders* da organização que levaram ao alcance dos objetivos da empresa e da sociedade, conforme exposto por Freeman, Wicks e Parmar (2004):

Empresas como a J&J, eBay, Google, Lincoln Electric, AES e as empresas classificadas no livro *Built to Last and Good to Great* (Collins 2001, Collins e Porras, 1994) fornecem exemplos muito interessantes de como os gerentes que compreendem as idéias centrais da teoria dos stakeholders as utilizam para criar negócios firmes. (p.364, tradução nossa).

O presente trabalho baseia-se em uma realidade observada nas empresas brasileiras e levanta a questão da criação de valor para todos os *stakeholders* da organização. É relevante considerar que todos os indivíduos estão inseridos em diversos sistemas diariamente, afetando e sendo afetado por eles, evidenciando, portanto, que há importância em conhecer as ações direcionadas para o bom desenvolvimento do relacionamento.

1.2 Formulação do problema

Embora seja compreensível a importância dada pelas organizações ao cliente final, uma vez que àquelas não existem sem estes, esta dedicação não deve ser exclusiva. Antes do produto/serviço chegar ao consumidor final existem pessoas e interesses pelo caminho aos quais deve ser dada atenção independente da etapa do processo.

As reações dos diferentes *stakeholders* às decisões tomadas pela organização podem impactar positiva ou negativamente e determinar a sua existência. Diante desta problemática, a pergunta de pesquisa desse trabalho é a seguinte: como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores?

1.3 Objetivo Geral

Perante o problema apresentado, sua contextualização, e após a delimitação do tema, o objetivo geral do trabalho foi definido: investigar a forma como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores.

1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- a) Identificar e analisar os modelos de mapeamento dos *stakeholders*;
- b) Analisar os aspectos positivos e negativos da gestão do relacionamento com os *stakeholders* voltada para a criação de valor;
- c) Assinalar as estratégias de ação utilizadas pela organização para manter relação com os *stakeholders*;
- d) Verificar a aplicação de um modelo de identificação e mapeamento dos *stakeholders* em uma determinada organização;
- e) Propor uma metodologia de gestão e criação de valor para os *stakeholders*.

1.5 Justificativa

A concretização desta pesquisa está fundamentada no pilar de que qualquer empresa para manter-se no mercado deve considerar os seus *stakeholders* na tomada de decisão. Para Donaldson e Preston (1995) “a idéia de que as corporações possuem *stakeholders* já se tornou lugar comum na literatura, na academia e na gestão profissional” (p. 65, tradução nossa). As estratégias utilizadas para a manutenção de relacionamentos irão definir se a organização tem como objetivo apenas uma troca de serviços ou a criação de valor para seus *stakeholders*.

Não foram localizadas, entre a literatura revisada, pesquisas que objetivassem delimitar relação entre o conceito de criação de valor e a teoria dos *Stakeholders*. Partindo do exposto, foi identificada uma lacuna na literatura para o desenvolvimento de um novo tema, trazendo importantes contribuições para o meio acadêmico.

Para a academia esta pesquisa ainda se faz importante, pois irá analisar a criação de valor para os *stakeholders* de um sindicato. Vale ressaltar que, em geral, na literatura encontrada a respeito dos *stakeholders* os sindicatos são considerados como um dos *stakeholders* da organização, sendo assim há a originalidade na empresa que será o objeto do estudo de caso.

A relevância desta pesquisa está em atribuir à devida importância a relação empresa e *stakeholders*, no que tange à criação de valor para estes. Ela se faz útil para a sociedade, uma vez que a teoria dos *stakeholders* é fortemente relacionada às práticas de responsabilidade social e à postura que a empresa deve ter perante às necessidades. Ela se faz útil para as organizações uma vez que será objeto de estudo a maneira como os relacionamentos devem ser geridos para se obter uma maior satisfação vinda dos *stakeholders* e beneficiar no processo de criação de valor.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o objetivo de expor e aprofundar os temas sobre os quais essa pesquisa abrange será realizada de forma gradativa uma busca na literatura nacional e internacional a fim de localizar a origem de uma das teorias mais consideradas atualmente pelas organizações ao buscarem o norte de seu processo de decisório, a Teoria dos *Stakeholders*. O estudo será objetivo e se dará através de uma evolução da Teoria dos *Shareholders* às práticas de Responsabilidade Social e a conseqüente origem da Teoria dos *Stakeholders*. Por fim, será apresentado o conceito de criação de valor, conforme apresentado na Figura 1.

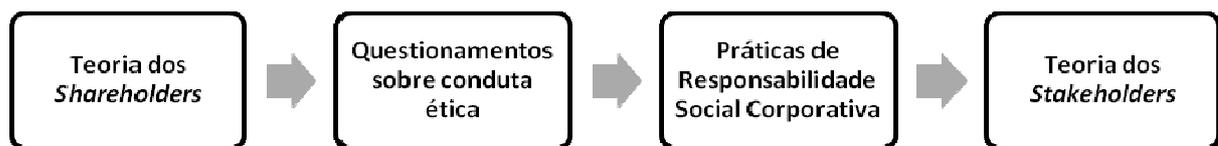


Figura 1: Evolução do Referencial Teórico
Fonte: Elaborado pela Autora.

2.1 A Teoria dos Shareholders

Ao considerar a Teoria dos *Shareholders* como a teoria da maximização da riqueza dos acionistas, pode-se identificar sua origem em conceitos apresentados pela Teoria da Firma. Segundo Coase (1937), a Teoria da Firma vem reafirmar que o objetivo da empresa é a maximização do lucro. Os acionistas possuem sua riqueza aumentada diretamente quando há maximização do valor da empresa. Essa idéia é compartilhada por economistas e é a base para a construção da microeconomia.

Segundo Mankiw (2005), “os economistas normalmente assumem que o objetivo de uma empresa é maximizar o lucro e essa hipótese funciona bem na maioria dos casos” (p.268). Para Sundaram e Ikpen (2004) esse conceito é predominante nos últimos 150 anos, sendo que neste período nenhum outro se mostrou mais eficiente para definir qual o objetivo principal das organizações.

Por vezes ao se interpretar a teoria dos *shareholders* é realizada uma associação contraproducente entre os conceitos de responsabilidade social e maximização da riqueza dos acionistas. As práticas de responsabilidade social, em vários contextos, são vistas como custo para a organização e se tornam desvantagem econômica em relação às organizações que não as pratica. Seguindo a mesma linha de pensamento, Friedman (1970) diz que a empresa e o capitalismo serão enfraquecidos se a empresa tiver algum outro objetivo que não seja o desempenho econômico, sendo a sua única responsabilidade social gerar riqueza para os acionistas.

A seguir serão apresentadas algumas considerações contra e a favor da Teoria dos *Shareholders*.

Segundo Sundaram e Ikpen (2004) os acionistas não possuem garantias, benefícios e a proteção dos contratos e da legislação, como é o caso dos demais *stakeholders* da organização, justificando a abordagem principal de tal teoria. Ainda segundo Sundaram e Ikpen (2004) e Jensen (2001), ao conseguir alcançar o objetivo de maximizar o valor da empresa, automaticamente todos os *stakeholders*, e não apenas os *shareholders*, são beneficiados. Para os autores, o fato do objetivo da empresa ser claramente definido, em momentos de crise e dúvidas na tomada de decisão é possível se chegar a um consenso de forma mais rápida e viável.

Como exposto por Boaventura *et al.* (2009) a teoria da maximização da riqueza dos acionistas é criticada até mesmo pelos seus adeptos. Para Boaventura *et al.* (2009):

Os gestores podem simplesmente transferir riqueza dos vários públicos interessados na empresa para os acionistas em vez de realmente aumentar o valor da empresa. Também há falhas nos contratos que não podem ser sanadas e que podem gerar externalidades negativas. Tal fator impede que as partes relacionadas avaliem adequadamente todas as conseqüências do seu relacionamento com a empresa. (p.6)

Entre as limitações que essa teoria possui, observa-se a declaração de Brealey, Myers e Allen (2008 apud BOAVENTURA *et al.*, 2009), que mesmo acreditando na maximização do valor da empresa como objetivo principal da organização, admitem que se os clientes estiverem insatisfeitos, a força de trabalho acaba sendo menor, refletindo na produtividade, nos lucros e no preço das ações. Segundo eles, em grande parte das ações é possível maximizar o valor para os acionistas e ainda fazer o bem.

2.2 A questão da ética no processo decisório e as práticas de Responsabilidade Social Corporativa

Como dito anteriormente, para alguns autores a melhor forma de definir qual o objetivo das organizações foi representada pela Teoria dos *Shareholders*. No entanto, não pode-se considerar que a busca pela maximização do valor para os acionistas e a criação de riqueza sejam no cenário mundial os únicos motivadores da existência da empresa. Existem valores e condutas éticas que devem ser observadas para a condução da organização.

A ética é o conjunto de princípios, normas e regras que devem ser seguidos para que se estabeleça um comportamento moral exemplar (Dicionário Aulete, 2011, *online*). Cada organização, no seu ramo de negócios, deve agir dentro de padrões, os quais são determinados em geral pelos seus investidores, clientes, grupos de interesses, funcionários, bem como pelo sistema jurídico vigente e a comunidade onde está estabelecida.

A adesão de códigos de ética pelas organizações como mediadores do conflito de interesses entre os públicos e como meio de guiar comportamentos, tornou-se prática comum segundo Cherman e Tomei (2005). Para Zylbersztajn (2002) vários são os motivos pelos quais as empresas adotam códigos de ética:

Muitas vezes o código representa uma perspectiva distante da realidade da organização, existindo apenas como tentativa de criar uma imagem corporativa positiva ou mesmo para servir como salvaguarda legal, no caso de litígios na Justiça. A efetiva adoção do código pode ser analisada a partir de uma perspectiva contratual, ou seja, com a identificação dos incentivos existentes na organização, desenhados para motivar a adoção do código. (p. 137)

Além do exposto, Zylbersztajn (2002) lista algumas justificativas para a adoção de códigos de ética, dentre eles encontram-se incentivos legais, riscos de incidentes que afetam a reputação da organização e o papel do Estado como influenciador através da adaptação de normas e leis a realidade da sociedade.

É notável a necessidade percebida pelos gestores em respeitar códigos de ética para obter vantagem competitiva através de uma imagem mais positiva que é repassada para a comunidade e do aumento da satisfação e da melhoria do desempenho dos trabalhadores (ALMEIDA, 2007). O autor ainda define um perfil

para as organizações éticas:

As empresas consideradas éticas são geralmente aquelas cuja conduta é socialmente valorizada e cujas políticas se reconhecem sintonizadas com a moral vigente, subordinando as suas atividades e estratégias a uma reflexão ética prévia e agindo posteriormente de forma socialmente responsável. (p.107)

Unindo as demandas dos *stakeholders* com o objetivo de realizar tomadas de decisão de forma estratégica e ética por parte da empresa, ambas partes são beneficiadas com as práticas de responsabilidade social corporativa. Dessa maneira há uma impulsão para as empresas adotarem novas atitudes éticas na relação empresa-sociedade.

Segundo Jones (1980), responsabilidade social corporativa (RSC) é a idéia que as empresas têm como sendo a obrigação com grupos da sociedade, não os acionistas, além do que é previsto em lei.

Em meados dos anos 90, Carrol (1991) sugeriu um modelo constituído por quatro dimensões de responsabilidade (econômica, legal, ética e discricionária). Essas dimensões podem ser visualizadas como seções de uma pirâmide: filantrópicas, éticas, legais e econômicas. A pirâmide de responsabilidade social de Carrol é apresentada na figura 2.



Figura 2: Pirâmide de responsabilidade social de Carrol
Fonte: Carrol (1991)

Para Frederick (1994), as práticas de RSC surgiram como um mecanismo de controle social voluntário através do qual as organizações cumpriam as suas funções na ausência de, ou sem a necessidade de intervenção do governo. O conceito de “voluntário”, no entanto, tem relacionado às práticas de responsabilidade social de forma equivocada com filantropia voluntarista para as comunidades. (Agle *et al.*, 2008)

Agle *et al.* (2008) reconhece a dificuldade em se realizar práticas de RSC na economia capitalista:

Nesta era de globalização, é imperativo que todos nós responsabilizemos as corporações pelo cumprimento dos seus objetivos econômicos de forma socialmente responsável e ética. A empresa capitalista é a forma mais eficiente que sabemos organizar uma economia, mas os mercados livres, sem qualquer intervenção do governo ou de compensação poderes, não é a maneira mais eficaz para atingir objetivos sociais, como a sustentabilidade ambiental, práticas dos direitos humanos e justiça. (p.7, tradução nossa)

Por vezes as práticas de RSC permitem às empresas a oportunidade de passar uma boa imagem para a sociedade a fim de compensar os efeitos negativos advindos de suas operações. (Agle *et al.*, 2008). Além do benefício citado anteriormente, é notória a aliança que as empresas podem realizar com governos.

[...] onde os governos não conseguem criar a estrutura jurídica e infra-estrutura normativa que equilibre os direitos de propriedade com direitos dos outros *stakeholders*, onde empresas se encontram em um ambiente caótico, a mais forte das empresas procurará racionalizar e estabilizar esse ambiente de criação e aplicação de regras básicas - voluntariamente, em primeiro lugar, e, finalmente, apoiando a ação do governo no apoio de um 'level playing field' (Mitnick, 1981 apud Wood, 2008, p. 7, tradução nossa)

2.3 A Teoria dos *Stakeholders*

Para melhor compreensão dos principais aspectos que abrangem a literatura sobre a teoria dos *stakeholders*, será realizada uma divisão entre: Conceitos de *stakeholders*; Bases teóricas: normativa, descritiva e instrumental e; O Modelo de Mitchell *et al.* (1997).

2.3.1 Conceitos básicos sobre *stakeholders*

O autor tido como precursor da Teoria dos *Stakeholders* é Richard E. Freeman que em 1984 publicou o livro "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*", fazendo a definição de *stakeholder* como "qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização." Para Mitchell *et al.* (1997) está é uma das definições mais amplas apresentadas na literatura, pois deixa o campo de possíveis envolvidos aberto para incluir qualquer ator.

Vários são os conceitos desenvolvidos ao longo das últimas três décadas sobre o termo. Para Bowie (1988 apud MITCHELL *et al.*, 1997) *stakeholder* é "aquele que sem cujo apoio a organização deixa de existir" (p. 858, tradução nossa); Savage *et al.* (1991) dizem que *stakeholders* são aqueles que "têm interesse nas ações de uma

organização [...] e a capacidade de influenciá-las” (p.858, tradução nossa); Brenner (1993 apud MITCHELL *et al.*, 1997) descreve *stakeholders* como quem “possui legitimidade, relação não-trivial com a organização, como, operações de câmbio, ações de impacto e responsabilidade moral” (p. 858, tradução nossa).

Segundo Mitchell *et al.* (1997) não há discordância sobre o tipo de entidade que pode ser considerada como *stakeholder*, citando as pessoas, grupos, comunidades, organizações, instituições, sociedade e até o ambiente natural. Após a abordagem clássica de Freeman outros autores desenvolveram novos conceitos, alguns com uma abordagem mais restrita sobre quem são os *stakeholders* da organização, que serão apresentados a seguir.

A partir dos conceitos observados a Teoria dos *Stakeholders* começou a ser concebida. Freeman, Wicks e Parmar (2004) dizem que:

A teoria dos *stakeholders* começa com a suposição de que os valores são necessariamente e explicitamente uma parte dos negócios, e rejeita a tese de separação (Freeman, 1994). A tese de separação começa por assumir que a ética e a economia podem ser ordenadamente e nitidamente separadas. Neste contexto, o desafio de fazer negócios éticos ou melhorar o desempenho dos negócios moralmente torna-se um trabalho de Sísifo, porque a ética empresarial é, por definição, um oxímoro. Muitos defensores dos *shareholders* como único objetivo da empresa têm vistas a distinguir o econômico dos valores e conseqüências éticas. A teoria resultante é uma visão estreita que não pode fazer justiça à panóplia de atividade humana que é criação de valor e comércio, ou seja, negócios. (p.364, tradução nossa)

Os autores buscam com esse argumento demonstrar o pressuposto da ética na Teoria dos *Stakeholders* e a diferenciação da Teoria dos *Stakeholders* em relação à Teoria dos *Shareholders*, apresentada anteriormente. Freeman, Wicks e Parmar (2004) pontuam ainda questões relacionadas às duas teorias, que devem justificar a utilização da teoria dos *stakeholders* na estrutura da economia capitalista em que a maioria das organizações estão inseridas:

- 1) O objetivo de criar valor para os interessados é decididamente pró-*shareholders*.
- 2) A criação de valor para os *stakeholders* cria o adequado incentivo para os gestores assumirem riscos empresariais.

- 3) Ter apenas uma função objetivo torna a governança e a gestão difícil, se não impossível. (p.366, tradução nossa)

Para Freeman, Wicks e Parmar (2004) “Os gestores devem desenvolver relacionamentos, inspirar seus *stakeholders*, e criar comunidades onde todos se esforçam para dar o seu melhor para fornecer o valor que a empresa promete” (tradução nossa). Para os gestores alcançarem o objetivo descrito por Freeman Wicks e Parmar faz-se necessário realizar o levantamento de quem são os *stakeholders* da empresa e determinar como eles podem influenciar a organização.

Para sobreviver, as empresas devem traçar metas para suas relações com *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração. Essas metas devem considerar o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios. (SAVAGE *et al.*, 1991)

Com esse objetivo de facilitar a identificação dos *stakeholders*, Mitchell *et al.* (1997) desenvolveu um estudo sobre a teoria dos *stakeholders* que será apresentado mais adiante.

2.3.2 Bases teóricas: normativa, descritiva e instrumental

Donaldson e Preston (1995) observaram que dentre os vários conceitos desenvolvidos sobre os *stakeholders* é identificável uma diferença quanto às metodologias e aos critérios de avaliação, abordando diferentes bases teóricas que serão aqui apresentadas:

- a) Descritiva / Empírica: “a teoria é usada para descrever e, por vezes explicar, características específicas e comportamentos corporativos”. (p.70, tradução nossa);
- b) Instrumental: “em conjunção com os dados disponíveis da descritiva / empírica, é utilizada para identificar ligações, ou a falta delas, entre a gestão dos

stakeholders e à realização dos tradicionais objetivos corporativos”. (p.71, tradução nossa).

- c) Normativa: “a teoria é usada para interpretar a função das corporações, incluindo a identificação de princípios morais ou filosóficos para a gestão da empresa”. (p.71, tradução nossa).

As características das três bases teóricas podem, por vezes, ser encontradas em trabalhos do mesmo autor. Freeman que é considerado o precursor da teoria dos *stakeholders* é citado como exemplo dessa mistura por Donaldson e Preston (1995), sendo encontrados traços das três bases em suas obras.

Ainda segundo Donaldson e Preston (1995) essas bases teóricas podem ser aninhadas uma dentro da outra, sendo a “camada” interior e mais importante, a base normativa, a camada intermediária a base instrumental e a camada externa a base descritiva / empírica.

2.3.3 O modelo de Mitchell *et al.* (1997)

Mitchell *et al.* (1997) sugere que há entre os estudiosos a tendência de considerar apenas o poder e a legitimidade como explicações para a teoria dos *stakeholders* e para outras teorias, conforme a seguinte citação:

Nós também podemos perceber que o poder e a legitimidade dos *stakeholders* são frequentemente tratados como explicações concorrentes do seu status, quando ao contrário são parcialmente variáveis cruzadas. Curiosamente, esta competição conceitual entre poder e legitimidade se reflete em praticamente todas principais teorias da firma – particularmente na agência, comportamentais, institucional, ecologia populacional, dependência de recursos, e teoria dos custos de transação. (p.863, tradução nossa)

Apesar de reconhecer a existência do poder e da legitimidade como atributos dos *stakeholders* Mitchell *et al.* (1997) indica ainda a existência da urgência.

Segundo Pfeffer e Weber (1974 apud MITCHELL *et al.*, 1997) “poder pode ser difícil de definir, mas não é tão difícil de reconhecer: a habilidade daqueles que possuem o poder de obter o resultado que desejam”. Etzioni (1964) classifica o poder em: coercitivo, através de força física; utilitário, com uso de recompensas materiais e; normativo, por meio de recompensas sociais.

As definições para a legitimidade convergem para um conceito onde ela é considerada um bem social desejável, maior que uma mera auto-percepção, sendo definida e negociada de formas diferentes de acordo com o nível social da organização (MITCHELL *et al.*, 1997).

O terceiro atributo definido por Mitchell *et al.* (1997) é a urgência. Para o autor ela só existe se houver duas condições: a reivindicação deve ser sensível ao tempo e deve possuir importância para o interessado.

Dentre as considerações e definições realizadas por Mitchell *et al.*, cabe destacar que os atores podem ou não ter consciência dos seus atributos e mesmo que tenham essa consciência podem optar por não exercê-los. Cabe ainda lembrar que os atributos são dinâmicos e podem mudar em relação a força ao longo do tempo.

De acordo com os atributos definidos por Mitchell *et al.* é possível realizar combinações entre eles com o objetivo de classificar os stakeholders quanto a sua influência para a organização, conforme Figura 3:

a) Latentes: possuem apenas um atributo:

- Adormecido: possui poder, mas não tem legitimidade ou urgência;
- Reivindicador: possui urgência, mas não tem poder ou legitimidade;
- Arbitrário: possui legitimidade, mas não tem poder ou urgência.

b) Expectantes: possuem dois atributos:

- Perigoso: tem urgência e poder, sem legitimidade;
- Dominante: tem poder e legitimidade, sem urgência;
- Dependente: tem urgência e legitimidade, sem poder.

c) Definitivos: possuem os três atributos.

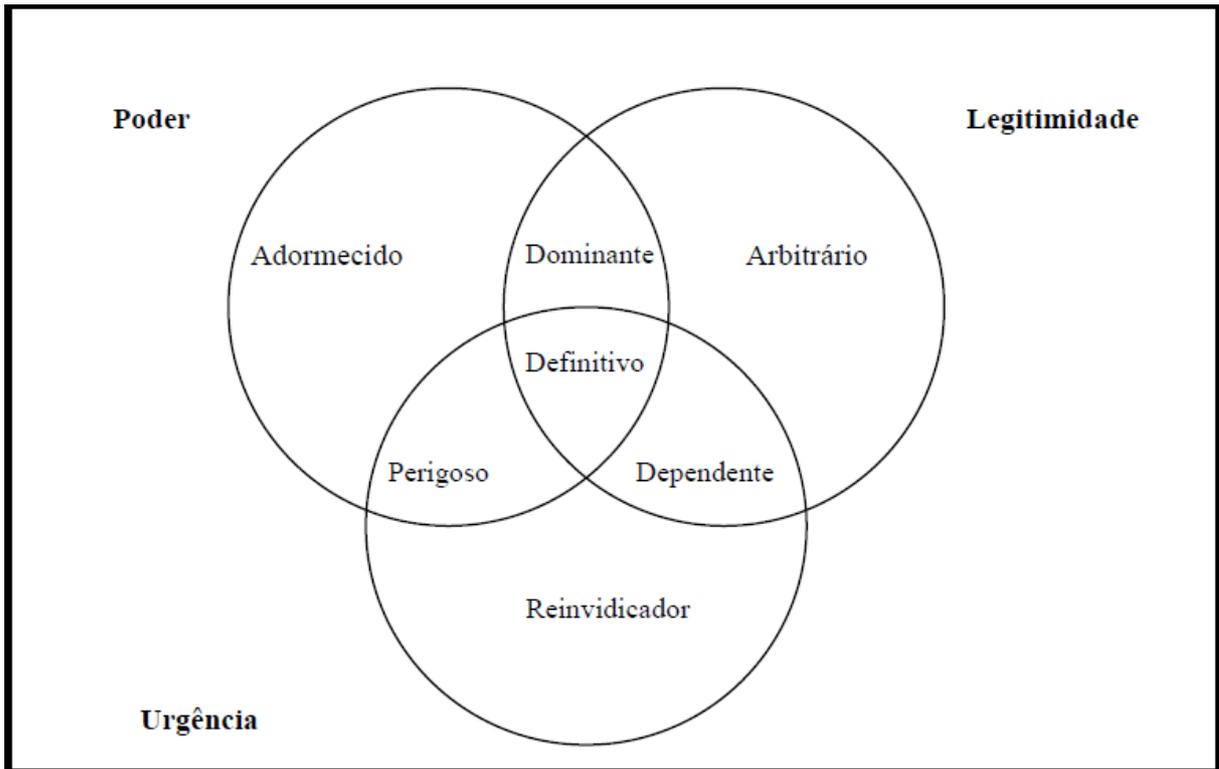


Figura 3: Tipos de *Stakeholder*
 Fonte: Mitchell *et al.* (1997, p.874).

Segundo Lyra *et al.* (2009) após identificar os stakeholders que mais influenciam a organização deve-se avaliar o potencial desses *stakeholders* em ameaçar ou em cooperar com a organização. Partindo dessa identificação Savage *et al.* (1991) definiu quatro classes de *stakeholders*, apresentados na Figura 4:

- a) *Stakeholders* dispostos a apoiar: baixo potencial em ameaçar e alto potencial em cooperar;
- b) *Stakeholders* marginais: baixo potencial em ameaçar e baixo em cooperar;
- c) *Stakeholders* indispostos a cooperar: alto potencial em ameaçar e baixo potencial em cooperar;
- d) *Stakeholders* ambíguos: alto potencial em ameaçar e em cooperar.

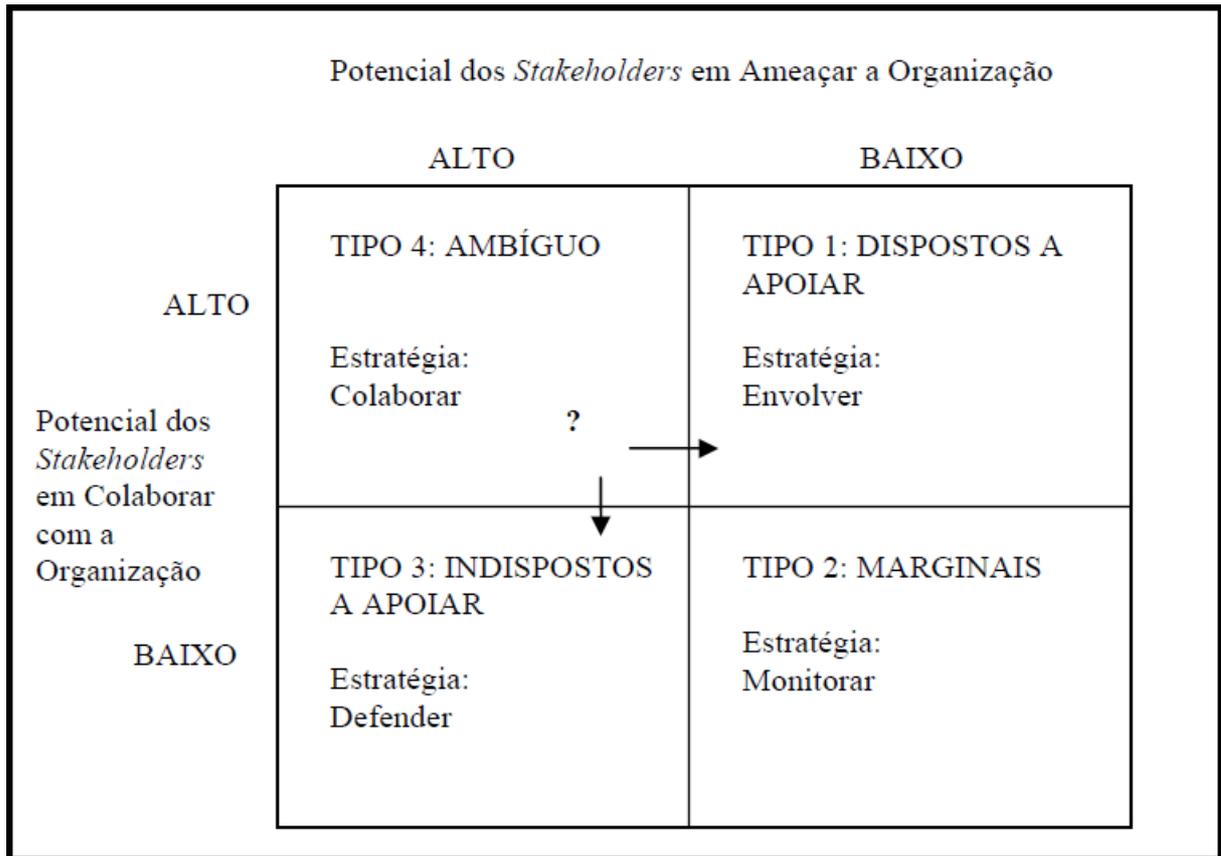


Figura 4: Diagnóstico dos Tipos de *Stakeholders*
 Fonte: Savage *et al.* (1991, *apud* LYRA *et al.* 2009).

Nota-se a importância que deve ser dada especialmente aos *stakeholders* indispostos a cooperar e aos *stakeholders* ambíguos a fim de não deixar que seus atos possam vir a interferir negativamente nos resultados da empresa.

As empresas, ao focar no potencial dos *stakeholders*-chave para ameaçar e cooperar, podem evitar a implementação de planos opostos aos planos dos *stakeholders*, reconhecer suas necessidades emergentes, modificar planos para envolvê-los e desviar problemas associados à organização. (SAVAGE *et al.*, 1991)

2.3.4 Críticas à Teoria dos *Stakeholders*

A maioria das críticas relacionadas à teoria dos *stakeholders* são tecidas por economistas e defensores da teoria dos *shareholders* (BOAVENTURA *et al.*, 2009), apresentados anteriormente.

Jensen (2001) critica a teoria dos *stakeholders* por não demonstrar objetivos únicos para que os gestores possam guiar suas ações, deixando-os livres para tomar as decisões segundo seus critérios e objetivos. Sundaram e Inkpen (2004) pontuam o fato de um *stakeholder* poder se transformar em *shareholder*, quando se trata de empresas de capital aberto.

Key (1999 apud BOAVENTURA *et al.*, 2009) faz uma crítica de caráter científico:

[...] uma teoria deve contemplar uma sistemática capaz de explicar a realidade e, particularmente, a teoria dos *stakeholders* tem sido falha em quatro sentidos: inadequada na explicação de seu processo, vinculação incompleta entre as variáveis internas e externas, insuficiente atenção ao sistema em que o negócio opera e os diferentes níveis de análise de sistema e inadequada na forma de avaliar o ambiente. (p. 295, 296).

No entanto, mesmo entre autores que defendem a teoria podem ser encontradas críticas. Freeman (2000) destaca a sua dificuldade de implementação, uma vez que é necessário identificar os *stakeholders*, suas necessidades e relevância para a organização de forma a convergirem com os mesmos objetivos da organização, podendo haver conflito entre os interesses dos diversos *stakeholders*.

2.4 O Processo de Criação de Valor para os *Stakeholders*

O conceito de criação de valor para os clientes já está impregnado na cultura organizacional e até mesmo nas declarações de missão e visão de algumas empresas. No entanto, o conceito de criação de valor para os *stakeholders* ainda é pouco estudado, havendo dificuldade de encontrar entre a literatura nacional e internacional, conceitos, definições e estudos específicos.

Segundo Donaldson e Preston (1995) a gestão dos *stakeholders* exige que seja dada uma atenção em especial aos stakeholders legítimos, estabelecendo políticas gerais e tomando decisões de acordo com o caso a caso. O processo em que se considera às necessidades específicas dos indivíduos para a posterior tomada de decisão, agrega valor à entrega do produto/serviço final, uma vez que são consideradas às peculiaridades individuais ou grupais.

A percepção de valor para os *stakeholders* irá variar de acordo com seus interesses e necessidades. Segundo Kotler (2005), valor é para o cliente a estimativa em relação à capacidade global de um produto ou serviço satisfazer suas necessidades. De forma mais ampla o valor pode ser considerado como uma cadeia, que se manifesta através de seqüências de atividades e fluxos de informações que uma empresa projeta, produz, promove, vende, e dá suporte (ANDRADE, 2008).

Andrade (2008) definiu quatro princípios *stakeholders* para a organização e a forma como pode o conceito de valor é visualizado por cada um deles. Seguem as simetrias de valor percebido:

- a) Para os acionistas: valor é medido em dinheiro;
- b) Para o gestor: valor é medido em reconhecimento (medido em dinheiro) mais perspectivas de crescimento;
- c) Para o funcionário: valor se mede em dinheiro, mais perspectivas de crescimento mais perspectivas de aprendizado
- d) Para o cliente: valor é a percepção de que a oferta vale o preço pago.

Hillman e Keim (2001) realizaram uma pesquisa a respeito da criação de valor para os acionistas. Eles consideraram que no mercado mundial há um crescente aumento da competição por capital de investimento, dessa forma as organizações são encorajadas a procurarem fontes de recursos que não possam ser facilmente copiadas pela concorrência. Eles relatam:

Implicações de nossa pesquisa mostram que investir na gestão dos *stakeholders* pode complementar a criação de valor para os acionistas e pode de fato fornecer uma vantagem competitiva na capacidade de criar importantes recursos, diferenciando uma empresa de seus concorrentes. Por outro lado, a participação em questões sociais pode ser vista no máximo como um investimento transicional facilmente copiado pelos concorrentes. (p.135, tradução nossa)

Um conceito que tem sido disseminado no meio administrativo é o *Value Based Management* (VBM), a tradução para o português é Gestão Baseada no Valor, já indicando a que diz respeito. Trata-se de um sistema de gestão com o objetivo final de maximizar o valor para os acionistas em longo prazo, através da convergência

entre os interesses dos acionistas e dos gerentes.

Weaver e Weston (2003), dizem que a gestão baseada em valor requer múltiplas formas de obter medidas de desempenho e o apoio dos altos executivos que interagem com os gestores. Para eles, um sistema de gestão baseado em valor para ser completo deve incluir medidas financeiras, indicadores de desenvolvimento econômico e financeiro externo bem como o envolvimento contínuo da diretoria.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Este capítulo apresentará a pesquisa realizada levando em consideração sua natureza, caráter e objetivo. Serão delineados os processos utilizados para a coleta e análise de dados e a caracterização do instrumento de pesquisa.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Segundo Oliveira (1997) método pode ser considerado como os processos que tornam possíveis conhecer uma realidade específica, determinar um objeto ou ainda desenvolver procedimentos ou comportamentos. Com a finalidade de investigar a forma como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores, foi realizada uma pesquisa exploratória, através do levantamento de experiências e da observação informal, caracterizando um estudo de caso.

Para Malhotra (2006), a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão. Ainda segundo o autor a pesquisa exploratória é caracterizada por flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados protocolos e procedimentos formais de pesquisa.

Quanto à natureza da pesquisa, ela é classificada como qualitativa, uma vez que se respaldará no contato direto entre o pesquisador e o objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, há uma tendência dos pesquisadores em tentarem compreender a realidade estudada através da visão dos que estão inseridos no contexto analisado.

Realizou-se um estudo de caso no Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo de Goiânia, Anápolis, Goiánápolis e Terezópolis no Estado De Goiás – SINPOSPETRO-GO. Os participantes do estudo foram funcionários de áreas estratégicas para o alcance do objetivo da pesquisa, entrevistados através de um roteiro semi-estruturado. A opção

pela entrevista foi realizada para não limitar a possibilidade de respostas que o questionário impõe, devido à complexidade e profundidade do tema abordado.

Para Yin (2001) o método do estudo de caso se faz adequado quando as questões propostas pela pesquisa são do tipo “como” e “por que”, e quando o pesquisador possua baixo controle da situação. O método de estudo de caso permite que determinada situação seja investigada levando em consideração as condições do ambiente atual e no ambiente passado, facilitando a compreensão das questões de pesquisas.

3.2 Caracterização da organização do objeto de estudo

A escolha da organização a ser objeto de estudo dessa pesquisa se deu, entre outros motivos, pela originalidade de realizar a análise das relações de um sindicato, uma vez que, em geral, na literatura encontrada a respeito dos *stakeholders* os sindicatos são considerados como um dos *stakeholders* das organizações em estudo.

Segundo Sehnem (1994) considerando o sentido etimológico da palavra “SINDICATO vem de ‘SYN-DICOS’, que quer dizer ‘aquele que defende com justiça uma determinada coletividade” (p.4). Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2001, o número de sindicatos manteve uma tendência de crescimento entre 1992 e 2001 de cerca de 4%, refletindo a atomização da representação sindical.

A empresa objeto do estudo de caso desta pesquisa foi o Sindicato dos Empregados em Postos de Serviços de Combustíveis e Derivados de Petróleo de Goiânia, Anápolis, Goianápolis e Terezópolis no Estado De Goiás – SINPOSPETRO-GO, com sede e foro na Cidade de Goiânia, Estado de Goiás. Sua constituição se deu com a finalidade de estudo, coordenação, proteção e representação legal da categoria profissional dos empregados em postos de serviços de combustíveis e derivados de petróleo e lojas de conveniência de postos, lava-rápido, estacionamento, limpeza de veículos e conservação de veículos, na base territorial de Goiânia, Anápolis, Goianápolis e Terezópolis, no Estado de Goiás.

3.3 Participantes do estudo

Segundo Gaskell (2010) “a finalidade real da pesquisa qualitativa não é contar opiniões ou pessoas, mas ao contrário, explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (p. 68). “Não existe um método para selecionar os entrevistados das investigações qualitativas” (BAUER e GASKELL, 2010) ficando a critério do pesquisador escolher seus respondentes.

Foram entrevistados funcionários das áreas estratégicas da empresa, que possuem conhecimento e experiência no relacionamento com seus principais *stakeholders*, respeitando suas opiniões e adendos. Não haverá distinção entre entrevistados do sexo feminino e masculino.

O contato com os entrevistados se deu através do intermédio de amigos e conhecidos em comum, facilitando o acesso e diminuindo a dificuldade que por vezes é colocada para realização de entrevistas pessoais, uma vez que é necessário o encontro presencial entre entrevistado e entrevistador.

Ressalta-se que os nomes dos entrevistados foram mantidos em sigilo, sendo que eles são identificados neste estudo como, entrevistado A, entrevistado B e assim por diante. As funções exercidas pelos entrevistados dentro do SINPOSPETRO-GO são: advogado, tesoureiro, auxiliar administrativo, presidente, auxiliar de contabilidade, membro do conselho fiscal e secretário geral.

3.4 Instrumento de pesquisa

Para melhor realização dos objetivos desta pesquisa optou-se por realizar entrevistas do tipo semi-estruturada individuais com um único respondente, caracterizando entrevista em profundidade. Segundo Farr (1982 apud BAUER; GASKELL, 2010) a entrevista qualitativa é “essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer ou descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles da pessoa que inicia a entrevista” (p. 65).

Richardson *et al.* (1999, p. 207) faz a definição da palavra “entrevista” como sendo de duas outras palavras: entre e vista; Entre refere-se a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas; vista refere-se ao ato de ver ou preocupar-se com algo. Dessa forma, a palavra entrevista refere-se ao ato de perceber da relação entre duas pessoas.

As entrevistas foram conduzidas inicialmente com a prévia explicação dos objetivos da pesquisa para então passar a fase de perguntas e respostas. As perguntas a serem utilizadas para a condução da entrevista são encontradas no apêndice deste trabalho.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O presente trabalho possui um caráter exploratório, justificando a utilização de entrevistas qualitativas para o mapeamento e investigação da forma como as organizações gerenciam seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores.

Em relação à quantidade de entrevistas que foram realizadas totalizaram dez, segundo o princípio da saturação ou redundância das respostas, que ocorre quando há inclusão de novos dados sem agregar valor para a pesquisa. Conforme exposto por Bauer e Gaskell (2010) o número de entrevistas realizadas por cada pesquisador deve ser de no máximo vinte e cinco, com a finalidade de facilitar a interpretação dos dados.

As entrevistas foram marcadas durante a primeira quinzena do mês de junho do ano de 2011 e realizadas durante o período de 14 de junho a 16 de junho de 2011 na cidade de Anápolis – GO. Os locais escolhidos para a realização foram os de maior conveniência para os entrevistados, variando entre residência, local de trabalho ou qualquer ambiente neutro sugerido. As entrevistas foram conduzidas de acordo com orientações dadas por Gil (1995), fazendo inicialmente uma explanação da pesquisa, seus objetivos e importância.

As dez entrevistas foram gravadas e transcritas no período de 16 de junho a 26 de junho de 2011, totalizando 3 horas, 22 minutos e 17 segundos de gravações. A

transcrição das entrevistas foi considerada como a parte inicial da análise de dados, uma vez que o pesquisador não se mantém alheio a pensamentos críticos sobre o objeto de transcrição.

Seguindo a transcrição das entrevistas, os relatos de cada entrevistado foram editados de forma a caracterizarem histórias individuais sobre a vivência de cada um na organização. Para fins de análise e facilidade de interpretação por parte do pesquisador e dos interlocutores os resultados serão por vezes apresentados com trechos fiéis das entrevistas, mas ao mesmo tempo a maioria das respostas será apresentada em terceira pessoa.

É importante salientar a importância do entrevistador em entrevistas individuais e na análise dos dados obtidos, uma vez que é seu papel deixar os entrevistados a vontade para expor suas opiniões. Bauer e Gaskell (2010) diz:

O entrevistador deve estar atento e interessado naquilo que o entrevistador diz: devem ser dados encorajamentos através de contato com o olhar, balançando a cabeça e outros reforços. (p. 83)

A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para avaliar os dados obtidos. O objetivo principal desta técnica é ir além do que aparentemente está sendo dito, identificando os pormenores de cada relato. Segundo Godoy (1995 apud LYRA et al., 2009):

A análise de conteúdo é um instrumental metodológico que se pode aplicar em discursos diversos e a todas as formas de comunicação, seja qual for a natureza do seu suporte. O pesquisador deve buscar compreender as características, estruturas e/ou modelos que estão por trás dos fragmentos de mensagens tomados em consideração. (p.45-46)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresentar uma descrição dos fenômenos por de trás dos relacionamentos estudados é o objetivo geral desta pesquisa, para tanto será realizada a apresentação dos dados de forma a possibilitar que as experiências, histórias e opiniões dos entrevistados sejam recontadas. Os resultados obtidos serão apresentados na maioria das vezes em terceira pessoa e alguns casos serão apresentadas as falas fielmente descritas dos entrevistados.

4.1 Análise dos Dados

Com o objetivo de facilitar a visualização e o processo de análise dos dados obtidos, eles serão apresentados através de quadros. No quadro 1, são apresentados os *stakeholders* considerados pelos entrevistados como de relevância para a tomada de decisão e suas funções na relação com a organização. No quadro 2, há a classificação dos *stakeholders* quanto a sua capacidade de ameaçar ou cooperar com a organização através do modelo disponibilizado por Mitchell *et al.* (1997), apresentado no referencial teórico.

O modelo disponibilizado por Mitchell *et al.* (1997) também foi encontrado em outras pesquisas que possuíam entre seus objetivos a classificação dos *stakeholders* quanto a sua capacidade de influenciar a organização, como por exemplo, o artigo “*Stakeholder management and organizational sustainability: a Brazilian case study from the forestry sector*” desenvolvido por Mariana Galvão Lyra, Ricardo Corrêa Gomes e Laércio Antônio Gonçalves Jacovine.

Para avaliação das respostas é relevante considerar que as respostas obtidas dos dez entrevistados a respeito dos *stakeholders* mais citados e mais exemplificados por cada um variaram de acordo com a função exercida dentro da organização.

4.1.1 Identificação e classificação dos *Stakeholders*

Através das entrevistas realizadas foram identificados os *stakeholders* citados no quadro 1 e de acordo com os dados obtidos e a interpretação das entrevistas pôde-se classificá-los segundo o modelo apresentado por Mitchell *et al.* (1997)

STAKEHOLDERS definidos na Literatura	STAKEHOLDERS citados pelos entrevistados	Classificação dos STAKEHOLDERS citados pelos entrevistados quanto a tipologia de Mitchell <i>et al.</i> (1997)
Governo	Governo	Expectante: Dominante
Clientes	Clientes	Definitivos
Fornecedores	Fornecedores	Latente: Adormecido
Concorrentes	Concorrentes	Latente: Reivindicador
Público em geral	Público em geral	Latente: Reivindicador
Gerentes	Presidente e membros eleitos	Definitivos
Funcionários	Funcionários	Latente: Adormecido
Sindicatos		
Acionistas		
Comunidade Local		

Quadro 1: Identificação e classificação dos *Stakeholders*

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando o quadro 1, nota-se que alguns dos *stakeholders* normalmente considerados pelas organizações como influenciadores da tomada de decisão não foram citados, são eles: sindicatos, acionistas e a comunidade local. A seguir serão apresentadas as justificativas para a não classificação desses atores.

- Sindicatos: Quando questionados a respeito de outros sindicatos que podem influenciá-los ou que atuam no mesmo setor que o SINPOSPETRO-GO, os entrevistados os situaram como concorrentes, uma vez que há uma disputa no estado de Goiás pela representação dos funcionários e das empresas deste ramo de atividade que será descrita mais adiante.

- Acionistas: Em relação aos acionistas há uma análise de conceitos a ser realizada para compreender a não classificação dos acionistas como *stakeholders*. Considerando acionista como sendo o “proprietário de ações de uma companhia”, um sindicato não possui acionista, uma vez que essas organizações não são consideradas sociedades anônimas, por exemplo, que possuem ações a serem

comercializadas. Os sindicatos são classificados como Entidades Sindicais.

Considerando uma segunda definição de acionista como sendo o “sócio de uma empresa”, temos que segundo os requisitos para admissão de associados no sindicato, todo indivíduo que participe da categoria profissional representada pelo SINPOSPETRO-GO, satisfazendo as exigências de seu Estatuto Social, assiste o direito de ser admitido em seu quadro social, exceto nos casos de falta de idoneidade, tornando-se sócio da organização.

Portanto, ao passo em que as categorias profissionais representadas pelos sindicatos são classificadas como clientes, elas também podem ser consideradas acionistas, de acordo com a segunda definição apresentada. Diante do exposto e quando questionado a respeito desta classificação, um dos advogados do sindicato considerou que as categorias representadas pelo sindicato são melhor classificadas como clientes, sendo esta será a classificação adotada na pesquisa.

- Comunidade local: para os entrevistados a sede física do sindicato localizada no centro de Goiânia-GO não influi na forma de vida da comunidade local onde está inserida, não sendo considerada como um *stakeholder* a ser levado em consideração no momento da tomada de decisão.

Em análise ao quadro 1, os *stakeholders* citados pelos entrevistados como sendo influenciadores no processo de tomada foram: governo, clientes, fornecedores, concorrentes, público em geral, presidente e os membros eleitos e os funcionários. A seguir serão realizados comentários sobre cada um desses atores, bem como a classificação através do modelo Mitchell *et al* (1997), atribuída a cada um deles.

- Governo: Segundo os entrevistados há uma relação direta entre as formas de governo e os sindicatos. Um dos exemplos utilizado para elucidar essa relação foi dado por uma das entrevistadas, que disse “a relação existente entre o governo e o sindicato pode ser lembrado pelo exemplo do ex-presidente Lula, que era sindicalista e sua campanha e seu governo em partes foram voltados para as reivindicações da classe”. Outro exemplo da importância dessa ligação foi dado pelo presidente, que disse “para o SINPOSPETRO-GO existir foi necessária a legalização junto ao Ministério do Trabalho, sendo que por fim, através do intermédio principal de uma deputada, conseguimos uma certidão assinada pelo Ministro do Trabalho e Emprego, certificando a existência e legalidade do SINPOSPETRO-GO”.

A relação existente entre o Estado e o sindicato também foi explicada pelo Entrevistado A, que após citar dois dos deveres do sindicato de acordo com seu estatuto social, que são colaborar com os poderes públicos no bem estar e promoção social; e promover a negociação e a conciliação nos dissídios de trabalho, relatou que a base de atuação do sindicato está intimamente ligada com as leis trabalhistas disponíveis na CLT. Portanto, o governo que está no poder e a conseqüente possibilidade de criação de novas leis e modificação das leis existentes podem influenciar na atuação do sindicato.

Com base no exposto, o governo foi classificado como um *stakeholder* expectante dominante, pois possui poder de influenciar a classe de acordo com as suas decisões e legitimidade perante toda a sociedade.

- Clientes: Para o entrevistado E, os clientes do sindicato são “empreendedores e funcionários que na sua maioria buscam acertar direitos e deveres de acordo com o estabelecido por lei”. Em análise ao apresentado pela entrevistada, temos que os clientes podem ser divididos entre empregados em postos de serviços de combustíveis e derivados de petróleo e os “empreendedores” que são tidos como “patrões”. Para os entrevistados de forma geral, a maioria dos representados são empregados (frentistas), pois esta é a classe que mais procura assistência.

De acordo com a classificação proposta por Mitchell *et al.* (1997), os clientes são *stakeholders* definitivos. O poder dos clientes é manifestado à medida que são eles os responsáveis por eleger, através de votação, os representantes legais do sindicato, ao contrário da maioria das organizações onde quem escolhe os representantes são os acionistas. A sua legitimidade é explicada pela própria existência do sindicato, uma vez que sua função é representar os direitos da classe. A urgência dos clientes está nas suas reivindicações por melhorias em suas condições gerais de trabalho.

- Fornecedores: Apesar de serem citados como *stakeholders* da organização, houve uma dificuldade por parte dos entrevistados de identificarem qual a real relação de importância entre os fornecedores e o sindicato. Isso foi explicado pelo Entrevistado G, segundo ele o sindicato não possui grande dependência em relação aos seus fornecedores. Os materiais utilizados nas atividades diárias são obtidos através de compras mensais em supermercados. O único fornecedor permanente da organização é uma empresa de tecnologia que trabalha com a manutenção de um

sistema interligado com a Caixa Econômica Federal, responsável por passar as informações de guias pagas diretamente para um sistema de controle do sindicato.

Observando o que foi dito sobre os fornecedores do sindicato, eles foram classificados como latente adormecido, pois o único atributo identificado como influenciador para a organização foi o poder de controlar informações que facilitam os processos administrativos.

- Concorrentes: Segundo os entrevistados, os concorrentes do SINPOSPETRO-GO existem desde a sua criação. Considerando a recente criação deste sindicato, fundado em 2009, faz-se interessante o conhecimento sobre a sua fundação, que foi relatada pelo Entrevistado D.

Segundo ele, há muito tempo existia unicamente o SINDIPOSTO - Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo no Estado de Goiás. Esse sindicato era quem representava todas as empresas do Estado de Goiás que possuíssem atividade relacionada a petróleo e/ou seus derivados. Contudo, no ano de 2009 houve a idéia de fundar o SINPOSPETRO-GO. Como já existia um sindicato que cuidava de todo o Estado de Goiás, o SINPOSPETRO-GO buscou e conseguiu o desmembramento de algumas cidades do Estado de Goiás que o SINDIPOSTO representava, são elas: Anápolis, Goianápolis, Terezópolis e Goiânia. O SINDIPOSTO cuidava de todas as empresas que trabalhavam com derivados e petróleo, o SINPOSPETRO começou a representar somente os empregados que trabalhavam em postos de serviços de combustíveis e derivados de petróleo.

A partir do exposto, já é observada a concorrência existente entre os dois sindicatos mencionados. O Entrevistado F complementa explicando o porquê da disputa, que envolve questões monetárias. Todo ano, todo trabalhador tem descontado do seu salário, obrigatoriamente por lei, por apenas um mês, uma porcentagem (que varia por ano) referente à contribuição sindical. Dessa contribuição, 40% do dinheiro fica para o Sindicato e o resto é dividido entre outros órgãos. Houve disputa ainda por que todo mês, todo funcionário, tem descontado 1,5% do seu salário, conforme convenção coletiva de trabalho deste ano (esse valor é variável de ano para ano, pois a Convenção é um acordo entre o sindicato dos empregados e o sindicato dos patrões). Concluindo, a disputa entre os dois ocorre basicamente por questões financeiras, pois a contribuição daqueles que participam das categorias

representadas é uma das fontes de recurso para manutenção e patrimônio dos sindicatos.

Verificou-se que não é possível a existência de mais de um sindicato para a mesma representação na mesma região, mas conforme história de fundação do SINPOSPETRO existe a possibilidade de fundação de novos sindicatos, caracterizando potenciais concorrentes.

Os concorrentes do SINPOSPETRO foram classificados como *stakeholders* latente reivindicador, pois possuem urgência quanto às suas ações que podem ser ameaças para a organização.

- Público em geral: É considerado como um importante *stakeholder* para os entrevistados, uma vez que qualquer indivíduo pode ser um potencial associado para o sindicato no futuro. Para o Entrevistado E, o sindicato deve estar atento às atualidades, especialmente às reivindicações que estão ocorrendo por parte da população em geral e de associados a outros sindicatos, em relação aos seus direitos como trabalhadores.

Quanto à classificação segundo o modelo de Mitchell *et al.* (1997), o público em geral é considerado um *stakeholder* latente reivindicador, uma vez que possui apenas urgência em ter suas necessidades satisfeitas.

- Presidente e membros eleitos: Os representantes do sindicato, presidente e membros eleitos, bem como os respectivos suplentes, dividem-se em Diretoria, Conselho Fiscal e os Delegados junto à Federação. Eles são eleitos pelos membros associados ao sindicato através de voto secreto e livre e continuam registrados nas devidas empresas empregadoras, contudo sem receber salário, podendo retornar ao emprego dentro de um ano após o início de seus mandatos.

Quando questionado sobre a importância dos membros eleitos, o Entrevistado A realizou uma descrição das atividades que competem a cada um de forma resumida, já demonstrando a capacidade de cada um deles influenciar a tomada de decisão: “O presidente é quem dá a palavra final nas decisões, é o responsável por representar o sindicato nas reuniões em todo Brasil e é o responsável por assinar todos os documentos. Os membros do conselho fiscal fiscalizam se os atos do sindicato estão corretos e andam nas bases, vão até os postos para ver os principais

problemas e tentar resolver. O secretário-geral, falando ao pé da letra, cuida de todos os registros e o tesoureiro, controla a saída de dinheiro”.

O presidente e os membros eleitos são considerados *stakeholders* com poder, pois são os tomadores finais de decisão; com legitimidade, uma vez que são eleitos pelos associados ao sindicato e; com urgência uma vez que suas demandas são a representação das necessidades de seus clientes. Portanto, são *stakeholders* definitivos.

- Funcionários: além dos membros eleitos, o SINPOSPETRO-GO conta com seis funcionários. Não houve um processo seletivo para a escolha desses funcionários, sendo que todos são pessoas de confiança indicadas pelos membros eleitos. Segundo o Entrevistado D, estas pessoas têm capacidade de influenciar a tomada de decisão uma vez que são próximos aos dirigentes e suas opiniões a respeito dos mais diversos assuntos são consideradas relevantes. Além desse fato, observou-se entre as entrevistas que o funcionamento quanto à parte operacional das ações realizadas pelo sindicato depende desses funcionários.

De acordo com o citado acima os funcionários são classificados como *stakeholders* latentes adormecidos, por possuírem poder quanto às informações necessárias para o bom funcionamento do sindicato.

De forma conclusiva e direta o presidente do SINPOSPETRO-GO diz “sem dúvida alguma os stakeholders que mais influenciam qualquer tipo de tomada de decisão aqui no SINPOSPETRO-GO são os stakeholders externos”. Essa afirmação é corroborada pelos outros entrevistados que durante as entrevistas mencionam com mais freqüência os clientes, os concorrentes e o governo como determinantes para a própria existência do sindicato.

4.1.2 Relação entre o SINPOSPETRO-GO e seus *Stakeholders* e o Processo de Criação de Valor para estes atores

Dentre outras questões, os entrevistados foram questionados quanto à percepção que eles consideram que seus *stakeholders* possuem em relação ao sindicato, sobre

como é a relação estabelecida com os *stakeholders* e sobre como é gerado valor para esses atores. Nota-se através das respostas dadas que houve uma tendência dos entrevistados em considerar apenas os clientes como *stakeholders* para essas respostas. Através de uma análise mais profunda das entrevistas foi possível identificar mais claramente as considerações em relação também aos outros *stakeholders* relevantes.

Segundo os relatos dos entrevistados, quando o trabalho do SINPOSPETRO-GO começou os trabalhadores representados tinham um pouco de receio, porque, segundo eles, os trabalhadores nunca tinham sido realmente representados pelo SINDIPOSTO, mas com o passar do tempo grande parte dos trabalhadores passaram a acreditar no trabalho e assistência prestada pelo sindicato, dando maior credibilidade ao trabalho realizado, visto que o sindicato busca de todas as formas cumprir suas obrigações legais e morais. De forma geral, pode-se dizer que foi através do SINPOSPETRO-GO que os trabalhadores representados puderam melhorar suas relações de trabalho.

O processo de criação de valor para um *stakeholder* diz respeito à expectativa do ator e a maneira como suas necessidades e seus desejos são satisfeitos pela organização. Para o Entrevistado F “cada *stakeholder* avalia de forma diferente do outro o mesmo item dentro de uma organização, o ponto de vista de cada cliente, funcionário ou qualquer outro *stakeholder*, depende também de seu contexto pessoal.”

Segundo os entrevistados através dessas melhorias houve o processo de criação de valor para os seus representados. Conquistas como aumento de 17% do salário, assistência médica, odontológica e jurídica refletem a criação de valor para seus clientes.

O processo de criação de valor para o governo é realizada ao passo em que o sindicato trabalha como intermediador das necessidades e reivindicações dos trabalhadores perante suas organizações. Os sindicatos passam a ser a voz dos trabalhadores, que sozinhos não teriam grandes conquistas, quando comparados ao poder das empresas, e realizam uma espécie de fiscalização do cumprimento das leis trabalhistas.

Para os entrevistados, a criação de valor para o presidente, os membros eleitos e os funcionários do SINPOSPETRO-GO está na recompensa salarial e dos benefícios que eles recebem pelos serviços prestados. O Entrevistado D, disse ainda que para ele há uma satisfação ainda maior em saber que o seu objetivo quando fundou o sindicato está sendo alcançado de forma mais que satisfatória.

Da mesma forma dos funcionários, a criação de valor para os fornecedores do SINPOSPETRO-GO está no recebimento do valor justo pelos produtos e serviços disponibilizados. Em relação aos concorrentes e ao público em geral, não foram identificados fatores no relacionamento entre eles que pudessem ser considerados como geradores de valor.

Em uma das respostas obtidas, um dos entrevistados diz de forma sucinta sua opinião a cerca dos assuntos abordados, ele diz que “sem dúvida nenhuma para os *stakeholders*, quase em sua totalidade, valor é sinônimo de dinheiro e respeito” e a prática realizada para manter um bom relacionamento com os *stakeholders* é a prática da cordialidade e do respeito, sem nenhum tipo de discriminação. Com a opinião citada é possível concluir que para os entrevistados a melhor forma de gerar valor para seus *stakeholders* é através do retorno financeiro.

4.1.3 Potencial dos *Stakeholders* em Ameaçar ou Cooperar com a Organização

Após a identificação e classificação dos *stakeholders* quanto a tipologia definida por Mitchell *et al.* (1997) e após a análise sobre a criação de valor para os *stakeholders*, iremos avaliar o potencial desses atores em ameaçar ou cooperar com o SINPOSPETRO-GO. O quadro 2, trata-se de uma adaptação do apresentado por Savage *et al.* (1991, *apud* LYRA *et al.* 2009), demonstrado no referencial teórico.

Ao se identificar qual a capacidade de influenciar os resultados da organização, deve-se traçar estratégias de relacionamento com cada um os *stakeholders*. Como apresentado no referencial teórico, de acordo com SAVAGE *et al.* (1991), é necessária ser dada atenção especial aos *stakeholders* classificados como

ambíguos, uma vez que suas ações podem vir a atrapalhar ou colaborar nos resultados da empresa.

		Potencial do Stakeholders em Ameaçar a Organização	
		ALTO	BAIXO
Potencial dos Stakeholders em Colaborar com a Organização	ALTO	AMBÍGUOS Governo Clientes	DISPOSTOS A APOIAR Fornecedores Presidente e membros eleitos Público em geral
	BAIXO	INDISPOSTOS A APOIAR Concorrentes	MARGINAIS Funcionários

Quadro 2: Potencial dos *Stakeholders* do SINPOSPETRO-GO em ameaçar ou colaborar com a organização.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme apresentado no quadro 2, em relação ao governo e aos clientes deve-se utilizar a estratégia de colaborar para o alcance de seus objetivos, uma vez que sua capacidade de apoiar e ameaçar a organização são altos. Em relação aos fornecedores, presidente e membros eleitos e o público em geral, deve-se utilizar a estratégia de envolver o sindicato com os objetivos de cada um deles a fim de sempre contar com seu apoio. Os concorrentes possuem alta capacidade de ameaçar e baixa capacidade de colaborar com a organização, sendo necessário adotar uma estratégia de defesa nessa relação. Os funcionários possuem baixa capacidade de colaborar e baixa capacidade de ameaçar a organização, indicando a utilização de uma estratégia de monitoramento.

Os entrevistados relatam que com o passar do tempo o SINPOSPETRO-GO tem se tornado mais importante e está em constante crescimento devido à aceitação/cooperação do mesmo por seus associados. Contudo, ainda existem aqueles que duvidam das verdadeiras intenções do sindicato, que é de dar assistência e lutar para buscar cada vez mais melhorias. Assim, alguns *stakeholders* cooperam e outros que ainda não acreditam e/ou não entendem o que é o sindicato, contudo sem se tornar ameaça, visto que o sindicato já está consolidado.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Através da pesquisa realizada, que teve entre suas fases coleta, análise e interpretação dos dados, foi possível chegar às seguintes conclusões. Na literatura pesquisada é encontrado o conceito de criação de valor para clientes, mas não foi encontrado referencial significativo, apenas pontos isolados, a respeito de criação de valor para *stakeholders*. Apesar desse percalço, tentou-se durante a análise dos dados obtidos uma interpretação profunda, de forma que atendesse ao objetivo central de investigar a forma como o SINPOSPETRO-GO deve gerenciar seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores.

Foram realizadas entrevistas semi-estruturadas para o alcance dos objetivos propostos e após as entrevistas, foi realizada a análise dos relacionamentos do SINPOSPETRO-GO com seus *stakeholders*. A análise dos discursos dos entrevistados, sua interpretação e a classificação dos *stakeholders* se deu através do modelo apresentado por Mitchell *et al.* (1997).

Conclui-se que para fins de tomada de decisão, por parte do SINPOSPETRO-GO são considerados como *stakeholders* mais importantes os *stakeholders* externos, especialmente os clientes e o governo, sendo que essa percepção foi unânime entre os entrevistados. Observou-se que apesar da identificação dos *stakeholders* mais relevantes, não há por parte dos entrevistados uma postura pré-definida para um melhor relacionamento com esses atores, alcançando o objetivo previamente definido nesta pesquisa, de assinalar as estratégias de ação utilizadas pela organização para manter relação com os *stakeholders*.

É interessante notar que a percepção que os entrevistados possuem é de que para satisfazer as necessidades de seus principais *stakeholders* e realizar o processo de criação de valor para esses atores, é necessário o retorno quase que exclusivamente financeiro.

Conclui-se ainda, que deve-se dar especial atenção aos clientes denominados “patrões” por uma das entrevistadas, uma vez que esses são um dos *stakeholders* ambíguos, com alto potencial para cooperar e para ameaçar a organização. Além da relação baseada na cordialidade que a organização busca ter frente aos

stakeholders não foram identificadas estratégias para manutenção de uma relação que possa trazer maior vantagem e aliados para a busca dos objetivos organizacionais. Devido a esse motivo foram sugeridas estratégias de ação perante cada um dos *stakeholders* definidos como influenciadores da tomada de decisão.

Considerou-se que os resultados obtidos satisfizeram as propostas iniciais de trabalho, uma vez que realizou-se o objetivo central de demonstrar que todos os *stakeholders* da organização são importantes no momento da tomada de decisão e não apenas os clientes, como inicialmente considerado pela maioria das organizações e ainda sugeriu-se como o SINPOSPETRO-GO deve gerenciar seus relacionamentos com os *stakeholders* de modo a gerar valor para estes atores, atingindo o objetivo inicialmente indicado de propor uma metodologia de gestão e criação de valor para os *stakeholders*.

As contribuições deste trabalho alcançam tanto o meio acadêmico quanto o meio organizacional. Este estudo pode ser utilizado como parâmetro para comparação de futuros estudos, assim como para a organização estudada foi uma maneira de mapear seus principais influenciadores e melhor definir estratégias de ação para suas futuras decisões.

Considerando a importância, já ressaltada, de realizar o estudo das relações da organização de forma estratégica para melhor influenciar a tomada de decisão, temos ainda que uma postura que objetive gerar a criação de valor para os *stakeholders* é uma forma de beneficiar ambos os lados. Ao se criar valor para os *stakeholders* há uma tendência de manutenção das relações cordiais entre as partes que irá levar a continuidade da existência da organização de acordo com seu objetivo de, no caso do SINPOSPETRO-GO, representar a categoria de categoria profissional dos empregados em postos e serviços de combustíveis e derivados de petróleo.

Entre as limitações apresentadas, essa pesquisa foi classificada como qualitativa de caráter descritivo e foi realizada através de entrevistas aplicadas a um universo pequeno de representantes, perante a complexidade da organização. Outra limitação apresentada por esta pesquisa é a pequena quantidade de casos/entrevistas realizadas. Isso pode ser explicado pelo pequeno período de tempo em que a pesquisa em campo teve para ser realizada.

Outra limitação identificada foi a falta de parâmetros para se comparar os resultados obtidos com o estudo do SINPOSPETRO-GO, em relação a outros sindicatos. O estudo de outros sindicatos, mesmo que não sejam do mesmo ramo de atuação do SINPOSPETRO-GO, com um universo maior de entrevistados e onde possa ser encontrada maior variedade de perfis, ainda respeitando o princípio da saturação no número de entrevistados, pode ser uma oportunidade de acrescentar novidades a esta linha de pesquisa, uma vez que não foram identificadas pesquisas anteriores interessadas em analisar a relação sindicatos e seus stakeholders.

Ainda pensando na possibilidade de estudo de sindicatos que não atuam no mesmo ramo que o SINPOSPETRO-GO, sugere-se que a aplicação desta mesma linha de pesquisa poderá resultar em conclusões diferentes das apresentadas neste trabalho. A comparação entre as pesquisas permitiria identificar a diferença nas relações de acordo com a classe de trabalhadores representados pelos sindicatos.

REFERÊNCIAS

AGLE, B.R.; DONALDSON, T.; FREEMAN, R.E.; JENSEN, M.C.; MITCHELL, R.K.; WOOD, D.J. *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*. **Business Ethics Quarterly**, v. 18, p. 153-190, 2008.

ALMEIDA, F.J.R. Ética e desempenho social das organizações: um modelo teórico de análise dos fatores culturais e contextuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 3, p. 105-125, Jul./Set. 2007.

ANDRADE, H. **Criação de valor**. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/humbe rtoandrade/aula-2-criao-de-valor-presentation>>. Acesso em: 10 maio, 2011.

BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2010.

BOAVENTURA, J.M.G.; CARDOSO, F.R.; SILVA, E.S.; SILVA, R.S. Teoria dos Stakeholders e Teoria da Firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 11, n. 32, p. 289-307, jul./set. 2009.

CARROLL, A. B. *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organization stakeholders*. **Business Horizons**, New York, v. 34, n. 4, July-Aug. 1991.

CHERMAN, A.; TOMEI, P.A. Códigos de ética corporativa e a tomada de decisão ética: instrumentos de gestão e orientação de valores organizacionais?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 99-120, Jul./Set. 2005.

COASE, R.H. *The nature of the firm*. **Economica**, London, v.4, n.16, nov. 1937.

Dicionário Aulete. **Conceito de ética**. Disponível em: <<http://dic.busca.uol.com.br/result.html?t=10&ad=on&ref=biblioteca&group=0&q=%E9tica>>. Acesso em: 16 junho, 2011.

DONALDOSN, T.; PRESTON, L.E. *The Stakeholder Theory Of The Corporation: Concepts, Evidence, And Implications*. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, p. 65-91, jan. 1995.

FREDERICK, W.C. *From CSR1 to CSR2*. **Business & Society**, v. 33, n. 2, p. 150-164, 1994.

FREEMAN, R.E.; WICKS, A.C.; PARMAR, B. *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*. **Organization Science**, Pittsburg, v.15, n. 3, p. 364-369, may/june, 2004.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management*. **Handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell Publishing, p. 189-207, 2000.

FREEMAN, R.E. **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman. 1984.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas. 1995.

HILLMAN, A.J.; KEIM, G.D. *Shareholder value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?* **Strategic Management Journal**, v.22, p. 125-139, 2001.

IBGE. **Sindicatos – Indicadores sociais 2001**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/sindical/sindicato2001.pdf>>. Acesso em: 25 maio, 2011.

JENSEN, M.; *Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function*. **Journal of applied corporate finance**, New York, v. 14, n. 3, 2001.

JONES, T. M.; *Corporate social responsibility revisited, redefined*. **Management Review**, California, v. 22, n.2, p. 59-67, 1980.

KOTLER, P.; **O marketing sem segredos**. Brasil: Bookman companhia. 2005.

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. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, art. 3, p. 39-52, Junho 2009.

MANKIW, N.G.; **Introdução à Economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <<http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=sindicato>>. Acesso em: 25 maio, 2011.

MITCHELL, R.K.; AGLE, B.R.; WOOD, D.J. *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts*. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 853-886, oct, 1997.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira. 1997.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective**. New York: Harper and How. 1978.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAVAGE, G.T.; NIX, T.W.; WHITEHEAD, C.J.; BLAIR, J.D. Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. **Academy of Management Executive**. V.5, n.2, p. 61-75, 1991.

SEHNEM, M. A. **O “novo” sindicalismo brasileiro nos anos 80-90: a cidadania ainda que tardia**. 1994. 300 f. Tese (Doutorado em Serviço Social) – Faculdade de Serviço Social, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

SUNDARAM, A.; INKPEN, A.C., The corporate objective revisited. **Organization Science**, Pittsburg, v. 15, n. 3, p. 350-364, may/june, 2004.

WEAVER, S.C.; WESTON, J.F. **Implementing Value Based Management**. Disponível em: <<http://www.anderson.ucla.edu/faculty/john.weston/papers/ImplementingValueBased.pdf>>. Acesso em: 18 junho, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman. 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Organização ética: um Ensaio sobre Comportamento e Estrutura da Organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 123-143, maio/ago, 2002.

APÊNDICES

Apêndice A – Questionário para entrevista

1. Qual a sua função dentro do Sindicato?
2. Quais são as pessoas que procuram seus produtos/serviços?
3. Quais os primeiros *stakeholders* que vêm a sua mente quando questionado?
4. Qual a percepção que você acha que esses *stakeholders* têm do sindicato?
5. Qual a relação estabelecida com cada um dos *stakeholders* citados anteriormente?
6. Você acha que esses *stakeholders* cooperam ou ameaçam o sindicato?
7. Qual desses *stakeholders* possui maior poder de influenciar a tomada de decisão?
8. Como você acha que o Sindicato influencia e é influenciado por cada um desses *stakeholders*?
9. O que você entende como sendo valor para cada um desses *stakeholders*?
10. Existe alguma prática realizada por vocês para manter um bom relacionamento com seus *stakeholders*? Quais?
11. O que poderia ser implementada como estratégia para melhorar esse relacionamento?

ANEXOS

Apresentação dos dados obtidos nas entrevistas: histórias e comentários

Os dados apresentados abaixo foram filtrados ainda no momento de análise e interpretação, e as informações de maior relevância das entrevistas seguem abaixo. É notável perceber que a maioria das respostas mais “completas” foram dadas sempre pelos mesmos respondentes.

- Entrevistado A: Advogado

Relatou que é o responsável, juntamente com outro advogado, pela representação jurídica do Sindicato, sendo ele que dá assistência a todos os associados da base que procuram o escritório do SINPOSPETRO-GO em Goiânia e/ou Anápolis, ou seja, cidades onde possuem sede própria.

Destacou que está na entidade sindical desde a sua fundação, sendo que sempre acompanhou todo o processo de criação do mesmo. Relatou a mesma história comentada pelo presidente, que será posteriormente descrita.

Em caso de processos trabalhistas é ele quem representa o trabalhador, ou melhor, é ele o procurador da causa, sempre com assistência do Sindicato, valendo ressaltar que o entrevistado A possui um salário do Sindicato. Dessa forma o mesmo não recebe nenhum valor a título de honorários advocatícios oriundos dos processos.

Quando no processo trabalhista existe arbitragem de honorários, estes são de natureza assistencial, sendo que os mesmos são em benefício do Sindicato e não do advogado.

Quando necessário o advogado também se faz presente em audiência junto ao Ministério do Trabalho e Emprego, as quais tem o objetivo de se reunir, na maioria das vezes, com empresas que não respeitam a Convenção Coletiva de Trabalho e a Consolidação das Leis Trabalhistas. São as chamadas “mesas redondas”, sendo que de forma geral há esclarecimento dos direitos e obrigações das empresas para com seus empregados. Na maioria das vezes os patrões entendem e começam a agir legalmente, não sendo necessária a intervenção judiciária.

Ele disse ainda que é o presidente quem dá a palavra final nas decisões, sendo o responsável para representar o Sindicato nas reuniões em todo Brasil e assinar

todos os documentos que se fizerem necessários. E no que toca aos membros do conselho fiscal, os mesmos fiscalizam se os atos do Sindicato estão corretos e andam nas bases, vão até os postos para ver os principais problemas e tentar resolvê-los. O secretário-geral, falando ao pé da letra, cuida de todos os registros e o tesoureiro, controla a saída de dinheiro.

- Entrevistado B: Tesoureiro

O tesoureiro além de controlar a saída de dinheiro, também está ligado em todos os assuntos que dizem respeito ao Sindicato, sempre se prontificando a auxiliá-lo no que for necessário para o desenvolvimento e fortalecimento da entidade.

Comentou ainda que o único fornecedor permanente da organização é uma empresa de tecnologia que trabalha com a manutenção de um sistema interligado com a Caixa Econômica Federal, responsável por passar as informações de guias pagas diretamente para um sistema de controle do Sindicato.

Narrou ainda que sem a união dos trabalhos de todos os diretores e funcionários seria impossível ser o Sindicato tão bem organizado e reconhecido como é hoje. Ou seja, somente com o trabalho em equipe é que se pode ter um bom resultado dentro da entidade sindical.

O Tesoureiro elucidou que apesar de tantas dificuldades financeiras, o SINPOSPETRO-GO sempre contou com o apoio de sua diretoria e da Federação.

- Entrevistado C: Auxiliar Administrativo

Diz que os primeiros *stakeholders* que vem à sua mente são os frentistas, ou seja, os empregados dos postos e serviços de combustíveis e derivados de petróleo, visto que é essa categoria profissional que mais procura assistência do sindicato, especialmente jurídica.

Comentou ainda que é importante o bom relacionamento entre Sindicato e o governo, citando ainda o exemplo do ex presidente do Brasil, Luiz Inácio Lula da Silva, o qual era sindicalista.

De forma interessante falou que sem dúvida nenhuma para os *stakeholders*, quase em sua totalidade, valor é sinônimo de dinheiro e respeito.

- Entrevistado D: Presidente

Explanou que há muito tempo existia unicamente o SINDIPOSTO - Sindicato do Comércio Varejista de Derivados de Petróleo no Estado de Goiás. Esse sindicato era quem representava todas as empresas do Estado de Goiás que possuíssem atividade relacionada a petróleo e/ou seus derivados. Contudo, no ano de 2009 houve a idéia de fundar o SINPOSPETRO-GO.

Como já existia um sindicato que cuidava de todo o Estado de Goiás, o SINPOSPETRO-GO buscou e conseguiu o desmembramento de algumas cidades do Estado de Goiás que o SINDIPOSTO representava, são elas: Anápolis, Goianápolis, Terezópolis e Goiânia. O SINDIPOSTO cuidava de todas as empresas que trabalhavam com derivados e petróleo, sendo que o SINPOSPETRO-GO começou a representar somente os empregados que trabalhavam em postos de serviços de combustíveis e derivados de petróleo.

O presidente do SINPOSPETRO-GO ilustrou que o trabalho de cada funcionário é muito importante, visto que todos têm capacidade de influenciar a sua tomada de decisão, uma vez que sempre estão próximos aos dirigentes e suas opiniões a respeito dos mais diversos assuntos são consideradas relevantes, inda mais por estarem diariamente em contato com os associados.

- Entrevistado E: Auxiliar de contabilidade

Diz que com o passar do tempo o SINPOSPETRO-GO tem se tornado mais importante e está em constante crescimento devido à aceitação/cooperação do mesmo por seus associados. Contudo, ainda existem aqueles que duvidam das verdadeiras intenções do sindicato, que é de dar assistência e lutar para buscar cada vez mais melhorias.

Comentou ainda que tem alguns *stakeholders* que cooperam e outros que ainda não acreditam e/ou não entendem o que é o Sindicato, contudo sem se tornar ameaça, visto que o sindicato já está consolidado.

Destacou que o Sindicato deve estar atento às atualidades, especialmente às reivindicações que estão ocorrendo por parte da população em geral e de associados a outros sindicatos, em relação aos seus direitos como trabalhadores.

- Entrevistado F: Advogado

Considerou que as categorias representadas pelo Sindicato são melhores classificadas como clientes do que como acionistas.

Conta como o sindicato é visto. Ele diz “Quando o trabalho do SINPOSPETRO-GO começou os trabalhadores representados tinham um pouco de receio, porque afinal nunca tinham sido realmente representados pelo SINDIPOSTO, mas com o passar do tempo grande porcentagem dos trabalhadores passaram a acreditar no trabalho e assistência prestada pelo sindicato, dando bastante credibilidade, visto que este tenta de todas as formas cumprir suas obrigações legais e morais. De forma geral, pode-se dizer que é apenas através do SINPOSPETRO-GO que eles podem ter melhorias de trabalho. Assim, estão cada vez mais dando crédito ao sindicato, visto que este já conseguiu muitos benefícios, como por exemplo aumento de 17% do salário, porcentagem esta que nunca existiu enquanto o SINDIPOSTO tomava conta.”

Disse que todo ano, por um mês, todo trabalhador tem descontado do seu salário, obrigatoriamente por lei uma porcentagem, que varia por ano, referente à contribuição sindical. Dessa contribuição, 40% do dinheiro fica para o Sindicato e o resto é dividido entre outros órgãos. Comenta também que houve uma certa disputa com o SINDIPOSTO porque todo mês, todo funcionário tem descontado 1,5% (um e meio por cento) do seu salário, conforme convenção coletiva de trabalho deste ano, ressaltando que esse valor é variável de ano para ano, pois a Convenção é um acordo entre o sindicato dos empregados e o sindicato dos patrões. Tal porcentagem refere-se à contribuição assistencial, sendo que é esta a principal sustentadora do SINPOSPETRO-GO, pois como qualquer outra empresa, ele paga imposto e o salário de vários funcionários.

Destacou, novamente, que as principais conquistas alcançadas pelo SINPOSPETRO-GO foram o aumento de 17% do salário, assistência médica, odontológica e jurídica, as quais refletem a criação de valor para seus clientes.

- Entrevistado G: Auxiliar Administrativo

No que se refere aos materiais utilizados nas atividades diárias, os mesmos são obtidos através de compras mensais em supermercados.

Relata que é muito bom ver o crescimento do Sindicato, pois os diretores e funcionários têm um trabalho intenso para atingir esse objetivo.

A cada mês aumenta o número de clientes que procuram conhecer o SINPOSPETRO-GO e saber como funciona a sua atuação, sendo grande a procura por atendimento jurídico, pois muitas empresas ainda trabalham de forma errônea, sendo que nesses casos tais clientes são transferidos para o atendimento advocatício.

- Entrevistado H: Membro do Conselho Fiscal

Considerou que o Sindicato tem crescido bastante e prevê um grande fortalecimento para o SINPOSPETRO-GO, pois o mesmo encontra-se cada vez mais forte diante da Federação e outros órgãos públicos.

Busca todos os dias melhorias para toda a categoria representada, especialmente no que se refere a aumento salarial, assistência médica e odontológica, lazer, dentre outros.

- Entrevistado I: Auxiliar Administrativo

Basicamente o SINPOSPETRO-GO presta orientação e explicação acerca dos direitos e deveres do associado, sendo que sempre busca resolver os problemas de todos os que procuram esclarecimentos.

Falou que no início foi um pouco difícil, visto que o Sindicato não tinha verba para comprar materiais e móveis, tais como: computador, impressora, cadeiras, mesas, utensílios de escritório (grampeador, calculadora, dentre outros), telefone. Contudo, com o passar do tempo as coisas foram melhorando e hoje não falta nada para o bom andamento da parte administrativa e financeira.

Entretanto mencionou ainda que faltam algumas coisas que são importantes, como por exemplo, motos e/ou carros para ser usados na base. Tais meios de transporte são essenciais, pois somente estando frente a frente nas empresas, conversando com os empregados, é que se pode ter uma noção mais certa de quais melhorias devem ser buscadas pelo SINPOSPETRO-GO.

- Entrevistado J: Secretário Geral

Disse que a sede física do Sindicato, localizada no centro de Goiânia, Goiás, não influi na forma de vida da comunidade local onde está inserida.

Destacou que o espaço físico do SINPOSPETRO-GO está ficando cada dia mais reduzido, visto que o número de associados/clientes que o procura está aumentando. Dessa forma, o Sindicato tem o intuito de adquirir, num futuro próximo, uma sede própria, bastante ampla, com capacidade para atender todos os associados.

Relatou que é muito importante o trabalho em equipe dos diretores juntamente com os seus funcionários, pois com o bom relacionamento e entrosamento tudo pode ficar mais fácil, ou então menos difícil.

Estampou que a cada dia que passa o SINPOSPETRO-GO adquire mais força dentro da sua base e até mesmo fora dela, a nível nacional, visto que está sempre participando de movimentos sindicais e sendo requisitado em muitas reuniões em todos o país.