

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
COLÉGIO POLITÉCNICO DA UFSM
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE
COOPERATIVAS**

**A PERCEPÇÃO DAS GERÊNCIAS EM RELAÇÃO AOS
STAKEHOLDERS: UM ESTUDO EM UMA
COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO**

TRABALHO FINAL DE GRADUAÇÃO

Thiago Soares Centurião

Santa Maria, RS, Brasil

2013

**A PERCEPÇÃO DAS GERÊNCIAS EM RELAÇÃO AOS
STAKEHOLDERS:
UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO
MÉDICO**

Thiago Soares Centurião

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas.

Orientadora: Prof. Ms. Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca

**Santa Maria, RS, Brasil
2013**

**Universidade Federal de Santa Maria
Colégio Politécnico da UFSM
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Artigo Científico

**A PERCEPÇÃO DAS GERÊNCIAS EM RELAÇÃO AOS
STAKEHOLDERS: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE
TRABALHO MÉDICO**

elaborada por
Thiago Soares Centurião

como requisito parcial para obtenção do grau de
Tecnólogo em Gestão de Cooperativas

COMISSÃO EXAMINADORA:

Fabiana Letícia Pereira Alves Stecca, Ms.
(Presidente/Orientadora)

Jaime Peixoto Stecca, Ms. (UFSM)

Marta Von Ende, MS. (UFSM)

Santa Maria, 23 de janeiro de 2013.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho especialmente ao meu filho João Pedro Dutra Centurião, pelo acréscimo
que sua chegada deu em minha vida;

A minha eterna namorada, Tatiane Oliveira Dutra, que me ajudou com muita paciência a
superar mais esta jornada;

Aos meus pais e irmã, que souberam me apoiar em todos os momentos de forma
incondicional;

Aos meus colegas, que tornaram as noites de um terceiro turno de atividade mais prazerosas.

AGRADECIMENTOS

Universidade Federal de Santa Maria e Colégio Politécnico – pela qualidade do ensino público e gratuito;

CESPOL – pelo prazer e experiência de viver o cooperativismo;

Unimed Santa Maria – pela oportunidade de aplicação do trabalho;

Ao casal Jaime e Fabiana Stecca – pela acolhida de última hora e valiosa orientação final;

Gustavo Rossés – pela orientação inicial de grande valia;

Coordenação e docentes do Curso de Gestão de Cooperativas – pelo estímulo à busca do conhecimento;

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, e não estão nominalmente citados.

EPÍGRAFE

“O caminho da vida pode ser o da liberdade e da beleza, porém nos extraviamos. A cobiça envenenou a alma dos homens... levantou no mundo as muralhas do ódio... e tem-nos feito marchar a passo de ganso para a miséria e os morticínios. Criamos a época da velocidade, mas nos sentimos enclausurados dentro dela. A máquina, que produz abundância, tem-nos deixado em penúria. Nossos conhecimentos fizeram-nos céticos; nossa inteligência, empedernidos e cruéis. Pensamos em demasia e sentimos bem pouco. Mais do que de máquinas, precisamos de humanidade. Mais do que de inteligência, precisamos de afeição e doçura. Sem essas virtudes, a vida será de violência e tudo será perdido.

(...) Lutemos agora para libertar o mundo, abater as fronteiras nacionais, dar fim à ganância, ao ódio e à prepotência. Lutemos por um mundo de razão, um mundo em que a ciência e o progresso conduzam à ventura de todos nós. Soldados, em nome da democracia, unamo-nos!”

(Charles Chaplin, em “O Grande Ditador”, trecho do discurso final - 1940)

RESUMO

Estágio Curricular - Artigo Científico
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Cooperativas
Universidade Federal de Santa Maria

A PERCEPÇÃO DAS GERÊNCIAS EM RELAÇÃO AOS *STAKEHOLDERS*: UM ESTUDO EM UMA COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO

AUTOR: THIAGO SOARES CENTURIÃO

ORIENTADORA: FABIANA LETÍCIA PEREIRA ALVES STECCA

Santa Maria, 23 de janeiro de 2013.

Sendo a cooperativa uma organização de pessoas e não de capital como as demais organizações empresariais, temos neste tipo de formatação societária especificidades que levam a arranjos administrativos únicos, devido especialmente à confusão gerada na relação entre cooperativa/mercado e cooperativa/cooperado. Com isso, os gestores devem ter a perspicácia de entender e visualizar os melindres deste tipo de empresa, tratando com diferentes públicos e traçando estratégias de acordo com o foco desta. Neste ponto, surge com alternativa a administração baseada nos *stakeholders*, onde a multiplicidade de grupos existentes no ambiente merecem considerações na tomada de decisões. Assim, este artigo tem como objetivo analisar o alinhamento da percepção das gerências administrativas da Unimed Santa Maria quanto aos *stakeholders* da cooperativa, analise essa desenvolvida por meio da aferição do nível de influência destes *stakeholders*, da classificação segundo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência de acordo com o modelo de Mitchell, Agle e Wood (1997) e da propensão destes em colaborar ou ameaçar as estratégias da cooperativa baseado na matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991). Os modelos aplicados ao estudo nos levam a resultados globais que indicam um desalinho na percepção das lideranças gerenciais da cooperativa quanto à percepção de seus *stakeholders*, mostrando a necessidade de mudanças nas políticas gerenciais para contornar esta situação e levar às ações da organização a seguir uma mesma linha de atuação em cada setor gerencial com seus públicos específicos.

Palavras-chave: Percepção das gerências. *Stakeholders*. Cooperativas.

RESUMEN

Artículo Científico

Curso de Grado de Tecnologia em Gestão de Cooperativas

Universidade Federal de Santa Maria

LA PERCEPCIÓN DE LAS GERENCIAS SOBRE LOS *STAKEHOLDERS*: UN ESTUDIO EN UNA COOPERATIVA DE TRABAJO MÉDICO

AUTOR: THIAGO SOARES CENTURIÃO

ORIENTADORA: FABIANA LETÍCIA PEREIRA ALVES STECCA

Santa Maria, 23 de enero de 2013.

La cooperativa por ser una organización de personas y no de capitales como otras organizaciones empresariales, tienen en su formato corporativos acciones que llevan a disposiciones administrativas únicas, en especial debido a la confusión en la relación entre la cooperativa/mercado y cooperativa/asociado. Por lo tanto, los gerentes deben tener la perspicacia para entender y visualizar la sensibilidad de este tipo de empresas, tratando con sus diferentes públicos para diseñar estrategias de acuerdo con el enfoque de este. En este punto, la administración basada en los *stakeholders* viene con una alternativa, donde la multiplicidad de grupos en el entorno merecen consideraciones en la toma de decisiones. Luego, este artículo tiene como objetivo analizar la alineación de la percepción de los gerentes administrativos de Unimed Santa Maria sobre los *stakeholders* de la cooperativa, siendo que el análisis fue desarrollado conforme el nivel de influencia de estos *stakeholders* por la clasificación de acuerdo a las combinaciones de los atributos del poder, legitimidad y urgencia de acuerdo con el modelo de Mitchell, Agle y Wood (1997) y su propensión a colaborar o amenazar las estrategias de cooperación basados en la matriz de Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991). Los modelos aplicados al estudio nos llevan a resultados que indican de una manera global que existe un desorden en las percepciones del liderazgo gerencial de la cooperativa sobre los grupos de interés, mostrando la necesidad de cambios en las políticas de gestión para manejar esta situación e interponer las acciones de la organización, siguiendo la misma línea de acción en cada sector con la gestión específica de cada público.

Key words: Percepción de las gerencias. *Stakeholders*. Cooperativas.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	09
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1 Cooperativas.....	12
2.2 Stakeholders.....	14
3 METODOLOGIA.....	19
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	35
6 REFERÊNCIAS	37

1. INTRODUÇÃO

Conforme relata a Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (2012), o cooperativismo é fundamentado na união de pessoas e não no capital, com foco nas demandas do grupo e não do lucro, procurando a prosperidade do todo e não a individual. Neste sentido, estão as cooperativas, que segundo Perius (2007) são sociedades de pessoas que possuem forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas à falência, formadas a fim de prestar serviços aos associados.

Logo, o sistema cooperativista por meio da cooperativa, empresa de pessoas e não de capital, busca, em síntese, o bem-estar social, a promoção de seus cooperados, seu autodesenvolvimento, tornando-os mais conscientes e autossustentáveis, sendo a mola propulsora da melhoria de qualidade de vida destes cooperados e da comunidade que faz parte. Além disso, não se pode negar, diante das crises capitalistas e da precarização do trabalho, que este movimento ideológico-econômico tem funcionado como eficiente instrumento de inclusão social.

No entanto, a globalização que envolve os tempos modernos, leva a cooperativa a outros patamares, não cabendo mais que estas organizações se debrucem somente em seu pilar ideológico, o que traz incertezas e inseguranças em relação ao movimento cooperativista, pois, vivendo em uma época de individualismo crescente com inúmeras mudanças na visão tecnológica, cultural e social, novos arranjos devem ser pensados dentro desse universo organizacional, buscando constantes melhorias através de técnicas que despertem o interesse dos atores envolvidos nesse meio, na intenção de agregar um diferencial de qualidade no campo competitivo.

Gimenes e Gimenes (2006) expõem que o cenário atual dificulta a sobrevivência das empresas pouco eficientes e comandadas por gestores despreparados, pois a exposição crescente dos atores econômicos internos à concorrência externa ocasiona o acirramento da competitividade entre países e blocos econômicos.

Este efeito se aplica também às cooperativas, que precisam ter uma gestão eficaz de seus negócios para obterem satisfatório desempenho econômico, implementando estratégias diferenciadoras, a fim de obter vantagem competitiva nos mercados em que atuam.

Na realidade, a cooperativa não pode se fechar em si mesma, ignorando o que ocorre ao seu redor, da mesma forma que deve observar e levar em conta os anseios de seus públicos e não somente o que o seu cooperado entende ser o correto.

Assim, Clarkson (1995), aponta que o desempenho de uma empresa orientada por seus objetivos de negócio é mais bem construída quando se emprega a perspectiva dos *stakeholders*, pois, conforme apontam Tapscott e Ticoll (2005), ao negligenciarem esses grupos, algumas empresas já foram devastadas ou destruídas.

Com isso, inicialmente, temos que analisar o que vem a ser o termo stakeholder, que, de acordo com Coradini *et al* (2010), a palavra stakeholder foi primeiramente mencionada em um memorando interno do Stanford Research Institute (SRI), em 1963, referindo-se a um grupo, cujo suporte era essencial para que a organização funcionasse e existisse, da mesma forma que Igor Ansoff e Robert Stewart no departamento de planejamento da Lockheed e, mais tarde, por Marion Doscher e Robert Stewart na empresa norte-americana SRI. A partir desses trabalhos originais na SRI, o termo foi usado e ganhou diversas conceituações, as quais podemos destacar a dada por Freeman (1984), que aponta como sendo os *stakeholders* qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da empresa e Clarkson (1995) que considera que *stakeholders* são pessoas ou grupos que têm ou reivindicam propriedade, direito ou interesse por uma corporação e por suas atividades passadas, presentes e futuras.

Assim, baseado nestes conceitos, na intenção de entender estes grupos ou indivíduos, imperativo é o entendimento sobre o que trata a teoria dos *stakeholders*, teoria esta que possui suas raízes principalmente na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos específicos, tratando-se de uma abordagem administrativa que enfatiza o gerenciamento ativo do ambiente do negócio, dos relacionamentos entre os participantes, e a conseqüente promoção dos diferentes interesses (SILVEIRA *et al.* 2004).

Logo, ao pensarmos a cooperativa como uma organização de pessoas com os melindres atinentes a esta especificidade, apresentando como grande problema indicado por Freitas *et al* (2009), a complexa relação entre cooperativa/mercado e cooperativa/cooperado, temos a teoria dos *stakeholders* como um meio de se ampliar a visão administrativa neste ambiente, proporcionando um foco específico a cada ator desta relação, buscando uma maneira de gerir os mesmos de forma individualizada para a busca do objetivo maior da organização.

Dessa forma, essencial é a identificação de quem são estes *stakeholders* envolvidos com a cooperativa e qual é melhor maneira de gerir os mesmo, para tanto, Hanashiro *et al* (2007) propõem alguns passos para tal, a considerar: identificação dos mesmos, detectar aqueles que podem ameaçar a organização, diagnosticar os grupos que são positivos e negativos e por fim traçar estratégias que envolvam tais grupos.

Visto isso, levando em consideração a teoria dos *stakeholders* aplicada à cooperativa, o problema de pesquisa analisado no presente foi: Qual a percepção das lideranças gerenciais da Unimed Santa Maria com relação a seus *stakeholders* no que se refere aos nível de influência e classificação dos mesmos?

Para isso, o objetivo geral do estudo é *analisar diante da teoria dos stakeholders o alinhamento da percepção das gerências administrativas da Unimed Santa Maria quanto a estes agentes.*

De maneira específica se buscou analisar com as lideranças gerenciais o nível de influência dos *stakeholders* para a Unimed Santa Maria, bem como, classificar os *stakeholders* e medir propensão destes em colaborar ou ameaçar as estratégias da cooperativa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Cooperativas

O cooperativismo tem como referência mundial seu início, conforme explica Rech (2000), com a criação da cooperativa de Rochdale, fundada na Inglaterra no ano de 1844. Muito embora existam outros relatos anteriores de outras organizações de cooperação e processos de ajuda mútua entre seus participantes, Rochdale pela sua maneira específica é considerada referência para todo o movimento cooperativista mundial, sendo o marco do cooperativismo, que desde então é reconhecido como um dos mais eficientes instrumentos de desenvolvimento e de possível transformação social.

Segundo Rodrigues (2002), o cooperativismo, é a reunião de um conjunto dogmático de princípios que compõem a doutrina, ou ainda, é um sistema econômico-financeiro que objetiva a transformação e consolidação social. Afirma ainda que a sociedade cooperativa é a reunião de pessoas para a realização de atividades econômicas em comum por meio de uma organização coletiva e democraticamente controlada, que busca, em conjunto e mediante objetivos comuns, a obtenção de melhorias de condições de vida e de renda dos integrantes do grupo.

Como bem afirmam Jank e Bialoskorski Neto (1994), as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados, logo, a especial singularidade de funcionamento e regulação destas organizações se expressam no momento em que seus proprietários e responsáveis pela gestão são os próprios usuários, ou seja, estamos diante de empresas privadas de gestão coletiva.

No entanto, a autogestão aliada ao total despreparo destes gestores, levou as cooperativas a terem experiências desastrosas nos tempos mais modernos, com atuações de falsas cooperativas como artimanhas de empresários e donos da gestão da força do trabalho para pagarem menores salários e minimizarem os encargos sociais e empresariais, fruto do despreparo para encarar o processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global, fazendo com que fosse erguida a bandeira da profissionalização das cooperativas como ponto chave para a alavancagem deste meio.

Contudo, a profissionalização não deve ser direcionada somente aos olhos das empresas tradicionais, é necessário que se entenda que, ao contrário das empresas não

cooperativas que visam obter o máximo retorno por unidade de capital investido, maximizando exclusivamente o lucro do investidor, nas cooperativas, conforme diz Franke (1982), a missão fundamental é servir como intermediária das economias dos cooperados, contribuindo na valorização da produção dos seus cooperados na intenção de melhorar sua qualidade de vida, sendo este o ponto basilar a ser considerado na gestão destas organizações, estando, inclusive, a doutrina cooperativa, segundo analisa Bialoskorski Neto (1994), como um dos determinantes da *performance* dessas empresas.

Estamos tratando com organizações, conforme diz Pinho (2000), situadas dentro de um sistema “econômico-social”, ou seja, de organizações socioeconômicas e políticas que visam ao bem-estar e a paz social por meio da defesa dos interesses dos produtores e como tais, difíceis de serem geridas usando somente conceitos exclusivos das empresas não cooperativas.

Logo, não se pode e tampouco se deve nortear a gestão de cooperativas buscando o crescimento exclusivamente calcado em parâmetros econômicos, pois neste caso, este aspecto irá comandar as decisões estratégicas, abandonando os pontos de ordem social e/ou política na relação com os cooperados. Na realidade, estamos adentrando em terreno movediço ao acreditar que uma gestão empresarial pode substituir ou prescindir de uma adequada gestão social para obter competitividade no meio cooperativo.

Isso se comprova com uma simples análise ao mercado atual, onde se vislumbra que as empresas buscam justamente o que as cooperativas têm como princípio, estabelecendo-se, portanto, conforme afirma Presno (2001), um paradoxo: enquanto as cooperativas são impelidas a privilegiar o econômico, negligenciando a gestão social, as empresas não cooperativas aperfeiçoam o seu relacionamento com os produtores. Assim, ao passo que a cooperação é promovida nas empresas, as cooperativas poderiam ir perdendo a identidade cooperativa.

Dessa forma, estas organizações na intenção de não perder sua essência cooperativa e buscar ao mesmo tempo um caráter competitivo, necessitam conhecer e adaptar-se às novas tendências, a fim de acompanharem as transformações ocorridas principalmente no ambiente organizacional em que se encontram, momento onde surge como alternativa uma análise aprofundada do papel dos seus *stakeholders*, passo que seria de grande valia para compreender e desencadear mudanças estratégicas nestas instituições.

2.2. Stakeholders

Para tanto, devemos entender o que são de fato os *stakeholders* e buscar com esse entendimento fazer com que a cooperativa perceba seu ambiente e suas relações e com isso potencialize os resultados voltados aos seus cooperados.

Desta forma, é necessário que se tenha conhecimento que o conceito de *stakeholders* teve sua evolução e aprimoramento em inúmeras disciplinas ao longo da história, em especial nas áreas de planejamento estratégico, teoria de sistemas, responsabilidade social, teoria organizacional, dentre outros.

A teoria dos *stakeholders* é uma resposta desenvolvida para a visão de que a empresa deve ser gerenciada de uma maneira que maximize a riqueza de seus acionistas. Essa teoria sugere que haja multiplicidade de grupos tendo uma parte nas operações da empresa e que todos eles merecem considerações na tomada de decisões (LEA, 1999).

Os *stakeholders* devem ser monitorados e tratados como parte da empresa em suas decisões, sem que com isso sejam envolvidos de maneira direta (dependendo do stakeholder), pois na realidade se está praticando uma administração que considere seus anseios e necessidades, mas com a intenção de buscar deles o melhor para a satisfação dos cooperados.

De grande valia para o estudo deste tema é o quadro abaixo apresentado por Coradini *et al* (2010) que sintetiza os resultados de pesquisas anteriores relacionadas à teoria dos *stakeholders* e os principais autores que tratam deste assunto, apresentando um panorama bem abrangente sobre o tema:

Autor	Natureza do Estudo
Stanford Research Institute - SRI (1960)	gestores precisam entender e levar em conta as preocupações dos diferentes <i>stakeholders</i> , de modo a obter seu comprometimento.
Freedman; Reed (1983)	“qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.
Freeman e Reed (1983)	partes interessadas (<i>stakeholders</i>) afetam ou podem ser afetadas na consecução dos objetivos organizacionais.
Clarkson (1995)	desempenho de uma organização traduzida por seus objetivos de negócio é mais bem desenvolvido quando se utiliza a perspectiva dos <i>stakeholders</i> .
Stoner e Freeman (1995)	classificam os <i>stakeholders</i> dentro do ambiente de ação direta e indireta.
Donaldson e Preston (1995).	eficácia da gestão dos <i>stakeholders</i> é positivamente correlacionada com as medidas convencionais de performance.
Donaldson e Preston (1995)	dividiram em três abordagens: descritiva, instrumental e normativa.
Freeman e Liedtka (1997)	comportamento de longo prazo dos <i>stakeholders</i> , que adquirem produtos de uma organização, implica a repetição desse comportamento.
McGee (1998)	avaliar o impacto dos diversos elementos do ambiente externo das organizações repercute cada vez mais em muitos líderes corporativos, quando o assunto é a performance organizacional.

Autor	Natureza do Estudo
Metcalfe (1998)	A abordagem dos <i>stakeholders</i> possui conceitos diferentes devido ao efeito da cultura local.
Hillman e Keim (2001)	a relação entre o valor do acionista, a administração dos <i>stakeholders</i> e o resultado da participação social.
Whittington (2002)	o principal objetivo da estratégia é tratar da possibilidade de resultados benéficos para a organização em relação a essas partes – seus <i>stakeholders</i> .
Sender; Fleck (2004)	a administração das relações com os <i>stakeholders</i> é essencial no longo prazo para o bom funcionamento das organizações.
Sharma e Henriques (2005)	tipos de influência dos <i>stakeholders</i> afeta os tipos de práticas sustentáveis que aquelas empresas utilizam quando da definição.

Quadro 1 – Principais Autores
Fonte: Coradini *et al* (2010)

Analizando os temas abordados, se tem a cooperativa como uma organização extremamente complexa em sua formatação, apresentando como grande ponto complicador o duplo papel do cooperado apontado por Zylbersztajn (2002), onde este associado ao mesmo tempo é proprietário e usuário, se apresentando como o responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam, pois gera problemas relacionados à não separação entre propriedade e controle, causando perda de eficiência gerencial.

Isso gera atualmente debates que buscam o aprimoramento da governança corporativa na organização cooperativa, procurando resguardar os princípios doutrinários fundamentais da cooperação e, ao mesmo tempo, promover sua capacidade de competir nos mais exigentes mercados.

Para isso, é essencial para os gestores a compreensão do papel da organização nos sistemas em que está inserida, alinhando a configuração e as ações organizacionais ao ambiente interno e externo com foco na gestão estratégica e na tomada de decisão.

Freeman (1984) contempla essa área, enfatizando que o conceito de stakeholder pode ser usado para enriquecer o entendimento de como as organizações escolhem e implementam direção e como deveriam fazê-lo. Assim, o conceito de stakeholder pode ser útil para integrar questões em volta do conceito de estratégia organizacional, papel fundamental nas cooperativas.

Neste ponto, observando a importância destes atores nas organizações, os estudos evoluíram para definir metodologias a ser aplicada para a análise destes *stakeholders*, onde de grande valia se apresenta o trabalho de Mainardes *et al* (2011), que sintetizam e apontam diversas propostas de classificação por importância dos *stakeholders* de uma organização existente na literatura sobre o tema:

Goodpaster (1991)	propôs dois tipos de <i>stakeholders</i> : o estratégico e o moral. O stakeholder estratégico tem o poder de afetar a organização e deve ser gerido pela organização
-------------------	--

	a fim de atingir seus objetivos. Já o stakeholder moral é afetado pela empresa e cabe à organização estabelecer um relacionamento ético com eles.
Savage et al. (1991)	sugeriram avaliar o potencial de cada stakeholder quanto ao seu poder de ameaçar ou cooperar com a organização, sendo que esta pode-se prevenir definindo que atitude assumir ante cada um deles.
Clarkson (1995)	os <i>stakeholders</i> podem ser divididos em dois: os primários (aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros) e os secundários (que não possuem tais contratos, como governos, comunidade local).
Mitchell, Agle e Wood (1997)	propuseram o modelo <i>Stakeholder Salience</i> , no qual definiram que é preciso classificar os <i>stakeholders</i> em termos de poder, legitimidade e urgência. Este critério de diferenciação dos grupos de <i>stakeholders</i> permite estabelecer prioridades e definir quais os interesses que serão atendidos.
Rowley (1997)	baseou-se na Teoria das Redes Sociais, pois as empresas não respondem simplesmente a cada stakeholder individualmente, mas sim à interação de múltiplas influências de todo um conjunto de <i>stakeholders</i> . A sua proposta sustenta-se em dois fatores: densidade da rede e centralidade da organização focal.
Scholes e Clutterbuck (1998)	estabeleceram como meio de classificar os <i>stakeholders</i> os seguintes fatores: poder de influência, impacto na organização e afinidade com os objetivos da organização.
Frooman (1999)	baseou-se nos recursos necessários para a organização, e estabeleceu uma matriz que relaciona o poder e a dependência entre a organização e um determinado stakeholder.
Kamann (2007)	relacionou o poder e o nível de interesse para separar e classificar os diversos tipos de <i>stakeholders</i> . Nesta classificação, procura encontrar os <i>stakeholders</i> chave, os <i>stakeholders</i> a manter (informados ou satisfeitos) e os <i>stakeholders</i> onde o esforço de relacionamento é mínimo, pois possuem pouco poder e pouco interesse na empresa
Fassin (2009)	propôs uma nova terminologia para diferenciar os <i>stakeholders</i> . Primeiro, existem os atores reais, essencialmente, os <i>stakeholders</i> clássicos da abordagem original restrita, aqueles que têm um interesse concreto, como funcionários, clientes, fornecedores. Há também aqueles <i>stakeholders</i> , tais como grupos de pressão, que realmente não têm um interesse direto na empresa, mas que protegem os interesses das partes reais, muitas vezes, como procuradores ou intermediários. O autor chamou-os de <i>stakewatchers</i> . Existe ainda outro grupo que está ainda mais distante da empresa: as entidades reguladoras independentes, que não têm interesse na empresa, mas têm influência e controle. Estes impõem regras e restrições, tendo a empresa pouco impacto direto sobre eles. Estes foram designados de <i>stakekeepers</i> .

Quadro 2 – Tipologia de classificação de *stakeholders*

Fonte: Mainardes *et al* (2011)

Das metodologias indicadas, a mais difundida é a classificação de Mitchell, Agle e Wood (1997), denominada *Stakeholder Salience*, amplamente utilizadas nos estudos sobre o tema, contendo sete tipos de *stakeholders* segundo as combinações dos atributos poder, legitimidade e urgência, formando o diagrama de Venn¹ a seguir:

¹ Designa-se por diagramas de Venn os diagramas usados em matemática para simbolizar graficamente propriedades, axiomas e problemas relativos aos conjuntos e sua teoria. Os respetivos diagramas consistem de curvas fechadas simples desenhadas sobre um plano, de forma a simbolizar os conjuntos e permitir a representação das relações de pertença entre conjuntos e seus elementos

Fonte: PINTO, N. B. **Práticas Escolares do Movimento da Matemática Moderna**, Paraná. 2006.

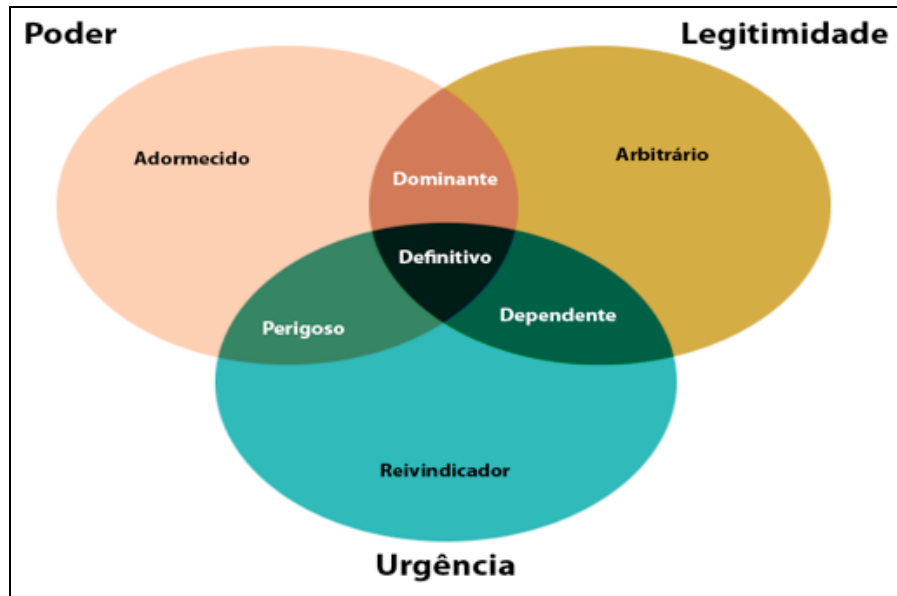


Figura 1: Tipos de *Stakeholders*
 Fonte: Mitchell *et al* (1997)

Essa tipologia, com a indicação de um ou mais atributos, compõe uma base de classificação dos *stakeholders*, indicando aos gestores a importância que devem dar a determinados atores, podendo ser melhor compreendido no Quadro 03:

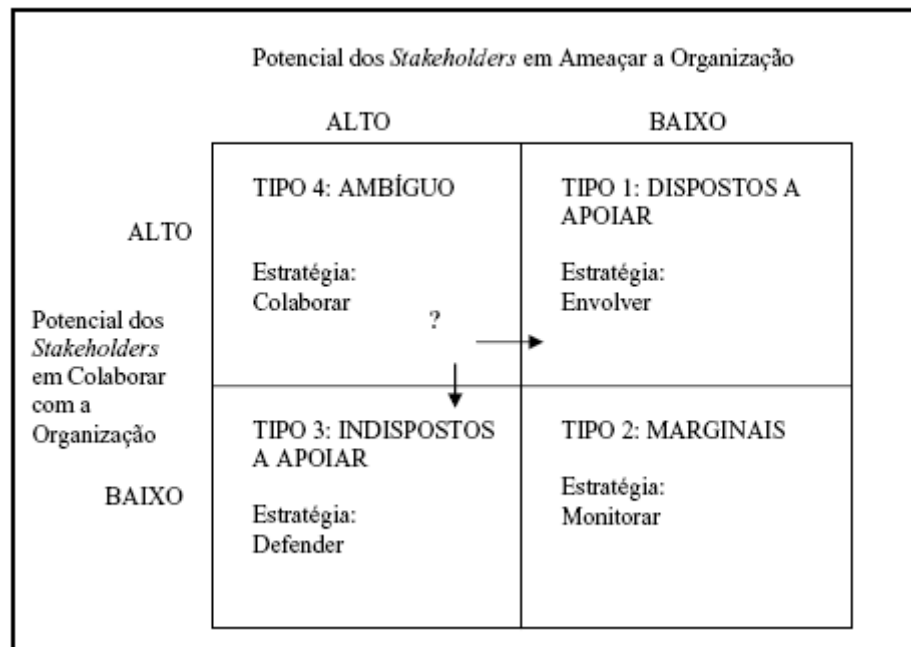
	Classificação	Atributo	Descrição
Latentes	Adormecido	Poder	Têm pouca ou nenhuma interação com a empresa, mas deveriam receber atenção especial pelo poder que podem chegar a exercer, caso consigam urgência ou legitimidade.
	Exigente ou Reivindicador	Urgência	São aqueles que geralmente mais levam suas demandas aos ouvidos dos gestores. Entretanto, enquanto não conseguem outro desses atributos, não têm maior relevância.
	Arbitrário	Legitimidade	Não têm poder para influenciar a empresa nem demandas urgentes
Expectantes	Dominantes	Poder e Legitimidade	Geralmente formam a coalizão dominante na empresa e suas reivindicações importam para os gestores.
	Perigosos	Poder e Urgência	Podem usar de poder coercitivo e afetar a empresa.
	Dependentes	Urgência e Legitimidade	Não têm poder e por isso dependem de outros.
Definitivos	Definitivo	Poder, Legitimidade e Urgência	É um membro influente na organização, já que possui os três atributos. Esse stakeholder naturalmente recebe maior prioridade e atenção nas tomadas de decisão.

Quadro 3: Classificação dos *stakeholders* pela tipologia de Mitchell *et al* (1997)
 Fonte: Adaptado de Mitchell *et al* (1997)

Outra tipologia que se destaca pelo uso recorrente no meio empresarial e acadêmico é a matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), que visa basicamente fazer duas avaliações críticas, analisando o potencial desses *stakeholders* em ameaçar a organização e o potencial desses *stakeholders* em cooperar com a organização, obtendo-se quatro classes de *stakeholders*:

- a) *Stakeholders* **Dispostos** a apoiar (baixa ameaça e alto poder em cooperar);
- b) *Stakeholders* **Marginais** (não se configuram em ameaçadores e tampouco em cooperadores);
- c) *Stakeholders* **Indispostos** a cooperar (alto potencial de ameaça, mas baixo potencial em cooperação), e
- d) *Stakeholders* **Ambíguos** (alto potencial ameaçador como cooperador.)

Destas definições se definem as estratégias a serem tomadas pela organização, conforme explica o Quadro 4:



Quadro 4: Potencial de colaboração e ameaça dos *stakeholders*
Fonte: Savage *et al* (1991, tradução dos autores)

Desta forma, analisando o exposto acima, resta evidente que, mesmo que a empresa não utilize uma administração voltada aos *stakeholders* de forma direta, conforme diz Lyra *et al* (2009), para sobreviver, as organizações devem considerar suas relações com os *stakeholders* atuais e em potencial como parte de um processo estratégico contínuo de administração, considerando o impacto potencial dos *stakeholders* nas unidades estratégicas corporativas e de negócios.

3. METODOLOGIA

O estudo em análise foi realizado por meio do estudo de caso, que é defendido por Yin (2004) por permitir o uso de forma balanceada dos pensamentos dedutivo e indutivo. Além disso, tem o potencial de introduzir novos conceitos e paradigmas, os quais são essenciais para o avanço da teoria.

No mesmo sentido o autor destaca que o estudo de caso contribui de forma especial para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, sustentando que o estudo de caso vem sendo uma estratégia comum de pesquisa na psicologia, sociologia, ciência política, administração, no trabalho social e no planejamento administrativo e econômico. Em todas essas situações a necessidade do estudo de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos, pois este método de pesquisa permite uma investigação em que se preservam as características holísticas e significativas dos eventos da vida real (YIN, 2004).

Da mesma forma, em função dos objetivos, foi concebido como uma pesquisa exploratória e descritiva. As pesquisas exploratórias, segundo Gil (1995), são desenvolvidas com objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

A pesquisa descritiva aborda quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente, segundo Lakatos e Marconi (1986). Segundo Munhoz (1989), esse tipo de pesquisa visa o conhecimento do comportamento sem necessariamente descer às análises sobre causas e efeitos, ou a tentativa de interpretação.

Assim, o estudo foi realizado na Unimed Santa Maria – Sociedade Cooperativa de Serviços Médicos Ltda., cooperativa médica localizada na cidade de Santa Maria – RS, com atuação há mais de 40 anos na região central do Rio Grande do Sul, contando com aproximadamente 700 médicos cooperados e mais de 450 colaboradores.

Na intenção de alcançar o objetivo geral e os específicos, foram aplicados questionários com perguntas fechadas a doze gerentes de setor na sede administrativa da cooperativa, tendo em vista que esses são as lideranças do nível tático da organização e constituem o grupo que possui alta capacidade de influenciar o sistema e elaborar as escolhas estratégicas da organização.

Para a determinação dos *stakeholders* constantes nas alternativas propostas no questionário, foi utilizada a metodologia estabelecida pela Unimed-Rio em seu Relatório de

Sustentabilidade 2010. Neste relatório, o processo para a definição dos *stakeholders* foi desenvolvido pelos executivos da organização, que elegeram e priorizaram os públicos que a empresa considera fundamentais. Foram consultados superintendentes e gerentes gerais, que são os profissionais com mais experiência, visão do negócio e poder de decisão, abaixo dos diretores, havendo a identificação dos públicos aos quais entendem um dever de prestar informações mais completas, sendo apontados, Governo e Poder Público (ANS, Poder Judiciário, etc.), Cooperados, Fornecedores de Bens e Serviços, Rede Médica (Prestadores Médicos), Clientes, Sistema Unimed, Colaboradores, Comunidade e Imprensa (UNIMED-RIO, 2010)

Tal definição utilizada é perfeitamente aplicável no caso da organização aqui estudada, pois ambas pertencem ao mesmo sistema de cooperativas médicas, sendo os *stakeholders* identificados plenamente compatíveis com a realidade da Unimed Santa Maria.

Desta forma, definidas as metodologias que iriam nortear o questionário, utilizando a classificação de Mitchell, Agle e Wood (1997), denominada *Stakeholder Salience* e a matriz de Savage, Nix, Whitehead e Blair (1991), melhor descritas na Revisão Bibliográfica, o mesmo foi aplicado e dos dados coletados, para responder aos objetivos propostos neste estudo, foram consideradas técnicas estatísticas. Por meio da análise descritiva de todas as variáveis, o que nos apresentará o perfil/opinião dos indivíduos pesquisados neste trabalho.

Os dados referentes ao presente estudo foram processados e analisados de forma eletrônica a partir da construção de um banco de dados (Excel® 2007) e de um programa de análise específico para o cumprimento dos objetivos da pesquisa, o software Statistical Package for Social Science 15.0 (SPSS).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir, serão apresentados por meio da análise das questões aplicadas, evidenciando dos *stakeholders* da Unimed Santa Maria (Governo e Poder Público, Cooperados, Fornecedores de Bens e Serviços, Rede Médica, Clientes, Sistema Unimed, Colaboradores, Comunidade e Imprensa) o nível de influência, a classificação segundo Mitchell *et al* (1997) e a propensão destes em colaborar ou ameaçar as estratégias da cooperativa conforme a matriz de Savage *et al* (1991). Em seguida nas conclusões, será apresentada de forma abrangente a percepção dos pesquisadores em relação às informações apresentadas.

Na primeira questão, foi perguntado qual o nível de influência dos *stakeholders* indicados para a cooperativa, sendo que obtivemos os seguintes posicionamentos:

Tabela 1 – Governo e Poder Público (ANS, Poder Jurídico, etc.)

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	0	0%
Pouca Influência	0	0%
Média Influência	0	0%
Muita Influência	0	0%
Muitíssima Influência	12	100%
TOTAL	12	100%

Em relação ao governo e poder público (ANS, poder jurídico, etc.) observa-se que 100% das lideranças acreditam ter muitíssima influência na cooperativa, configurando, neste estudo, o único consenso do público entrevistado.

Tabela 2 – Cooperados

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	0	0%
Pouca Influência	0	0%
Média Influência	0	0%
Muita Influência	5	42%
Muitíssima Influência	7	58%
TOTAL	12	100%

Em relação aos cooperados, 58% acreditam haver muitíssima influência e 42% das lideranças acreditam ter muita influência na cooperativa.

Assim, temos que a totalidade dos entrevistados apontam este stakeholder como de grande influência para a organização, estando neste modelo de análise como uma unanimidade, o que não se mostrou recorrente neste trabalho.

Tabela 3 – Fornecedores de Bens e Serviços

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	1	9%
Pouca Influência	2	18%
Média Influência	2	18%
Muita Influência	4	36%
Muitíssima Influência	2	18%
TOTAL	11	100%

No que diz respeito aos fornecedores de bens e serviços, pode-se dizer que 33% das lideranças acreditam ter muita influência na cooperativa, porém 8% dos mesmos acreditam que os mesmos não exercem influência.

Assim, em uma análise mais global se verifica que 50% entendem que existe grande influência ao mesmo tempo em que 50% entendem que tem de média à nenhuma influência, o que demonstra a total divergência de entendimentos.

Tabela 4 – Rede Médica (Prestadores Médicos)

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	1	8%
Pouca Influência	2	17%
Média Influência	0	0%
Muita Influência	3	25%
Muitíssima Influência	6	50%
TOTAL	12	100%

No que diz respeito à rede médica, observa-se que 75% das lideranças atribuíram uma alta influência em relação à rede médica, sendo que 50% acreditam que os mesmos exercem muitíssima influência na cooperativa. Contudo, 17% entende que este stakeholder apresenta pouca influência e 8% que não nenhuma influência, somando 25%, o que denota o descompasso dos entendimentos neste aspecto analisado.

Tabela 5 – Clientes

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	0	0%
Pouca Influência	2	17%
Média Influência	4	33%
Muita Influência	2	17%
Muitíssima Influência	4	33%
TOTAL	12	100%

Quanto aos clientes, observa-se que 33% das lideranças acreditam que os mesmos exercem muitíssima influência na cooperativa, atribuindo um total de 50% como alta influência em relação aos clientes. No entanto, os mesmos 50% são atribuídos a média ou pouca influência, mais uma vez demonstrando o descompasso de entendimentos.

Tabela 6 – Sistema Unimed

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	0	0%
Pouca Influência	0	0%
Média Influência	3	25%
Muita Influência	4	33%
Muitíssima Influência	5	42%
TOTAL	12	100%

Quanto ao Sistema Unimed, observa-se que 42% das lideranças acreditam que os mesmos exercem muitíssima influência na cooperativa, totalizando o percentual 75% das lideranças que atribuíram uma alta influência para o Sistema Unimed.

Tabela 7 – Colaboradores

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	1	9%
Pouca Influência	2	18%
Média Influência	1	9%
Muita Influência	4	36%
Muitíssima Influência	3	27%
TOTAL	11	100%

No que diz respeito aos colaboradores, observa-se que 63% das lideranças acreditam ter alta influência na cooperativa, porém 9% dos mesmos acreditam que não exercem influência na cooperativa.

Tabela 8 – Comunidade

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	1	9%
Pouca Influência	2	18%
Média Influência	5	45%
Muita Influência	3	27%
Muitíssima Influência	0	0%
TOTAL	11	100%

No que diz respeito à comunidade, observa-se que 45% das lideranças acreditam ter média influência, 8% acreditam que os mesmos não exercem influência e 27% acreditam ter muita influência na cooperativa e 27% ter pouca ou nenhuma, ou seja, uma percepção completamente diversa entre os gerentes..

Tabela 9 – Imprensa

Ordem de Preferência	Quantidade	Percentual
Não Influência	2	18%
Pouca Influência	2	18%
Média Influência	2	18%
Muita Influência	4	36%
Muitíssima Influência	1	9%
TOTAL	11	100%

Em relação à imprensa, observa-se que 36% das lideranças acreditam ter muita influência na cooperativa, 18% acreditam que os mesmos não exercem influência e 18% acreditam ter pouca influência na cooperativa, restando prejudicada uma análise definitiva.

Desta forma, de um modo geral, é perceptível que, quanto ao nível de influência dos *stakeholders* na cooperativa, as lideranças gerenciais tem uma mesma percepção somente no que diz respeito aos cooperados e ao Governo e Poder Público (ANS, Poder Jurídico, etc.), sendo que nos demais *stakeholders* as opiniões são divergentes.

Na questão 2 do questionário, foi solicitado que os entrevistados apontassem um ou mais atributos (poder, legitimidade e urgência) dos *stakeholders* da cooperativa para posteriormente, mediante tais resultados estabelecer a classificação definida por Mitchell *et al* (1997). Assim, obtivemos os seguintes resultados:

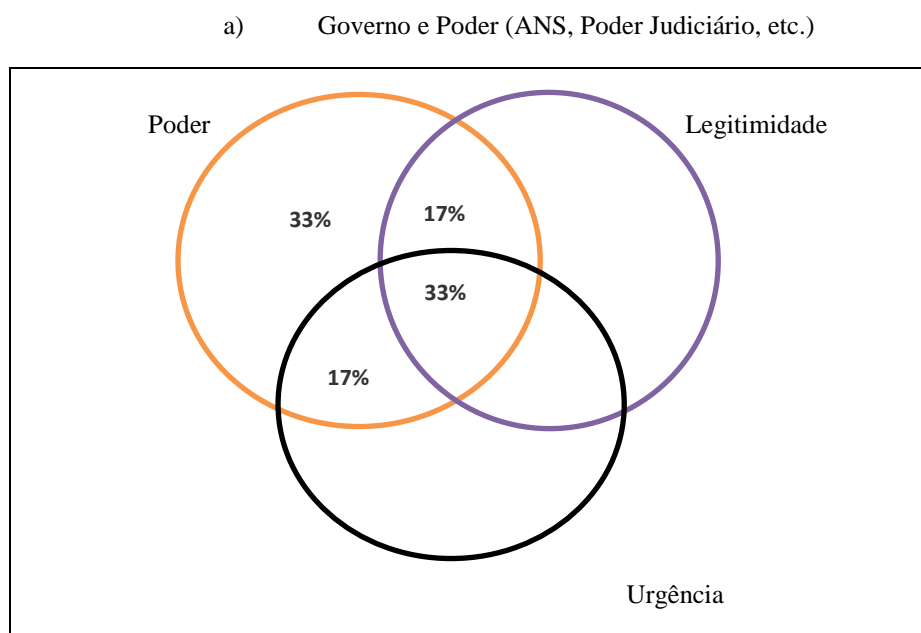


Figura 2 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao Governo e Poder (ANS, Poder Judiciário, etc.)

Analisando a Figura 2, pode-se dizer que 33% referem-se à *Stakeholders* Adormecido e 33% à Stakeholder Definitivo. Assim, embora esta análise possa parecer um desalinho, pois ao mesmo tempo considera o stakeholder como de grande influência e de pouca ou nenhuma interação com a cooperativa, conforme o autor do modelo em questão, sendo um Stakeholder Definitivo deve ser dada atenção imediata e priorizada e sendo um *Stakeholders* Adormecido deve receber atenção especial pelo poder que pode chegar a exercer, caso consiga urgência ou legitimidade. Assim, muito embora exista uma ambiguidade de classificação, a atenção que deve ser prestada a ele é determinante.

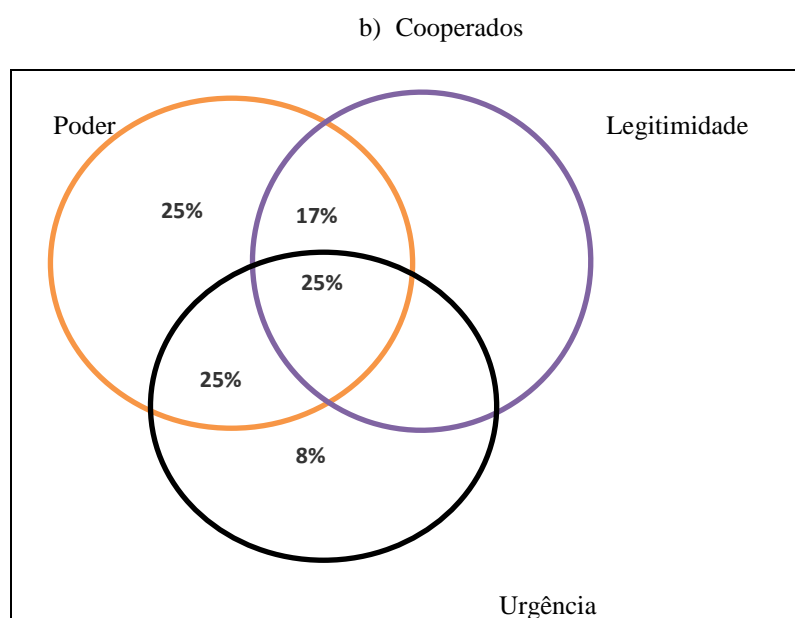


Figura 3 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação aos cooperados.

Analisando a Figura 3, se percebe que 25% referem-se à Stakeholder Adormecido, 25% à Stakeholder Definitivo e 25% à Stakeholder Perigoso, o que denota que não existe coerência quanto à classificação, porém, dentro deste modelo, é indicada uma atenção a estes três tipos de stakeholder indicado devido às suas particularidades.

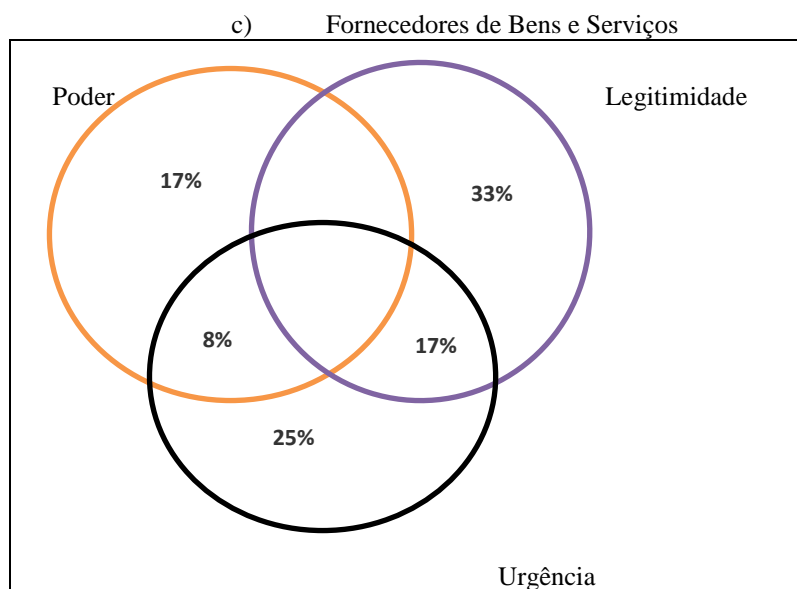
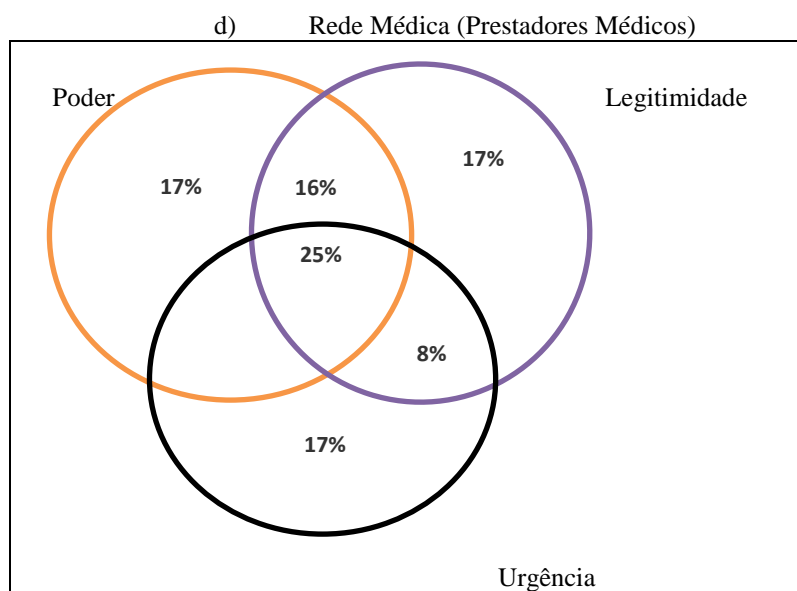


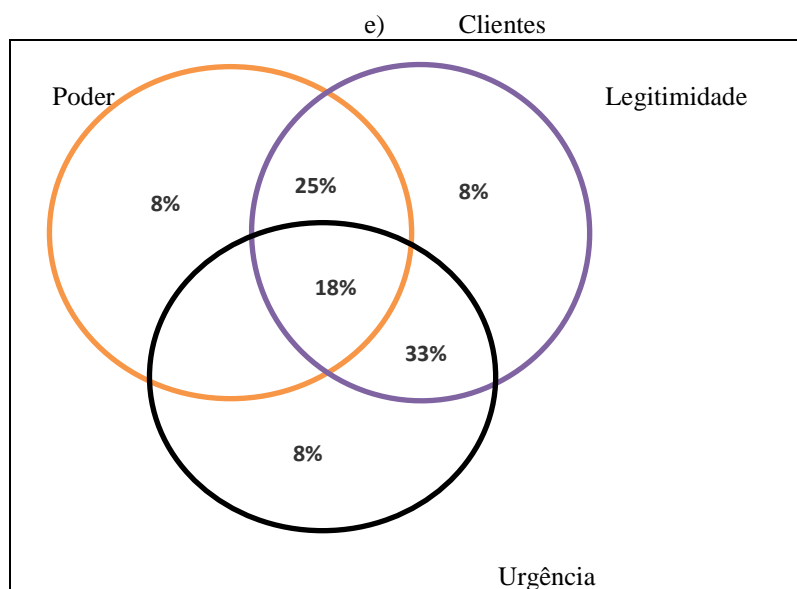
Figura 4 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação a Fornecedores de Bens e Serviços.

Na Figura 4, é visível mais uma vez a falta de unidade na percepção dos *stakeholders*, havendo uma tendência média, com a indicação do percentual de 33%, à classificação como Stakeholder Arbitrário.



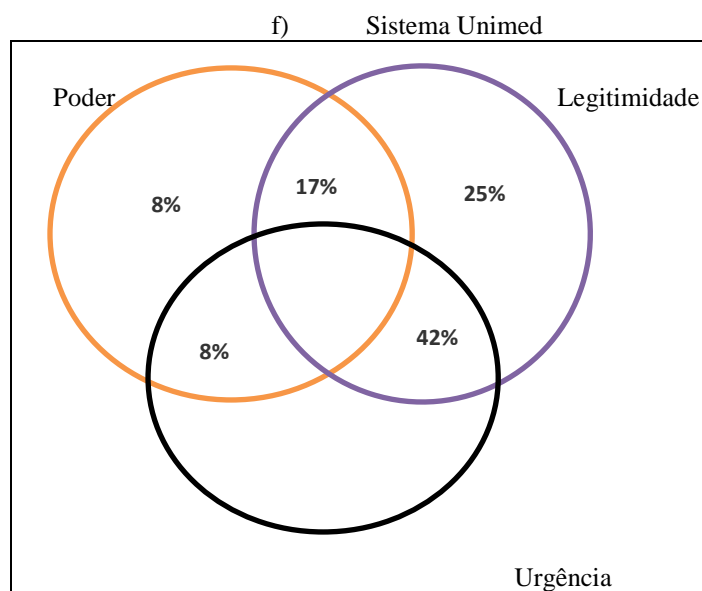
Figuras 5 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação a Rede Médica (Prestadores Médicos).

Analisando a Figura 5, pode-se dizer que 25% referem-se à Stakeholder Definitivo, porém, comparado aos demais percentuais apresentados não temos um dado definitivo, tendo em vista que as opiniões divergem de maneira substancial.



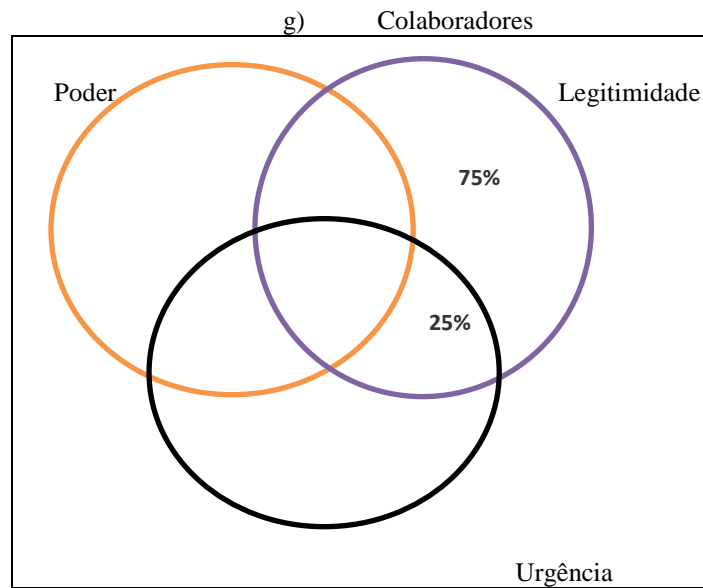
Figuras 6 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação a Cliente.

De acordo com a Figura 6, pode-se dizer que 33% referem-se à Stakeholder Dependente, o que denota um stakeholder que depende de outro para ser notado na cooperativa, contudo, ao mesmo tempo 25% consideram um Stakeholder Dominante, ou seja, que espera e recebe muita atenção da organização, o que demonstra o entendimento diverso quanto à percepção deste stakeholder.



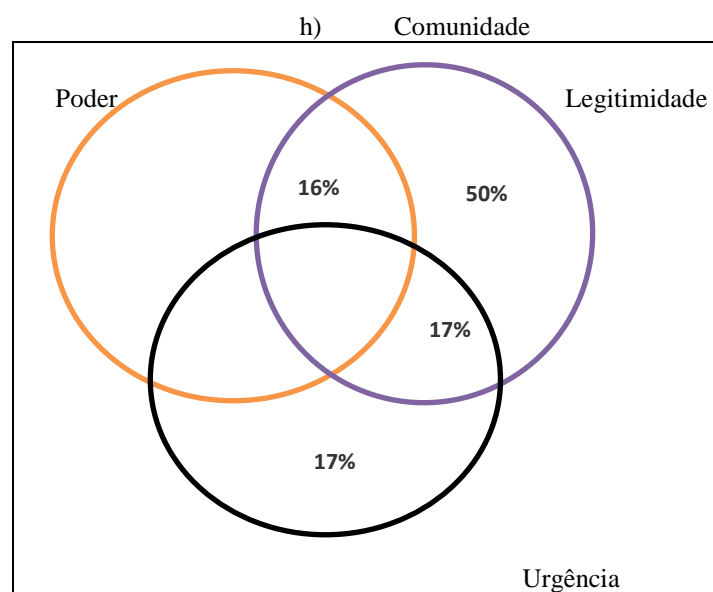
Figuras 7 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao Sistema Unimed.

Analisando a Figura 7, temos que 42% referem-se à Stakeholder Dependente, exercendo urgência e legitimidade mas carecendo de poder dentro da cooperativa.



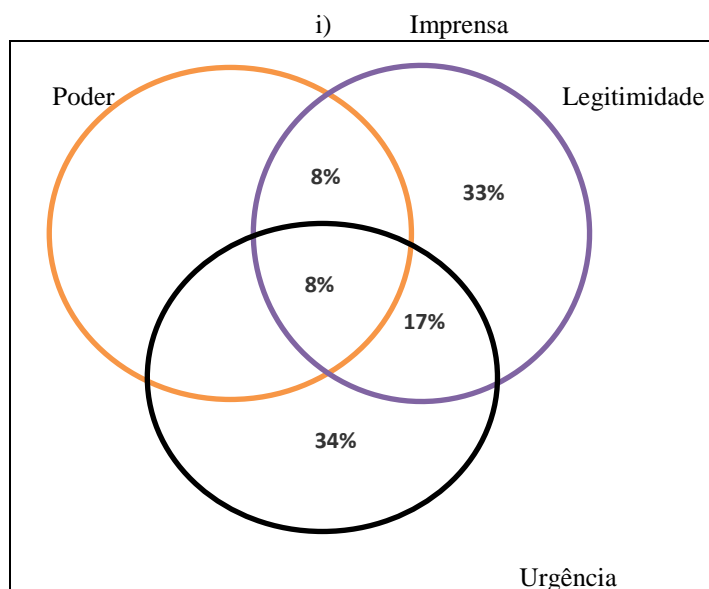
Figuras 8 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação aos Colaboradores.

Com a Figura 8, temos a maior coerência de opiniões neste modelo analisado, pois aponta que 75% referem-se à Stakeholder Arbitrário, não tendo o colaborador poder para influenciar a empresa nem demandas urgentes



Figuras 9 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação à Comunidade.

A Figura 8 aponta que 50% referem-se à Stakeholder Arbitrário, sendo um *stakeholders* sem poder nem urgência em suas demandas.



Figuras 10 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação à Imprensa.

Analisando a Figura 10, pode-se dizer que 34% referem-se à Stakeholder Reivindicador e 33% à Stakeholder Arbitrário e muito embora a classificação reste prejudicada, os dois atributos indicados apontam a necessidade de monitoramento deste stakeholder quanto ao seu potencial de obter um segundo atributo.

Diante destes resultados, percebe-se que, em termos de classificação dentro da tipologia estabelecida por Mitchell *et al* (1997), temos uma falta de alinhamento na percepção das lideranças gerenciais da cooperativa, tendo apenas o item referente ao stakeholder colaboradores um percentual que indique unanimidade na avaliação.

No entanto, analisando as características apontadas pelos autores de cada um dos sete tipos de *stakeholders* oriundos de sua metodologia, pode-se fazer uma interpretação dos dados que levam a uma estratégia de acompanhamento destes *stakeholders*, contudo, como dito, carece de interpretação, pois os dados não são contundentes a ponto de gerar uma assertiva quanto a cada ator.

No tocante à questão 3, foi questionado sobre a visão que o gerente tem acerca do stakeholder colaborar ou ameaçar as estratégias da cooperativa, posteriormente mediante tais resultados adequando estes *stakeholders* às quatro classes conforme a matriz de Savage *et al* (1991).

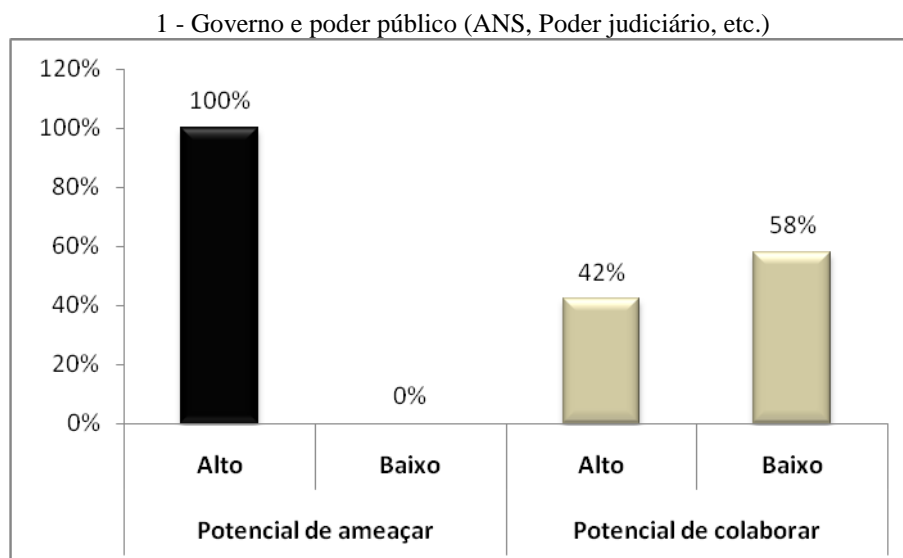


Figura 11 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de ameaçar ou colaborar- governo

Analisando a Figura 11 nota-se que todos os respondentes acreditam que o potencial do governo e do poder público de ameaçar a cooperativa é alto. Já o potencial de colaborar tem o percentual maior de baixo índice, com 58%, configurando-se com indisposto a apoiar, o que indica a estratégia de defender.

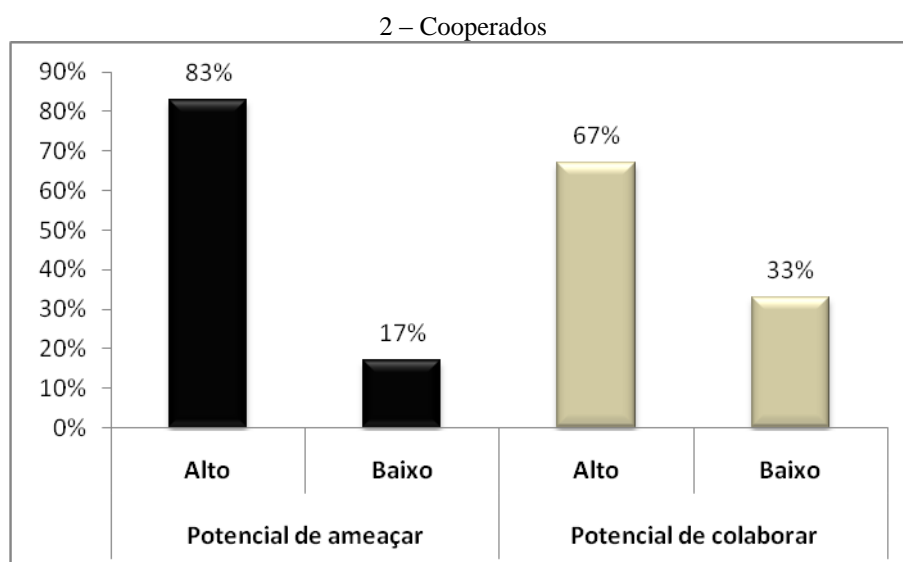


Figura 12 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar - Cooperados

Em análise a Figura 12, observa-se que o potencial de ameaçar é alto, com um índice de 83%, e o potencial de colaborar também é alto, com um percentual de 67%, configurando-se em um stakeholder ambíguo, devendo ser utilizada a estratégia de colaborar.

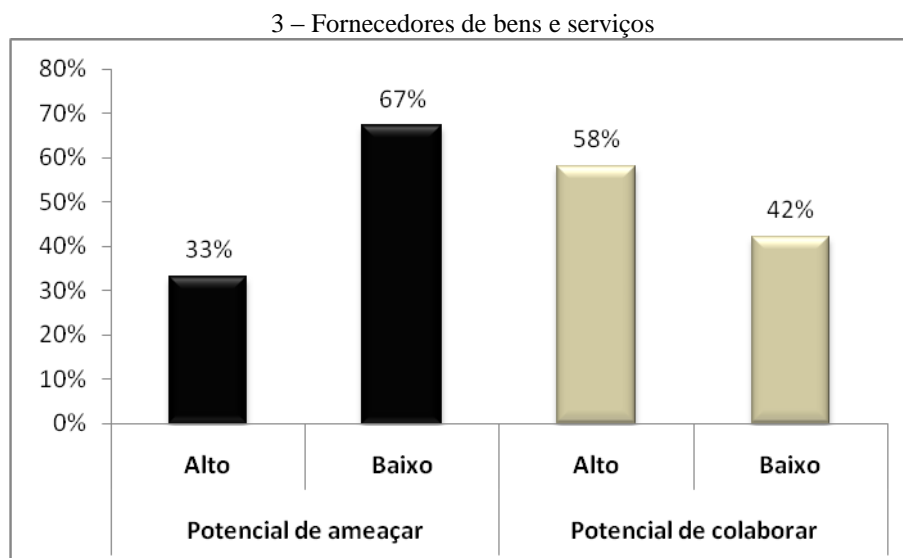


Figura 13 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Fornecedores

Observa-se na Figura 13 que o potencial dos fornecedores em ameaçar a cooperativa é considerado baixo entre os entrevistados, com um percentual de 67%, enquanto o potencial de colaborar é dito alto, com um índice de 58%, estando classificado como stakeholder disposto a apoiar, devendo o mesmo ser envolvido.

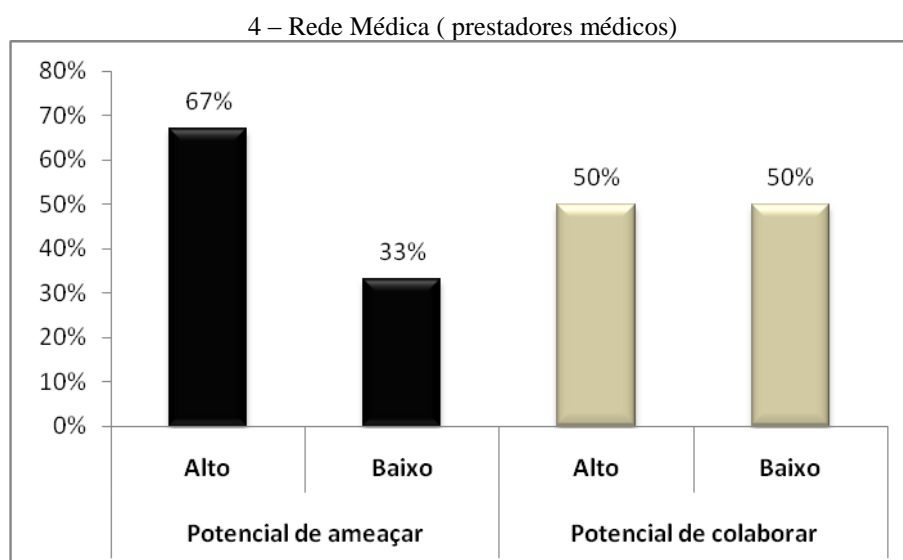


Figura 14 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Rede Médica

Analisando a Figura 14, nota-se que os respondentes acreditam que o potencial da rede médica de ameaçar a cooperativa é alto, com 67%, enquanto que em relação ao potencial de colaborar, metade acredita que seja alto e a outra metade que seja baixo, o que vicia a classificação, não sendo possível a análise, demonstrando a falta de convergência na percepção por parte dos gerentes.

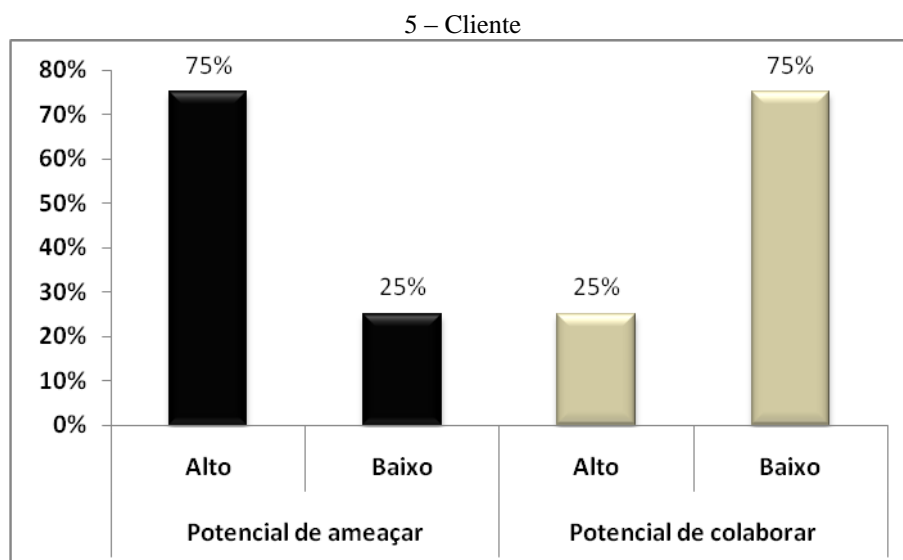


Figura 15 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Clientes.

Em avaliação do potencial de ameaçar dos clientes, nota-se que 75% acreditam que a ameaça é alta, enquanto que o mesmo percentual de 75% acreditam que o potencial de colaborar é baixo, podendo ser classificado como indisposto a apoiar, devendo haver a defesa.

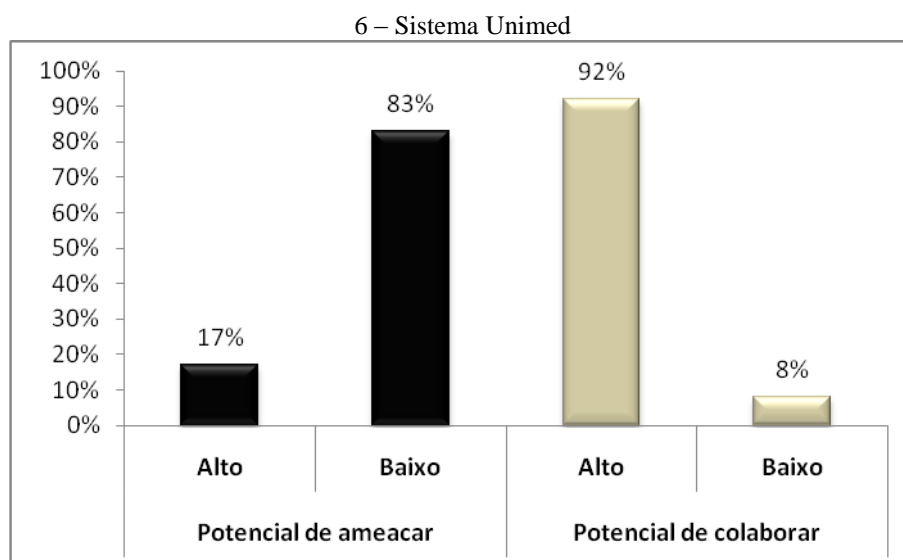


Figura 16 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Sistema Unimed.

A Figura 16 apresenta os resultados referentes ao sistema Unimed em relação ao potencial de ameaçar e de colaborar, sendo que 83% acreditam que ameaçar seja baixo, enquanto 92% acreditam que o potencial de colaborar seja alto, sendo classificado como disposto a apoiar, devendo ser envolvido.

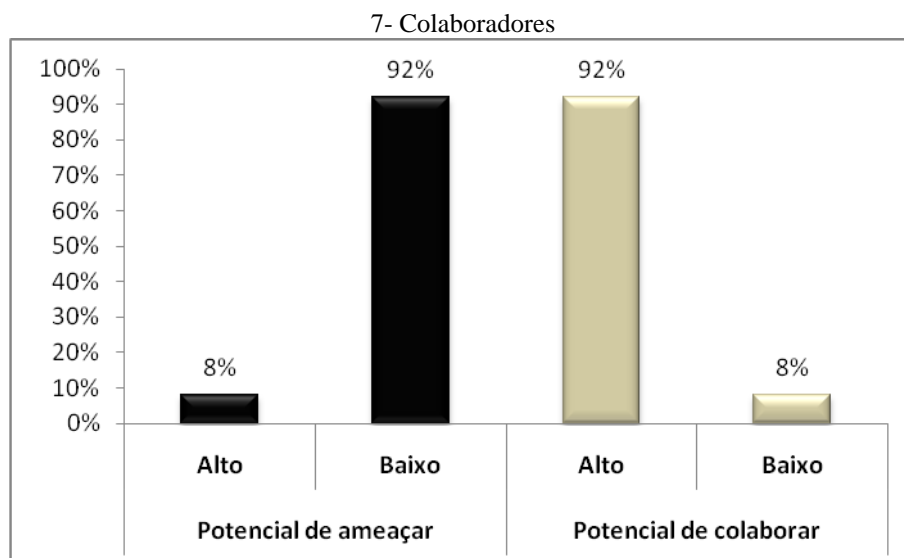


Figura 17 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Colaboradores.

Em relação ao potencial de ameaçar e de colaborar, 92% dos entrevistados creem que o percentual seja baixo de ameaçar e alto de apoiar, sendo um stakeholder disposto a apoiar, portanto devendo ser envolvido.

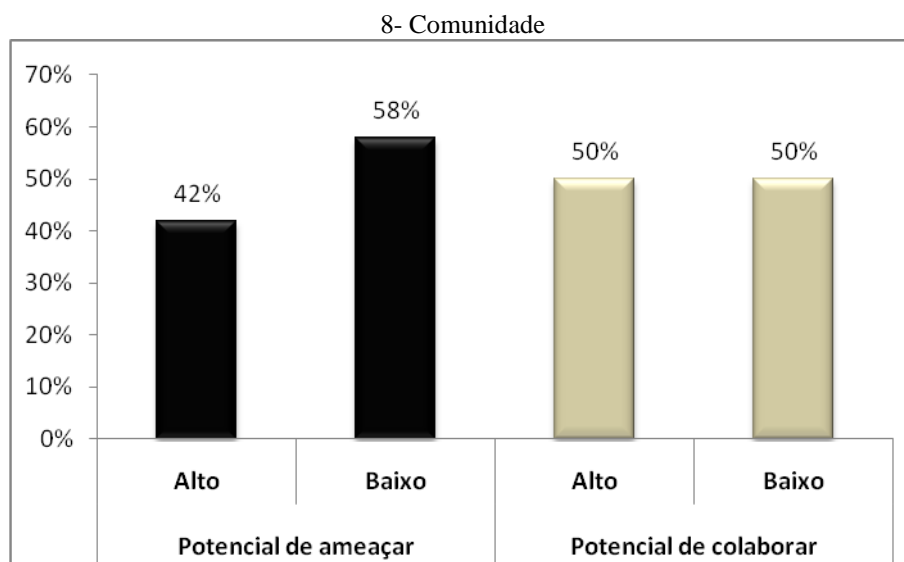


Figura 18 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Comunidade.

Dentre os entrevistados, 58% acreditam que o potencial de ameaçar da comunidade seja baixo. Em relação a colaborar, metade dos entrevistados acreditam que a comunidade tem alto índice, o que impossibilita a análise.

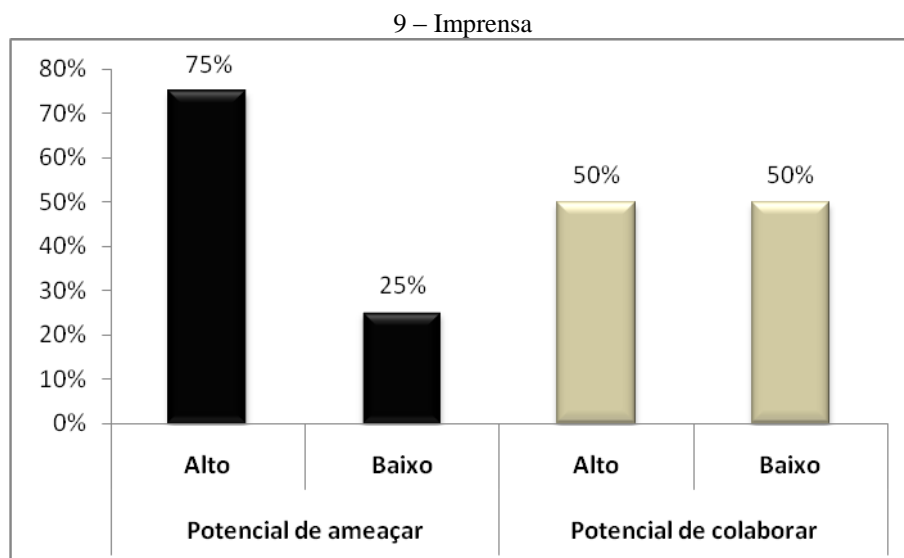


Figura 18 – Percentuais dos *Stakeholders* em relação ao potencial de Ameaçar ou Colaborar – Imprensa.

Em relação a imprensa, o potencial de ameaçar alto citado pelos respondentes corresponde a 75%, já de colaborar, é de 50%, mais uma vez impossibilitando a classificação.

Desta forma, o que se observa mais uma vez é que poucos são os pontos possíveis de serem analisados de maneira contundente, pois os percentuais se aproximam muito, não havendo uma convergência e muito menos uma coerência nas percepções.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme a análise dos temas apresentados, percebe-se que a gestão do relacionamento com os *stakeholders* surge na administração moderna como mais um caminho na construção da vantagem competitiva para as empresas, não sendo mais possível adotar a visão tradicional que foca essencialmente o acionista. Cada dia mais resta evidente que é importante se conhecer cada um dos *stakeholders* e construir com esses grupos um relacionamento de mão dupla, no qual os dois lados ganhem.

No caso das cooperativas, não podemos esquecer que o ideal buscado seria que todos os cooperados abrissem mão de suas individualidades em prol de uma visão coletiva, na intenção de gerar ganhos maiores. Contudo, este ideal é aplicável somente após se ter uma cultura cooperativista muito solidificada na população, o que não é observável com frequência no Brasil, conforme afirma Bialoskorski Neto (1998).

Esta falta de cultura leva ao grande conflito existente nas cooperativas, tendo em vista o fato de o cooperado ser, ao mesmo tempo, usuário e proprietário de seu negócio. Essa relação, para Bialoskorski Neto (1994), pode levar a uma situação de ineficiência para a cooperativa, uma vez que, nas assembleias gerais e nos momentos de definições econômicas na cooperativa, esse cooperado pode buscar seus interesses frente aos interesses coletivos.

Este individualismo pode até mesmo ser oriundo de uma administração que leva em conta apenas os interesses do grupo de sócios (cooperados) das empresas (cooperativas), o que é dominante na área econômica. No entanto, o ambiente de uma cooperativa é extremamente complexo e esta mudança de lugar do mesmo ator, sendo uma hora dono, a outra fornecedor e na outra consumidor, não comporta uma gestão míope e estagnada.

Logo, uma visão mais abrangente, que analisa o todo e consegue individualizar ações para cada tipo de grupo de interesse é o que deve ser aplicado como norte pelos gestores, pois deve se considerar que estes *stakeholders* também têm interesse no modo como a firma é dirigida.

De algum modo, esses interesses deveriam também ser internalizados, conforme sugere o modelo de administração baseada nos *stakeholders*, para com isso buscar maximizar as ações com o propósito de satisfação dos anseios dos cooperados em um sentido mais amplo.

Desta forma, tomando como lastro o objetivo deste trabalho que é *analisar diante da teoria dos stakeholders o alinhamento da percepção das gerências administrativas da Unimed Santa Maria quanto a estes agentes*, se percebe que esta definição não é o que se

observa nas lideranças gerenciais da cooperativa estudada, pois estas lideranças de maneira geral não alinham sua percepção quanto aos *stakeholders* da cooperativa, como se pode ver claramente nos resultados aqui apresentados.

Em todos os modelos indicados de avaliação poucos são os *stakeholders* que tem a percepção de forma uniforme entre os entrevistados, o que demonstra que não existe falha no modelo de avaliação, pois as respostas estão com o mesmo norte nas três diferentes perguntas existentes no questionário, reforçando que, de fato, é válida a forma de perceber o stakeholder da cooperativa no público investigado.

Na realidade, observa-se que existem opiniões totalmente ambíguas sobre o mesmo stakeholder, tanto no que toca à influência como na classificação e na propensão destes em colaborar ou ameaçar as estratégias da cooperativa.

Com isso, constata-se que os gerentes não enxergam, de modo geral, os *stakeholders* da mesma maneira, ou seja, não conseguem atribuir o mesmo grau de importância e tampouco de interesse nestes, desconhecendo os atores do ambiente em que está inserida a cooperativa, o que com certeza gera o desalinho das estratégias aplicadas, dificultando um diálogo e consequentemente prejudicando a gestão das partes interessadas.

Os modelos aplicados ao estudo, ao contrário de permitir uma visualização atual e futura de como o relacionamento com *stakeholders* poderá ser moldado, nos levou a visualizar na realidade que a modelagem deve ser feita de forma interna, a princípio nos gerentes entrevistados, para que haja o alinhamento de seus discursos e a percepção dos públicos com que tratam, pois somente a partir do momento em que se uniformizar o conhecimento do ambiente e dos atores que dele fazem parte é que se poderá traçar qualquer tipo de estratégia de interferência junto aos *stakeholders* da cooperativa.

Salienta-se, contudo, que o presente estudo apresenta limitações em virtude da delimitação do público estudado, ou seja, as gerências da sede administrativa da cooperativa, sendo necessários estudos posteriores junto aos demais níveis administrativos da Unimed Santa Maria e/ou demais organizações para que se tenha uma visão “*latu sensu*” da percepção dos *stakeholders* e com isso, se aplique as estratégias adequadas a cada público.

REFERÊNCIAS

ATKINSON, A.; WATERHOUSE, J. **A *stakeholders* approach to strategic performance measurement**. Sloan Management Review, Massachusetts ,v.38,n 3,1997. Disponível em: <http://sloanreview.mit.edu/>. Acesso em 10 dez. 2012.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness Cooperativo: Economia, Doutrina e Estratégias de Gestão**. Tese (Dissertação de Mestrado), USP/Esalq, Piracicaba, 1994.

_____. **Ensaio em cooperativismo**. Piracicaba: ESALQ, 1998.

CLARKSON, M. B. E. **A *stakeholders* framework for analyzing and evaluating corporate social performance**. Academy of Management Review, New York, 1995.

CORADINI C; SABINO M.D.E.S; COSTA BK. **Teoria dos *Stakeholders* – Estado da Arte produzido no Brasil**, XIII Semead, São Paulo, 2010 Disponível em:<<http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/1061.pdf>>, Acesso em: 15 dez. 2012.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. **The *stakeholders* theory of the corporation: concepts, evidence and implications**. Academy of Management Review, Mississippi State,v.20, 1995. Disponível em:<<http://www.jstor.org/discover/10.2307/258887?uid=2134&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101598339557>>. Acesso em: 15 dez. 2012>.

FRANKE, W. **Aspectos jurídicos decorrentes da conceituação da Cooperativa como expansão das economias cooperativadas**. São Leopoldo: UNISINOS, 1982.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREITAS, A.F. de; SAMPAIO, D.O; MÁXIMO, M.S.; FREITAS, A.F. de. **A Prática Institucional da Participação em Cooperativas: Uma Estratégia de Organização do Quadro Social**, 47ª SOBER, Porto Alegre, 2009 Disponível em :<<http://www.sober.org.br/palestra/13/83.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

GIL. A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1995.

GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. **Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade**. Revista Ciências Empresariais da UNIPAR. Umuarama, v. 7, n. 1, 2006.

HANASHIRO, D. M. M., TEIXEIRA, M. L. M., ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

JANK, M.S.; BIALOSKORSKI NETO, S.B. **Comércio e Negócios Cooperativos**. Trabalho apresentado na Assembléia Regional das Américas da Aliança Cooperativa Internacional. São Paulo, 1994. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/~sigbial/Coops%20Apostila.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 1986

LEA, D. **Corporate and public responsibility, stakeholder theory and the developing world**. *Business Ethics: A European Review*. v.8, n.3, 1999.

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**. *Rev. adm. contemp.*, Curitiba, v. 13, 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14155552009000500004&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 10 dez. 2012.

MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M.; DOMINGUES, M. J. C. de S. **Um novo Modelo de Classificação de *stakeholders***. V. Encontro de Estudos em Estratégia, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://home.furb.br/mariadomingues/site/publicacoes/2011/eventos/evento-2011-13.PDF>>. Acesso em: 10 dez. 2012.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. **Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts**. *Academy of Management Review*, v. 22, n.4, 1997.

MUNHOZ, D. G. **Economia aplicada: técnicas de pesquisa e análise econômica**. Brasília: Universidade de Brasília, 1989.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Números do cooperativismo**. Acesso em: <<http://www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp>>. Acesso em: 04 nov. 2012.

PERIUS, V. F. Sociedades cooperativas. In: KRUEGER, G; MIRANDA, A. B. (coords.). **Comentários à legislação das sociedades cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2007.

PINHO, D. B. **Gênero e desenvolvimento em cooperativas: compartilhando igualdade e responsabilidades**. ESETec. Brasília: SESCOOP/OCB, 2000.

PRESNO, N. **As cooperativas e os desafios da competitividade**. Revista Estudos, Sociedade e Agricultura, n. 17, 2001.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000.

RODRIGUES, R. **Cooperativismo, o rosto humano da economia**. Revista SEBRAE, Brasília, DF, 2002.

SAVAGE, G. T., NIX, T. W., WHITEHEAD, C. J., BLAIR, J. D. **Strategies for assessing and managing organizational stakeholders**. Academy of Management Executive, 1991.

SILVEIRA, A.D.M; YOSHINAGA, C.E; BORBA, P.R.F. **Crítica à teoria dos *stakeholders* como função-objetivo corporativa**. Caderno de Pesquisa em operacionalização. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

TAPSCOTT, D., TICOLL, D. **A empresa transparente, uma visão baseada em *stakeholders***. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

UNIMED-RIO COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO DO RIO DE JANEIRO LTDA. **Relatório de Sustentabilidade Unimed-Rio 2010**. Acesso em: <[http://www.unimedrio.com.br/unimed/filesmng.nsf/E2CD60E56A35D84203257857006E7BB6/\\$File/Relatorio_Unimed-Rio2010_Baixa.pdf?OpenElement](http://www.unimedrio.com.br/unimed/filesmng.nsf/E2CD60E56A35D84203257857006E7BB6/$File/Relatorio_Unimed-Rio2010_Baixa.pdf?OpenElement)>. Acesso em: 04 dez. 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Reimpressão. Porto Alegre: Bookman, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. (Orgs.). **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa, MG: UFV, 2002.