

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC CURSO
DE ADMINISTRAÇÃO - LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA EM
ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

RENATA BILÉSIMO SALVARO

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDRES E A SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTURA
FAMILIAR**

CRICIUMA

2014

RENATA BILÉSIMO SALVARO

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDRES E A SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTURA
FAMILIAR**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração, Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Profª. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

CRICIUMA

2014

RENATA BILÉSIMO SALVARO

**A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDRES E A SUA CONTRIBUIÇÃO NO
DESEMPENHO ESTRATÉGICO DE UMA COOPERATIVA DE AGRICULTURA
FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Administração Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof^a. Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

Criciúma, 30 de Maio de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Giseli Silveira Coelho Lopes – Ma. - (UNESC) - Orientador

DEDICATÓRIA

A meus pais Maria Alíria Bilésimo Salvaro e José Wilson Salvaro e a meu namorado Ivan Dal Pont.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus nosso senhor, pelo dom da vida e a graça de ter alcançado mais esta etapa.

Agradeço a meus pais que estão sempre ao meu lado, pela compreensão, paciência e acima de tudo pelo amor incondicional a mim oferecido. Agradeço a minha família, meus avós, minha irmã, meu cunhado e sobrinho Nicolás que mesmo estando há pouco tempo conosco, com sua inocência e “fofura” têm me proporcionado um refúgio para as horas mais sombrias. Ao meu amado namorado Ivan, pela paciência, compreensão, ajuda em todas as etapas deste trabalho e acima de tudo pelo amor e carinho a mim concedido.

A minha orientadora e professora Gisele Silveira Coelho Lopes pela dedicação, confiança, ensinamentos e acima de tudo paciência, durante a elaboração de mais esta etapa. Estendo este agradecimento a meus patrões e colegas de trabalho que tornaram possível a elaboração deste, e pela compreensão nas horas de aflição e ansiedade.

Agradeço também a todos os meus verdadeiros amigos, que são o maior bem que podemos conquistar em especial a cinco pessoas que se tornaram ao longo destes quatro anos de faculdade, meus maiores presentes, Giovana, Juliana, Richard, Sabrina e Vaieni, obrigada por todos os momentos felizes que pude e ainda irei desfrutar ao lado de vocês, obrigada por todas as risadas e batatas compartilhadas, os levarei sempre no meu coração, mesmo quando a distância teimar em nos separar.

Por fim, agradeço de forma geral a todos que de uma forma ou de outra contribuíram para que este trabalho se tornasse real.

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê.” (Arthur Schopenhauer)

RESUMO

SALVARO, Renata Bilésimo. **A influência dos stakeholders e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.** 2014. 92 páginas. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas, da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Os *stakeholders* são classificados como todo e qualquer grupo e/ou indivíduo relacionado a qualquer instituição que pode afetar ou ser afetado pelas ações desenvolvidas pela mesma. Este estudo tem como objetivo a identificação e análise dos *stakeholders* e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar, classificando-os de acordo com grau de influência e atributo: Poder, Legitimidade e Urgência, utilizando como base os conceitos propostos por Freeman, (1984) e Mitchell et al., (1997). Para tal desenvolveu-se uma pesquisa quanto aos fins de investigação descritiva e exploratória e quanto aos meios bibliográfica. A técnica utilizada para coleta de dados foi um roteiro semi estruturado dividido em três partes, a primeira diz respeito ao levantamento dos *stakeholders* a segunda aos seus atributos e a terceira a influência dos mesmos na responsabilidade social da cooperativa, foram entrevistados um total de 7 (sete) pessoas, sendo elas componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal. De acordo com os dados coletados através da identificação e do mapeamento dos mesmos, foi possível classificar os grupos que tem maior e menor importância para a cooperativa, sendo que para a grande maioria o *stakeholder* de maior importância é o associado, porém os conselheiros de administração e fiscal também foram apontados como grande influenciador dentro da mesma, já para o ambiente externo os *stakeholders* citados foram o laticínio e os fornecedores. Deste modo torna-se importante a definição de estratégias que visem o fortalecimento desta relação, procurando sempre o melhor para a cooperativa e também para todos os seus *Stakeholders*.

Palavras-chave: Cooperativismo, *Stakeholders*, Poder, Legitimidade e Urgência.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Proposta do cooperativismo.....	16
Quadro 2 - Precusores do Cooperativismo	17
Quadro 3 - Sociedade Cooperativa x Sociedade Empresária	22
Quadro 4 - Ramos Cooperativista	27
Quadro 5 - Histórico Decretos Cooperativos	28
Quadro 6 -Tipos de Stakeholders.....	36
Quadro 7 - Tipos de Stakeholders.....	37
Quadro 8 - Estruturação da População alvo.....	42
Quadro 9 - Síntese dos procedimentos metodológicos	44
Quadro 10 - Stakeholders internos.....	46
Quadro 11 - Stakeholders externos.....	47
Quadro 12 - Stakeholders mais importantes	48
Quadro 13 - Justificativa dos entrevistados, quanto aos associados	49
Quadro 14 - Justificativa dos entrevistados, quanto aos funcionários.....	52
Quadro 15 - Stakeholder menos importantes.....	54
Quadro 16 - Stakeholders que influenciam no desempenho estratégico	55
Quadro 17 - Opinião dos gestores quanto ao conselho de administração	56
Quadro 18 - Opinião dos entrevistados com relação ao Presidente	57
Quadro 19 - Opinião dos entrevistados com relação ao Tesoureiro	58
Quadro 20 - Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa	59
Quadro 21 - <i>Stakeholder</i> que possuem poder coercitivo em relação à Cooperativa.....	59
Quadro 22 - Opinião dos entrevistados com relação a poder coercitivo	60
Quadro 23 - Stakeholder que possuem poder utilitário em relação à Cooperativa ...	61
Quadro 24 - Opinião dos entrevistados com relação aos funcionários	61
Quadro 25 - Opinião dos entrevistados com relação o presidente.....	62
Quadro 26 - Stakeholder que possuem poder simbólico em relação à Cooperativa ..	62
Quadro 27 - Opinião dos entrevistados com relação aos associados.....	62
Quadro 28 - Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores	63
Quadro 29 - Stakeholder que possuem maior ou menor legitimidade em relação à Cooperativa	64
Quadro 30 - Stakeholders com atributo de legitimidade legal	64

Quadro 31 - Opinião dos entrevistados com relação aos associados/clientes.....	65
Quadro 32 - Stakeholders com atributo de legitimidade moral.....	66
Quadro 33 - Opinião dos entrevistados com relação aos stakeholders citados	66
Quadro 34 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores	67
Quadro 35 - Stakeholder que possuem maior ou menor urgência em relação à Cooperativa.....	67
Quadro 36 - Stakeholders com atributo de sensibilidade temporal	68
Quadro 37 - Opinião dos entrevistados com relação aos Associados	68
Quadro 38 - Stakeholders com atributo de criticabilidade	68
Quadro 39 - Opinião dos entrevistados com relação o fornecedor	69
Quadro 40 - : Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores...	69
Quadro 41 - Opinião dos gestores sobre desempenho estratégico	70
Quadro 42 - Opinião dos gestores quanto às ações realizadas pela cooperativa.....	71
Quadro 43 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto	72
Quadro 44 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto	73
Quadro 45 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto	73
Quadro 46 - Análise Geral.....	78

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

COOPERCID Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo de Empregados da
Companhia Industrial Cataguases.

OCB Organização das Cooperativas Brasileiras.

SEBRAE Serviço Brasileiro de apoio a Micro e pequenas empresas.

SESCOOP Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO.....	15
2.1.1 OS PRECURSORES DO COOPERATIVISMO.	17
2.1.2 O COOPERATIVISMO NO BRASIL	17
2.1.2.1 Primeiras Cooperativas Brasileiras	18
2.2 CONCEITO DO COOPERATIVISMO.....	19
2.2.1 CARACTERÍSTICAS DO COOPERATIVISMO	21
2.2.2 VALORES COOPERATIVOS	22
2.2.3 PRINCÍPIOS	24
2.2.4 CLASSIFICAÇÃO DAS COOPERATIVAS	25
2.3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS	29
2.3.1 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS	31
2.3.2 INFLUÊNCIAS DOS STAKEHOLDERS	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS	39
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	39
3.2 DEFINIÇÃO DE POPULAÇÃO ALVO	41
3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	42
3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS	43
3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	44
4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA	45
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	45
4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS STAKEHOLDERS.....	46
4.3 CLASSIFICAÇÕES DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS	48
4.3 CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO	55
4.4 ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS	58
4.5 ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	70

5 CONCLUSÃO.....	81
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICE.....	88
APÊNDICE B – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO.....	90

1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo tem se mostrado cada vez mais como uma maneira de reunião de grupos sociais com objetivos em comum (LEÃO, 1981). Desde as primeiras cooperativas fundadas no Brasil iniciadas por volta do século XIX, em sua grande maioria, tinham o objetivo de beneficiar os pequenos empregados ou agricultores que lutavam por condições de trabalhos mais justas para todos os envolvidos, tendo em vista que no cooperativismo os interesses são de todos não apenas de um só indivíduo (SILVA *et al*, 2003).

Dentre os muitos grupos envolvidos em uma cooperativa, os chamados *Stakeholders*, caracterizados por todo e qualquer grupo e/ou indivíduos envolvidos dentro da instituição que podem afetar ou ser afetados pelas ações desenvolvidas por ela (FREEMAN, 1983), os *stakeholders* podem pertencer ao ambiente interno (Presidente, funcionários, associados, conselhos) ou do ambiente externo (Fornecedores, Laticínio, sindicatos, associações e prefeituras).

Conhecer esses *stakeholders* se torna importante para todas as empresas a fim de identificar quais as influências exercidas por estes grupos e quais suas contribuições no seu desempenho estratégico (ROWLEY, 1997). Diversos estudiosos classificaram os *stakeholders* ao longo dos anos de várias formas, a mais aceita e utilizada até hoje diz respeito à teoria proposta por Mitchell, Agle e Wood que em 1997 classificaram estes grupos de acordo com seu poder, legitimidade ou urgência, seja pelo domínio de um destes atributos ou da junção de dois ou mais.

Mapear estes grupos de acordo a influência exercida por cada um deles permite a empresa explorar para quais destes *stakeholders* é preciso priorizar sua atenção, tendo em vista que alguns desses grupos se tornam tão importantes para a instituição que devem ser tratados de maneira que sintam-se sempre satisfeitos, caso contrário a empresa poderá ter sérios problemas, pelo simples fato de negligenciar alguns destes grupos.

Este estudo busca analisar a influência dos *stakeholders* e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar localizada na cidade de Turvo/SC com 4 (quatro) anos de fundação que tem como principal objetivo a comodidade e o bem estar de todos os associados, sendo por oferecer preços baixos na compra de insumos para o cultivo de suas lavouras, ou pelo bom preço pago por seu produtos.

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

O ramo do Cooperativismo no Brasil está presente desde o final do século XIX, que consiste Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em um sistema em que um grupo de pessoas com interesses em comum reúnem-se com o objetivo de não apenas obter lucro, mas sim em buscar soluções para o alcance de alternativas para o melhoramento e beneficiamento de todos os envolvidos, desta forma o cooperativismo se torna um alternativa socioeconômica com justiça e equilíbrio entre seus participantes, levando assim ao sucesso (organização das cooperativas brasileiras – OCB).

O município de Turvo/SC, conta com 5 cooperativas dentre outras associações, as primeiras cooperativas surgiram na década de 60, uma de âmbito inteiramente rural (Coopersulca) e outra de eletrificação rural (Cersul), esta última com a passar do anos perdeu seu âmbito rural passando a abranger todos os habitantes da cidade de turvo e também de cidade vizinhas (Meleiro, Morro Grande, Timbé do Sul, Ermo...), depois destas outras foram surgindo e deste então o cooperativismo se tornou um grande aliado da agricultura local (COLODEL, 1986).

Dentre estas cooperativas citadas está a Coopervalesul (Cooperativa de agricultura Familiar e Artesanato do Vale do Araranguá) instrumento de pesquisa deste estudo, que tem por objetivo analisar a influência dos grupos envolvidos (*Stakeholders*) e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.

Os *stakeholders* de maneira geral são todo e qualquer grupo e/ou indivíduos envolvidos dentro ou fora de uma instituição que influenciam ou são influenciadas pelas ações realizadas em busca de seu desenvolvimento estratégico (CLARKSON, 1995). Frete a isto questiona-se. ***Qual a influência dos stakeholders e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar?***

1.2 OBJETIVOS

Este item destaca os degraus a serem atingidos ao longo da elaboração do trabalho. Segundo Cooper e Schindler (2001), e neste tópico que deve-se destacar os rumos pelos quais a pesquisa irá seguir. Os objetivos estão ligados com a definição

do problema, dando ao pesquisador metas concretas e possíveis de serem atingidas.

1.2.1 Objetivo Geral

Conhecer a influência dos *Stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Conhecer a opinião dos gestores sobre quais são os grupos envolvidos na Cooperativa;
- b) Identificar quais são esse grupos;
- c) Analisar qual a influencia dos *Stakeholders* na cooperativa;
- d) Analisar qual a contribuição destes *Stakeholders* no desempenho estratégico da mesma;

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo tem como objetivo conhecer a influência dos *Stakeholders* e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar. Tem sua importância para identificar os grupos envolvidos que possuem maior influência dentro da uma cooperativa de agricultura familiar e como estes grupos contribuem no desenvolvimento estratégico da mesma. Buscando dados com os gestores para primeiramente identificar quais são estes *Stakeholders* e qual seu grau de importância, identificando também quais possuem maior poder, legitimidade e urgência.

A pesquisa se mostra relevante para a pesquisadora, para a Universidade, para a Cooperativa em estudo.

Para a pesquisadora, pois será uma importante experiência acadêmica podendo assim expandir seu conhecimento na área e de certa forma poder estar contribuindo positivamente com a Cooperativa que também é seu local de trabalho. Para a universidade, pois este estudo contribuirá para seu acervo bibliográfico, podendo assim auxiliar trabalho futuros. Para a Cooperativa, pois esta poderá

identificar quais grupos envolvidos, tem maior influência dentro da cooperativa e quais mais contribuem para o seu desenvolvimento, podendo assim traçar metas para cada vez mais poder melhorar seu desempenho estratégico.

Vale ressaltar ainda que o momento é oportuno, tendo em vista o grande crescimento do movimento cooperativa da região. No ano de 2012 comemorou-se o ano do cooperativismo, e se torna importante analisar se esta prática, realmente traz benefícios aos agricultores que são os principais atuantes desta prática na região em estudo.

E por último, este estudo se torna viável, pois a pesquisadora tem acesso às informações, por atuar na cooperativa instrumento deste estudo, bom como os gestores e associados que poderão auxiliar na execução desta pesquisa. É importante também ressaltar que os custos envolvidos na pesquisa serão de total responsabilidade da pesquisadora que disponibilizará seu tempo para a execução e finalização da pesquisa, no tempo estabelecido pelo cronograma do curso de administração de empresas da UNESC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentar-se-á um breve histórico sobre o cooperativismo mundial e brasileiro, seus precursores, seus princípios e valores, suas características gerais, bem como os tipos de cooperativismo e a lei que o regulamenta.

2.1 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

Segundo Rech (2000), oficialmente o cooperativismo tem seu surgimento no início do século passado, na Inglaterra e Alemanha, quando um grupo de trabalhadores de Rochdale na Inglaterra, com interesses em comum, tomaram a iniciativa de fundar uma espécie de cooperativa, com princípios que são referência para todo o movimento cooperativista internacional.

Pode-se dizer que o cooperativismo está presente na humanidade desde os séculos passados, Cruz (2000), afirma que na Babilônia por volta do século IV a.C., já se tinham registros de um sistema associativo de arrendamento de terras praticado entre os povos. Também em Roma, durante o século III a.C., foram fundadas as chamadas “Escolas Coletivas”, em que várias profissões como: ferreiro, carpinteiro, sapateiro, entre outras eram ensinadas e onde todo e qualquer problema existente eram solucionados por meio da ajuda mútua entre todos os participantes.

Na América o Cooperativismo surgiu com a civilização inca, a partir do ano de 1100, os “Ayllos” uma espécie de cooperativa onde eram partilhadas tarefas de semeadura, colheita, armazenagem e distribuição de produtos e os resultados obtidos eram destinados a todos de forma igualitária, utilizando dos princípios básicos do cooperativismo atual, como relata Cruz (2000). Assim como os Incas os Astecas também tiveram sua contribuição, como ressalva Rech (2000), a partir dos chamados calpulli, voltado para a produção agrícola, visando à solidariedade e a cooperação no trabalho e na vida social.

Apesar de o cooperativismo existir de forma indireta desde os primórdios, o mesmo só foi reconhecido oficialmente com o fim da revolução industrial no século XIX. Um grupo de operários descontentes com suas péssimas condições de trabalho, mão-de-obra mal remunerada e as longas jornadas de trabalho, decidiram reivindicar seus direitos e lhes proporcionar melhores condições de trabalho e uma vida mais

digna. Fundaram então em 21 de dezembro de 1844, a primeira cooperativa de consumo no bairro de Rochdale em Manchester na Inglaterra , mudando os padrões econômicos da época, originando os princípios do cooperativismo (COOPECID, 2013).

A Sociedade dos Probos de Rochdale (*Rochdale equitable pioneers society limited*), foi fundada por 28 (27 homens e 1 mulher) operários em sua maioria tecelões que viam no associativismo uma forma de contornar o efeitos do capitalismo sobre a condição econômica de todos os trabalhadores. Tinha como principal objetivo a compra e venda comum de mercadorias em grande quantidade estocadas em um armazém que posteriormente poderiam ser consumidas por um preço mais baixo e acessível a todos (UFRJ,2013).

Cruz (2000), relata em seu estudo que o cooperativismo passou por várias evoluções até chegar ao conceito proposto nos dias atuais, dentre as proposta abordadas pelo cooperativismo estão as especificadas no Quadro 01 abaixo.

Quadro 1 - Proposta do cooperativismo

Combate ao Alcoolismo
Incentivo a luta pelo voto aberto a todas as pessoas
Emigração para novos continentes (América)
Criação da Cooperativa de Consumo

Fonte: Adaptado de Cruz (2000, p.43)

Porém o grande salto para chegar aos fins do cooperativismo, foi a criação de um **estatuto social**, que estabelecia normas igualitárias e democráticas com objetivos mais amplos para o empreendimento. A iniciativa se tornou motivo de deboche para alguns comerciantes que não acreditam que daria certo. No primeiro ano de funcionamento a sociedade aumentou seu capital bem como seu armazém e já contava com 1.400 cooperados, sendo desde então um modelo para as cooperativas fundadas nos dias atuais. O cooperativismo é reconhecido e aceito por todos os governantes como uma forma democrática para a solução de problemas. Uma nova forma de trabalho e de desenvolvimento social, onde todos estão envolvidos na causa (CRUZ, 2000).

2.1.1 Os Precusores do Cooperativismo.

Além dos pioneiros de Rochdale, muitos estudiosos no assunto foram também os ditos precusores do cooperativismo, desde muito antes de o cooperativismo ser reconhecido legalmente ele já era estudando e praticado por muitos. Alguns destes precusores merecem destaque, os quais são citados abaixo (PINHO, 1997).

Quadro 2 - Precusores do Cooperativismo

John Belles (1654-1725)	Propunha a formação de cooperativas de trabalho, para diminuir o lucro das indústrias
Robert Owen (1772-1858)	Considerado o pai do cooperativismo na Inglaterra lutou contra o lucro e a desigualdade social
François M. Charles Fourier (1772-1858)	Foi o idealizador das cooperativas de produção, criou os chamados “falanstérios” onde os associados tinham tudo em comum
Phillippe Buchz (1796-1865) e Louis Blanc (1812-1882)	Foram idealizadores das cooperativas de operárias de produção;

Fonte: Adaptado de PINHO, 1997 e OCB, 2013.

Pode-se citar também nomes como Saint Simon, Victor Considérant, Poisson e P.J. Proudhon, segundo Goerk (2005), e ainda de acordo com a OCB (2013), Charles Gide e Willian King entre outros que de alguma forma contribuíram para o crescimento do cooperativismo no mundo.

2.1.2 O Cooperativismo no Brasil

De acordo com Cruz (2000), o Brasil sempre expressou uma grande capacidade de praticar a solidariedade, ou seja, o espírito cooperativista. O grande exemplo são os jesuítas que desde o século XVII, já exercitavam o cooperativismo no sul do Brasil. Jesus e Tiriba (2003) relatam que os jesuítas praticavam o trabalho coletivo e o bem estar do próximo e de sua família era de interessa econômico da produção.

Porém, somente no ano de 1847 é que se tem o início do movimento cooperativista no Brasil, com o médico francês Jean Maurice Faivre, inspirado nas

teorias de Charles Fourier, fundou no Paraná a colônia Tereza Cristina com fundamentos cooperativistas. Nesta mesma época em Santa Catarina também surgiram experiências parecidas. Apesar de terem ocorrido em um curto espaço de tempo, essas ações contribuíram para formação e memória do cooperativismo no Brasil (Jesus; Tiriba, 2003).

Segundo Cruz (2000, p 93), “O primeiro ramo do cooperativismo a ser implantado no país foi o agropecuário, seguido pelo de consumo e de crédito, respectivamente.”

2.1.2.1 Primeiras Cooperativas Brasileiras

A partir do século XIX, no Brasil várias sociedades que praticavam o cooperativismo foram fundadas no Brasil dentre as quais pode-se destacar (Cruz, 2000).

- a) Cooperativa de produção Tereza Cristina, no Paraná, em 1847;
- b) Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, de Campinas no ano de 1889;
- c) Cooperativa de Consumo dos Funcionários da Prefeitura de Ouro Preto no ano de 1889, em Minas Gerais;
- d) Cooperativa Militar de Consumo do Rio de Janeiro em 1895

A primeira cooperativa de âmbito rural foi fundada no ano de 1892, por Vicente Monteggia, em Albreto Chaves (Veranópolis/RS) e Antônio Prado, tornando-se a primeira cooperativa de produtores rurais do país com o nome de *Società Cooperativa delle Convenzioni Agricoli Industrial*. Em 1902, Pe. Theodoro Amstad, juntamente com algumas lideranças fundaram em Nova Petrópolis/RS a primeira cooperativa de crédito rural do Brasil e da América Latina, daí em diante outras cooperativas agropecuárias foram fundadas no Estado de Minas Gerais (COOPECID, 2013).

A organização das cooperativas Brasileiras (OCB) e o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop) estimavam em 2011, um número de 6.586 cooperativas cadastradas, este número em relação ao ano anterior decresceu 1%, já o número de associados cresceu 9,3% (OCB E SESCOOP, 2011).

O cooperativismo tem se consolidado como fonte de renda e inserção social a um universo cada vez maior de pessoas. Os indicadores do Sistema OCB confirmam essa tendência. Em 2011, o total de associados às cooperativas ligadas à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) passou dos 10 milhões, registrando um crescimento de 11% em relação ao ano anterior, quando foram contabilizados cerca de 9 milhões. Seguindo essa mesma linha, também foi observado crescimento no quadro de empregados, que fechou o último período em 296 mil, 9,3% a mais do que em 2010. Os dados fazem parte de um estudo da Gerência de Monitoramento e Desenvolvimento do Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (Sescoop, 2011).

A região com o maior número de cooperativas registradas é a Região Sudeste (2.349), seguido pelo Nordeste (1.738) e a Região Sul (1.050). Já para o número de cooperados a Região Sudeste ainda lidera com 4,7 Milhões de cooperados, o Sul fica em segundo com 152 mil e o Centro-Oeste em terceiro com 644 mil cooperados (Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 2011).

Em relação ao ano de 2012 o número de cooperados cresceu 4%, ou seja, foram 370 mil pessoas se associaram em alguma cooperativa, o ramo com o maior crescimento foi o crédito (4,9 milhões), seguido pelo de consumo (2,7 milhões) e em terceiro o agropecuário (966 mil). Novamente a região Sudeste aparece com um maior número de associados (4,9 milhões), em seguida a região Sul (4 milhões), e Centro-Oeste (Cerca de 713 mil) (Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 2012).

2.2 CONCEITO DO COOPERATIVISMO

Segundo Cardone (2007, p23) “ a etiologia da palavra cooperativa vem do latim *cooperativus*, que significa obra comum.” Existem vários conceitos legais para o cooperativismo.

A lei 5.764/71, em seu artigo 3 define que “celebram contrato de sociedade cooperativa as pessoas que reciprocamente se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro.” A mesma lei em seu artigo 79 define o ato cooperativo como:

Art. 79 – Denominam-se atos cooperativos os praticados entre as cooperativas e seus associados, entre estes e aquelas e pelas cooperativas entre si quando associadas, para consecução dos objetivos sociais.
Parágrafo único - o ato cooperativo não implica operações de mercado, nem contrato e venda de produto ou mercadoria.

Para a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2011), “A cooperativa visa satisfazer necessidades comuns de um grupo de pessoas unidas solidariamente em torno de um empreendimento comum.” Ou seja, o que sozinhas não conseguiriam realizar, em conjunto conseguem.

A cooperativa é uma associação de pessoas que se uniram voluntariamente para realizar objetivo comum, através da formação de uma organização administrada e controlada democraticamente, realizando contribuições equitativas para o capital necessário e aceitando assumir de forma igualitária os riscos e benefícios do empreendimento no qual os sócios participam ativamente. (Organização Internacional do Trabalho – OIT., apud Rech, 2000, p. 22).

A Aliança cooperativa Internacional no ano de 1995 define cooperativa como “associação autônoma de pessoas que se unem de forma voluntária para satisfazer suas necessidade e aspirações econômicas, sociais e culturais em comum, mediante uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática.” (Aliança Cooperativa Internacional, apud Filho, 2001, p 51).

O pensador Georges Fauquet, segundo Ricciardi e Lemos (2000), diz que um dos principais objetivos do cooperativismo é melhorar a situação financeira de seus membros, tornando-os mais solidários e responsáveis e assim possam atingir suas realizações pessoais e por consequência as realizações sociais.

O cooperativismo utiliza métodos de trabalho conjugado, ao mesmo tempo em que pode ser visto como um sistema econômico peculiar, em que o trabalho comanda o capital. É que as pessoas que se associam cooperativamente são as donas do capital e as proprietárias dos demais meios de produção (Terras, máquinas, equipamentos, instalações e outros), além de serem a própria força de trabalho. Como essa disposição de se associarem tem o objetivo de realizar um empreendimento que venha a prestar serviços mútuos, é obvio que essa união busca a elevação dos padrões de qualidade de vida desses associados (Ricciardi e Lemos, 2000, p. 58).

Pode-se perceber que existem inúmeras definições para o cooperativismo, porém todas elas remetem a um objetivo comum, que é a cooperação e ajuda mútua para o alcance de seus objetivos, visando o bem estar de todos os associados, e da comunidade em que este está inserido (OCB, 2013).

2.2.1 Características do cooperativismo

A lei 5.764 em seu artigo 4º diz “As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:” distingue neste mesmo artigo, a sociedade cooperativa das demais sociedades pelas seguintes características:

- I. Adesão Voluntária, com número ilimitado de associados;
- II. Capital Social, representado pelas quotas-partes;
- III. Limitação do número de quotas –partes do capital social para cada associado (Salvo o Critério de proporcionalidades);
- IV. Inacessibilidade a terceiros ou estranhos a sociedade das quotas-partes do capital social;
- V. Singularidade de voto;
- VI. Quorum legal de participação em assembleias gerais, baseado no número de associados;
- VII. Retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente as operações realizadas pelo associado;
- VIII. Fundo de reservas para assistência Técnica, Educacional e Social;
- IX. Neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;
- X. Assistência aos associados e quando previsto em estatuto também aos empregados;
- XI. Área de admissão de associados limitada às possibilidade de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A seguir tem-se o Quadro 3 com as principais diferenças entre as sociedade cooperativas e as sociedade empresária. No Quadro estão definidas as principais diferenças entre cada uma dessas instituições, pode-se perceber, segundo o autor, que a maior diferença se dá, pelo fato de que uma sociedade cooperativa está diretamente relacionadas com seus associados, enquanto uma sociedade empresária está quase indiscriminadamente relacionada ao seu capital, a gerar lucro, na sociedade cooperativa têm-se a participação de todos independente do valor de

quotas pagas, já em na sociedade empresária, a relação do acionista perante a sociedade está diretamente relacionada a quantia de capital investido (BRASIL, SEBRAE, 2013).

Quadro 3 - Sociedade Cooperativa x Sociedade Empresária

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE EMPRESÁRIA
Sociedade de pessoas.	Sociedade de capital.
Gerar condições de produção e trabalho aos cooperados.	Gerar lucro aos acionistas/cotistas.
Deliberações: 1 voto por cooperado.	Voto proporcional ao nº de ações/cotas.
Participação democrática.	O sócio majoritário é quem decide.
Quorum nas assembléias: com base no nº de cooperados.	Quorum com base no capital social.
Retorno proporcional das operações realizadas pelo cooperado.	Dividendos proporcionais à participação no capital.
Número ilimitado de sócios.	Regra: número limitado de cotistas.
As quotas-partes são intransferíveis a não-cooperados.	As cotas podem ser transferidas aos sócios ou terceiros.
O objetivo social é exercido pelos cooperados.	Em regra, o trabalho é executado pelos empregados.
Relação trabalhista entre cooperativa e seus empregados.	Relação trabalhista entre empresa e empregados.
Relação civil entre cooperativa e cooperados.	Relação civil entre empresa e sócios/acionistas.
Não sujeita-se à falência.	Sujeita-se à falência.
A sociedade não possui fins lucrativos.	Possui fins lucrativos.

Fonte: Brasil - Sebrae – Saiba Mais – Cooperativa, 2013

2.2.2 Valores Cooperativos

Irion (1997 p.49) enfatiza que “valores são experiências morais de carácter permanente que se constituem no arcabouço do pensamento e da conduta dos cooperativistas”.

Em 1995 na cidade de Manchester, Inglaterra, durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, foi declarado os valores cooperativos bem como os sete princípios que regem o cooperativismo mundial (Rech, 2000).

As cooperativas se baseiam nos valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Seguindo a tradição de seus fundadores, seus membros acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelos demais integrantes (Congresso da Aliança Cooperativa – ACI, 1995, apud Rech, 2000)

A Organização das cooperativas Brasileiras (OCB, 1992), define 5 valores básicos do cooperativismo, que estão dispostos abaixo.

- a) **Solidariedade:** As pessoas envolvidas devem estar envolvidas pelo mesmo propósito, o objetivo da cooperativa é de que todos trabalhem juntos em detrimento do coletivo;
- b) **Ajuda mútua:** Este valor torna-se muito parecido com o anterior, porém se torna necessário para salientar que todos devem trabalhar em conjunto, sempre um ajudando o outro;
- c) **Democracia:** Este ponto ressalta que toda e qualquer decisão a ser tomada dentro de uma sociedade cooperativa, deve ser tomadas em assembleias com o consentimento de todos os envolvidos sem distinção de classes, ou seja, todos os associados devem participar das decisões o os dirigentes devem se coerentes e sua administração, sempre buscando a participação dos associados;
- d) **Participação:** a participação de todos os associados dentro da cooperativa pode ser definido com um direito e um dever de todos, pois sem essa participação as características e princípios da cooperativismo correm o risco de serem quebrados;
- e) **Honestidade:** Além de ser um elemento fundamental na formação do caráter humano, também ocupa uma parte importante em uma sociedade cooperativa, pois cabe aos associados serem honestos um com os outros na elaboração de todos os trabalhos realizados, sem a honestidade não haverá cooperação e sem cooperação não haverá sociedade cooperativa.

De acordo com Maria (2011), os valores cooperativos são responsáveis pela construção de uma base cooperativa, buscando melhorias para as pessoas cooperadas, bem como para a cooperativa como um todo, por meio de ações desenvolvidas, refletindo positivamente nas atividades desenvolvidas pela mesma, beneficiando assim todos os envolvidos.

2.2.3 Princípios

Existem inúmeros conceitos para princípios Silva (1996) afirma que a palavra princípio deriva do latim “*Principium*” (começo, origem), significa origem ou começo de alguma coisa.

Princípio no sentido, notadamente no plural, significa as normas elementares ou os requisitos primordiais instituídos como base, como alicerce de alguma coisa. E assim, princípios revelam o conjunto de regras ou preceitos, que se fixaram para servir de norma a toda a espécie de ação jurídica, traçando assim, a conduta a ser tida em qualquer operação jurídica. (SILVA, 1996, p. 447)

Os princípios que regem o cooperativismo até os dias atuais são sete, todos foram instituídos durante o Congresso da Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 1995), porém já eram praticados desde a primeira cooperativa fundada em 1844 na Inglaterra, e estão em vigor até hoje.

1. **Adesão voluntária:** Seguindo o pensamento de que “toda a cooperativa é uma organização voluntária e aberta a todas as pessoas capazes de utilizar seus serviços”,(FILHO, 2001, p. 155) desde que estejam dispostas a aceitar a todas as responsabilidades dirigidas aos associados;
2. **Gestão democrática por parte dos sócios:** Todo o associado tem direito a participar das decisões tomadas dentro da organização, partindo do fundamento que um associado é igual a um único voto não importando sua participação dentro da cooperativa ou o número de quotas partes que o pertence (RECH, 2000, p. 25);
3. **Participação econômica dos sócios:** Significa que os sócios tem controle democrático da cooperativa e também de tudo que é de propriedade da cooperativa, podem ser também instituídas alternativas de nivelar o capital investidos pelos associados decisão esta ser tomada em assembleia geral (ANTÔNIO, 2010);
4. **Autonomia e independência:** Tendo em vista que cooperativas são organizações autônomas, qualquer negócio que ela venha firmar, seja com empresas particulares ou até mesmo com o governo, devem ser tomadas de maneira que o controle democrático pelos sócios não seja afetado (RECH, 2000, p.26);

5. **Educação, formação e informação:** Toda e qualquer cooperativa tem o dever de oferecer capacitação a toda e qualquer pessoas que esteja ligada a ela, para que assim possa contribuir para o desenvolvimento das cooperativas, deve ainda informar ao público em geral os benefícios que movimento cooperativista pode oferecer (FILHO, 2001);
6. **Cooperação entre cooperativas:** Este princípio se torna importante para o fortalecimento do movimento cooperativista, buscando a melhor maneira de transformar a sociedade, vale ressaltar que a cooperativa buscar o bem estar de seu sócio e da comunidade onde este está inserido, assim em conjunto com outras cooperativas poderá obter maior sucesso na construção de uma sociedade melhor (RECH, 2000);
7. **Compromisso com a Comunidade:** “A cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentável da sua comunidade através de políticas definidas por seus associados” (Rech, 2000, p.28), ou seja a cooperativa está diretamente ligada a seus associados e deste modo também deve se manter interligada com o meio em que este vive, trabalhando para manter o desenvolvimento da mesmo.

Estes 7 (sete) princípios cooperativistas segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) “são as linhas orientadoras por meio das quais as cooperativas levam os seus valores à prática”.

2.2.4 Classificação das Cooperativas

As cooperativas podem ser classificadas de 4 maneiras segundo Crúzio (2000), cooperativas singulares, cooperativas centrais e federações, cooperativas confederações e cooperativas mistas, as mesmas estão dispostas abaixo (CRÚZIO, 2000, p. 14-16)

- a) *Cooperativas Singulares:* “São criadas para prestar serviços diretamente aos associados e atender a um único objetivo econômico, político e social”;
- b) *Cooperativas Centrais e Federações:* “São criadas para organizar, em comum e em maior escala, diversos serviços de no mínimo três

cooperativas singulares filiadas, orientando e integrando suas atividades”;

- c) Cooperativas Confederações: “São criadas para organizar, em comum e em maior escala, diversos serviços de no mínimo três cooperativas centrais ou confederações, orientando e integrando suas atividades”;
- d) Cooperativas Mistas: “São criadas para prestar serviços diretamente aos associados e atender mais de um objetivo econômico, político e social”.

O cooperativismo desde a sua formação sofreu e ainda sofre várias transformações ou adequações buscando sempre melhor atender os interesses sociais, neste contexto as cooperativas são classificadas de acordo com a natureza de sua atividade produtiva (OCB, 2013).

Rech (2000) ressalva que classificar as cooperativas de acordo com sua natureza produtiva “trata-se de distinguir as cooperativas de acordo com as atividades que desenvolvem em relação aos seus sócios”.

Costuma-se classificar as cooperativas segundo a natureza de sua atividade produtiva e tipo de trabalho realizado pelos cooperados. Essa classificação não se presta apenas a fins cadastrais para identificação de conjuntos sociais e econômicos; serve também para identificar áreas de interesses comuns, os quais, às vezes, precisam ser defendidos em blocos pelas suas lideranças, diante de ingerências externas. À semelhança do que se passa na sociedade como um todo, por exemplo: banqueiros, bancários, metalúrgicos, indústrias automobilísticas, de brinquedos, do vestuário, motoristas e cobradores de ônibus comerciais, operários da construção civil, comércio varejista, vendedores autônomos, aviários etc. São conjunto de pessoas e interesses, por atividade, que se identificam e se organizam. Dentro do cooperativismo, tão vasto, o mesmo acontece. (Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB, 1992, p.52).

São 13 (treze) os ramos que o cooperativismo atende, todos estão especificados no quadro a seguir.

Quadro 4 - Ramos Cooperativista

RAMOS	PERFIL
1. Mineral	Previsto na Constituição Federal de 1988, é formado por cooperativas com a finalidade de pesquisar, extrair, lavar, industrializar, comercializar, importar e exportar produtos minerais, incluindo o artesanato mineral.
2. Agropecuário	Composto de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, cujos meios de produção são de domínio dos cooperados. Essas cooperativas relacionam-se a toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra, a industrialização, comercialização dos produtos, até a assistência técnica, educacional e social.
3. Consumo	Relacionada à compra em comum de artigos de consumo para seus associados. Ramo precursor do cooperativismo no mundo, cuja origem deu-se em Rochdale, na Inglaterra, em 1844. No Brasil, o primeiro registro de uma cooperativa é de 1889, em Ouro Preto-MG.
4. Crédito	Ocupa-se de poupança e de facilitar o acesso dos associados ao mercado financeiro com melhores condições que as instituições bancárias tradicionais. Ramo organizado em cooperativas de créditos rural, crédito mútuo e Luzzatti. Possui três sistemas — Sicredi, Sicoob e Unicred — e dois bancos cooperativos — Bansicredi e Bancoob.
5. Educacional	Reúne as cooperativas de professores, de alunos de escolas agrícolas, de pais e alunos e as de atividades afins ligadas à educação, como ensino à distância. O objetivo das cooperativas educacionais é unir ensino de boa qualidade e preço justo.
6. Especial	Formado por cooperativas constituídas por pessoas que precisam ser tuteladas ou que se encontram em situação de desvantagem nos termos da Lei 9.867, de 10.11.1999 — deficiência física, sensorial e psíquica, ex-condenados ou condenas a penas alternativas, dependentes químicos e adolescentes a partir de 16 anos em difícil situação familiar, econômica, social ou afetiva. As cooperativas atuam visando à inserção no mercado de trabalho desses indivíduos, geração de renda e a conquista da sua cidadania
7. Habitacional	As cooperativas habitacionais têm como objetivo viabilizar moradia aos associados. Seu diferencial é a construção de habitações a preço justo, abaixo do mercado, pois não visam ao lucro. Ocupam-se também da manutenção e administração de conjuntos habitacionais para seu quadro social. A título de exemplo, o maior complexo de construções do Ramo Habitacional no Brasil fica em Águas Claras, no Distrito Federal.
8. Infra-estrutura	Ocupa-se de serviços de infra-estrutura — construção de redes de eletricidade rural, produção, geração, manutenção, operação e distribuição da energia elétrica. Nesse ramo incluem-se as cooperativas de telefonia rural.
9. Produção	Estimula o empreendedorismo e autogestão dos negócios entre profissionais com objetivos comuns na exploração de diversas atividades produtivas. A ênfase maior do ramo Produção está nos setores da agropecuária e industrial. O Ramo Mineral apresenta grande afinidade à modalidade.
10. Saúde	Dedica-se à área de saúde humana, envolvendo profissionais de Medicina, Odontologia, Psicologia e afins. Esse ramo surgiu no Brasil, na cidade de Santos (SP), no final de 1967, ampliando-se por outros países. Ex: UNIMED, UNIODONTO etc.
11. Trabalho	Cooperativas de trabalhadores de qualquer categoria profissional, para prestar serviços, organizados num empreendimento próprio. A OCB classifica as cooperativas de trabalho em três grupos: Artesanal, Cultural e Diversos.
12. Transporte	Atuam no transporte de cargas e de passageiros, inclui táxis e Vans. É um ramo recente e muito dinâmico, criado pela Assembléia Geral da OCB no dia 30.04.2002, com boas perspectivas de crescimento.
13. Turismo e Lazer	Cooperativas de serviços turísticos, artísticos, de entretenimento, de esportes e de hotelaria, ou que atendem direta e prioritariamente o seu quadro social nessas áreas. O ramo foi reconhecido pela Assembléia Geral Ordinária da OCB no dia 28.04.2000. Propõe-se a gerar uma dinâmica de fluxo e refluxo de turistas dentro do Sistema Cooperativo.

Fonte: Brasil - Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM), (2008), p. 22 – 23.

O primeiro decreto que mencionava o cooperativismo aconteceu em 1903 sob o nº 979, este Decreto autorizava os sindicatos a organizarem cooperativas de agropecuárias e de consumo, bem como caixas de crédito. Depois deste, muitos outros também foram criados e/ou alterados para melhorar a formação e a funcionamento das cooperativas. No quadro abaixo estão descritos todos os decretos sancionados até ter-se a Lei 5.764 que vigora até hoje (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB).

Quadro 5 - Histórico Decretos Cooperativos

DECRETO Nº 979 de 06 de janeiro de 1903	Faculta os profissionais de agricultura e industriais rurais a organização de sindicatos para a defesa de seus interesses.
DECRETO-LEI Nº 1.637 de 5 de janeiro de 1907	Cria sindicatos profissionais e sociedade cooperativas.
DECRETO-LEI Nº 17.339 de 2 de junho de 1926	Aprova o regulamento destinado a reger a fiscalização gratuita da organização e funcionamento das Caixas Raiffeisen e bancos Luzzatti.
DECRETO-LEI Nº 22.239 de 19 de dezembro de 1932	Já com alterações em itálico, introduzidas pelo decreto-lei nº581.
DECRETO-LEI Nº 24.647 de 10 julho de 1934	Revoga o decreto nº 22.239 de 19 de dezembro de 1932; estabelece bases, normas e princípios para a cooperação profissional e para a cooperação social, faculta auxílios diretos e indiretos às cooperativas; e institui o Patrimônio dos Consórcios Profissionais Cooperativos.
DECRETO-LEI Nº 581 de 1 de agosto de 1938	Dispõe sobre registros, fiscalização e assistência de sociedades cooperativas; revoga os decretos ns. 23.611, de 20 de dezembro de 1933, 24.547, de 10 de julho de 1934;e revigora o decreto 22.239, de 19 de dezembro de 1932.
DECRETO Nº 5.893 de 19 de outubro de 1943	Dispõe sobre a organização, funcionamento e fiscalização das cooperativas.
DECRETO-LEI Nº 8.401 de 19 de dezembro de 1945	Revoga os decretos os decretos-leis nº 5.893 de 19 de outubro de 1943 e 6.274 de 14 de fevereiro de 1944, exceto disposições das arts. 104 a 118 e seus parágrafos, revigorando o decreto-lei nº 581, de 1º de agosto de 1938 e a lei nº 22.239, de 19 de dezembro de 1932.
DECRETO-LEI Nº 59 de 21 de novembro de 1966	Define a política nacional de cooperativismo, cria o conselho Nacional do Cooperativismo e dá outras providências.
DECRETO-LEI Nº 60.597 de 19 de abril de 1967	Regulamenta o Decreto-Lei nº 59, de 21 de novembro de 1966.
DECRETO-LEI Nº 5.797 de 19 de abril de 1971	Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedade cooperativas e dá outras providências.

Fonte: Organização Das Cooperativas Brasileiras – OCB (2013)

A lei nº 5.764 de 16 de dezembro de 1971 que define a Política Nacional do Cooperativismo, é constituída por 117 Artigos distribuídos em 18 capítulos. Nela estão esclarecidas resoluções sobre: a política nacional do cooperativismo, as sociedades cooperativas, os objetivos e a classificação, sua constituição, autorização de funcionamento, o Estatuto Social, os livros atas, o Capital Social, os Fundos, os associados, os órgãos sociais, as assembleias gerais, ordinárias e extraordinárias, os órgãos de administração, o conselho fiscal, fusão, incorporação e desmembramento, dissolução e liquidação, o sistema operacional, a distribuição de despesas, as operações, os prejuízos, o sistema trabalhista, a fiscalização e controle, o conselho nacional de cooperativismo, os órgãos governamentais, representação dos sistemas cooperativos, os estímulos creditícios e as disposições gerais e transitórias.

2.3 TEORIA DOS STAKEHOLDERS

A teoria dos *Stakeholders* surgiu no início do século XX. O termo *stakeholder* foi mencionado pela primeira vez num memorando do Instituto de Pesquisa de *Stanford* no ano de 1963. A definição inicial considerou o termo *stakeholder* como indivíduos ou grupos de pessoas atuantes dentro ou fora da organização que estavam diretamente ou indiretamente ligados com o seu desempenho (FREEMAN; REDD, 1983). Anos mais tarde as investigações sobre o termo aumentaram e Freeman (1984) refinou a definição dos *stakeholders* como aqueles indivíduos ou grupos de pessoas, capazes de influenciar ou serem influenciados pelos objetivos da empresa (FREEMAN, 1984).

Ao longo dos anos muitas foram às definições apresentadas, uma delas define os *stakeholders* como aqueles indivíduos ou grupos que tem interesse em obter algum benefício da empresa e não são considerados um grupo de interessados, pois os ganhos estariam restritos a uma das partes (DONADSON ;PRESTON, 1995). Em outra abordagem os *stakeholders* são considerados peças chave para o êxito da organização, pois influencia ou é influenciado no processo decisório da empresa, tendo em vista sua importância na obtenção dos resultados de curto, médio e longo prazo. (CLARKSON, 1995).

Savage et al., 1991, destaca ainda que existem muitos lados a serem estudados, acreditando que os impactos das ações tomadas pela empresa podem influenciar em inúmeras proporções. Partindo do pressuposto de que a responsabilidade não é para quem tem interesses, mas sim para aqueles que podem ser influenciados diretamente pelas mesmas, muitas são as partes interessadas dentro de uma organização.

Mesmo diante de várias sustentações a favor da importância e influência dos *stakeholders* no desempenho organizacional, há outras interpretações que discordavam da teoria de *Stakeholders*, pois entendem que ela não está muito clara (JONES, 1995), e tampouco pode ser considerada uma teoria, mas sim um resultado de pesquisas (TREVINO; WEAVER, 1999). Outros afirmam que certa definição está muito vaga e sem fundamento (JONES; WICKS, 1999), superficial ou sem conteúdo (STONEY; WINSTANLEY, 2001).

Apesar de todas estas controvérsias a teoria dos *stakeholders* permite repensar e analisar o *stakeholder* como um apostador, aquele que aposta todas as suas fichas em algo que acredita que dará certo. Outro ponto digno de nota é que o *stakeholder* tende a visar o ganho, não no sentido individual, mas de todos os envolvidos (ARRUDA; CARDOSO, 2003).

Tal teoria segundo Welcomer et al (2003), transmite que as empresas ao trabalharem com seus *stakeholders*, o fazem, para obter algum favorecimento, ou por supor ser uma obrigação moral. Assim estas ligações que são estabelecidas com o intuito de atingir ganho mútuo, acabam favorecendo positivamente a empresa.

A teoria dos *stakeholder* tem seu princípio vinculado a sociologia, a política de interesses e no comportamento organizacional, podendo ser definida como a formação e elaboração de ações que favoreçam todos os envolvidos interessados dentro da empresa, sendo eles funcionários, acionistas, clientes, fornecedores entre outros, fortalecendo o relacionamento com os mesmo a fim de garantir o sucesso da empresa a longo prazo (FREEMAN; MACVEA, 2000).

Conhecer os *stakeholders* se torna importante para fortalecer as ações tomadas pela empresa, pois permite definir estratégias mais eficazes de relacionamento e posicionamento perante o mercado. Possibilita a construção de uma reputação mais solidificada, passando uma imagem mais adequada e sólida para o mercado (ALMEIDA; MUNIZ, 2005).

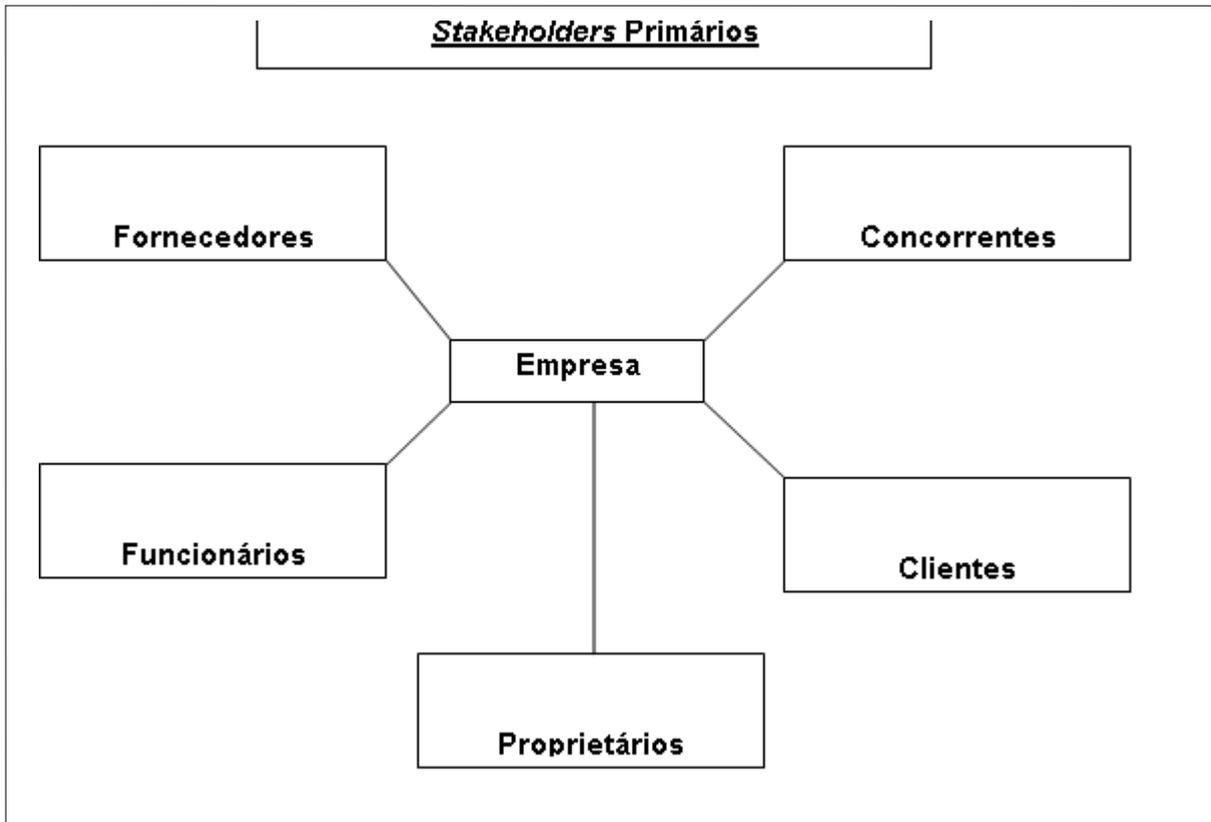
Nos últimos vinte anos a teoria do *Stakeholders* vem se desenvolvendo dentro de quatro linhas distintas, sendo elas planejamento corporativo, teoria dos sistemas, responsabilidade social corporativa e teoria organizacional. Cada uma delas relacionam os Stakeholders de maneira diferente, porém todas elas enfatizam a importância do envolvimento destes grupos com uma organização e a participação no desempenho estratégico das mesmas (FREEMAN; MACVEA, 2000).

Portanto, é possível dizer que inúmeras são as partes interessadas ligadas à organização, sendo estas internas ou externas, formando um conjunto denominado *Stakeholder* (BARBIERI;CAJAZEIRA, 2009). Tapscott & Ticoll (2005), enfatizam que tamanha é a importância destes grupos, que várias empresas já foram abaladas ou desoladas por negligências tais grupos.

2.3.1 Classificação dos Stakeholders

Os *Stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários (CLARKSON, 1995). Os primários são aqueles grupos essenciais para a existência da empresa e que podem influenciar diretamente no desempenho da mesma. Os secundários são aqueles grupos que apesar de também possuir sua participação, não comprometem diretamente o desempenho da organização (ATKINSON; WATERHOUSE, 1997).

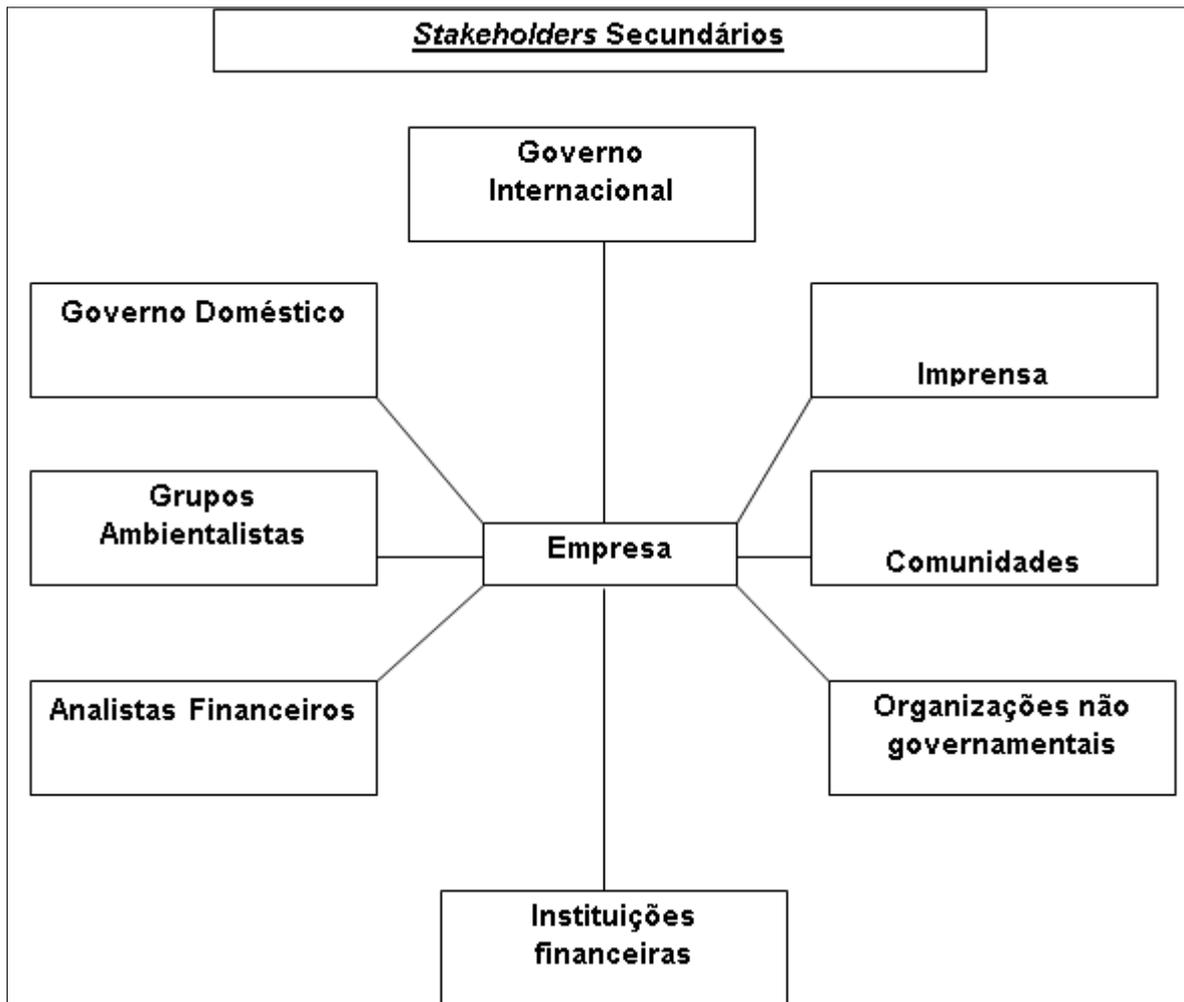
Os ***Stakeholders primários*** são os que estão diretamente ligados à empresa, como fornecedores, clientes, investidores, concorrentes, proprietários e funcionários. (WOOD, 1990). A Figura a seguir mostra com mais clareza quais são estes grupos.



Fonte: Wood (1990)

Para estes *stakeholders* a empresa é parte de seu conjunto. Integrado pela diversidade de afinidade dos grupos envolvidos que possuem objetivos, responsabilidades, direitos e expectativas diferentes. A empresa precisa fornecer um atendimento satisfatório a estes grupos, pois o não comprometimento da empresa perante aos mesmos, pode acarretar sérios danos à instituição (CLARKSON, 1995).

Os *stakeholders secundários* são aqueles grupos que não estão diretamente ligados ao desempenho da empresa, porém também podem influenciar sobre ela como: Governos, Imprensa, comunidade, organizações governamentais, instituições financeiras, grupos ambientalistas entre outros (WOOD, 1990).



Fonte: Wood (1990).

Os stakeholders secundários são aqueles capazes estimular a opinião pública, tanto para o bem quanto para o mal da instituição. Por isso apesar de não terem grande influência dentro da organização, uma relação inadequada também pode trazer sérios danos para a mesma (CLARKSON, 1995).

Dentre estes podem ser classificados ainda em quatro categorias. Os primários internos que são compostos por acionistas, funcionários e instituições financeiras. Os primários externos que são fornecedores e consumidores. Os secundários compostos por instituições internacionais, concorrentes, mídia entre outro. Os regulatórios, formados por governos e instituições públicas (BUYSSE; VERBEKE, 2003).

Tendo em vista que mesmo de forma direta ou indireta os stakeholders possuem forte impacto a organização. Neste sentido, é importante que a organização estabeleça metas considerando todos os envolvidos, garantindo quais resultados

serão obtidos e quais serão os eventuais impactos para todos os grupos envolvidos (SAVAGE et al., 1991). Por isso torna-se necessários a compreensão total dos grupos envolvidos e o seu poder de influência dentro da organização, tendo sempre em mente que qualquer decisão tomada pode afetar o conjunto inteiro (CANCELLIER, 2000)

Classificar os stakeholders de acordo com sua influência é uma ideia muito utilizada. O uso de uma ferramenta para impulsionar este mapeamento pode ajudar na visualização da influência e o poder destes stakeholders que são capazes de decidir sobre o bom ou mau desempenho de uma empresa (BOURNE; WALKER, 2005).

Almeida e Muniz (2005) reforçam a importância de conhecer estes grupos, ditos essenciais para a organização, pois assim, a empresa pode definir estratégias mais produtivas de relacionamento e posicionamento, dando maior harmonia e consolidação à imagem e reputação tornando-as ainda mais forte.

2.3.2 Influências dos *Stakeholders*

Os estudos que envolvem os *Stakeholders* demandam, na maioria dos casos, da identificação dos mesmos e no detalhamento de quais tipos de influência eles exercem dentro da organização (ROWLEV, 1997). Sendo assim, Michell et al.,(1997) afirma que é preciso levar em conta a combinação de 3 (três) atributos conhecidos como poder, legitimidade e urgência. A junção destes atributos poderão ajudar na identificação da influência que cada *stakeholder* exerce dentro da organização.

Quadro 3 - Atributos

Poder	A capacidade que esta possui de impor sua força sobre os outros indivíduos.
Legitimidade	Que obedeçam a leis ou normas desejáveis dentro da empresa.
Urgência	Quanto ao tempo de resposta exigido, perante as ações tomadas.

Fonte: Adaptado de Noro et al (2014).

Thompson (1995) conceitua o poder como uma habilidade que o *stakeholders* possui para exigir o alcance dos resultados que lhe forem de interesse, é a capacidade de agir em busca de seus próprios interesses e objetivos. Weber (1947)

afirma ainda que o poder pode ser definido como a capacidade que o grupo e/ou indivíduo tem para realizar suas próprias vontades dentro da organização, apesar da resistência. Pfeffer (1981) reformula esta definição como uma relação entre atores sociais dentro da organização, onde um tem poder de sobre o outro, podendo fazer algo que um outro ator sem o atributo poder, pode fazer. Apesar da dificuldade para se definir este atributo não é tão difícil de reconhecer (SALANCIK, PFEFFER, 1974).

O poder pode ser dividido em três partes o poder coercitivo, utilitário simbólico. O poder coercitivo diz respeito ao poder exercido sobre os recursos físicos de força, violência ou constrangimentos, ou o *stakeholders* classificado nesta categoria tem o poder de constranger ou causar danos ao patrimônio da empresa. Já o poder utilitário está diretamente relacionado aos recursos materiais ou financeiros e o poder simbólico é aquele que pode utilizar-se de meios para causar danos morais ao envolvido (ETZIONI, 1964).

Portando, a parte envolvida só pode impor suas vontade , quando possui acesso a qualquer um destes meios, sejam eles coercitivo, utilitário ou simbólico, sendo assim percebe-se que o poder é uma variável não um estado de espírito, portanto pode ser adquirido, como também pode ser perdido (MITCHEL et al. 1997).

Já para a legitimidade pode ser entendida como a percepção ou a suposição das ações realizadas só podem ser desejadas dentro de normas, valores, crenças ou definições, na maioria relacionadas com a busca de prestígio reconhecimento e credibilidade através do relacionamentos com partes envolvidas já estabelecidas no mercado (PERUCIA, BALESTRIN, VERSCHOORE, 2008).

A legitimidade, assim como o poder pode ser dividida em duas partes a legitimidade legal e moral. A legitimidade legal está ligada aos *stakeholders* para quem a empresa deve obrigações legais, geralmente definidas por lei, já a legitimidade moral está relacionada com o relacionamento que a empresa deve ter com seus envolvidos (MITCHEL et al. 1997).

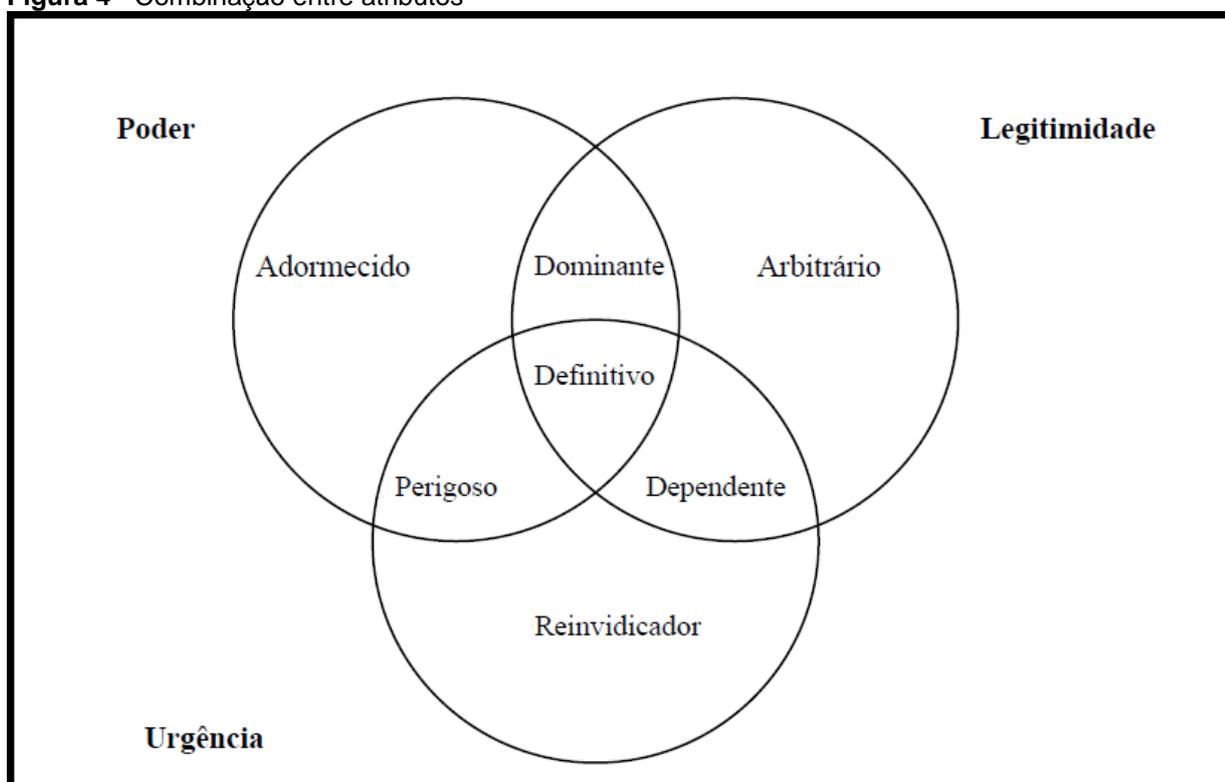
Embora a definição de legitimidade seja um tanto confusa e difícil de identificar, ela pode ser vista como um bem social desejável, podendo ser negociada de forma diferente a diferentes níveis de organização social (WOOD, 1991).

O terceiro e último atributo proposto por Mitchel diz respeito à urgência, que aparece como uma forma de complementar os outros dois atributos, a fim de capturar a dinâmica das interações das partes interessadas, o proposição deste

atributo para ajudar a mover o modelo de estático para dinâmico, ou seja, a palavra urgência é definida como algo que requer uma ação imediata (MITCHEL et al. 1997). Jones (1993) classifica a urgência em duas partes a sensibilidade de tempo atribuída àqueles grupos que podem tolerar atraso ou demora na solução dos problemas ou no atendimento gerencial e aqueles que possuem criticabilidade, ou seja, os que o atraso pode implicar em danos para a empresa.

Mitchell et al, 1997, afirma ainda que a junção destes três atributos dá origem a outros 7 tipos de *Stakeholders*.

Figura 4 - Combinação entre atributos



Fonte: Mitchel et al., 1997

Os conceitos atrelados a estes atributos estão especificados no Quadro 6.

Quadro 6 -Tipos de Stakeholders

Tipo	Descrição	Porque Conhecer?
<i>Stakeholder</i> Adormecido	Tem poder, porém não possui legitimidade ou urgência, por isso não possui muita interação com a empresa.	Para ter um acompanhamento de seu potencial para alcançar outros atributos.
<i>Stakeholder</i> Arbitrário	Não possui poder de Influencia, nem alega urgência, mas possui legitimidade.	A empresa deve conhecer pois este tende a ser mais receptivo.

<i>Stakeholder</i> Reivindicador	Possui urgência, por isso é chamado de reivindicador, não possui legitimidade ou poder, por isso não trará complicações.	Este também deve ser monitorado, pois pode alcançar outros atributos.
<i>Stakeholder</i> Dominante	Possui poder e Legitimidade, requer maior atenção.	Deve ser conhecido, pois este exige e precisa receber uma maior dedicação.
<i>Stakeholder</i> Perigoso	Possui poder e urgência, podendo se tornar perigoso para a organização.	Torna-se importantíssimo conhecer estes <i>Stakeholders</i> , pois tem-se a obrigação de atendê-los bem.
<i>Stakeholder</i> Dependente	Possui urgência e legitimidade, porém depende do poder de outro <i>Stakeholder</i> para reivindicar seus direitos.	Este também deve ser monitorado, pois pode alcançar outros atributos.
<i>Stakeholder</i> Definitivo	Possui poder e legitimidade, e em alguns casos urgência, neste caso deve-se dedicar e priorizar atenção imediata.	Deve-se conhecê-los, pois exigem uma atenção prioritizada e imediata, sendo o mais importante dos <i>Stakeholders</i> .

Fonte: Adaptado de Lyra; Gomes e Jacovine, 2009.

Savage et al. (1991), afirma também que os *Stakeholders* podem ser divididos em dois grupos, aqueles que possuem o potencial de ameaçar e aqueles com potencial de cooperar com a instituição, neste contexto temos quatro classes de *stakeholders*.

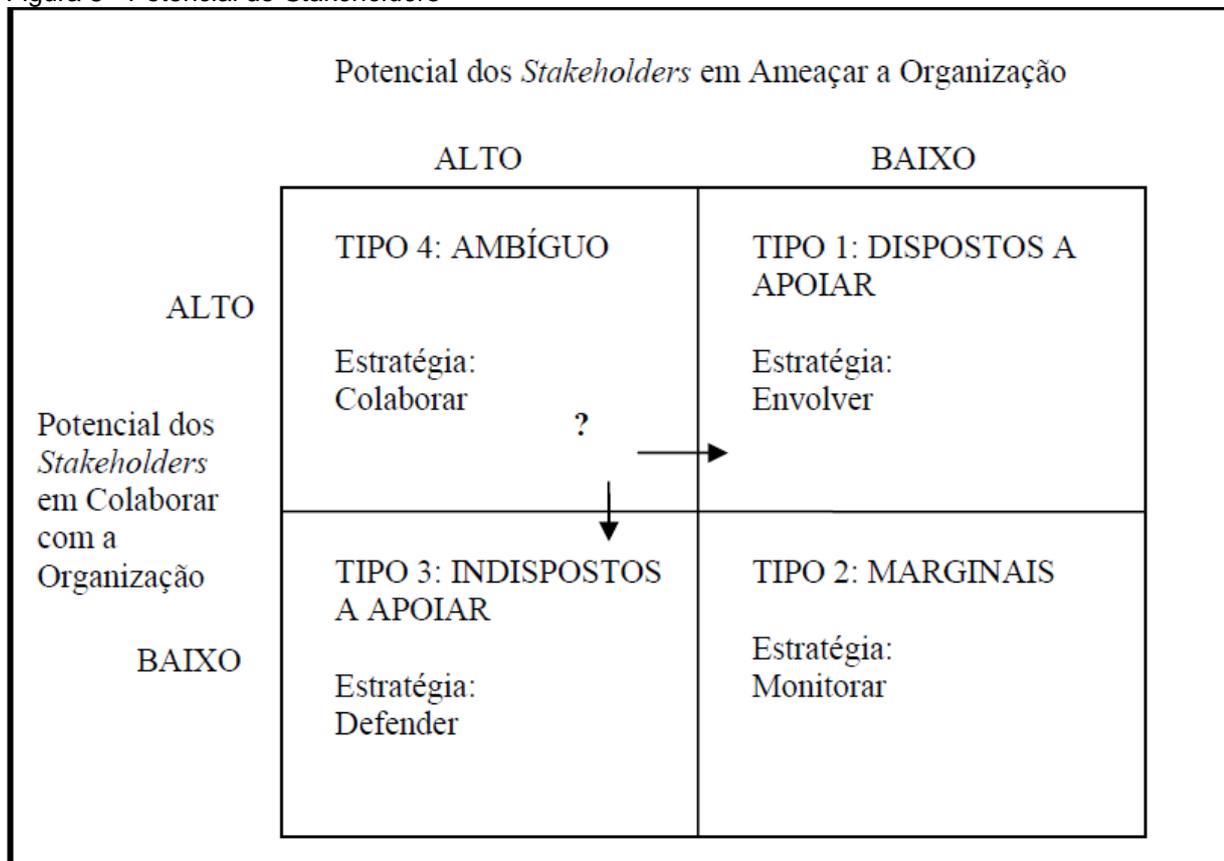
Quadro 7 - Tipos de Stakeholders

Tipos de Stakeholders	Descrição
Dispostos a apoiar	Alto potencial em cooperar, baixo em ameaçar.
Marginais	Baixo potencial em ameaçar e também para cooperar
Indispostos a Apoiar	Alto potencial em ameaçar e baixo em cooperar
Ambíguos	Alto potencial para ameaçar e também para cooperar

Fonte: Adaptado de Lyra; Gomes e Jacovine, 2009.

O potencial de cooperação é particularmente relevantes, pois o *stakeholder* pode unir forças com os outros grupos envolvidos e poder assim melhorar a administração dos negócios, já para o potencial de ameaçar deve tomar cuidado, pois o *stakeholder* que possui entre atributo não tolera ser negligenciado. Quanto mais dependente o envolvido for, maior será sua vontade e cooperar. A identificação desses dois grupos se torna importante para a organização a fim de desviar possíveis problemas relacionados a empresa, já que estes *stakeholders* podem definir o sucesso ou o fracasso da mesma (SAVAGE et. al. 1991)

Para a realização deste diagnóstico Savage, et al, 1991, propõe a utilização da matriz ilustrada a seguir.

Figura 5 - Potencial do *Stakeholders*

Fonte: Savage, et al, (1991)

3 PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS

Métodos científicos podem ser denominados como uma série de procedimentos orientados e estruturados, com a finalidade de dar maior precisão aos resultados de uma pesquisa, afirma Gressler (2003), que ressalta ainda que, “não se pode entender pesquisa e métodos científicos como seguimentos isolados, mas, sim como partes integradas de um todo mais complexo.”

Neste sentido Pádua (2002), enfatiza que sem um ordenamento dos métodos não se pode ter um conhecimento possível, somente assumindo dois elementos fundamentais (ordem e medida) é que se pode chegar ao conhecimento real e verdadeiro. “O método científico passa a ser o parâmetro para o conhecimento verdadeiro e a experimentação, a fonte de autoridade para a fundamentação do saber.” (Pádua, 2002, p.18)

Este capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos a ser utilizados para a elaboração da pesquisa, o delineamento da mesma quanto aos fins e aos meios, sua população de amostra, ambiente de pesquisa e coleta de dados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Moreira (2002) o delineamento de uma pesquisa consiste em sua estruturação, a maneira como esta será formulada. Gil (2007) define que a pesquisa pode ser definida como uma ação procedente e detalhista, que tem como objetivo principal a obtenção de respostas para as adversidades que serão propostas. Tem seu desenvolvimento em várias fases, desde a elaboração dos questionamentos, e coleta de dados, até a análise dos mesmos. Gressler (2003, p.49), afirma que “quando se quer desenvolver uma investigação, torna-se indispensável determinar o tipo de pesquisa a ser seguido. Os tipos de pesquisa dependem dos objetivos do estudo e da natureza do problema. Os mesmos podem ser classificados em diferentes categorias.” Neste sentido esta pesquisa pode ser classificada quanto aos fins descritiva, e quanto aos meios bibliográfica, documental e de campo.

Quanto as meios de investigação foi utilizada a pesquisa descritiva:

a) **Pesquisa descritiva:** a pesquisa descritiva consiste no registro, observação, análise e correlação dos dados, sem interferência do pesquisador, que neste período procura apenas entender um fenômeno e como este ocorre (Rampazzo, 2005). A pesquisa descritiva não é introdutória como a exploratória e nem tão específica como a explicativa, ela está entre as duas. Geralmente utiliza de um padrão de técnicas para coleta de dados como por exemplos através de questionários ou observação do meio (Reis,2005)

Rampazzo (2005, p.56), explica que a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de análise.

A pesquisa descritiva tem como objetivo descrever o objeto de estudo determinado. Ela estabelece a inter-relação entre os fenômenos e a população (grupo social) estudados usando as específicas variáveis. Por meio dela o pesquisador descreve o objeto de estudo e procura descobrir a frequência com que os fatos acontecem no contexto pesquisado.

Andrade (1997) classifica a pesquisa descritiva com os seguintes objetivos básicos:

Identificar, descrever e relatar os aspectos de determinado fenômeno ou população:

- a) Comparar e estabelecer a relação entre as mesmas;
- b) Estabelecer sua inter-relação utilizando de variáveis;
- c) Descobrir a periodicidade com que os fatos acontecem.

Esta pesquisa se mostra descritiva, pois o presente estudo tem como objetivo descrever a influência dos stakeholders e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.

Quanto aos meios de investigação foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

a) **Pesquisa Bibliográfica:** é tida como a forma mais simples de pesquisa, pois ela fundamenta-se apenas de dados secundários encontrados em livros impressos ou virtuais, revistas, entrevistas, documentos, ou seja, de fontes já publicadas e estudadas (Reis, 2008).

Macedo (1995, p.13), afirma que a pesquisa bibliográfica “trata-se do primeiro passo em qualquer tipo de pesquisa científica, com o fim de revisar a literatura existente e não redundar o tema de estudo ou experimentação.” Portanto nada mais é que uma averiguação do que existe sobre o assunto em questão e o conhecimento de outros autores para que a fundamentação não se torne negligente.

Pesquisa documental: é realizada com base em fontes diretas ou indiretas, as fontes diretas são aquelas encontradas em questionários, entrevistas ou formulários, e as indiretas são aquelas em publicações oficiais ou privadas em arquivos de uma ou mais fontes (Lopes, 2006).

Esta modalidade de pesquisa se diferencia da bibliográfica, pois a pesquisa bibliográfica recorre a materiais já elaborados, sendo basicamente livros ou artigos científicos encontrados em bibliotecas, já a pesquisa documental utiliza de materiais que não tiveram um tratamento análise, sendo jornais, revistas, tabelas, gráficos, vídeos, ou qualquer outra material de punho informativo (Fonseca, 2002).

b) **Pesquisa de Campo:** o presente estudo também utilizar-se-á desta modalidade de pesquisa, por necessitar de uma coleta de dados além da documental e bibliográfica, junto a pessoas e instituições, através de entrevistas ou questionários (Fonseca, 2002).

Para que o estudo se torne possível será efetuada a aplicação de uma entrevista direcionada, contendo perguntas abertas relacionadas à identificação e classificação dos *stakeholders* da cooperativa.

3.2 DEFINIÇÃO DE POPULAÇÃO ALVO

A população alvo desta pesquisa foi caracterizada pelos gestores da cooperativa, ou seja, integrantes do conselho de administração, presidente, vice presidente, secretário, tesoureiro e suplentes e também integrantes do conselho fiscal efetivos e suplentes, somando um total de 7 (sete) entrevistados.

Foi realizada junto à instituição cooperativa Coopervalesul, fundada em 2010, que tem sua sede na município de Turvo/SC atendendo o setor agrícola com foco exclusivo para os pequenos agricultores familiares.

A seguir, pode-se observar a estruturação da população-alvo.

Quadro 8 - Estruturação da População alvo

Objetivos	Períodos	Extensão	Unidade de Amostragem	Elementos
Conhecer a opinião dos gestores sobre quais são os grupos envolvidos na Cooperativa;	Março de 2014	Cidade de Turvo/SC	Componentes dos conselhos de administração e fiscal, efetivos e suplentes.	Homens e mulheres acima de 20 anos
Analisar qual a influencia dos <i>Stakeholders</i> na cooperativa.	Março de 2014	Cidade de Turvo/SC	Componentes dos conselhos de administração e fiscal, efetivos e suplentes.	Homens e Mulheres acima de 20 anos
Analisar qual a contribuição destes <i>Stakeholders</i> no desempenho estratégico da cooperativa.	Março 2014	Cidade de Turvo/SC	Componentes dos conselhos de administração e fiscal, efetivos e suplentes.	Homens e Mulheres acima de 20 anos

Fonte: Dados elaborados pela pesquisadora

3.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

Para a utilização desta pesquisa serão utilizados dados primários que segundo Gustin, e Dias (2006), são aqueles coletados pelo pesquisador sem influencia de qualquer outro indivíduo. “São dados ou fontes primárias aqueles extraídos de entrevistas, de documentos oficiais ou não oficiais, legislação, jurisprudência, dados estatísticos, informações de arquivos de todo o tipo, dentre outros.” Para isto será utilizado à técnica de entrevista. “A entrevista é utilizada para obter informações contidas nas falas dos objetos de pesquisa. A maior parte das referências feitas a propósito do questionário aplicam-se à entrevista” (FONSECA, 2002, p.67).

A entrevista pode ser classificada em vários tipos tais como: Conversa Livre ou entrevista não estruturada, entrevista dinâmica, reflexão falhada, entrevista

estruturada ou conversa dirigida, entrevista sem - estruturada ou conversa guiada, podendo ser individual ou em grupo (FONSECA, 2002).

Para esta pesquisa serão utilizadas as entrevista de conversa livre ou entrevista estruturada ou conversa dirigida.

Entrevista estruturada ou conversa dirigida: “serve para colher informações de forma Estandarizada.” A entrevista segue um roteiro idêntico a todos os entrevistados, tornando a forma de um questionário apresentado oralmente (Fonseca, 2002, p. 68).

Neste sentido a pesquisa será realizada através de uma entrevista auto administrada com perguntas abertas elaboradas pela pesquisadora. Em sentido de entrevista com cada indivíduo. “Nas entrevistas pessoais, os entrevistados veem o questionários e se posicionam frente a frente com o entrevistado. É possível, portanto fazer perguntas consistentes, complexas e variadas.” (MALHOTRA, 2006, p. 292)

3.4 PLANO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise dos dados da pesquisa envolve uma série de ações, bem como compilar as respostas, tabula-las, para assim, poder realizar uma análise para conseqüentemente interpretar os dados obtidos para chegar aos resultados da mesma (GIL, 1991).

Para a elaboração desta pesquisa algumas ferramentas serão utilizadas bem como Microsoft word. Esta ferramenta ofereceu auxílio na tabulação de dados e elaboração de tabelas, que compõem importantes meios de visualização e entendimento.

Quanto à técnica de dados foi utilizada a técnica de abordagem qualitativa que de acordo com Reis (2008, p.57), “tem como objetivo interpretar e dar significados aos fenômenos analisados.” Em outra linguagem os resultados não são dados através de números como das pesquisas quantitativas e sim através do entendimento da natureza de um fenômeno.

3.5 SÍNTESE DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No Quadro abaixo está disposto à síntese dos procedimentos apresentados.

Quadro 9 - Síntese dos procedimentos metodológicos

Objetivos Específicos	Tipos de pesquisa quanto aos meios	Meios de investigação	Técnicas de coleta de dados	Procedimentos de coleta de dados	Técnicas de análise de dados
Conhecer a opinião dos gestores sobre quais são os grupos envolvidos na Cooperativa;	Descritiva	De campo	Entrevista	Pessoal	Qualitativa
Analisar qual a influencia dos <i>Stakeholders</i> na cooperativa.	Descritiva	De campo	Entrevista	Pessoal	Qualitativa
Analisar qual a contribuição destes <i>Stakeholders</i> no desempenho estratégico da cooperativa.	Descritiva	De campo	Entrevista	Pessoal	Qualitativa

Fonte: Elaborada com dados da pesquisadora.

4 ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA

A presente seção irá apresentar a análise dos dados coletados através de uma pesquisa feita com os gestores de uma Cooperativa de Agricultura Familiar, com o intuito de identificar quem são seus *Stakeholders*, qual a influência destes grupos envolvidos dentro da organização e qual sua contribuição no desempenho estratégico da mesma. Sendo assim, para a base de conhecimento, apresentar-se-á um breve histórico da empresa em questão e em seguida os dados obtidos através da pesquisa aplicada

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Coopervalesul, Cooperativa de agricultura Familiar e Artesanato do Vale do Araranguá, foi fundada em 27 de agosto de 2010, na comunidade de Boa Vistinha, município de Turvo/SC, por 22 associados, com o objetivo de possibilitar a compra de insumos mais baratos visando a diminuição dos gastos nas lavouras de arroz, milho e fumo, que eram os cultivos mais fortes naquela comunidade.

Em sete de fevereiro de 2012, outras 58 pessoas se tornaram associados, agora também com outros cultivos como, banana gado de corte e a produção de leite. Nesta mesma época deu início a comercialização de leite, onde a cooperativa compra o leite de seus produtores associados e vende ao lactícínio, tornando-se assim o carro chefe das produções compreendidas pela cooperativa, onde cada vez mais e mais produtores tem se associado em busca dos benefícios oferecidos pela cooperativa na produção de leite. Dentre estes benefícios estão o bom preço pago aos produtores e também as obrigações legais exigidas por lei para a venda deste produto, como a venda somente por nota, garantindo assim, os direitos legais a todos.

Ao longo dos anos a cooperativa vem crescendo cada vez mais, hoje no ano de 2014 conta com mais de 100 associados ativos, e tem conseguindo alcançar todos os seus objetivos de oferecer ao agricultor os melhores preços, sendo na venda de leite e na compra de insumos mais baratos visando a diminuição dos custos das produções. O grande diferencial desta cooperativa é o repasse de melhores preços ao produtor na hora da compra, sendo que não visa lucro e compra seus produtos

diretamente do fornecedor, a margem aplicada no preço de venda é quase insignificante se comparada aos preços oferecidos pelas demais cooperativa, é apenas para despesas administrativas, tendo em vista que o seu maior objetivo não é gerar lucro e sim oferecer os melhores preços ao produtor.

4.2 CLASSIFICAÇÃO DOS *STAKEHOLDERS*

A primeira questão da pesquisa aplicada tem objetivo a identificação e classificação dos *stakeholders*, quem são esses grupos envolvidos e qual sua classificação, se está inserido no ambiente interno ou externo.

Desde a primeira citação do termo ***stakeholder*** em um memorando interno do Instituto de pesquisa de Stanford, em 1963 (FREEMAN; MCVEA, 2000), o termo tem ganhado inúmeras versões. A mais famosa delas é a citada por Freeman (1984) que definiu *Stakeholders*, como qualquer indivíduo ou grupo de pessoas, presente dentro ou fora da empresa que podem influenciar ou ser influenciado pelas ações tomadas pela mesma.

No Quadro 10, os gestores identificaram primeiramente os grupos envolvidos inseridos na organização, os Stakeholders internos.

Quadro 10 - Stakeholders internos

<i>Stakeholder</i> Internos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Funcionário	X	X	X	X	X	X	X
2. Sócios	X	X	X	X	X	X	X
3. Conselhos Administração	X	X	X	X	X	X	X
4. Conselho Fiscal	X	X	X	X	X	X	X
5. Conselho de Comercialização	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Ao analisar o Quadro 10, pode-se perceber que todos os entrevistados identificaram os mesmo *Stakeholders*. Foram citados um total de 5 (cinco) grupos e/ou indivíduos que estão envolvidos internamente na Cooperativa em estudo.

Os Stakeholders citados foram os funcionários que auxiliam nos processos administrativos, os sócios que são as peças-chaves para sua formação, o conselho de administração formado por presidente, vice-presidente, secretário, tesoureiro e suplentes que estão diretamente envolvidos com as tomadas de decisões na

organização, o conselho fiscal que é o órgão responsável pela verificação e aprovação das contas ao final de cada mês e o conselho de comercialização, responsável exclusivamente pela negociação de preço de venda do principal produto comercializado pela mesma.

É possível perceber que apesar de serem apenas 5(cinco) os *stakeholders* internos citados pelos gestores, muitos são os indivíduos envolvidos, apesar da contrariedade dos fatos. Isso se justifica pela vicissitude com a simples razão de que a empresa em questão é uma cooperativa e por isso envolve no mínimo 20 pessoas. Qualquer acontecimento dentro da instituição será de responsabilidade de todos os indivíduos inseridos em seu quadro social.

Seguindo a mesma linha de identificação dos *stakeholders* internos, no Quadro 11 estão inseridos os *stakeholders* externos.

Quadro 11 - Stakeholders externos

Stakeholder Externo	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Epagri	x	x	x	-	x	x	X
2. Laticínio	x	x	x	x	x	x	X
3. Sindicato dos Trabalhadores de Turvo e Ermo	x	-	x	-	x	x	X
4. Associação de Agricultores de Ermo	-	-	-	-	x	-	-
5. Prefeitura de Timbé do Sul	-	-	-	x	-	-	-
6. Fornecedores	X	x	x	x	x	x	X
7. Pitangueiras	-	-	X	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Verificando o Quadro 11, pode-se perceber que um número maior de grupo e/ou indivíduos foram citados e que neste segundo momento, já existe algumas diferenças nos grupos relatados pelos entrevistados. Foram identificados 7 (sete) *Stakeholders* externos, enquanto que dos internos foram 5 (cinco).

O entrevistado E1 apontou 4 (quatro) ***stakeholders*** externos, assim como os entrevistados E6 e E7 que apontaram os mesmo grupos citados, quais sejam: Epagri, Laticínio, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo e os Fornecedores em geral. Os entrevistados E3 e E5, também citaram estes mesmos Stakeholders, porém o E3 acrescentou um fornecedor específico a Pitangueiras e o E5 a associação de agricultores de Ermo, também como grupos envolvidos externos. O entrevistado E2 citou apenas 3 (três) *stakeholders*, sendo estes comuns entre os

entrevistados já citados, já o E4 não citou a Epagri como *Stakeholders*, e acrescentou a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul.

De uma forma geral verifica-se que dos grupos citados, têm-se em comum a todos os entrevistados, 2(dois) deles, o Laticínio e os fornecedores em geral, considerando que a empresa abrange 5 (cinco) municípios. Grande parte das disparidades pode ser explicada pela abrangência, já que cada entrevistado convive mais diretamente com a entidade existente em seu município. Outro motivo que também precisa ser considerado é o grau de participação dentro da empresa, apesar de ser uma cooperativa e exigir a participação dos sócios nas decisões tomadas, alguns deles (conselho de administração, por exemplo) estão mais presentes dentro da organização e por isso conhecem melhor todos os grupos envolvidos.

Ao total, somando internos e externos, foram identificados 12 *stakeholders* em relação à empresa e questão. E é a partir destes que os próximos dados serão analisados.

4.3 CLASSIFICAÇÕES DO GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS STAKEHOLDERS

Esta seção é necessária para a identificação do grau de importância de cada *stakeholders* apontado pelos entrevistados, pois parte-se do pressuposto de que alguns *Stakeholders* possuem maior influência e participação dentro da empresa do que outros (MITCHELL; AGLE; WOOD 1997).

O Quadro 12, aponta os ***stakeholders*** citados pelos entrevistados, de acordo com seu grau de importância exercido sobre a empresa.

Quadro 12 - Stakeholders mais importantes

Stakeholder Mais Importantes	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Funcionários	Interno	1º	1º	3º	4º	4º	4º	1º
Associados	Interno	-	2º	1º	1º	1º	1º	2º
Laticínio	Externo	5º	4º	4º	3º	3º	3º	4º
Epagri	Externo	6º	7º	5º	7º	-	7º	8º
Sindicato dos Trabalhadores de Turvo e Ermo	Externo	-	-	9º	8º	-	8º	7º
Prefeitura de Timbé do Sul	Externo	-	-	-	-	7º	-	-
Pitangueiras	Externo	-	-	8º	-	-	-	-
Conselho de Administração	Interno	2º	3º	2º	2º	2º	2º	3º

Conselho de Comercialização	Interno	4º	5º	6º	5º	5º	5º	5º
Conselho Fiscal	Interno	3º	6º	7º	6º	6º	6º	6º

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Analisando o Quadro 12 apresentado, pode-se perceber uma discordância entre os gestores sobre a importância de 2 (dois) *stakeholders*. Para os entrevistados E1, E2 e E7, os funcionários são os mais importantes, já para o restante dos entrevistados (E3, E4, E5 e E6), os associados são os *Stakeholders* mais importantes. No total foram citados 10 (dez) *Stakeholders* de acordo com seu grau de importância, dentre eles 5 (cinco) internos e 5 (cinco) externos.

O entrevistado E1 apontou como *stakeholder* mais importante os funcionários, pois segundo ele, “**estão diretamente envolvido na administração dos procedimentos realizados pela cooperativa. Pois se o funcionário não trabalhar bem como se fosse dele, a cooperativa não vai para frente.**” [grifo nosso] (E1). O entrevistado E2, concorda com a opinião do E1, pois acredita que os funcionários são “**quem dedica mais tempo para a cooperativa, pois tem dias que o presidente não está e quem resolve os problemas é o funcionário**” [grifo nosso] (E2), assim como o E7, que também classificou os funcionários no topo dos mais importantes e destaca que, “[...] **o funcionário é quem tem o contato direto com o associado, no dia a dia da cooperativa.**” [grifo nosso] (E7).

Já os outros 4 (quatro) entrevistados, E3, E4, E5 e E6, apontaram os associados como mais importantes dentro da cooperativa, pois segundos eles sem os associados, a cooperativa nem existiria.

Quadro 13 - Justificativa dos entrevistados, quanto aos associados

E3	“O associado é o responsável por todas as decisões tomadas dentro da Cooperativa, desde a escolha de seus representantes (conselhos de administração), até as destinações das sobras, por isso é o <u>mais importante.</u> ” [grifo nosso]
E4	“Pois sem os <u>sócios</u> não haveria cooperativa, para ser uma cooperativa foi preciso 20 sócios, tudo dentro da cooperativa possui a influencia do sócio desde os conselhos até as escolhas dos funcionários.” [grifo nosso]
E5	“O sócio é o <u>mais importante</u> desde a sua fundação, pois foi pela união de 20 pessoas que a cooperativa pode existir, e pelas opiniões e patrimônio dos mesmo que sobrevive até hoje.” [grifo nosso]
E6	“Sem os <u>sócios</u> a cooperativa deixaria de existir

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

No que diz respeito aos *stakeholders* que ocupam o segundo lugar na classificação, pode-se perceber a contrariedade de opiniões entre os entrevistados. O E2 e o E7 apontaram os associados em segundo lugar, alegando os mesmos motivos, **“de que sem os associados não existiria a cooperativa”** [grifo nosso] (E2), **“pois eles são as bases de sua fundação”** [grifo nosso] (E7).

O *stakeholders* mais citado em segundo lugar pelos entrevistados foi o Conselho de Administração. 5 (cinco) dos entrevistados apontou o conselho de administração como 2º *stakeholder* mais importante entre os 10 (dez), apontados. Esta opinião se deu basicamente pelo motivo de que o conselho de administração **“é o responsável por representar todos os associados nas tomadas de decisões dentro da empresa”** [grifo nosso] (E4). Este conselho é composto obrigatoriamente por associados, **“estes associados são escolhidos pela maioria dos associados em assembleia para que estes possam representar a todos a frente da mesma.”** [grifo nosso] (E5), geralmente são escolhidas pessoas com espírito de liderança, **“que lutam pelos direitos de todos”** [grifo nosso] (E6). Estas pessoas precisam estar comprometidas e envolvidas com os objetivos da cooperativa, não pode ser alguém com pensamento individualista, mas sim aquele que **“procura a melhor solução dos problemas, de maneira que possa agradar a todos os associados”** [grifo nosso] (E3), é **“alguém que possa disponibilizar seu tempo para administrar da melhor maneira possível a cooperativa, visando o bem estar de todos os associados”** [grifo nosso] (E1)

Seguindo a ordem de classificação no terceiro lugar, 4(quatro) *stakeholders* foram citados, um deles é o laticínio, comum a 3 (três) entrevistados, E4, E5 e E6. Outro *stakeholder* que teve mais de uma aparição em, terceiro lugar, foi o Conselho de Administração, sendo citado por 2 (dois) dos entrevistados, E2 e E7. Apenas 1 (um) dos entrevistados citou o Conselho Fiscal (E1) e o funcionário foi citado pelo entrevistado E3.

O Laticínio aparece como um grupo importante para a cooperativa, pois o maior produto comercializado pela mesma é o leite e esta comercialização é realizada por intermédio da venda entre os associados. Já o laticínio, é a cooperativa quem emite as notas fiscais e negocia mensalmente o preço a ser vendido, bem como qualquer dúvida ou problemas dos associados em relação ao laticínio.

Segundo a opinião dos entrevistados E4, E5 e E6, as parcerias com os *stakeholders* são importantes, pois sem esta “**não se poderia comercializar leite de forma correta e organizada, como se comercializa hoje**” [grifo nosso] (E6), “**a parceria do laticínio é algo muito importante para a cooperativa, pois de que adianta produzir se não houver ninguém para comprar?**” [grifo nosso] (E4). Outra questão importante é que o próprio laticínio possui uma agropecuária especializada em artigos de animais (rações, suplemente, sal, etc.), fornecendo estes produtos por um preço mais acessível à cooperativa e conseqüentemente aos associados. Segundo o E5, a agropecuária “**é importante, pois além comprar nosso produto, também nos oferece um produto de qualidade para o trato do gado**” [grifo nosso] (E5).

2 (dois) dos entrevistados também classificaram o Conselho de Administração em terceiros lugar, pois, “**eles são os porta voz dos associados**” [grifo nosso] (E2), e sem eles, a cooperativa não mais existiria, “**é pelo esforço deles que a cooperativa está onde está hoje**” [grifo nosso] (E7).

O entrevistado E1 classificou ainda o Conselho Fiscal como 3º colocado, pois segundo ele, “**são os responsáveis pela fiscalização das contas da cooperativa**”, e por fim o entrevistado E3 citou os funcionários como terceiros mais importante, abaixo dos associados e do Conselho de Administração, pois segundo ele, “**o funcionário é importante sim, mas é apenas o subordinado dos outros dois grupos acima dele**” [grifo nosso]

Em quarto lugar, 3 (três) *stakeholders* foram apresentados, os funcionários citados por três dos entrevistados (E4, E5 e E6), o laticínio também citado por 3 (três) (E2, E3 e E7), e o conselho de administração citados apenas por 1 (um) dos entrevistados (E1).

O entrevistado E1, classificou em quanto lugar o Conselho de Administração, pois segundo ele “**é quem faz a negociação do preço que será no leite, e para isso devem ser pessoas que lutam por um bom preço.**” [grifo nosso] (E1). A respeito dos funcionários 3(três) dos entrevistados classificaram este grupo em terceiros lugar. Os motivos para esta classificação são basicamente os mesmos, pois apesar de ser um *stakeholder* importante para a cooperativa, ele não pode ser colocado acima dos conselheiros, pois são subordinados à eles.

Quadro 14 - Justificativa dos entrevistados, quanto aos funcionários

E4	“O funcionários é uma parte importante, porém ele obedece às ordens do presidente, e conseqüentemente do conselho de administração.” [grifo nosso]
E5	“Ele é importante, mas não tem poder de decisão” [grifo nosso]
E6	“O funcionário apenas obedece as ordens que lhe forem dadas” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Em quinto lugar estão 3 (três) **stakeholders**, a Epagri, o Laticínio e o Conselho de Comercialização, 2 (dois) deles aparecem na opinião de outros entrevistados em posições anteriores, e 1 (um) deles aparece pela primeira vez na escala de grau de importância.

Um dos entrevistados citou o laticínio em quinto lugar no **ranking**, por acreditar que **“a cooperativa não deixaria de existir se o laticínio deixasse de comercializar o leite com eles, pois ele não é o único que compra leite na região, ele é importante sim, mas não traria grandes prejuízos.”** [grifo nosso] (E1), outro entrevistado classificou a Epagri como quinto lugar. Para ele a Epagri desde a fundação tem se mostrado um grande parceiro na área de capacitações para produtores, **“a Epagri nos ajuda no melhoramento de nossa propriedade, para que cada vez possamos entregar o melhor leite.”** [grifo nosso] (E3)

Outro stakeholder citado em quinto lugar foi o Conselho de Comercialização classificado pelo restante dos entrevistados (E2, E4, E5, E6 4 E7). Esta escolha se dá principalmente pela responsabilidade que este grupo tem em negociar um bom preço, bom para o produtor e para a cooperativa, para o produto comercializado, no caso o leite ***in natura***. Quando questionado o motivo da escolha, a resposta foi unânime, todos os entrevistados concordaram que este grupo precisa ser capaz de persuadir o representante do laticínio a pagar um bom preço pelo leite comercializado, bom para produtor, para a cooperativa e para o laticínio também.

Em sexto lugar foram assinalados 3 (três) **stakeholders**, todos eles já citados anteriormente por outros entrevistados em outras colocações. Cinco dos entrevistados apontaram o Conselho Fiscal em sexto lugar do **ranking**, alegando que estes **“são os representantes responsáveis por fiscalizar como está sendo usado o dinheiro da cooperativa que é também dos sócios”** [grifo nosso] (E2), eles **tem o “direito de exigir que este dinheiro seja utilizado de maneira correta”** [grifo nosso] (E4). Vale destacar, que os Conselheiros Fiscais são obrigatoriamente associados, que são escolhidos pela maioria em assembleia para representar todos

os associados, por isso possuem uma grande responsabilidade dentro da cooperativa.

Em sétimo lugar, 4 (quatro) *stakeholders* foram apontados, 2 (dois) deles já citados anteriormente, a Epagri e o Conselho Fiscal, os novos citados são a Prefeitura Municipal de Timbé do Sul apontado pela entrevistado E5, e o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo apontado pelo E7. O Conselho Fiscal foi citado pelo entrevistado E3 e a Epagri pelos demais entrevistados. Nesta seção um dos entrevistados (E1), apontou somente 6 (seis) como sendo mais importantes.

O conselho fiscal aparece pelos mesmos motivos apontados anteriormente pelos demais entrevistados. A Epagri aparece como parceira da cooperativa nas questões de capacitações, palestras e treinamentos para melhorar não só a produção de leite, mas também todas as outras culturas que a cooperativa abrange. O sindicato dos trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo aparecem como grandes incentivadores da agricultura familiar e também parceiros em diversas questões abordadas pela cooperativa, é também quem cede a sala onde está localizada a cooperativa. A Prefeitura Municipal de Timbé do Sul citada pelo entrevistado E5 é apontada, porque neste município não se tem a Epagri, por isso é ela quem dá o suporte necessário para os agricultores nas questões de capacitações, treinamentos e palestras.

Na oitava colocação há 3 (três) grupos envolvidos, sendo que apenas 4 (quatro) entrevistados citaram a oitava colocação. Os stakeholders apontados foram Epagri, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo e um fornecedor específico, a Pitagueiras.

Dois deles já foram citados pelos demais entrevistados. Os motivos apontados por estes são os mesmos que dos entrevistados anteriores, já o grupo pitangueiras aparece como um dos principais fornecedores de insumos da cooperativa, "***eles são nosso grande parceiro na compra de insumos para as outras culturas, não do leite, mas do arroz, milho e fumo, sempre conseguindo os melhores produtos e preços para a cooperativa e conseqüentemente para o sócio***" [grifo nosso] (E3).

E em nono e último lugar foram classificados apenas um *stakholder*, também já apontado por entrevistados anteriores, sendo o Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo, pois segundo ele "***Oferece e sempre***

ofereceu um grande apoio à cooperativa, fornece uma sala totalmente gratuita e busca sempre contribuir com o que for preciso “[grifo nosso] (E3).

Diante de todas essas divergências, pode-se perceber que o grau de importância dos *stakeholders* é relativo de acordo com a opinião de cada entrevistado, levando em conta sua participação dentro da cooperativa e sua experiência ao longo dos anos, não apenas pelos atributos de cada *stakeholder*. Frisando sempre que todos os grupos citados, independente de seu grau de importância, representam, e muito, para o desempenho e crescimento da mesma. Ao contrário da pergunta anterior a questão a seguir é identificar quais os *stakeholders* possuem uma menor influência para a cooperativa. O Quadro 15, mostra quais foram os grupos citados pelos gestores como menos importantes.

Quadro 15 - Stakeholder menos importantes

Stakeholder Menos Importantes	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Prefeituras Municipais	Externo	1º	1º	1º		1º	1º	1º
Epagri	Externo				1º			

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Pode-se analisar, de acordo com o Quadro 15, que apenas 2 (dois) *stakeholders* foram apontados como os que tem menor influência para cooperativa. 6 (seis) dos entrevistados citaram as Prefeituras Municipais como um grupo envolvido que tem menos influência nas decisões estratégicas da instituição, e apenas 1 (um) entrevistado apontou a Epagri como aquela que exerce menor influência.

O motivo apresentado pelos gestores a respeito das prefeituras municipais diz respeito ao não envolvimento da mesma nas questões da cooperativa, sendo elas sociais ou financeiras, pois “***desde a fundação da cooperativa, nunca houve qualquer ajuda desta entidade***” [grifo nosso] (E3), sabendo que a cooperativa abrange hoje 5 (cinco) municípios, todos os entrevistados com exceção de apenas um, disseram que a prefeitura “***nunca dispôs qualquer ajuda, sendo social ou financeira para o crescimento da cooperativa, se a cooperativa está como onde está hoje, foi pelo esforço do conselho de administração e dos associados***” [grifo nosso] (E5).

O motivo pelo qual a Epagri foi citada pelo entrevistado E4, foi que no município em que o entrevistado reside não existe Epagri, então segundo ele, não tem influência alguma no desempenho da instituição, mas este também admite que a Epagri do município vizinho Turvo, tem ajudado bastante os outros municípios de atuação da cooperativa, porém por motivos políticos as Epagri's vizinhas foram proibidas de atuarem no município de Timbé do Sul, no qual o entrevistado em questão reside, ***“Para mim a Epagri é a que menos ajuda a gente no município de Timbé do Sul, porque uma que não existe mais Epagri lá, e outra que a Epagri regional proibiu que a Epagri vizinha nos ajude em Timbé por desentendimentos com o prefeito”*** [grifo nosso] (E4).

4.3 CLASSIFICAÇÕES DA INFLUÊNCIA NO DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Esta seção irá apresentar quais dos grupos envolvidos possui maior influência no desempenho estratégico da instituição. Para isso foi realizado o seguinte questionamento aos gestores: “Dentre os grupos de interesse apresentados anteriormente, qual (quais) contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico da Cooperativa? Porquê?”, o Quadro 16, aponta quais os stakeholders, na opinião dos gestores, possuem maior influência no desempenho estratégico da cooperativa.

Quadro 16 - Stakeholders que influenciam no desempenho estratégico

Stakeholder que contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico	Tipo	Grau de Importância						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Conselho de Administração	Interno	2º	3º	1º	1º	1º	1º	3º
2. Funcionários	Interno	1º	1º	4º	3º	4º	4º	1º
3. Presidente	Interno	3º	2º	2º	2º	2º	2º	2º
4. Tesoureiro	Interno	4º	4ª	3º	4º	3º	3º	4º

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Analisando o Quadro 16 percebe-se que foram listados 4 (quatro) *Stakeholders*, que segundo os gestores, influenciam no desempenho estratégico da cooperativa. Todos eles internos, como o Conselho de Administração, funcionários, presidente e tesoureiro. No que diz respeito ao seu grau de importância, 4 (quatro)

dos entrevistados apontaram o conselho de administração em primeiro lugar, enquanto outros 3 (três) citaram o Presidente como o primeiro mais importante.

Os motivos apresentados para tal colocação foram na grande maioria, iguais para todos os entrevistados. No caso do Conselho de Administração esta escolha se deu pelo fato de que é a entidade mais envolvida dentro da cooperativa. Ele (o conselho) é o representante de todos os associados e responsável pelas principais decisões tomadas, os conselheiros são também os representantes legais da instituição e por isso qualquer decisão errônea, afeta diretamente o desempenho da mesma.

Quadro 17 - Opinião dos gestores quanto ao conselho de administração

E3	“O conselho de administração é o representante legal da cooperativa , ele responde por qualquer problema existente.” [grifo nosso]
E4	“O conselho de administração, pois <u>ele é ele quem toma as principais decisões</u> dentro da cooperativa.” [grifo nosso]
E5	“O conselho de administração, pois <u>ele é ele quem toma as principais decisões</u> dentro da cooperativa.” [grifo nosso]
E6	“Todas as decisões tomadas ou que serão tomadas são aprovadas pelo conselho, qualquer problema que venha a ocorrer é de responsabilidade do conselho” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Já para 3 (três) dos entrevistados o presidente é o *stakeholder* que possui maior influência no desempenho estratégico da cooperativa. Segundo a opinião destes, o funcionário “é **quem fica mais tempo dentro da cooperativa**” [grifo nosso] (E2), é “**quem tem maior contato com o sócio**” [grifo nosso] (E7), e “**que se ele não fizer o trabalho correto pode comprometer a cooperativa**” [grifo nosso] (E1). É possível compreender, a partir da opinião dos entrevistados, que o funcionário é quem está mais presente na cooperativa, pois todo e qualquer problema dentro da mesma, o primeiro a ser informado é o funcionário, dependendo da situação ele mesmo pode resolver o problema, e por isso muitas vezes, pode ser visto como uma peça chave dentro da instituição.

Em segundo lugar tem-se 2 (dois) *stakeholders*, o já citado Conselho de Administração apontado por 1 (um) dos entrevistado (E1), pois “**o conselho de administração é quem toma as maiores decisões**”[grifo] (E1), e o presidente apontado pelo restante dos entrevistados. O Presidente aparece aqui representando o maior cargo dentro do conselho de administração. Ele é o responsável pelas contas bancárias, pela assinatura de documentos e pela representação legal da instituição,

porém não tem o direito de tomar as decisões sozinho, sem passar antes por todos os outros membros do conselho.

Quando questionado o motivo da colocação em segundo lugar as respostas foram, em sua maioria, as mesmas, que estão especificadas no Quadro 18 abaixo.

Quadro 18 - Opinião dos entrevistados com relação ao Presidente

E2	“O presidente é o porta voz da cooperativa, ele é quem tem maior colocação, por isso é quem mais pode contribuir para o desempenho da cooperativa.” [grifo nosso]
E3	“O presidente é quem irá representar a cooperativa, é quem toma as maiores decisões porém, estas decisões tem de ser tomadas em conjunto com o conselho, ele não tem o poder de decidir tudo sozinho.” [grifo nosso]
E4	“Ele é o representante legal da cooperativa, todas as decisões tem que ser passadas e aprovadas por ele.” [grifo nosso]
E5	“É quem está mais presente dentro da cooperativa e tem mais representação ativa.” [grifo nosso]
E6	“É quem tem mais contato com os associados, e que tem mais contato com o problemas dentro da cooperativa.” [grifo nosso]
E7	“É quem está mais envolvido com os problemas diários dentro da cooperativa, para os problemas mais simples que não exigem aprovação do conselho ou que já foram passadas em outros casos, ele é quem tem a responsabilidade de resolver.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Em terceiro lugar tem-se todos os *stakeholders* citados, o Conselho de Administração já citado anteriormente apontado pelo entrevistado E1, alegando que este “**é quem está mais presente e mais envolvido com as questões diárias dentro da cooperativa**” [grifo nosso] (E1), o Conselho de administração também já classificado em posições anteriores apontado pelo entrevistado E7, pois este acredita que “**o conselho auxilia nas decisões tomadas dentro da cooperativa**” [grifo nosso] (E7), o funcionário citado pelo entrevistado E4, que segundo ele “**auxilia nas questões administrativas e tem a responsabilidade de fazer as coisas corretas, porém é um subordinado do conselho e do presidente**” [grifo] (E4).

A novidade nesta colocação está no aparecimento do Tesoureiro, que tem por suas responsabilidades a de cuidar e administrar todas as entradas e saídas monetárias da cooperativa, porém estas decisões também são tomadas em conjunto com o conselho e o presidente que também autoriza juntamente com o tesoureiro, as retiradas ou entradas de dinheiros das contas bancárias, por exemplo.

Quadro 19 - Opinião dos entrevistados com relação ao Tesoureiro

E3	“O presidente apesar de estar bastante envolvido, não pode tomar certas decisões sozinho, por isso o tesoureiro é fundamental nas questões monetárias da cooperativa.” [grifo nosso]
E5	“O tesoureiro juntamente com o presidente é quem autoriza todas as entradas e saídas de dinheiro.” [grifo nosso]
E6	“Ele é quem tem responsabilidades e que também está bastante envolvido nas questões da cooperativa.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

E em último tem-se a quarta colocação dos *stakeholders* que possuem maior influência ou contribuição para o desempenho estratégico da cooperativa. Dentre os classificados em quarto lugar tem-se 2 (dois) dos já citados até o presente momento, o Tesoureiro apontado por 4 (quatro) dos entrevistados (E1, E2, E4 e E7). Esta classificação se deu na maioria pelos mesmos motivos já citados anteriormente, de que o Tesoureiro é quem juntamente com o presidente pode fazer as movimentações bancárias dentro da instituição, e aparece em quarto lugar justamente porque suas ações dependem de outros grupos para que sejam efetuadas.

O outro *stakeholder* classificado em quarto lugar é o funcionário, que na opinião dos entrevistados, é muito importante no desempenho, porém depende de outros grupos. É claro que se este não for responsável perante as ações tomadas, pode trazer sérios problemas para a instituição, porém este é subordinado pelo Conselho de Administração e por isso aparece em quarto lugar.

Em resumo, percebe-se que o **stakeholder** mais citado como maior influenciador no desempenho estratégico da Cooperativa, foi o conselho de administração, apontado por 4 (quatro) dos entrevistados, em segundo o presidente citado por 6 (seis) dos entrevistados, em terceiro o tesoureiro, classificado por 3 (três) e em quarto lugar o funcionário. Esta classificação se dá pela hierarquia presente em todas as cooperativas, cujo conselho de administração é quem toma as decisões mais importantes, abaixo dele estão todos ou outros grupos que também são envolvidos para estas ações deem certo.

4.4 ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS

Dando sequência a pesquisa apresentada, foi solicitado aos entrevistados que classificassem os *stakeholders*, de acordo com 3 (três) atributos apresentado por Mitchell Agle, e Wood (1997), poder, legitimidade e urgência. O poder diz respeito a

relação em que o *stakeholder* pode exigir suas vontades dentro da empresa e por isso está munido do poder. Este poder pode ser coercitivo, utilitário ou simbólico. A legitimidade refere-se a condição de ser legal perante a instituição em que está inserida, podendo ser classificada também como Legitimidade legal e moral. Já para o atributo urgência estão inseridos aqueles *stakeholders* que exigem uma ação imediata, podendo ser uma urgência de sensibilidade temporal ou de criticidade. O Quadro 20, apresenta os grupos e/ou indivíduos que possuem poder, citados pelos gestores.

Quadro 20 - Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa	Tipo
Associados	Interno
Funcionários	Interno
Presidente	Interno

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

a) Poder:

A primeira abordagem diz respeito ao poder. Primeiramente foi solicitado aos entrevistados que listassem quais *Stakeholders*, segundo a opinião deles, possuem maior poder dentro da cooperativa, foram classificados 3 (três). Em seguida, pediu-se que estes apontassem quais deles possuem maior poder coercitivo. Poder coercitivo refere-se ao *Stakeholder* que tem poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Cooperativa.

O Quadro 21, apresenta quais foram os grupos citados pelos entrevistados que segundo a opinião deles possuem poder coercitivo.

Quadro 21 - Stakeholder que possuem poder coercitivo em relação à Cooperativa

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa	Tipo	Poder	Grau de Importância							
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
1. Associados	Interno	COER	-	x	-	-	-	-	x	x
2. Funcionários	Interno	COER	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Presidente	Interno	COER	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

O único *Stakeholder* apontado pelos entrevistados que possui maior poder coercitivo, foram os associados. Segundo o entendimento de 3 (três) entrevistados, os associados são única e exclusivamente a parte que possui poder de exigir seus direitos dentro da cooperativa e se esses direitos não forem atendidos, podem utilizar de meios jurídicos para constranger ou causar dano a cooperativa. Pois, para que esta se torne uma cooperativa, precisa primeiramente ter associados e que estes invistam no patrimônio dela, tendo em mente que esta precisa obedecer e respeitar o interesse de todos os associados. Já para os outros entrevistados, E1, E3, E4 e E5, nenhum deles tem este direito, pois a cooperativa é uma instituição séria com Estatuto Social e Regimento Interno registrado e aprovado por todos os associados, se algum deles não está de acordo, não pode exigir nada, pois as decisões são tomadas pela maioria.

Quadro 22 - Opinião dos entrevistados com relação a poder coercitivo

E1	"A Cooperativa está munida de regulamentos e leis internas, que são aprovadas em assembleia, e devem ser respeitadas por todos e também deve funcionar, se alguém não estiver satisfeito não tem como questionar." [grifo nosso]
E2	"Acho que para esta questão é o associado, porque a cooperativa é também em parte dele e por isso ele pode se não estiver de seu agrado, exigir seus direito seja moralmente ou legalmente." [grifo nosso]
E3	"Nenhum, pois as leis que regem o cooperativismo são claras, o estatuto social e o regimento interno devem ser respeitados, caso contrário o reclamante não possuirá argumentos." [grifo nosso]
E4	"A cooperativa possui leis internas e externas para evitar esses possíveis danos." [grifo nosso]
E5	"Se a cooperativa trabalha de forma correta não há porque temer, que alguém possa utilizar destes meios para causar algum dano a ela." [grifo nosso]
E6	"O associado, porque ele é o bem mais precioso da cooperativa e é o único que pode prejudica-la." [grifo nosso]
E7	"É o único que pode exigir seus direitos, pois no cooperativismo todos os associados sem exceção devem ser respeitados." [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

No terceiro momento foi solicitado aos entrevistados que mencionassem quais destes grupos citados possuem maior poder utilitário, que diz respeito ao poder sobre recursos físicos que a Cooperativa utiliza (financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc.). 2 (dois) dos *stakeholders* citados foram classificados como utilitários, sendo os Funcionários citados por todos os entrevistados e outros 4 (quatro) entrevistados mencionaram o presidente.

Quadro 23 - Stakeholder que possuem poder utilitário em relação à Cooperativa

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Associados	Interno	UTIL	-	-	-	-	-	-	-
2. Funcionários	Interno	UTIL	x	x	x	x	x	x	x
3. Presidente	Interno	UTIL	-	-	x	-	x	x	x

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Nenhum dos entrevistados identificou os associados como *stakeholder* de poder utilitário, por acreditarem que estes não têm poder algum sobre os recursos físicos da cooperativa. Nota-se então uma divergência quando comparada com a questão apresentada anteriormente, pois a maioria identificou os associados como o maior bem da cooperativa e também como sendo a cooperativa um bem de todos os associados.

Todos os entrevistados identificaram os funcionários por acreditarem que estes são aqueles que estão mais presentes dentro da cooperativa, quem mais participa no dia a dia da mesma, e por isso podem, de alguma maneira, influenciar sobre os poderes financeiros ou patrimoniais.

Quadro 24 - Opinião dos entrevistados com relação aos funcionários

E1	“Ele é quem tem mais contato com essas coisas, se ele não trabalhar direito a cooperativa não vai pra frente” [grifo nosso]
E2	“Ele é quem está mais diretamente envolvido na cooperativa .” [grifo nosso]
E3	“Por estar sempre presente na cooperativa e ser quem os associados tem maior contato.” [grifo nosso]
E4	“É quem está sempre lá pra resolver problemas.” [grifo nosso]
E5	“Ele pode responder pelos problemas que venham a ocorrer dentro da cooperativa.” [grifo nosso]
E6	“É quem está presente no espaço físico da cooperativa e que tem mais contato com os sócios.” [grifo nosso]
E7	“Ele deve manter o espaço físico da cooperativa sempre organizado para melhor atender o associados.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Outros 4 (quatro) entrevistados também apontaram o presidente como de poder utilitário, por alegarem que este possui a maior responsabilidade de captar recursos para a cooperativa.

Quadro 25 - Opinião dos entrevistados com relação o presidente

E3	“O presidente também é importante porque no sentido de mover forças para alcançar os recursos necessários para a cooperativa” [grifo nosso]
E5	“Se o presidente não trabalhar direito e ter sempre em mente que deve preservar ao máximo a cooperativa, ela não vai para frente.” [grifo nosso]
E6	“Ele é o nosso representante legal, por isso, possui mais responsabilidades.” [grifo nosso]
E7	“Ele é quem nos representa por isso, têm o dever de participar das reuniões que sejam de interesse da cooperativa e também captar os recursos que forem necessários.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Foi solicitado também aos entrevistados que apontassem quais destes *stakeholders*, possuem maior poder simbólico, ou seja, que tem o poder de causar dano à reputação e/ou a imagem da empresa.

Quadro 26 - Stakeholder que possuem poder simbólico em relação à Cooperativa

Stakeholder que possuem maior ou menor PODER em relação à Cooperativa	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Associados	Interno	SIMB	x	x	x	x	x	x	x
2. Funcionários	Interno	SIMB	-	-	-	-	-	-	-
3. Presidente	Interno	SIMB	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Esta escolha se deu basicamente pelo mesmo motivo da primeira que se referia ao poder coercitivo, a maioria dos entrevistados alegou que eles (os associados), são os únicos que podem, de alguma maneira, causar danos a reputação da cooperativa, pois os associados são como a imagem da cooperativa. Por isso se algum deles falar mau dela para alguém que está de fora, acabará incluindo todos os envolvidos, o que pode trazer danos a imagem e reputação da cooperativa, perante a sociedade e/ou comunidade onde está inserida. Nesta fase não será apresentado a opinião dos entrevistados E2, E6 e E7, por serem as mesmas apresentadas para justificar a primeira pergunta desta parte da pesquisa, apresentar-se-á apenas a opinião dos demais entrevistados no Quadro 27 abaixo.

Quadro 27 - Opinião dos entrevistados com relação aos associados

E1	“O associados é o único neste quesito que pode constranger a cooperativa” [grifo nosso]
E3	“Porque a cooperativa também é em parte dele, porém se ele fizer isso ele deve ter em mente que pode estar denegrindo também sua própria imagem.” [grifo nosso]
E4	“Ele está diretamente envolvido com a cooperativa, por isso é o único que pode falar dela, pois a conhece” [grifo nosso]
E5	“Da mesma forma que a cooperativa depende dele para ser uma cooperativa, ele também pode de alguma forma denegri-la.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Percebe-se que os motivos apresentados por estes entrevistados são compatíveis com os motivos apresentados anteriormente pelos demais, o que difere é a inserção da cooperativa como parte dele, além de possuir responsabilidades sobre elas. Qualquer boato ou calúnia que este possa vir comentar com indivíduos fora da cooperativa, estará também denegrindo sua própria imagem.

Com a junção das informações obtidas de acordo com o atributo poder, foi possível perceber grande dificuldade dos entrevistados em classificá-los no três atributos relacionados ao poder, e por vezes, há algumas divergências entre uma questão e outra. Dá-se a entender que a falta de conhecimento foi o grande empecilho para a elaboração das respostas, tendo em vista que todos os entrevistados são agricultores e a maior parte deles com grau de escolaridade baixa. Desta forma elaborou-se um Quadro, apresentando um resumo dos *stakeholders* identificados por eles e as justificativas dadas.

Quadro 28 - Stakeholders com poder conforme as justificativas dos gestores

Stakeholder	Ambiente	Poder	Característica
Associados	Interno	Simbólico/Coercitivo	Poder de causar danos a cooperativa sendo este moral ou legal.
Funcionários	Interno	Utilitário	Por ser quem está mais integralmente na cooperativa, e ter dedicação ou não para os assuntos abordados pela mesma.
Presidente	Interno	Utilitário	Por estar ligados diretamente a cooperativa e estar frequentemente na empresa, tendo o dever de cuidar bem do patrimônio da mesma.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

b) Legitimidade:

Esta segunda abordagem diz respeito as obrigações legais, geralmente regidas por alguma lei ou estatuto. No primeiro momento foi solicitado aos entrevistados a citação de quais *stakeholders*, que segundo suas opiniões, tinham maior legitimidade em relação à cooperativa.

Quadro 29 - Stakeholder que possuem maior ou menor legitimidade em relação à Cooperativa

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à Cooperativa	Tipo
1. Associados/clientes	Interno
2. Laticínios	Externo
3. Fornecedor	Externo

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Os *Stakeholders* citados foram 3 (três), sendo eles os Associados que neste caso aparecem também como os maiores clientes, este do ambiente interno, os fornecedores e o laticínio, ambos do ambiente externo. No segundo momento foi solicitado aos entrevistados que classificassem quais desses grupos a cooperativa possui legitimidade legal, ou seja, para quais *stakeholders* a Cooperativa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais).

Quadro 30 - Stakeholders com atributo de legitimidade legal

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à Cooperativa	Tipo	Legitimidade	Grau de Importância							
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	
1. Associados/clientes	Interno	LEGAL	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Laticínios	Externo	LEGAL	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Fornecedor	Externo	LEGAL	x	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Nesta fase todos os entrevistados apontaram que todos os *stakeholders* exigem uma maior legitimidade legal por parte da cooperativa, como apontado na identificação de quais os *stakeholders* tem maior poder coercitivo. Os motivos apresentados para tal classificação são condizentes com os apresentados naquela seção. Segundo eles, a respeito dos associados, a cooperativa tem seu estatuto social e seu regimento interno que deve ser respeitados, tanto pelos associados quanto para a cooperativa. A cooperativa precisa oferecer todos os direitos regidos nestes 2 (dois) documentos a todos os seus associados sem exceção. A cooperativa também deve legitimidade legal ao laticínio e aos fornecedores, por possuir contratos com os mesmos, não regidos por lei externa, mas por leis federais, estaduais e/ou municipais.

É importante esclarecer que para esta seção os associados também estão presentes como clientes, pois a cooperativa em questão tem por regra que os produtos oferecidos são somente para uso dos associados, não sendo comercializado para terceiros. Somente o associado tem o direito de comprá-los, pois o preço comercializado pela cooperativa é mínimo, sendo este oferecido somente para quem faz parte da cooperativa.

Quadro 31 - Opinião dos entrevistados com relação aos associados/clientes.

E1	“Ela deve obedecer a todas as regras seja ela, internas da cooperativa, ou externas, por isso dele legitimidade legal a todos” [grifo nosso]
E2	“Se existe lei é para ser obedecido e pra tudo nesse país existe lei, então todos são envolvidos.” [grifo nosso]
E3	“A Cooperativa trabalha obedecendo totalmente todas as leis, sendo eles internas, regidas no estatuto e regimento interno, e também pelas leis impostas pela sociedade.” [grifo nosso]
E4	“Se é lei esta deve ser obedecida, então deve ser obedecida pra todos os envolvidos.” [grifo nosso]
E5	“Se está regido e lei, no caso dos contratos, qualquer irregularidade pode trazer danos à cooperativa, por isso deve respeitar todos.” [grifo nosso]
E6	“Todo devem obedecer as leis, por isso a cooperativa também tem o dever de garantir esta obediência a todos” [grifo nosso]
E7	“A lei existe para ser obedecida e todos devem sem exceção devem obedecê-las, tanto a cooperativa quanto os outros.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

No entendimento geral, todos os entrevistado apontaram este atributo relacionado às leis sendo elas internas (regidas por estatuto ou regimento interno), ou externas (leis governamentais). Isso se justifica, pela existência de leis a serem obedecidas por todos os envolvidos. Desta forma, frisam que a cooperativa, bem como todos os grupos e/ou indivíduos envolvidos precisam respeitar as leis a fim de atender suas necessidades.

No terceiro momento foi solicitado aos entrevistados que classificassem quais desses grupos a cooperativa possui legitimidade moral, ou seja, para quais *stakeholders* a cooperativa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao *stakeholder* interessado).

Quadro 32 - Stakeholders com atributo de legitimidade moral

Stakeholder que possuem maior ou menor LEGITIMIDADE em relação à Cooperativa	Tipo	Legitimidade	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Associados/clientes	Interno	MORAL	x	x	x	x	x	x	x
2. Laticínios	Externo	MORAL	x	x	x	x	x	x	x
3. Fornecedor	Externo	MORAL	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Nesta parte da pesquisa pode-se perceber que também há concordância entre todos os entrevistados. Quando questionado sobre quais deste *stakeholders* a cooperativa possui obrigações morais, todos os entrevistados apontaram os três citados, por acreditarem que todos os envolvidos devem ser respeitados dentro da cooperativa.

Quadro 33 - Opinião dos entrevistados com relação aos stakeholders citados

E1	“Pra ser moral tem que ter respeito, a acredito que todos merecem respeito” [grifo nosso]
E2	“A cooperativa deve ser moral, não apenas com os associados, mas com todos que estão envolvidos com ela.” [grifo nosso]
E3	“A cooperativa faz um trabalho sério, procura respeitar a todos em igual, sem menosprezar ninguém, por isso todos se encaixam neste quesito .” [grifo nosso]
E4	“Todos, sem exceção são dignos de respeito.” [grifo nosso]
E5	“A cooperativa deve legitimidade moral a todos os seus envolvidos, não por ser um dever, mas por questões de caráter.” [grifo nosso]
E6	“O respeito é uma questão que deve ser compartilhada por todos, sejam eles internos ou externo” [grifo nosso]
E7	“Como a cooperativa trabalha o mais correto possível ela tem o dever ser moral a todos os envolvidos.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Para este quesito pode-se concluir que para o entendimento dos entrevistados o termo moral representa ter respeito. Deste modo, todos os entrevistados este quesito é muito importante, sendo que quando se trata de respeito este precisa ser oferecido a todos os grupos envolvidos, sem exceção. Não por ser algo que a lei está impondo, mas por ser um direito de todos.

Ao término de mais esta etapa percebeu-se que para neste atributo os entrevistados tiveram um melhor entendimento das questões, sendo as justificativas condizentes com as perguntas. O Quadro 34 apresenta os *stakeholders* apresentados por eles, conforme seus atributos e a justificativa dada.

Quadro 34 - Stakeholders com legitimidade conforme as justificativas dos gestores

Stakeholder	Ambiente	Legitimidade	Característica
Associados/cliente	Interno	Moral/Legal	Deve obrigações legais regidas pelo estatuto e pelo regimento interno que devem ser cumpridas, bem como obrigações morais a todos.
laticínio	Externo	Moral/Legal	Deve obrigações legais a fim de respeitar contratos e também moral, evitando constrangimentos de ambas as partes.
Fornecedor	Externo	Moral/Legal	Da forma do laticínio para os fornecedores, a cooperativa também deve legitimidade legal e moral, afim de cumprir contratos conforme as leis e para a parte moral esta deve ser mantida para firmar relacionamentos duradouros.

Fonte: **Dados obtidos pela pesquisa**

c) **Urgência:**

O *stakeholders* de caráter urgente se caracterizam por serem aqueles indivíduos ou grupos que exigem uma resposta imediata, o primeiro ponto abordado foi a identificação de quais são esses *stakeholders*.

Quadro 35 - Stakeholder que possuem maior ou menor urgência em relação à Cooperativa.

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Cooperativa	Tipo
1. Fornecedor	Externo
2. Associado	Interno

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Nesta parte da pesquisa apenas dois *stakeholders* foram identificados como aqueles que possuem maior urgência em relação a cooperativa, foram eles os fornecedores e o Associado, um do ambiente externo e outro do ambiente interno. Na segunda etapa desta abordagem foi solicitado aos entrevistados quais destes grupos apontados possui maior sensibilidade temporal, ou seja, qual *stakeholder* pode aceitar atrasos por parte da empresa para os processos que dependem da mesma. O *stakeholder* apontado por todos os entrevistados foram os Associados.

Quadro 36 - Stakeholders com atributo de sensibilidade temporal

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Cooperativa	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Fornecedor	Externo	TEMP.	-	-	-	-	-	-	-
2. Associado	Interno	TEMP.	x	x	x	x	x	x	x

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Na opinião dos entrevistados o associado é o único *stakeholders* que pode, de certa forma, aceitar atrasos nos procedimentos dependentes da cooperativa, claro que eles não irão gostar, mas não farão nada a esse respeito que poderá prejudicar a mesma.

Quadro 37 - Opinião dos entrevistados com relação aos Associados

E1	"O associado, ele vai achar ruim, mas vai ter entender e ter que esperar" [grifo nosso]
E2	"Os sócio, pois se algo acontecer eles irão reclamar, mas não poderão fazer muito mais que isso." [grifo nosso]
E3	"O sócio é mais compreensivo e mais fácil de lidar." [grifo nosso]
E4	"Com o associado a gente pode explicar e procurar uma maneira para resolver o problema, já se for outro, não tem isso não." [grifo nosso]
E5	"É mais fácil pro sócio entender que as coisas nem sempre são como a gente quer, do que para outras pessoas que estão fora." [grifo nosso]
E6	"o sócio geralmente é mais compreensível e só explicar e conversar que tudo fica certo." [grifo nosso]
E7	"Apesar de eles reclamarem, sendo pode se arranjar uma maneira para a solução do problema." [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Para a última etapa foi solicitado aos entrevistados que apontassem, quais destes 2 (dois) *stakeholders* citados, possuem maior criticidade em aceitar atrasos da cooperativa, ou para qual, o atraso implicaria em prejuízo ou dano. Novamente as respostas apresentadas foram unânimes, todos os entrevistados apontaram os fornecedores. O motivo, segundo eles, é que quando os problemas fogem das extremidades da cooperativa, do ambiente externo, é mais complexo, pois qualquer relação desastrosa com qualquer fornecedor resultaria em danos financeiros ou morais.

Quadro 38 - Stakeholders com atributo de criticabilidade

Stakeholder que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Cooperativa	Tipo	Poder	Grau de Importância						
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Fornecedor	Externo	CRITIC.	x	x	x	x	x	x	x
2. Associado	Interno	CRITIC.	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

No Quadro 39 estão expostas as opiniões apresentadas pelos entrevistados em relação ao fornecedor. Pode-se perceber que todas elas seguem a mesma linha de raciocínio, já que para todos os fornecedores são os *stakeholders* que possuem maior criticidade em aceitar atrasos em relação a cooperativa.

Quadro 39 - Opinião dos entrevistados com relação o fornecedor

E1	“O fornecedor não aceita atrasos, por exemplo, no pagamento, se atrasou para pagar terá de pagar multas ou juros” [grifo nosso].
E2	“Os fornecedores nem sempre toleram os atrasos” [grifo nosso]
E3	“Por exemplo, se tu compra algum produto de um fornecedor terceiro e acontece qualquer problema, seja de pagamento ou entrega, não tem muita conversa eles querem a solução já.” [grifo nosso]
E4	“Com eles não tem muito “choro” não ou você resolve na hora ou dependendo do tipo de problema, vai sofrer as consequências.” [grifo nosso]
E5	“O sócio é mais compreensível para certas coisas, ao contrário dos fornecedores que nem ficam contentes com algum problema que possa ocorrer.” [grifo nosso]
E6	“o sócio geralmente é mais compreensível e só explicar e conversar que tudo fica certo, mas pro fornecedor se não for resolvido já, no caso de pagamento, por exemplo, a cooperativa vai ter que pagar mais” [grifo nosso]
E7	“Com eles não tem jeito, se o for do nosso lado eles querem que a gente resolva e rápido .” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Da mesma forma que a questão anterior, nesta fase da pesquisa os entrevistados tiveram maior entendimento sobre o assunto abordado e assim suas justificativas foram adequadas com as questões apresentadas. O Quadro 40 ilustra quais os *stakeholders* citados para estes atributos juntamente com as justificativas.

Quadro 40 - : Stakeholders com urgência conforme as justificativas dos gestores

Stakeholder	Ambiente	Urgência	Característica
Associados/cliente	Interno	TEMP.	Deve obrigações legais regidas pelo estatuto e pelo regimento interno que devem ser cumpridas, bem como obrigações morais a todos.
Fornecedor	Externo	CRITIC.	Da forma do laticínio para os fornecedores, a cooperativa também deve legitimidade legal e moral, afim de cumprir contratos conforme as leis e para a parte moral esta deve ser mantida para firmar relacionamentos duradouros.

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

4.5 ANÁLISE DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

A última parte do questionário aplicado diz respeito a influência dos grupos envolvidos na responsabilidade social da cooperativa, que segundo Bowen (1953) pode ser definida como o compromisso do gestor em adotar diretrizes, decisões e seguir ações que sejam compatíveis com os valores da sociedade em questão. Esta etapa da pesquisa se dá basicamente para a base de conhecimento, de quais ações a cooperativa realiza envolvendo seus *stakeholders*. Foram elaboradas 5 (cinco) questões, com o intuito de apresentar as opiniões dos gestores sobre estas ações.

O primeiro questionamento diz respeito ao desempenho estratégico, foi questionado aos gestores, qual é a definição de desempenho estratégico. Este se mostrou um questionamento mais difícil, tendo em vista que todos os entrevistados são agricultores e a grande maioria deles possui grau de escolaridade baixo, sendo assim 3 (três) dos entrevistados, E2, E6 e E7 alegaram não saber a resposta para tal pergunta. As opiniões dadas pelo restante dos entrevistados estão especificadas no Quadro 41.

Quadro 41 - Opinião dos gestores sobre desempenho estratégico

E1	“O papel que ela exerce perante a sociedade” [grifo nosso].
E3	“Se reunir, discutir as estratégias e depois coloca-las em prática, no nosso caso seria, reunir o grupo de administração discutir os problemas que estão acontecendo e a partir do próximo período colocar em prática para resolver os problemas” [grifo nosso]
E4	“Acredito que diz respeito aos resultados alcançados pela cooperativa, de acordo com as ações que são realizadas por ela.” [grifo nosso]
E5	“Para mim diz respeito a todas as ações realizadas por nós, desde ir conversar com o prefeito até as reuniões que a gente faz todo mês.” [grifo nosso]

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Analisando as opiniões apresentadas pelos gestores, pode-se perceber que para todos o desempenho estratégico está diretamente ligado a todas as ações realizadas pela cooperativa, sendo elas internas ou externas. Por se tratar de uma cooperativa todas as decisões precisam ser tomadas em conjunto e por isso são realizadas reuniões mensais, cuja opiniões de melhoria são colocadas em conselho, buscando sempre a melhor maneira para a resolução dos problemas.

A segunda questão apresentada diz respeito às ações realizadas pela cooperativa para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo

prazo. Sendo assim, foi questionado os gestores sobre quais são essas ações. Nesta segunda etapa a pesquisadora obteve um maior entendimento de todos os entrevistados, de modo que para todos eles as reuniões realizadas mensalmente pelos conselhos de administração, comercialização e fiscal, foram caracterizadas como ações de curto e médio prazo.

Quadro 42 - Opinião dos gestores quanto às ações realizadas pela cooperativa

E1	“Acho que as ações são as reuniões mensais do conselho de administração e as assembleias no final de cada ano” [grifo nosso].
E2	“As reuniões do conselho de administração e conselho fiscal é onde é feito todo o planejamento do que será feito” [grifo nosso].
E3	“São as reuniões que a gente faz pra desenvolver o que a gente vai fazer no mês seguinte e no período do ano que são as reuniões de administração, onde se toma toda e qualquer decisão aqui” [grifo nosso].
E4	“As reuniões mensais pra discutir os problemas e as soluções e também as assembleias junto com o sócio” [grifo nosso].
E5	“É nas reuniões que a gente faz todos os planejamentos, o que deverá ser feito no ano ou no mês” [grifo nosso].
E6	“Todas as reuniões que são feitas todo mês, onde a gente discute o que fazer no mês seguinte” [grifo nosso].
E7	“As reuniões do conselho, onde se decide em conjunto o que vai fazer no próximo mês ou no próximo ano” [grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Para esta pergunta pode-se observar uma concordância entre todos os entrevistados, pois todas as respostas classificam as reuniões mensais dos conselhos de administração e fiscal como a mais importante ação de planejamento estratégico. Nelas são discutidos os problemas ocorridos durante um determinado período, geralmente um mês, e em conjunto, são analisadas as melhores soluções para estes problemas. Nestas reuniões são feitos todos os planejamentos, sejam eles de curto ou médio prazo, não foi mencionada nenhuma ação que se caracterizasse como ação de longo prazo, a não ser as assembleias realizadas ao final de cada ano.

Para a terceira questão apresentada, foi questionado quais estratégias realizadas pela cooperativa que tiveram um maior impacto no seu desempenho. Para esta questão os entrevistados apontaram uma estratégia aderida pela cooperativa que é o repasse das sobras aos associados na hora da compra, ou seja, a cooperativa oferece um produto com preços mais baixos utilizando uma margem de contribuição baixa para cobrir somente as despesas administrativas, repassando assim ao produtor um produto muito mais barato que os concorrentes, que na maioria dos casos repassam as sobras no final de cada ano em forma de mercadorias.

Outra estratégia apresentada foram as reuniões realizadas com a presença dos associados, onde é enfatizado o real conceito de cooperativismo, que é a união de todos na tomada de decisões e na participação do associado perante as estratégias e ações tomadas, bem como as capacitações realizadas por ela a fim de garantir cada vez mais o melhoramento de seu produto comercializado.

As reuniões realizadas com os sócios, mostrar pra eles que cooperativa não é cada um pra si e sim todos trabalhando em grupo, capacitações também pro melhoramento do produto comercializado e acho que uma das maiores estratégias tomadas até hoje é a de trazer o lucro pro sócio na hora da compra e não a estratégia que as outras cooperativas usam que é a divisão do lucro no final do período, o sócio que vê o lucro na hora da compra não no final do ano (E3) [grifo nosso].

Quadro 43 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto

E1	“As reuniões e as capacitações que envolvem o sócio” [grifo nosso].
E2	“Os cursos as palestras pro melhoramento dos cultivos e os preços baixos” [grifo nosso].
E4	“Acho que a estratégia mais importante é o repasse do lucro, na hora da compra, diferente das outras cooperativas” [grifo nosso].
E5	“As reuniões que são feitas mensalmente pra cada vez mais melhorar o desempenho, e o preço mais baixo pra gente que é sócio ” [grifo nosso].
E6	“A parte dos preços mais baixos de não ter uma margem de contribuição alta acho que foi algo que teve bastante impacto e as reuniões feitas” [grifo nosso].
E7	“As reuniões as capacitações pra sempre melhorar o produto no nosso o caso o leite e te ele sempre de qualidade” [grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Esta estratégia vem se tornando cada vez mais o grande diferencial desta cooperativa, pois na grande maioria das cooperativas o repasse das sobras é feito de maneira que o associado deve acumular uma quantia “x” de produtos adquiridos para somente quando esta quantia for alcançada ter o recebimento do que é seu por direito, podendo assim trocar este “crédito” por outras mercadorias. Na Coopervalesul, este repasse é feito no momento de cada compra, sendo que o associado não precisa comprar uma grande quantidade para que sua parte seja concedida.

Utilizando o mesmo conceito da questão anterior, a quarta questão busca identificar quais ações realizadas pela cooperativa tiveram um menor impacto no seu desempenho. A maioria dos entrevistados não identificou qualquer ação que tivesse menor impacto, alegando que todas as ações tomadas dentro da cooperativa têm sua importância e identificar alguma ação que cause menos impacto se torna difícil de encontrar. Outra opinião expressada diz respeito basicamente à criação de grandes estruturas, ou seja, hoje a cooperativa trabalha de maneira simples, porém dentro de todas as normas exigidas por lei, pensando sempre no conforto e comodidade para o

associado, por isso estratégias muito elaboradas ou custosas não são do agrado da maioria.

Quadro 44 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto

E1	“Dentro da cooperativa tudo é importante” [grifo nosso].
E2	“É difícil achar algo que não deu certo na cooperativa [...]” [grifo nosso].
E3	“O que causa menos impacto dentro da cooperativa hoje é a criação de grandes estruturas, quando se fala em grandes estrutura o pessoal não se importa muito querem continuar com um sistema virtual, mais simples” [grifo nosso]
E4	“Acho difícil achar alguma coisa que teve menos impacto.” [grifo nosso].
E5	“É difícil de dizer algo que teve menos impacto, tudo é pensado de forma que possa favorecer todos” [grifo nosso].
E6	“Acho que se quiser complicar muito o pessoal já não vai aceitar, então acho que se quiser fazer muita coisa não vai dar certo” [grifo nosso].
E7	“E agora complicou, não sei te dizer qual teve menos importância” [grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

Esta opinião pode ser explicada pelo simples fato de que a cooperativa em questão não almeja ser uma cooperativa de *status* ou de grande potencial de *marketing*, ela apenas busca o seu crescimento dia após dia de uma maneira simples, caminhando com suas próprias pernas, respeitando, acima de tudo, seu associado e suas opiniões e sugestões, buscando sempre o melhor para a cooperativa e consequentemente para todos os seus associados.

A quinta e última pergunta apresentada aos entrevistados busca identificar de que forma a cooperativa envolve seus *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias. Os entrevistados apontaram as reuniões envolvendo os associados e/ou fornecedores como grande instrumento de capacitação para que o associado possa ganhar cada vez mais.

Quadro 45 - Opinião dos gestores quanto às ações que tiveram maior impacto

E1	“Nas assembleias, nas reuniões” [grifo nosso].
E2	“Através das reuniões e das assembleias” [grifo nosso].
E3	“O grupo de administração senta mensalmente pra discutir as estratégias, junto com o grupo de comercialização fazendo as pesquisas necessárias pra cada vez mais ta comercializado o produto com uma qualidade melhor, por meio das capacitações” [grifo nosso]
E4	“Acho que nas reuniões tanto do conselho, quanto nas que envolvem o grupo todo” [grifo nosso].
E5	“É nas reuniões que a cooperativa realiza” [grifo nosso].
E6	“Nas assembleias onde todo mundo vai decidi as estratégias dela” [grifo nosso].
E7	“A única forma de reunir todo mundo é nas assembleias o que na maioria das vezes não acontece, porque vai sempre dois três” [grifo nosso].

Fonte: Dados obtidos pela pesquisa

De forma geral as opiniões expressadas estão relacionadas as reuniões realizadas pela cooperativa, sendo elas, mensalmente pelo conselho de administração, as capacitações com o intuito de cada vez mais melhorar a qualidade do produto comercializado, as reuniões de comercialização buscando sempre o melhor preço para o associado e as assembléias realizadas ao final de cada período, onde são apresentados todos os resultados e também onde são expostas as estratégias a serem colocadas em prática para o próximo ano.

4.6 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao término desta análise pode-se identificar diversos dados importantes relacionados ao tema abordado. Os *Stakeholders* têm seu princípio atrelado a teoria proposta por Freeman (1984) que define *stakeholder* como qualquer grupo e/ou indivíduo envolvido que possa afetar ou ser afetado pelas ações efetuadas pela empresa a qual está atrelado.

Neste sentido a pesquisa aplicada teve como objetivos a identificação dos *stakeholders* e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar. Os entrevistados puderam identificar 12 grupos envolvidos, sendo eles 5 (cinco) interno e 7 (sete) externos. Os stakeholders internos são: Associados, Conselho Fiscal, Conselho de administração, Funcionários e Conselho de comercialização, os externos são: Epagri, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo, laticínio, fornecedores, pitangueiras, Prefeitura Municipal de Timbé do Sul e Associação de agricultores do município de Ermo.

Após realizada a identificação, os entrevistados puderam salientar que além desses grupos possuírem a capacidade de influenciar no desempenho estratégico, também foi possível classificar estes *stakeholders* de acordo com seu grau de importância, desde o que possui maior influência até aquele que possui uma menor influência.

No entanto, pode-se perceber que este grau de importância tornou-se relativo para cada entrevista, tendo relação com a função atribuída e o ambiente de trabalho em que estão inseridos. Pode-se perceber também que ao classificar o *stakeholder* mais importantes, 3 (três) deles apontaram o funcionário para esta colocação enquanto o restante dos entrevistados citou os associados. Esta

divergência pode ser explicada pelo ponto de vista de cada entrevistados, uns veem o mais importante como aquele que tem maior participação dentro da cooperativa, ou o que está em maior evidência, porém esquecem de que sem os associados a cooperativa não seria viável. Já para os *stakeholders* menos importantes, 2 (dois) foram apontados, e esta classificação está diretamente ligada ao apoio destes grupos, que no caso apresentado, se mostra irrelevante, de acordo com cada ponto de vista.

Quanto a influência destes grupos no desempenho estratégico os entrevistados identificaram 4 (quatro) *stakeholders*, todos eles do ambiente interno, o conselho de administração, presidente, funcionário e tesoureiro. É possível interpretar esta identificação, pelo fato de que a empresa em questão se trata de uma cooperativa, cujo grupo de pessoas é escolhido pela maioria para ministrar a sua administração e por isso estão diretamente relacionado ao seu desempenho.

O segundo momento da entrevista foi solicitado aos entrevistados que classificassem os *stakeholders* citados de acordo com 3 (três) atributos proposto por Mitchel et al. (1997), de acordo com seu poder, legitimidade e urgência, foi solicitado aos entrevistados que primeiramente identificassem quais destes grupos envolvidos possuem o atributos de Poder, sendo identificado pelos entrevistados apenas 3 (três) *stakeholder*. Solicitou-se também para que os entrevistados dividissem esses grupos em outros três atributos dentro do atributo poder, poder coercitivo, utilitário e simbólico. Para este critério foram identificados os seguintes *stakeholder*: Associados (coercitivo e simbólico), presidente (simbólico), e funcionários (simbólico).

Para o atributos legitimidade, que está diretamente ligado as obrigações legais, os entrevistados apontaram também 3 (três) grupos, sendo estes classificados sobre quais destes *stakeholders* a cooperativa possui, legitimidade legal, ou seja, obrigações legais para atender suas necessidades, e também para quais grupos a cooperativa deve ter legitimidade moral, ou seja, obrigações morais para atender suas necessidades. Os Stakeholders apontados foram, Associados/Clientes (Legal/Moral), Lacticínio (Legal/Moral) e Fornecedores (Legal/Moral). Todos os grupos identificados foram classificados nos dois atributos, pois todos os entrevistados entendem que quando se trata de obrigações legais, quer dizer que está regida por alguma lei correspondente e por isso deve ser respeitada e para as obrigações morais, os entrevistados atribuíram, ao respeito que a cooperativa tem com todos os seus envolvidos, sendo que todos de forma geral devem ser respeitados.

Para o atributos de urgência, ou aqueles grupos que requerem uma ação imediata da cooperativa, os entrevistados identificaram 2 (dois), atributos, indicando também, para quais destes grupos que possui maior sensibilidade temporal, ou seja, podem tolerar os atrasos e aqueles que representam criticabilidade, ou seja, quando o atraso pode acarretar em dano para a parte envolvida. Os stakeholders identificados para estes atributos foram 2 (dois), os associados (Sensibilidade temporal) e os fornecedores (criticabilidade), um do ambiente interno e outro do ambiente externo. Foi apontado pelos entrevistados que os associados são aqueles grupos que podem tolerar certos atrasos, apesar de ficarem contentes, podem esperar, já para os fornecedores isto não funciona na prática, já que na maioria deles os atrasos não são tolerados.

Para meios de conhecimento foi realizado por fim alguns questionamentos a fim de identificar o conceito de desempenho estratégico para cada entrevistados, quais são as ações realizadas pela cooperativa a curto, médio e longo para o seu melhoramento, a identificação de quais ações tiveram um maior impacto neste desempenho e quais tiveram menos impacto, e por fim quais as medidas que a cooperativa utiliza para ter o envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias.

Dentre estas perguntas, a pesquisadora pode identificar que os entrevistados tiveram bastante dificuldade para respondê-las. Esta dificuldade se deu, pois a grande maioria são agricultores e possuem um grau de escolaridade baixo, tendo em vista este empecilho alguns dos entrevistados preferiram não se pronunciar sobre o conceito de desempenho estratégico, alegando não saberem o que significava este termo, já para o restante dos entrevistado este termo está diretamente relacionado as ações efetuadas pelas mesma.

Para as outras perguntas a que apresentou uma maior dificuldade para os entrevistados foi quando perguntados quais das ações realizadas tiveram um menor impacto no seu desempenho, novamente alguns dos entrevistados alegaram não saberem a resposta, por considerarem todas as ações realizadas por ela importantes não vendo assim aquela que tivesse menos impacto. Já para os outros entrevistados as ações citadas dizem respeito as formação de grandes estruturas, alegando que para o associados não importa que a cooperativa tenha um grande patrimônio, mas sim que ela cumpra seu objetivo de atender o interesse do associado.

O restante das perguntas apresentaram uma concordância entre os entrevistados, para as ações realizadas referente o melhoramento de seu desempenho foi apontado que as reuniões com o envolvimento de todos os associados representa grande benefício, pois quando se trabalha unido todos estão dispostos a cooperar, sendo também estas ações de reunião, capacitações e assembleias a medida tomada pela cooperativa para envolver todos os seus *stakeholders* no desenvolvimentos de suas ações. Esta ação também é apontada como uma ação de tem maior impacto do seu desempenho, juntamente com o repasse dos lucros ao associados diretamente na hora da compra, o que faz com que tenham acesso a insumos com preços mais baixos, barateando assim seus custos de produção.

Com o levantamento destes dados a pesquisadora pôde visualizar que os maiores envolvidos são os associados, e por isso torna-se importante planejar ações que cada vez mais busquem a interação deste na cooperativa e conseqüentemente no seu desempenho estratégico, não esquecendo também de todos os outros envolvidos que devem ser monitorados e estudados para criar um vínculo cada vez mais favorável a ambas as partes. Perante estas análises o Quadro 46, apresenta uma síntese de todos os stakeholders identificados, bom como os atributos relacionados a cada um deles de acordo com a opinião de cada entrevistado, tendo como embasamento o conceito proposto por Agle, Mitchelle Wood (1997).

Quadro 46 - Análise Geral

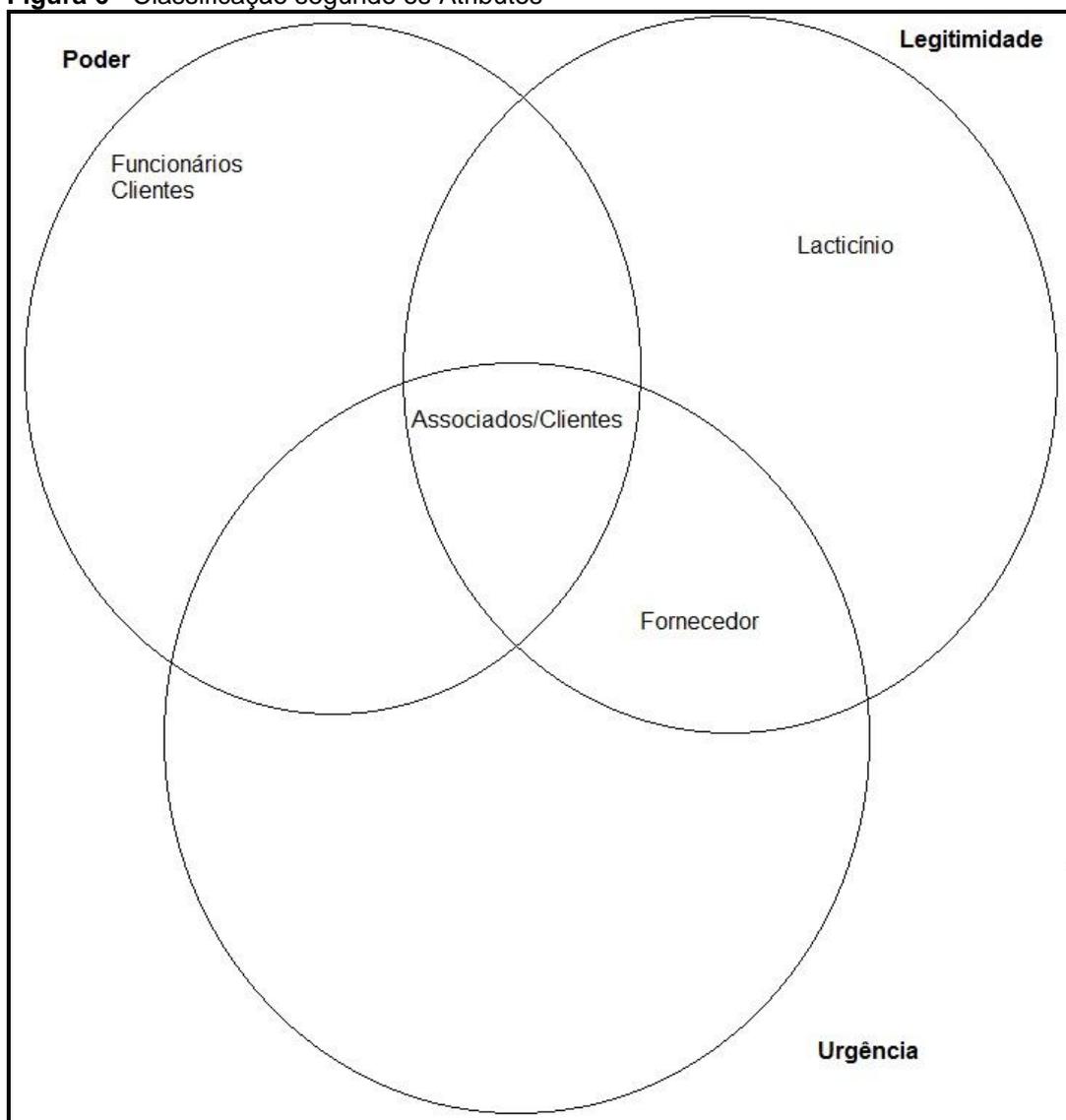
Stakeholder	Ambiente	Atributo	Características Gerais	Combinação dos Atributos	Estratégia adequada para cada stakeholder (Agle, Mitchell, Wood, 1997).
Associados/ Clientes	Interno	Poder; Legitimidade; Urgência.	Possui poder de exigir ações que contribuam para o desenvolvimento da cooperativa e também participar destas ações, buscando sempre o melhor resultado para todos os envolvidos. Legalmente a empresa deve cumprir as obrigações legais atreladas a lei das cooperativas, evitando que estes venham utilizar de meios jurídicos para constranger ou causar dano. A urgência está atrelada ao cumprimento de pagamentos, que se feitos em atraso podem prejudicar a cooperativa.	Definitivo	Requer atendimento imediato e prioritário.
Funcionários	Interno	Poder	Possui o poder perante as negociações efetuadas, é quem tem contato direto com o associado e recebe as reclamações e/ou contribuições podendo assim estimular condições de melhoria através de boas idéias.	Adormecido	Requer monitoramento, pois pode alcançar outros atributos.
Presidente	Interno	Poder	Possui o poder perante as negociações efetuadas, é quem tem contato direto com o associado e recebe as reclamações e/ou contribuições podendo assim estimular condições de melhoria através de boas ideias.	Adormecido	Requer monitoramento, pois pode alcançar outros atributos.
Fornecedor	Externo	Legitimidade; Urgência.	Requer que sejam cumpridas as normas regidas por contratos de compra e também requer urgência nos pagamentos, podendo trazer prejuízos com o não cumprimento destes prazos.	Dependente	Este também requer monitoramento, pois tem possibilidade de alcançar outros atributos.
Lactínio	Externo	Legitimidade	Requer que sejam cumpridas as normas regidas por contrato, e também requer um bom relacionamento, buscando sempre a sua satisfação.	Arbitrário	Tende a ser o mais receptivo dos grupos, está diretamente relacionado com a responsabilidade Social.

Fonte: Elaborado pela pesquisador

O propósito de apresentar o Quadro 46 foi a união de todos os resultados obtidos durante a pesquisa e identificados na análise, para suscitar o melhor entendimento dos mesmos. Desta forma pode-se perceber todas as classificações propostas pelos autores abraçando todos os grupos envolvidos, visualizando também não só seus atributos (poder, legitimidade e urgência), mas também identificando o resultado da combinação destes, expectantes (apenas um atributo) e dominadores (combinação de dois ou mais atributos).

A Figura 6 permite a visualização dos *stakeholders* conforme sua classificação de acordo com a combinação de atributos proposto por Agle, Mitchell e Wood, 1997.

Figura 6 - Classificação segundo os Atributos



Fonte: Elaborada pela pesquisadora

A partir da Figura 6, pode-se entender bem onde cada um dos stakeholders está posicionado perante os três atributos. Na junção dos três tem-se dois tipos de *stakeholders*, o dominante, o perigoso e o definitivo. Para o caso em questão foi identificado os associados/clientes, como definitivo, por apresentarem a junção dos três atributos, legitimidade, poder e urgência. Foi identificado também um stakeholder adormecido, ou seja, que possui influência sobre apenas um atributo, um como arbitrário também com apenas um atributo e um composto pela junção de dois destes atributos. Sendo que destes 2 (dois) são do ambiente interno e 2 (dois) do ambiente externo, o que pode-se perceber que não é apenas o ambiente quem classifica seu grau de influência.

Como finalização, pode-se através de todos os dados apresentados, identificar e planejar estratégias adequadas para cada um dos grupos envolvidos, de acordo com cada atributo relacionado a eles, e desta forma poder mais e mais fortalecer o relacionamento entre ambas as partes, trazendo benefícios para um quanto para o outro.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo a análise do *Stakeholders* e a sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar, localizada na cidade de Turvo/SC. O estudo foi realizado através de um roteiro semi estruturado aplicado junto aos gestores desta cooperativa, membros do Conselho Fiscal e administrativo, efetivos e suplentes, foram entrevistados um total de 7 (sete) pessoas. Esta pesquisa teve primeiramente o intuito de fazer a identificação destes grupos envolvidos, após identificados, estes foram classificados conforme seu grau de importância e os atributos, poder, legitimidade e urgência, também foi aplicado 5 (cinco) perguntas abertas com o intuito de conhecer quais as estratégias realizadas pela cooperativa que tiveram maior ou menos impacto no seu desempenho estratégico, quais as estratégias realizadas para melhorar este desempenho e quais as ações utilizadas pelas mesma quanto a participação dos *stakeholders* no desenvolvimento de suas estratégias.

Ao realizar o mapeamento foi possível identificar um total de 12 grupos envolvidos, sendo estes 5 (cinco) do ambiente interno, e 7 (sete) do ambiente externo, dentre eles: Associados, Funcionários, Conselho de administração, Conselho fiscal, Conselho de comercialização (internos), Fornecedores, Laticínio, Epagri, Prefeitura Municipal de Timbé o Sul, Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Turvo e Ermo, Associação de Agricultores do Município de Ermo e um fornecedor específico o grupo Pintangueiras.

Destes *stakeholders*, 5 (cinco) deles possuem os atributo de poder, legitimidade e urgência. Dois deles (Funcionário e Presidente) estão diretamente relacionado a um único atributo, o poder, enquanto outro está relacionado com a legitimidade (Laticínio), os fornecedores estão classificados dentro dos atributos de legitimidade e urgência, enquanto os Associados estão relacionados com o três atributos, poder, legitimidade e urgência.

Desta forma segundo a teoria de Mitchell et AL. (1997), há 4 (quatro) combinações de atributos, os *stakeholders* adormecido (possui apenas poder), com o característica de possuir menor interação na empresa, os *stakeholders* dependente, que possui legitimidade e urgência, porém depende de outro envolvido para

reivindicar seus direitos, o *stakeholder* arbitrário que tende a ser o mais receptivo e o stakeholder definitivo que requer um atendimento imediato e prioritário envolvendo os três atributos.

Os *stakeholders* apontados como adormecidos foram os funcionários e Presidente. Para alguns pode parecer estranho estes dois grupos não possuírem muita interação na empresa, mas está diretamente ligada a tomada de decisão, pois o funcionário não possui livre arbítrio para tomar decisões, pois este está diretamente subordinado ao presidente, este por sua vez, também não possui o dever de tomar decisões, já que a empresa em questão é uma cooperativa e por isso todas as ações que serão realizadas devem ser aprovadas pelo grupo, ou seja, ninguém pode tomar um decisão sozinho sem o consentimento de todos. Já o *stakeholder* dependente, fornecedor, depende diretamente de outro para impor seus direitos, o que pode ser enquadrado também na teoria anterior, de que as decisões são tomadas em grupo, dependendo então dos outros envolvidos.

Para o *stakeholder* identificado como arbitrário, o laticínio, é aquele que está diretamente relacionado a responsabilidade social da empresa, porém não possui urgência nem poder para impor seus direitos, conta apenas com legitimidade ao seu lado, requerendo que sejam cumpridas suas exigências perante a lei regida. Já os associados classificados como *stakeholder* definitivo, possuindo poder, legitimidade e urgência, possui o poder e o direito do cumprimento das ações estabelecidas pelo grupo, obedecendo as leis e no tempo estabelecido.

Em conclusão geral pode-se perceber que o *stakeholder* mais importante para a empresa de estudo, são ao associados, partindo do principio de que sem eles a cooperativa não existiria, pois para ser caracterizada como cooperativa esta precisa de no mínimo 20 pessoas. Portanto, este deve ser o *stakeholder* que exige o maior empenho da instituição, não apenas porque foi identificado de acordo com a pesquisa, mas porque segundo as leis cooperativista este é o bem mais precioso da instituição.

Como proposta, têm-se cada vez mais o envolvimento do associado dentro das decisões administrativas, oferecendo-lhes curso, capacitações e toda e qualquer informações necessárias para que cada vez mais este possa crescer, pois o crescimento da cooperativa depende da crescimento de cada associado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. L.; MUNIZ, R. M. a construção da reputação organizacional como recurso estratégico: papel dos gestores e a percepção dos *stakeholders*. Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Brasília, DF, 2005.
- ARRUDA, M. C. C.; CARDOSO, R. C. Modelos normativos de ética em marketing: inclusão da teoria dos stakeholders da filosofia realista. In: Encontro Nacional dos programas de Pós-graduação em administração 27, set, 2003. Atibaia: Anais...Atibaia: Anpad, 2003.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. Ética e responsabilidade social nos negócios. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- ATKINSON, A. A.; WATERHOUSE, J. *A stakeholders approach to strategic performance measurement. Sloan Management Review*, 1997.
- BARBIERI, J. C. & CAJAZEIRA, J. E. R. *Responsabilidade social empresarial e empresa sustentável: da teoria à prática*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BOURNE, L.; WLAKER, D. H. T. *Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision*, 2005.
- BRASIL, Departamento Nacional de Produção Mineral. **Cooperativismo Mineral no Brasil**: O caminho das pedras, passo a passo. Brasília: DMPM/DIDEM, 2008, p. 134.
- BRASIL, Leis e Decretos e Lei, etc. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedade cooperativas e de outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm. Acesso em: 23/10/2013.
- BRASIL. Serviço Brasileiro de apoio a Micro e pequenas empresas. Cooperativismo. Disponível em: www.cooperativismo.org.br/cooperativismo/sebrae/saibamais
- BUYSSE, K.; VERBEKE, A. *Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. Strategic Management Journal*, 24, 2003.
- CANCELLIER, Éverton Luis Pellizzaro de Lorenzi. O papel de stakeholders na formulação de estratégias de pequenos empreendimentos catarinenses. *Revista de Negócios*, vol.5, n.2. São Paulo, 2000.
- CARDONE, Vanessa. Cooperativas de Trabalho: Legalidade e Subsistência. São Paul: Editora Antiqua, 2007, p.154.
- CLARKSON, M. B. E. *A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. The Academy of Management Review*, 1995.
- COOPECIC, Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo de Empregados da Companhia Industrial Cataguases. **História do Cooperativismo**: O surgimento e a

Evolução do Cooperativismo. Disponível em:
www.coopecic.com.br/cooperativismo.php, Acesso em: 26/09/2013.

COOPER, Donald R., SCHINDLER, Pamela S..Método de pesquisa cooperativa. Acesso em: 23/10/2013

CRUZ, Paulo Sergio Alvez Da. Cooperativismo: a filosofia cooperativa e o cooperativismo no Brasil e no Mundo. Rio de Janeiro: COP Editora, 2000. 112 p.

CRÚZIO, Helnom de Oliveira. Como organizar e administrar uma cooperativa. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2000, p. 155.

DONALDSON, T.; PRESTON, L.E. ***The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications.*** *Academy of Management Review*, v.20, n.1, p.65-91, 1995.

em administração. 7º edição. São Paulo: Bookman, 2001.636 p.

ETZIONI, A. *Modern organizations.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964.

FILHO, Cícero Virgulino da Silva. Cooperativas de Trabalho. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002, p. 228

FONSECA, João José Saraiva Da. Apostila de metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UFC, 2002, p.127

FREEMAN, R. E. ***Strategic management: a stakeholders approach.*** Massachussts: Pitman, 1984.

_____ ; MCVEA, J. *A stakeholder approach to strategic management.* In: HITT, M; FREEMAN E.; HARRISON, J. *Handbook of strategic management oxford: Blackwell publishing*, 2000.

_____ ; REED, D. E. ***Stockholders and stakeholders: a new perspective on corporate governance.*** *California Management Review*, Spring 1983.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007

_____. Como elaborar projetos de pesquisa. 3.ed.-São Paulo: Atlas, 1991.

GOERCK, Caroline. Precursores do Cooperativismo. 2º Seminário Nacional Estado e Políticas Sociais no Brasil: Cascavel, 2005, 6 p.

GRESSLER, Lori Alice. Introdução a pesquisa: Projetos e Relatórios. 2ª Ed. São Paulo: Loyola, 2003, p.295

GUSTIN, Miraci Barbosa de Souza; DIAS, Maria Tereza Fonseca. Repensando a pesquisa jurídica.2ª edição. Belo Horizonte : Editora Del Rey, 2006, p. 252.
<http://www.if.ufrgs.br/ienci>

IRION, João Eduardo. Cooperativismo e economia social. São Paulo – Editora STS, 1997, 344p.

JESUS, Paulo de; TIRIBA, Lia. Cooperação. In: CATTANI, Antonio Daivd (Org.) A outra economia. Porto Alegre: Veraz editora, 2003, 306 p.

JONES, T. M. ***Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue-contingent model.*** *Academy of Management Review*, 1993.

JONES, T. M. ***Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics.*** *Academy of Management Review*, 1995.

JONES, T.; WICKS, A. ***Convergent stakeholder theory.*** *Academy of Management*, 1999.

LEÃO, Emmanuel Carneiro; LOUREIRO, Maria Rita Garcia; MARGARIDA M.C. Da Silva. Cooperativas agrícolas e o capitalismo no Brasil. São Paulo: Ed. Cortez; 1981. 155 p.

LOPES, Jorge. O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas. Recife: Editora universitária UFPE, 2006, p.300.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C. & JACOVINE, L. A. G. O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: Contribuições para a construção de um modelo de análise. *Revista Administração Contemporânea*, 3, art. 3,39-52. Curitiba, 2009.
MACEDO, Neusa Dias De. Iniciação à pesquisa bibliográfica. São Paulo: Loyola, 1995, p. 69

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: Uma orientação. 4ª ed. São Paulo: Bookman, p. 720)

MARIA, Ede. Os Valores do Cooperativismo. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/os-valores-do-cooperativismo/53292/>. Acesso em 19/10/2013.

MENEZES, Antônio (org). Cooperativismo para escolas de II grau. Brasília: Gráfica e editora OCB, 1992, p. 155.

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

MOREIRA, M.A. (2002). A teoria dos campos conceituais de Vergnaud, o ensino de ciências e a pesquisa nesta área. *Investigações em Ensino de Ciências*, 7(1): 7-29.

NORO, G. B.; BECKER, D. V.; BECKER, R. C.; SUPLITZ, C. C.; ABBADE, E. Sustentabilidade: uma visão baseada em stakeholders. Disponível em: www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/Cneg6/anais/T10_0258_1174.pdf. Acesso em: 17 de maio de 2014.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo:** História. Brasil. Disponível em: www.brasilcooperativo.coop.br/site/cooperativismo/historia.asp.

Acesso em: 05/09/2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **O que é Cooperativismo:** Histórico. Brasil. Disponível em: <http://www.ocbgo.org.br/cooperativismo/> Acesso em: 26/09/2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. OCB divulga panorama do cooperativismo em 2012 Disponível em: http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=13837 . Acesso em: 19/10/2013.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Ramos:** Estatísticas. Brasil. Disponível em: www.ocb.org.br/site/ramos/estatisticas.asp . Acesso em: 19/10/2013.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini De. Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática. 13^oed, Campinas: Papiros editora, 2002, p.124

PERUCIA, A. S; BALESTRIN, A; VERSCHOORE, J. Cooperar para competir: Estratégias Colaborativas na Indústria Brasileira de Jogos Eletrônicos. Encontro Anual da ANPAD, 32. *Anais eletrônicos...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

PFEFFER, J. 1981. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

RAMPAZZO, Lino. Metodologia Científica: para alunos de graduação e pós graduação. 3^a ed. São Paulo: Loyola, 2005, p.145.

RECH, Daniel. **Cooperativas:** uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000. 190 p.

REIS, Linda G. Produção de monografia da teoria a prática: o método de educar pela pesquisa. 2^aed. Distrito Federal: Senac: 2008, p.115

RICCIARDI, Luiz; LEMOS, Roberto Jenkins De. **Cooperativa:** A empresa do século XXI. São Paulo: Ed. Ltr, 2000, p. 183.

RIO DE JANEIRO, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Portal do Cooperativismo Popular: Breve Histórico do Cooperativismo. Disponível em: www.cooperativismopopular.ufrj.br/index.php . Acesso em 26/09/2013.

SALANCIK, G. R., & PFEFFER, J. ***The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities.*** *Administrative Science Quarterly*, 1974.

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

SILVA, De Plácido E. Vocabulário Jurídico, Rio de Janeiro: Forense, 1996, p.639.

SILVA, Emanuel Sampaio. Et al. Panorama do Cooperativismo Brasileiro: Histórias, cenários e tendências. Ver local: UNIRCOOP, 2003. 102 p.

STONE, C.; WINSTANLEY, D. Stakeholding: Confusion or utopia? Mapping the conceptual terrain. *The Journal of Management Studies*, 2001.

TAPSCOTT, D.; TICOLL, D. *A empresa Transparente*. São Paulo: M. Books do Brasil, 2005.

THOMPSON, J. K.; WARTICK, S. L.; SMITH, H. L. *Integrating corporate social performance and stakeholder management: Implications for a research agenda in small business*. *Research in Corporate Social Performance and Policy*, 1991.

TREVIÑO, L.K.; WEAVER, G. *Managing ethics in business organizations: Social scientific perspectives*. Stanford University Press, 2003.

WEBER, M. *The theory of social and economic organization*. New York: Free Press, 1947.

WELCOMER, S. A.; COCHRAN, P. L.; RANDE, G.; HAGGERTY, M. *Constructing a Web: Effects of Power and Social Responsiveness on Firm-Stakeholder Relationships*. ***Business & Society***, v. 42, n. 1; Mar 2003.

WOOD, D. J. *Corporate social performance revisited*. *Academy of Management Review*, 1991.

WOOD, Dona J. ***Business and Society***. Pittsburg: Harper Collins, 1990.

APÉNDICE

Apêndice A – CARTA DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

Criciúma, março de 2014.

Prezado (a) Senhor (a), agradecemos desde já sua disposição em participar desta entrevista. Trata-se de uma pesquisa para a obtenção do Grau de Bacharel em Administração na UNESC, tendo com requisito elaboração de uma Monografia e um artigo científico que será apresentado em eventos acadêmicos e científicos, além da submissão em revistas da área.

Tema da Pesquisa: A influência dos stakeholders e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.

Pesquisadora: Renata Bilésimo Salvaro
Orientadora: Ma. Gisele Silveira Coelho Lopes

Esta pesquisa tem o objetivo de conhecer a influência dos stakeholders e sua contribuição no desempenho estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar.

O universo de pesquisa serão os gestores desta Cooperativa, que contribuirão com suas experiências a respeito do tema em questão.

É oportuno frisar que o seu nome não será identificado, tendo em vista que o propósito é obter as informações necessárias para atingir o objetivo geral desta pesquisa.

A entrevista terá duração média de 60 minutos e será utilizado um gravador digital, como forma de registrar suas contribuições a respeito das questões deste instrumento. Garantimos que assim que as entrevistas foram transcritas, as gravações serão deletadas a fim de garantir a segurança quanto as informações concedidas.

Ficaremos a disposição para maiores esclarecimentos a qualquer momento desta pesquisa,

Muito Obrigada!

Renata Bilésimo Salvaro
Fone: (48) 9619-6391

Assinatura do Entrevistado

Apêndice B – Roteiro Semi Estruturado.

DADOS DO ENTREVISTADO

Nome do Entrevistado	
Cargo	
Ano em que nasceu:	
Tempo na Cooperativa:	
Tempo no cargo atual:	

PARTE I – LEVANTAMENTO DOS *STAKEHOLDERS* (INTERESSADOS NO NEGÓCIO)

1. Que grupos de **interesses internos** existem na Cooperativa que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

2. Que grupos de **interesses externos** à Cooperativa que você acredita que de alguma forma atuam ou influenciam (de forma positiva ou negativa) no dia a dia da instituição?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

3. Dentre os grupos de interesses apresentados, existe mais algum que não foi informado nas questões anteriores que merecem ser considerados em função da sua importância? Quais?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

8.
9.
10.

4. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **mais** importante? Porquê?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

5. Dentre os grupos de interesses apresentados, quais pessoas ou grupos você considera **menos** importante? Porquê?

1.	11.
2.	12.
3.	13.
4.	14.
5.	15.
6.	16.
7.	17.
8.	18.
9.	19.
10.	20.

6. Dentre os grupos de interesse apresentados anteriormente, qual (quais) contribuem ou influenciam diretamente no desempenho estratégico da Cooperativa? Porquê?

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

PARTE 2 – ATRIBUTOS DOS STAKEHOLDERS

1. PODER

Definição do Termo: Pode-se definir poder da parte interessada como a capacidade que esta possui de impor dependência ou ameaça à organização (Grant, *et al*, 1991).

- a) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor **PODER** em relação à Cooperativa. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Poder Coercitivo Poder para utilizar-se de algum meio jurídico para constranger ou causar dano à Cooperativa	Poder Utilitário Poder sobre recursos físicos que a Cooperativa utiliza (financeiros, presença em regiões, captação de recursos, etc).	Poder Simbólico Poder para causar dano à reputação e/ou a imagem da empresa.
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7.			
8.			
9.			
10.			

2. LEGITIMIDADE

Definição do Termo: Oliveira (2008) refere-se à legitimidade como a condição de ser legal perante a sociedade, geralmente baseada por lei ou estatuto.

- b) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor **LEGITIMIDADE** em relação à Cooperativa. (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Legitimidade Legal Para quais stakeholders a Cooperativa possui obrigações legais para atender as suas necessidades (através de contratos e ou normas legais)	Legitimidade Moral Para quais stakeholders a cooperativa possui obrigações morais para atender às suas necessidades (relacionamentos de confiança, responsabilidade sobre possíveis danos ao stakeholder (interessado)).
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7.		
8.		
9.		
10.		

3. URGÊNCIA

Definição do Termo: Define-se como algo que requer solução imediata (Rego, et al, 2011).

- c) Indique na Tabela a seguir os stakeholders (grupos interessados), que possuem maior ou menor URGÊNCIA em relação à Cooperativa (Indique 1 para mais importante, 2 para o segundo mais importante, 3 para o terceiro mais importante e assim por diante).

Stakeholder Quais? Porque? Como se dá?	Sensibilidade Temporal	Criticalidade
O stakeholder pode aceitar atrasos por parte da empresa para os processos que dependem da mesma.	Para quais stakeholders o atraso implicaria em prejuízo ou dano.	
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7.		
8.		
9.		
10.		

PARTE 3 – A INFLUÊNCIA DOS STAKEHOLDERS NA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA COOPERATIVA

1. Qual o seu conceito sobre desempenho estratégico?
2. Quais as ações realizadas pela Cooperativa para melhorar o seu desempenho estratégico no curto, médio e longo prazo?
3. Quais as estratégias realizadas pela Cooperativa que tiveram um **MAIOR** impacto no seu desempenho?
4. Quais as estratégias realizadas pela Cooperativa que tiveram um **MENOR** impacto no seu desempenho?
5. Em que medida a Cooperativa envolve os *stakeholders* no desenvolvimento das suas estratégias?

