

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA  
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA

ELIZANDRA PETRIU GASPARELO

**MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL:  
RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E *STAKEHOLDERS***

GUARAPUAVA  
2021

ELIZANDRA PETRIU GASPARELO

**MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL:  
RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E *STAKEHOLDERS***

Dissertação apresentada como requisito parcial para à obtenção de grau de Mestre em Administração do Mestrado Profissional pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), área de concentração em Estratégia da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO

Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima  
Coorientador: Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves

GUARAPUAVA  
2021

Catálogo na Publicação  
Rede de Bibliotecas da Unicentro

G249m Gasparelo, Elizandra Petriu  
Mudanças no Sistema CRESOL: respostas estratégicas e *Stakeholders*  
/ Elizandra Petriu Gasparelo. -- Guarapuava, 2021.  
xii, 167 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste,  
Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração:  
Estratégia, Inovação e Tecnologia, 2021.

Orientador: Luciano Ferreira de Lima  
Coorientador: Sandro Aparecido Gonçalves  
Banca examinadora: Marcos de Castro, Leandro Rodrigo Canto Bonfim

Bibliografia

1. Mudanças. 2. Sistema Financeiro. 3. Respostas Estratégicas. 4. Teoria  
de *Stakeholders*. 5. Cresol (2016-2020). I. Título. II. Programa de Pós-  
Graduação em Administração.

CDD 658.406

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

**ELIZANDRA PETRIU GASPARELO**

### **MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E *STAKEHOLDERS***

Dissertação aprovada em 29/10/2021 como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no curso de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, área de concentração em Estratégia, Inovação e Tecnologia, da Universidade Estadual do Centro-Oeste, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima  
Instituição: PPGADM/UNICENTRO  
Orientador

Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves  
Instituição: Instituto Brasileiro de Estudos e Pesquisas Sociais (IBEPES)  
Coorientador

Prof. Dr. Marcos de Castro  
Instituição: PPGADM/UNICENTRO

Prof. Dr. Leandro Rodrigo Canto Bonfim  
Instituição: Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR)

Guarapuava, 29 de outubro de 2021.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, por sempre estar presente em minha vida, por me dar forças todos os dias e me conduzir à vitória.

Aos meus pais, Valdomiro e Maria Goreti, por sempre me apoiarem e não medirem esforços para que cada degrau dessa jornada de capacitação se concretizasse.

Ao meu esposo, Victor, por todo apoio e compreensão, por acompanhar e torcer por mim em todo processo, sendo base e incentivo essencial para que eu tivesse forças e coragem em todas as fases, mesmo nos momentos mais difíceis. Ao meu querido filho, João Victor, por compreender minha ausência em sua infância.

À minha sempre lembrada sogra, Bernadete (*in memoriam*), vítima da Covid-19 no decorrer do desenvolvimento dessa pesquisa, que muito contribuiu no alicerce desse projeto, cuidando incansavelmente da minha família na minha ausência.

À minha querida tia Tereza que, mesmo distante, sempre esteve torcendo imensamente pelo meu sucesso.

Aos entrevistados da pesquisa, que aceitaram o convite para participar do estudo e contribuíram grandiosamente com os resultados.

Ao Sistema Cresol, que por meio do Comitê de Ética em Pesquisa da Cresol, autorizou a realização da pesquisa no Sistema; à Presidência e à Diretoria Executiva da Cresol Vale das Araucárias, por incentivar a capacitação.

Aos meus orientadores, Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima, meus sinceros agradecimentos pelas orientações, ensinamentos, paciência, por todo incentivo e motivação entre as diversas intercorrências que sucederam no decorrer desta pesquisa; e ao coorientador, Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves, por contribuir no desenvolvimento do projeto e, acima de tudo, por acreditarem na minha capacidade. Levarei essa experiência e aprendizados para a vida toda.

Aos membros da banca, Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima (PPGADM/UNICENTRO), Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves (IBEPES), Prof. Dr. Marcos de Castro (PPGADM/UNICENTRO) e Prof. Dr. Leandro Rodrigo Canto Bonfim (UNESPAR), que contribuíram para o desenvolvimento e a conclusão final desta pesquisa.

Aos amigos que a Unicentro e a vida me presentearam, em especial Aldo, Cibele, Deborah, Franciele, Marli, Maricleia, Monica e Marines, que mesmo longe, sempre estiveram incentivando a conclusão desse propósito.

À Universidade Estadual do Centro Oeste-UNICENTRO, por possibilitar minha capacitação por meio do PPGAdm/UNICENTRO, e aos docentes, que muito contribuíram para minha formação.

Muito obrigada a todos!

*“Depois de muitas quedas, eu descobri que, às vezes, quando tudo dá errado, acontecem coisas tão maravilhosas que jamais teriam acontecido se tudo tivesse dado certo. Eu percebi que quando me amei de verdade pude compreender que, em qualquer circunstância, eu estava no lugar certo, na hora certa. Então pude relaxar... pude perceber que o sofrimento emocional é um sinal de que estou indo contra a minha verdade. Parei de desejar que a minha vida fosse diferente e comecei a ver que tudo o que acontece contribui para o meu crescimento. Desisti de querer ter sempre razão e com isso errei muito menos vezes. Desisti de ficar revivendo o passado e de me preocupar com o futuro. Isso me mantém no presente, que é onde a vida acontece. Descobri que na vida a gente tem mais é que se jogar, porque os tombos são inevitáveis. Percebi que a minha mente pode me atormentar e me decepcionar. Mas quando eu a coloco a serviço do meu coração, ela se torna uma grande e valiosa aliada. Também percebi que sem amor, sem carinho e sem verdadeiros amigos a vida é vazia e se torna amarga. Ser feliz é reconhecer que vale a pena viver, apesar de todos os desafios, incompreensões e períodos de crise. É agradecer a Deus a cada manhã pelo milagre da vida. Pedras no caminho? Guardo todas, um dia vou construir um castelo...”*

Mário Quintana

## RESUMO

GASPARELO, E. P. **MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E *STAKEHOLDERS***. 2021. 163f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2021.

O mercado financeiro é constantemente impactado por pressões técnicas e institucionais, resultando na necessidade de inovação, eficiência econômica e legitimidade. Nas últimas décadas, o processo de mudança tornou-se indispensável à sobrevivência das organizações. As mudanças são perceptíveis por meio do posicionamento organizacional, refletindo na transformação de estruturas, reformulação das estratégias e práticas de gerenciamento. Nesse sentido, este estudo teve como questão norteadora compreender as mudanças no Sistema Cresol a partir de duas perspectivas: Respostas Estratégicas e *Stakeholders*. Esta pesquisa ocorreu na Cooperativa de Crédito Cresol, organização integrante do Sistema Financeiro Nacional (SFN). Como base teórica e analítica, este estudo se sustenta em teorias de diferentes paradigmas introduzidas por Burrell e Morgan (1979), interpretativista e funcionalista: Respostas Estratégicas introduzidas por Oliver (1991), e Teoria dos *Stakeholders* discutida por Donaldson e Preston (1995). Para estabelecer conexões dos resultados obtidos das diferentes perspectivas teóricas, o estudo aplica a estratégia de *interação* desenvolvida por Schultz e Hatch (1996). Para isso, a pesquisa desenvolvida teve abordagem qualitativa, sendo um estudo de caso exploratório-descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, Relatórios de Sustentabilidade, Balanço Patrimonial e Relatório de Atividades divulgados pela Cooperativa no período de 2016 a 2020. A análise de conteúdo foi empregada com auxílio do Software Nvivo (*QSR International is a qualitative research*) para a categorização e análise dos dados. Nas categorias das Respostas Estratégicas, foram identificadas 54 citações para aquiescência (A), 52 para compromisso (C), 21 evasão (E), 16 manipular (M), e 2 desafiar (D). Também foram evidenciadas todas as dimensões da teoria dos *stakeholders*: 82 citações na categoria descritiva (DD), 67 na categoria instrumental (DI) e 93 normativa (DN). As categorias foram subcodificadas nas perspectivas teóricas. Os resultados mostram que, frente às diferentes pressões exercidas por diversos atores, a Cooperativa respondeu por meio das respostas estratégicas. Objetivando a legitimidade e eficiência econômica, a organização adotou o isomorfismo mimético, tornando-se semelhante a modelos do Cooperativismo Internacional (Europa), refletindo em aspectos de público, tecnologia, produtos e serviços e resultados financeiros. Nas dimensões de *Stakeholders*, o relacionamento da organização e a proximidade com os *stakeholders* tornaram-se evidentes, obtendo aceitação sobre a eficiência econômica da cooperativa, compreendendo a importância da cooperação, desenvolvimento entre as partes interessadas e ações correspondentes às três dimensões. Por meio da análise da metateoria-multiparadigmática, argumenta-se a possibilidade de estabelecer ligações nos resultados dos diferentes paradigmas. Como contribuição prática, conclui-se que o estudo é torna inédito para pesquisas, possibilitando fornecer a organização de um Resumo Executivo com a síntese das contribuições para suas práticas, além de defender a ideia de que é possível obter convergências de transferibilidade, interligando e complementando diferentes perspectivas teóricas.

**Palavras-chave:** Mudanças. Sistema Financeiro. Respostas Estratégicas. Teoria de *Stakeholders*. Cresol (2016-2020).

## ABSTRACT

GASPARELO, E. P. **CHANGES IN THE CRESOL SYSTEM: STRATEGIC RESPONSES AND STAKEHOLDERS**. 2021. 163f. Dissertation (Professional Master's Degree in Administration) – Stricto Sensu Post-Graduate Program in Administration at the Universidade Estadual do Centro-Oeste, Guarapuava, 2021.

Financial market suffers constant impact by technical and institutional pressures, what reflects a need for innovation, economic efficiency, and legitimacy. Last decades, a changing process has become imperative for organization survival. Changes are noticeable through organizational positioning, which reflects on structure transformation, and reformulation on strategies and management practices. Thereby, this study has as guiding question understanding changes on *Sistema Cresol* from two perspectives: Strategic answers and Stakeholders. This research was carried out in the *Cooperativa de Crédito Cresol*, organization which integrates the National Financial System (SFN in its Portuguese acronym). As theoretical and analytical bases, this study is supported by theories from different paradigms introduced by Burrell and Morgan (1979), interpretive and functionalist: Strategic Answers introduced by Oliver (1991), and Stakeholders Theory discussed by Donaldson and Preston (1995). To establish connections of results from different theoretical perspectives, the study applies interaction strategy developed by Schultz and Hatch (1996). Thereunto, the research performed had qualitative approach, and it is an exploratory-descriptive case study. Data collection took place through semi-structured interviews, Sustainability Reports, Balance Sheet and Activity Reports disclosed by the Cooperative from 2016 to 2020. Content Analysis was used with Software Nvivo (*QSR International is a qualitative research*) as help for categorization and data analysis. Within the categories Strategic Answers, 54 quotations acquiescence (A) were identified, also 52 for commitment (C), 21 for evasion (E), 16 manipulate (M), and 2 challenge (D). All the dimensions of the Stakeholders theory were made evident as well: 82 quotations within the descriptive category (DD), 67 in the instrumental one (DI), and 93 as normative (DN). Categories were sub-codified into theoretical perspectives. Results point that before different pressures practiced by several authors, the Cooperative answered through strategic answers. With legitimacy and economic efficiency as objective, the organization adopted mimetic isomorphism, what made it similar to International Cooperative models (Europe), reflecting on public aspects, technology, products and services, also financial results. Within Stakeholders dimensions, relationship and proximity with stakeholders were noticed, obtaining acceptance on the economic efficiency by the cooperative, comprising the importance of cooperation and development among interesting parts and actions regarding the three dimensions. Through multiparadigm meta-theory analysis, the possibility to establish connections on different paradigms is reasoned. As practical contribution, it is concluded that the study is unprecedented for researches, what enables to provide an Executive Summary organization synthesizing the contributions for the practices, further defending the idea that is possible obtaining convergences of transferability, what interconnects and complements different theoretical perspectives.

**Keywords:** Changings. Financial System. Strategic Answers. Stakeholders theory. Cresol (2016-2020).

## RESUMEN

GASPARELO, E. P. **CAMBIOS EN EL SISTEMA CRESOL: RESPUESTAS ESTRATÉGICAS Y GRUPOS DE INTERÉS.** 2021. 163f. Disertación (Maestría Profesional en Administración) - Programa de Postgrado en Administración Stricto Sensu en la Universidad Estatal del Medio Oeste, Guarapuava, 2021.

El mercado financiero sufre constante impacto de presiones técnicas e institucionales, resultando en necesidad de innovación, eficiencia económica y legitimidad. En las últimas décadas, el proceso de cambio se ha convertido indispensable para supervivencia de las organizaciones. Los cambios se hacen perceptibles por medio del posicionamiento organizacional, reflejando en la transformación de estructuras, reformulación de estrategias y prácticas de gerenciamiento. Por ello, ese estudio tuvo como cuestión guía comprender as cambios en el *Sistema Cresol* desde dos perspectivas: Respuestas Estratégicas y *Stakeholders*. Esta investigación tuvo su realización en la *Cooperativa de Crédito Cresol*, organización que integra el Sistema Financiero Nacional (SFN). Como base teórica y analítica, este estudio se sostiene en teorías de diferentes paradigmas introducidas por Burrell y Morgan (1979), interpretativa y funcionalista: Respuestas Estratégicas introducidas por Oliver (1991), y Teoría de los *Stakeholders* discutida por Donaldson y Preston (1995). Para establecer conexiones de resultados obtenidos de las diferentes perspectivas teóricas, el estudio aplica la estratégica de *interacción* desarrollada por Schultz y Hatch (1996). Para ello, la investigación desarrollada tuvo abordaje cualitativo, se tratando de un estudio de caso exploratorio-descriptivo. La encuesta ocurrió por medio de entrevistas semiestructuradas, Reportes de Sostenibilidad, Hoja de balance y Reporte de Actividades divulgados por la Cooperativa entre 2016 y 2020. El análisis de contenido fue empleado con ayuda del Software Nvivo (*QSR International is a qualitative research*) para categorización y análisis de datos. En las categorías de Respuestas Estratégicas fueron identificadas 54 citas para aquiescencia (A), 52 para compromiso (C), 21 evasión (E), 16 manipular (M), y 2 desafiar (D). También se hicieron evidentes todas las dimensiones de la teoría de los *stakeholders*: 82 citas en la categoría descriptiva (DD), 67 en la categoría instrumental (DI), y 93 normativa (DN). Las categorías fueron subcodificadas en las perspectivas teóricas. Los resultados muestran que, frente las diferentes presiones ejercidas por diversos actores, la Cooperativa responde por medio de respuestas estratégicas. Con la legitimidad y eficiencia económica como objetivo, la organización adoptó el isomorfismo mimético, cambiándosele similar a modelos del Cooperativismo Internacional (Europa), reflejando en aspectos de público, tecnología, productos y servicios, y resultados financieros. En las dimensiones de *Stakeholders*, el relacionamiento de la organización y la proximidad con los *stakeholders* se hicieron evidentes, obteniendo aceptación sobre la eficiencia económica de la cooperativa, comprendiendo la importancia de la cooperación, desarrollo entre las partes interesadas, y acciones correspondientes a las tres dimensiones. Por medio del análisis de la metateoría-multiparadigmática, se argumenta la posibilidad de establecer ligaciones en los resultados de los diferentes paradigmas. Como contribución práctica, se concluye que el estudio es sin precedentes para investigaciones, lo que hizo posible la organización de un Resumen Ejecutivo con la síntesis de las contribuciones para sus prácticas, allá más de defender la idea de que es posible obtener convergencias de transferibilidad, interconectando y complementando diferentes perspectivas teóricas.

**Palabras clave:** Cambios. Sistema Financiero. Respuestas Estratégicas. Teoría de *Stakeholders*. Cresol (2016-2020).

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> - Estrutura da Dissertação .....	22
<b>Figura 2</b> – Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas ....	26
<b>Figura 3</b> - Modelo teórico de estudo proposto para desenvolvimento da pesquisa.....	46
<b>Figura 4</b> – Nuvem de palavras Respostas Estratégicas .....	85
<b>Figura 5</b> – Nuvem de palavras Teoria de Stakeholders.....	108
<b>Figura 6</b> – Interação Respostas Estratégicas e a Teoria dos Stakeholders.....	129

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais .....	35
<b>Quadro 2</b> - Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais .....	40
<b>Quadro 3</b> - Categorias Analíticas do Estudo .....	52
<b>Quadro 4</b> – Relação e caracterização dos entrevistados – por pesquisa de estratificação no campo de pesquisa .....	61
<b>Quadro 5</b> - Síntese dos procedimentos metodológicos .....	66
<b>Quadro 6</b> – Organização do estudo .....	67
<b>Quadro 7</b> – Perfil dos entrevistados da pesquisa.....	79
<b>Quadro 8</b> – Principais atores do campo organizacional .....	80
<b>Quadro 9</b> – Identificação das mudanças e dificuldades no Sistema Cresol .....	83
<b>Quadro 10</b> - Relação Códigos por Entrevistados Respostas Estratégicas .....	86
<b>Quadro 11</b> - Relação dos Códigos das Dimensões da Teoria dos Stakeholders .....	109
<b>Quadro 12</b> – Comparativo dos resultados encontrados.....	125

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BANCOOB	Banco Cooperativo do Brasil
BC	Banco Central do Brasil
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CAR	Cadastro Ambiental Rural
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCIR	Certificado de Cadastro de Imóvel Rural
CRESOL	Sistema de Cooperativas de Crédito Rural com Interação Solidária
CÓD	Códigos
CONFESOL	Cresol Confederação
CONFEBRAS	Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNPJ	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
DAP	Declaração de Aptidão ao Pronaf
DC	Definições Constitutivas
DO	Definições Operacionais
FGCOOP	Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito
FETAEP	Federação dos Trabalhadores Rurais Agricultores Familiares do Estado do Paraná
ITR	Imposto sobre a Propriedade Territorial Rural
IF	Instituição Financeira
OCB	Organização das Cooperativas do Brasil
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Paraná
PPGADM	Programa de Pós-Graduação em Administração
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SNCC	Sistema Nacional de Crédito Cooperativo
TCLE	Termo de Consentimento Livre Esclarecido
UNICENTRO	Universidade Estadual do Centro-Oeste

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA .....	16
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	16
1.2.1	OBJETIVO GERAL .....	16
1.2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
1.3	JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA .....	17
1.4	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	20
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>23</b>
2.1	METATRIANGULAÇÃO TEÓRICA .....	23
2.2	TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	27
2.2.1	A DIMENSÃO DESCRITIVA DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	30
2.2.2	A DIMENSÃO INSTRUMENTAL DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	31
2.2.3	A DIMENSÃO NORMATIVA DA TEORIA DOS <i>STAKEHOLDERS</i> .....	32
2.3	CAMPO ORGANIZACIONAL .....	33
2.4	PRESSÕES ISOMÓRFICAS .....	36
2.5	RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS .....	39
2.6	PROCESSO DE MUDANÇA .....	43
2.9	MODELO TEÓRICO DO ESTUDO .....	46
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>49</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	49
3.2	CATEGORIAS E UNIDADE DE ANÁLISE .....	51
3.3	DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS .....	53
3.4	POPULAÇÃO PESQUISADA .....	60
3.5	INSTRUMENTO DE COLETA.....	63
3.6	TÉCNICAS DE ANÁLISE .....	64
3.7	RESUMO DA METODOLOGIA .....	65
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>67</b>
4.1	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO .....	67
4.3	COOPERATIVISMO NO BRASIL .....	69
4.3.1	SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO .....	71
4.3.2	MUDANÇAS NO SISTEMA FINANCEIRO .....	74
4.3.3	SISTEMA CRESOL .....	76
4.4	PERFIL DOS ENTREVISTADOS .....	78
4.5	ANÁLISE DOS RESULTADOS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS .....	79
4.5.1	CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL.....	80
4.5.2	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS.. .....	84
4.6	ANÁLISE DOS RESULTADOS TEORIA DE <i>STAKEHOLDERS</i> .....	107
4.7	ANÁLISE METATEÓRICA-MULTIPARADIGMÁTICA .....	124
4.7.1	SÍNTESE DA METATEORIA-MULTIPARADIGMÁTICA.....	128
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>

<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>147</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>148</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>151</b>
<b>APÊNDICE D .....</b>	<b>153</b>
<b>APÊNDICE E.....</b>	<b>154</b>
<b>APÊNDICE F- RESUMO EXECUTIVO .....</b>	<b>156</b>
<b>ANEXO A.....</b>	<b>162</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Muitas organizações estão inseridas em ambientes dinâmicos e globalizados. Existem pressões de ordem institucional que são exercidas nos contextos sociais, políticos, culturais e econômicos, e que representam desafios e oportunidades para as organizações (DA VEIGA-DIAS *et al.*, 2012). Nesses ambientes, o processo de mudança torna-se um importante mecanismo para a sobrevivência das organizações (SANTOS, 2014). Possíveis reflexos do processo de mudança são representados por meio da reformulação das estratégias, dos propósitos, das direções e dos posicionamentos organizacionais (BULGACOV *et al.*, 2007; DA VEIGA-DIAS *et al.*, 2012).

Nas últimas décadas, o mercado financeiro sofreu significativas transformações nos seus conceitos tradicionais de estrutura, práticas e gerenciamento (JESUS, 2017). Algumas mudanças ocorridas no setor bancário foram ocasionadas por pressões técnicas e institucionais, resultando na necessidade de inovações, maior eficiência econômica e legitimidade. Nesse sentido é possível citar, por exemplo, novas práticas de gestão, enquadramento às novas regras do segmento, e a implementação de novos processos advindos do progresso tecnológico e de fatores inesperados, como a Covid-19 (CARVALHO, 2002; JESUS, 2017).

Recentemente, Ferreira Junior e Santa Rita (2020) relataram alguns impactos da pandemia causada pelo Covid-19, que afetou de forma global o nível de incerteza em muitos setores da economia. Para os autores supracitados, a Covid-19 foi responsável pelo aumento da volatilidade nos mercados de ativos financeiros, registrando um acentuado nível de oscilação, exigindo das instituições<sup>1</sup> financeiras rápidas e precisas respostas diante da crise econômica e do possível colapso do sistema de crédito (FERREIRA JUNIOR; SANTA RITA, 2020). Para Rodrigues (2020), os impactos da pandemia trouxeram para o setor bancário novas demandas relacionadas ao setor de serviços digitais que são disponibilizados aos clientes, forçando, deste modo, a imediata melhoria da inovação tecnológica e a implantação de sofisticadas plataformas digitais.

No setor bancário, a inovação tecnológica já vinha sendo considerado um fator primordial para o desenvolvimento econômico (MARQUES, 2019). Algumas mudanças de ordem tecnológica alteraram a estrutura tradicional do mercado financeiro, intensificando o

---

<sup>1</sup> O termo *instituição* utilizado neste trabalho refere-se ao contexto explicado pela *Teoria Institucional*. Conforme denominação do Banco Central, o termo *Instituição Financeira* é utilizado para se referir às instituições financeiras que compõem o Sistema Financeiro Nacional, como a Cooperativa.

cenário de competitividade entre as organizações financeiras (JESUS, 2017). Marques (2019) cita alguns fatores, como rapidez, comodidade, agilidade e segurança, os quais se tornaram referência na forma de disponibilizar os serviços aos clientes, alterando, também, o perfil dos funcionários no mercado financeiro brasileiro (BERGAMASCHI, 2009; BALBINO *et al.*, 2020).

A competitividade no mercado financeiro brasileiro tem-se intensificado entre as diferentes instituições financeiras do segmento, dentre as quais estão os bancos e as cooperativas de crédito (PIES, 2017). Para a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2015), a concorrência entre os bancos e as exigências do mercado têm preocupado os dirigentes das cooperativas de crédito, forçando, de certo modo, a reorganização do sistema cooperativista para acompanhar a globalização do sistema financeiro internacional, incluindo discussões sobre fusão e incorporação de cooperativas (ALVES, 2015; OCB, 2015; PIES, 2017).

O princípio balizador do sistema cooperativista está relacionado principalmente com a melhoria da condição de vida do seu quadro social, sustentando-se em valores como a democracia, a ajuda mútua, a solidariedade, a participação econômica e a responsabilidade (PIES, 2017). De acordo com Jacques e Gonçalves (2016), as iniciativas socioeconômicas promovidas por meio da concessão de financiamentos tornam as cooperativas de crédito um importante incentivador para o desenvolvimento local. Para esses autores, os estímulos gerados agregam benefícios para gerar e distribuir renda na comunidade em que as cooperativas de crédito estão inseridas.

A CRESOL, organização em estudo, por mais de duas décadas manteve como diferencial o seu foco de atuação voltado para democratização do crédito rural, estabelecendo políticas e condições para o acesso dos recursos aos agricultores familiares, que possuem um histórico de acesso restrito ao crédito e aos serviços financeiros nos bancos comuns, devido à baixa renda e à pequena extensão territorial. Sua missão originária consistia em fortalecer e estimular a interação solidária entre cooperativas e agricultores familiares por meio do crédito e da apropriação de conhecimento, visando ao desenvolvimento local e sustentável (BÚRIGO, 2010; CRESOL, 2012; PIES, 2017).

Portanto, a vertente solidária da CRESOL surgiu como uma tentativa de recuperar o potencial do cooperativismo de crédito junto aos segmentos sociais menos favorecidos. O quadro social era formado exclusivamente por agricultores familiares de baixa e média renda, os quais participavam diretamente da administração das cooperativas (JACQUES;

GONÇALVES, 2016). O Sistema Cresol apresentava diferenças com relação às outras instituições financeiras, pois sua identidade era alinhada com os objetivos dos cooperados, proporcionando, deste modo, benefícios para o seu quadro social, também para muitas pessoas que integravam o segmento, na busca de fortalecer as dimensões social, cultural e política (BÚRIGO, 2010).

O Sistema Cresol possui, entre seus princípios e valores cooperativos, o fornecimento de soluções financeiras com excelência para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade (CRESOL, 2020). A prática da cooperação e solidariedade, a democracia e a participação dos associados nas decisões, assim como dos resultados financeiros sendo revertidos em prol dos seus cooperados são considerados diferenciais da cooperativa (PIES, 2017).

A Cresol, assim como outras instituições cooperativas financeiras, realiza constante reavaliação e inovação focada nas necessidades dos cooperados, na sustentabilidade econômica e financeira, resultando em mudanças de ações estratégicas (VOLLES *et al.*, 2010). Para tanto, recentemente, a missão, a visão e os valores sofreram reformulações em função de fatores como investimentos em novos setores e nas mudanças das práticas de governança. Justificam-se tais mudanças em decorrência das alterações econômicas e sociais ocorridas no ambiente externo (PIES, 2017).

O reposicionamento estratégico do Sistema Cresol tem se mostrado muito evidente nos últimos anos. Pies (2017) explorou esse campo de pesquisa no intuito de compreender a institucionalização e mudanças nas práticas organizacionais. Para o autor, as mudanças no sistema foram identificadas em diversos aspectos dentro da organização, tais como: mudança estrutural no porte das cooperativas, evidenciada por meio de incorporações das cooperativas municipais; alteração da forma de participação dos cooperados, passando a ser representado por delegados; inclusão de fundos garantidores; abertura do estatuto social para atendimento a novos públicos, como urbano e as empresas, pois inicialmente era exclusivo da agricultura familiar; implantação de diretorias executivas e a organização da estrutura de governança; ampliação e reformação das estruturas físicas; e profissionalização da gestão e qualificação profissional e elevados investimentos em tecnologia.

Segundo Pies (2017), o novo posicionamento e as mudanças perceptíveis no sistema são reflexos do acirramento da concorrência com o sistema financeiro, impactando não somente o quadro social, mas também outros indivíduos que, de alguma forma, estão

ligados à organização<sup>2</sup> (PIES, 2017). Essas mudanças que ocorrem nas organizações podem ser influenciadas pelo ambiente externo, intituladas de pressões institucionais (DIMAGGIO; POWELL, 2007). O estudo sobre as transformações na organização cooperativa, a percepção de gestores e associados desse sistema cooperativo, a mudança no processo de gestão cooperativa e a prática do cooperativismo, segundo Busanello (2006), é um assunto rico e complexo para as ciências sociais, pois se busca o entendimento das relações sociais que envolvem as propostas e os ideais do cooperativismo.

Com as mudanças ocorridas no Sistema Cresol no período compreendido entre 2016 e 2020, em função de pressões de ordem institucional, o novo posicionamento estratégico da organização afetou/impactou os *stakeholders*. Busca-se, por intermédio desta pesquisa, compreender as mudanças no Sistema Cresol a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e *Stakeholders*.

Diante das considerações acima abordadas, apresentada a contextualização da dissertação, a seguir estão apresentados o problema de pesquisa e os objetivos geral e específicos, a justificativa de pesquisa, o referencial teórico, os procedimentos metodológicos e os resultados encontrados.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A partir dos argumentos apresentados e com foco no processo de mudança em uma organização cooperativa, o presente estudo pretende responder ao questionamento de **Compreender as mudanças no Sistema Cresol a partir de duas perspectivas teóricas distintas: Respostas Estratégicas e Teoria dos *Stakeholders*?**

## 1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

- Compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e Stakeholders.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

---

<sup>2</sup> Neste trabalho, termo *organização* foi utilizado na menção de instituições financeiras.

- Caracterizar o Campo Organizacional da Cresol;
- Identificar as principais pressões institucionais exercidas sobre a Cresol (2016-2020);
- Identificar as mudanças ocorridas no Sistema Cresol no ambiente institucional;
- Avaliar as respostas estratégicas da Cresol às pressões institucionais;
- Identificar os principais *Stakeholders*, primários e secundários, da Cresol;
- Relacionar os *Stakeholders* primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e normativa; e
- Descrever como os *Stakeholders* primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020).

### 1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

Esta investigação enquadra-se na linha de pesquisa de Estratégia do Programa de Pós-Graduação de Administração da Unicentro (PPGADM), visto que se discute sobre o processo de mudança em uma cooperativa de crédito.

A relevância do tema proposto para este estudo justifica-se pela representatividade e constante crescimento do segmento em investigação, as cooperativas de crédito. A Organização das Cooperativas do Paraná, OCEPAR, demonstrou a evolução das cooperativas de crédito do Estado do Paraná, em que o ramo registrou crescimento de 26,3% no quadro social de 2018 para 2019 (OCEPAR, 2020).

A Cresol é cooperativa de crédito solidário, organização financeira cooperativa que conta com mais de 600 mil cooperados e presença em dez estados brasileiros, atingindo, anualmente, a média de crescimento de 24% de incremento nos ativos administrados (BC, 2019; CRESOL, 2020). As cooperativas integrantes do Sistema Cresol começaram a surgir em 1995 no sudeste do Estado do Paraná, com o propósito de atender as demandas de agricultores com pequenas propriedades rurais que estavam desassistidos do crédito pelas instituições financeiras. Originalmente, o principal objetivo era oportunizar o acesso ao crédito para os agricultores familiares que estavam excluídos do sistema financeiro tradicional (CRESOL, 2020; PIES, 2017).

As constantes mudanças na economia nacional e internacional motivam a necessidade de transformação das cooperativas de crédito, que passam a adotar ações estratégicas, visando à competitividade e à sustentabilidade da organização dos seus

cooperados, observando os princípios do cooperativismo (QUADROS, 2004). O crescimento do setor cooperativo tem instigado o segmento a significativas adaptações. A atuação de novas tecnologias em alguns setores da economia tornou-se uma questão de sobrevivência dentro do mercado, o que requer investimentos financeiros para retorno de vantagens competitivas, criando performances aos produtos e serviços oferecidos e refletindo em mais eficiência e mais condições de competitividade (CARVALHO, 2002).

Segundo Quadros (2004) e Carvalho (2002), os desafios enfrentados por muitas organizações estão relacionados a diversos fatores, como gestão, estrutura e tecnologia, buscando adaptação ao universo da inovação e forçando a implementação de diferentes estratégias. Para a autora Oliver (1991), as organizações respondem de modo diferente às pressões do ambiente em que estão inseridas, e em resposta às pressões exercidas, elas podem ter comportamentos estratégicos nos processos institucionais. As respostas estratégicas são ações com o propósito de proteger os objetivos organizacionais, em que os *stakeholders* pressionam as instituições para atender demandas de seu interesse (LEAL; MUYLDER; CANÇADO, 2017; OLIVER, 1991).

Nos últimos anos, tornou-se evidente o reposicionamento da Cresol no mercado em que atua. Essas alterações ocorrem de diversas formas e estão relacionadas à reestruturação dos seus propósitos, consolidação da marca, implantação de governança, novas categorias de cooperados e padronização, reorganizando a estrutura física, organizacional e tecnológica, compondo fusões e incorporações. Pies (2017), ao estudar institucionalização e mudanças nas práticas organizacionais, por meio dos mecanismos de governança no cooperativismo de crédito solidário do Sistema Cresol, reportou as alterações como *posicionamento institucional*. Para o autor, a abertura do público, que até então era composto exclusivamente de agricultores familiares, pode levar a uma posição de acirramento da concorrência com o sistema financeiro tradicional. Nos resultados da pesquisa supracitada, ficaram evidentes a profissionalização da gestão, investimentos em tecnologia, ampliação das estruturas e qualificação profissional.

Pelo exposto, buscando compreender como ocorrem as mudanças institucionais e as respostas estratégicas no Sistema Cresol, o estudo ocorreu por meio de duas vertentes teóricas do mesmo caso. Ao reportar a investigação sob a perspectiva da **teoria dos stakeholders**, utilizando as três categorias analíticas, descritivas, instrumentais e normativas, procurou-se compreender a relação de determinado fenômeno e as partes interessadas, buscando proposições explicativas sobre a conexão das partes e o seu desempenho

(DONALDSON; PRESTON, 1995). Utilizando uma segunda vertente teórica, **as respostas estratégicas de Oliver (1991)** buscam compreender as estratégias adotadas pela instituição no processo de mudança sob a percepção dos seus *stakeholders*.

Como contribuição teórica, ao término de sua análise e formulação de hipóteses de pesquisa, o estudo procurou compreender se houve alguma transferibilidade entre os paradigmas abordados na teoria dos *stakeholders* e as respostas estratégicas de Oliver (1991), aprofundando o conhecimento no processo de mudanças utilizando as três categorias analíticas propostas por Donaldson e Preston (1995), nominadas de descritivas, instrumentais e normativas, relacionando a interação dos *stakeholders* com as respostas estratégicas as pressões institucionais, propostas por Oliver (1991). Para Pies (2017), o cooperativismo de crédito solidário ainda é um contexto pouco explorado, e as manifestações dos entrevistados elucidam elementos centrais para o crescimento e a consolidação dos sistemas, pois os atores são fundamentais para fortalecer a proximidade com a identidade organizacional, com respaldo nos alicerces da organização.

Quanto à justificativa prática, buscou-se a compreensão de como a interação dos *stakeholders* pode contribuir para o Sistema Cresol, segundo a explanação das mudanças ocorridas e buscando identificar os impactos sofridos pelos principais *stakeholders* da CRESOL em relação às mudanças dos últimos cinco anos. A pesquisa é relevante para a Cresol, para os atores da organização, para sociedade e para o meio acadêmico, visto que não foram realizados estudos para compreender esse novo cenário do processo de mudança, nem bibliografias ao que se refere à triangulação de teorias e análise multiparadigmática e metateórica.

Diante das justificativas apresentadas em relação ao processo de mudança da Cresol, a utilização de duas teorias pretende evidenciar diferentes percepções sobre o mesmo caso, trazendo complementariedade em relação ao campo e buscando compreender amplamente o contexto do estudo. Por meio desta investigação foi possível verificar as mudanças ocorridas, evidenciando os fatores que geraram as impactantes mudanças, relacionando-os com as tendências de crescimento do segmento e as normativas legais estabelecidas na organização.

Existem pesquisas já elaboradas sobre as teorias abordadas, mas no campo de pesquisa sobre o tema e sob a lente do processo de mudança, apenas um estudo foi encontrado, realizado pelo autor Pies (2017), em que buscou compreender a institucionalização e mudanças nas práticas organizacionais do Sistema Cresol em seus

estudos com foco nas práticas de governança. A investigação analisou a mútua relação entre o ambiente institucional e a capacidade de ação dos atores em um contexto ainda pouco explorado, o cooperativismo de crédito solidário.

Conforme parecer de autorização da organização em estudo, a qual reconheceu interesse na pesquisa, vistas a relevância social e institucional para o Sistema Cresol, tema da pesquisa, uma vez que se buscou compreender as Mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e *Stakeholders*.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A dissertação está dividida em cinco capítulos e, para melhor apresentação, está descrita detalhadamente na Figura 1.

O primeiro capítulo é destinado à **introdução** do estudo, cujo foco são as mudanças institucionais, as respostas estratégicas no Sistema Cresol e o impacto dos *stakeholders* no período de 2016 a 2020. É composta pela introdução, que contextualiza a abordagem inicial sobre o tema, problema de pesquisa, objetivos e justificativa teórica e prática.

No segundo capítulo apresenta-se o **referencial teórico**, em que são abordadas as teorias de base que direcionam o estudo por meio da bibliografia, fundamentadas em autores que já abordaram os assuntos da pesquisa. Os subitens contemplados nessa seção são: metatriangulação teórica; teoria dos *stakeholders*, aprofundando conceitos, contextualização e suas dimensões — descritiva, instrumental e normativa; respostas estratégicas às pressões institucionais; processo de mudança; cooperativismo no Brasil; sistema de crédito cooperativo; e por fim, as mudanças no sistema financeiro e Sistema Cresol e o modelo teórico deste estudo, construído para contribuir na compreensão da abordagem teórica. O detalhamento e a abordagem desses itens se tratam de um embasamento primordial da literatura para o estudo do tema proposto.

No capítulo três são evidenciados os **procedimentos metodológicos** aplicados na pesquisa, contendo a classificação geral da pesquisa, categorias e unidade de análise e suas definições constitutivas e operacionais, além da população pesquisada, instrumentos de coleta e técnicas de análise, finalizando com o resumo da metodologia e o cronograma para o desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo destina-se à **apresentação e análise dos dados**, uma importante etapa da pesquisa que propõe a discussão e descreve os resultados, relacionando-os com o capítulo dois, que serviu de embasamento para a investigação.

No capítulo cinco foram realizadas as **considerações finais**, explanando os resultados dos objetivos, além das contribuições teóricas para a Academia e práticas para a organização que foi objeto do estudo, as limitações e as sugestões de continuidade do tema em futuras pesquisas. Por fim encontram-se as referências, apêndices e anexos.

A estrutura abaixo, representada na Figura 1, possibilita a compreensão de forma detalhada sobre as etapas seguidas pela dissertação.

**Figura 1 - Estrutura da Dissertação**

**TEMA:** MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E STAKEHOLDERS

**FOCO:** *Stakeholders*, mudanças institucionais e as respostas estratégicas

**CAMPO DE ESTUDO:** Sistema Cresol

**OBJETIVO GERAL:** Compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e Stakeholders.

#### **Introdução**

- Introdução
- Problema de Pesquisa
- Objetivos Geral e Específicos
- Justificativa teórica e prática
- Estrutura da dissertação

#### **Referencial Teórico**

- Metatriangulação teórica
- Teoria dos *stakeholders* e suas dimensões
- Campo Organizacional
- Pressões Isomórficas
- Respostas estratégicas às pressões institucionais
- Processo de mudança
- Cooperativismo no Brasil
- Sistema de crédito cooperativo
- Mudanças no sistema financeiro
- Sistema Cresol
- Modelo teórico

#### **Procedimentos Metodológicos**

- Classificação geral da pesquisa
- Categorias e unidades de análise
- Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) das categorias analíticas
- População pesquisada
- Instrumento de coleta
- Técnicas de análise

#### **Apresentação e Análise dos Dados**

- Apresentação e análise dos resultados
- Organização do estudo
- Perfil dos entrevistados
- Análise dos resultados respostas estratégicas
- Caracterização do campo organizacional
- Análise e discussão dos resultados respostas estratégicas
- Análise dos resultados teoria de *stakeholders*
- Análise metateórica-multiparadigmática

#### **Considerações Finais**

- Limitações
- Contribuições
- Estudos futuros
- Considerações Finais

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Tendo por objetivo de pesquisa compreender como as mudanças institucionais e as respostas estratégicas no Sistema Cresol (2016-2020) impactaram os *stakeholders*, nas seções a seguir será apresentada a base de sustentação teórica direcionada aos principais elementos constitutivos que subsidiam a compreensão dos elementos deste estudo.

### 2.1 METATRIANGULAÇÃO TEÓRICA

Na teoria organizacional, a compreensão da relação com as visões do mundo é baseada em pressupostos filosóficos, os quais consistem em diferentes abordagens à ciência social. Para interpretar a relação da teorização e as visões do mundo, Burrell e Morgan (1979) explanaram seus argumentos por meio da caracterização dos paradigmas em estudos organizacionais, e sua aplicabilidade pode ser utilizada no seu sentido metateórico ou filosófico para denotar uma visão implícita ou explícita da realidade; seu papel na teoria social aplica-se, também, a desvendar as proposições centrais que caracterizam e definem uma visão do mundo (BURRELL; MORGAN, 1979).

Para Burrell e Morgan (1979), a relação entre a teoria social em geral e a teoria das organizações em particular poderia ser analisada em termos de quatro amplas visões de mundo que explanam a natureza da sociedade, subjetiva ou objetiva, e a sociologia da mudança, de regulação ou mudança radical, denominados paradigmas funcionalista, interpretativista, humanista radical e estruturalista radical, representados pelas escolas de pensamento.

Os autores Lewis e Grimes (2005) explanaram a percepção por meio da caracterização dos paradigmas. Esses autores afirmam que a noção de paradigmas sensibilizou os teóricos para as premissas, práticas e concordâncias teóricas, legitimando alternativas que ainda não estavam em evidência.

O paradigma funcionalista é predominante na condução da sociologia acadêmica e no estudo das organizações, e sua abordagem se respalda no ponto de vista objetivista. As explicações do paradigma são orientadas para o problema promovendo ações práticas, e sua caracterização é destacada por dar explicações do *status quo*, da ordem social, da integração social, da solidariedade, e da necessidade de satisfação e atualização. As organizações e seus

membros são considerados capazes de orientar suas ações e comportamentos pelo propósito de atingir estados futuros (BURRELL; MORGAN, 1979).

A primeira lente teórica empregada para explicar as mudanças consiste nas respostas estratégicas de Oliver (1991), e essa, por sua vez, relaciona-se com o paradigma interpretativista de Burrell e Morgan (1979). Para os interpretacionistas, “as organizações são processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras. Elas interagem entre si na tentativa de dar sentido ao seu mundo. A realidade é então, uma rede de representações complexas e subjetivas” (VERGARA; CALDAS, 2005, p. 67).

A vertente do paradigma interpretativista baseia-se na explanação dentro do reino da consciência individual e da subjetividade. Para os teóricos desse pensamento, na “realidade social não existe sentido concreto, mas é produto da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos”, e a sociedade é entendida em ação e não observação. O passado e o futuro são orientados pelas ações, com estudos de cultura, simbolismo e estética organizacional (MORGAN, 2005, p. 61).

Em face ao objeto deste estudo, que buscou identificar as respostas estratégicas, Machado-da-Silva, da Fonseca e Crubellate (2005), baseados em Oliver (1991), discorrem sobre as respostas das organizações para com o ambiente mediante a formulação de ações estratégicas, destacando que essas respostas podem variar desde a conformidade até a resistência. Os autores ainda explanam a necessidade de conciliação teórica para compreender o comportamento das organizações em resposta ao ambiente que, em partes, é baseado na teoria institucional.

Os autores Arruda e Rossoni (2015) relacionaram as respostas estratégicas originárias de Oliver (1991) com os esquemas interpretativos, justificando que as ideias, crenças e valores refletem a ordem, coerência às estruturas e sistemas de uma organização. Os autores Machado-da-Silva, da Fonseca e Crubellate (2005) adotam uma postura ontológica firmada na intersubjetividade, buscando entender a compreensão da racionalidade limitada. As ações desenvolvidas pelos atores sociais de uma organização, emitidas por meio respostas estratégicas, buscam ser interpretadas no propósito de atribuir significados aos estímulos vivenciados em seu contexto.

Conforme o exposto, as respostas estratégicas de Oliver estão pautadas na interpretação nos valores, crenças e interesses dos indivíduos da organização (BURRELL; MORGAN, 1979). Sua relação está diretamente ligada ao modo pelo qual interpretam e

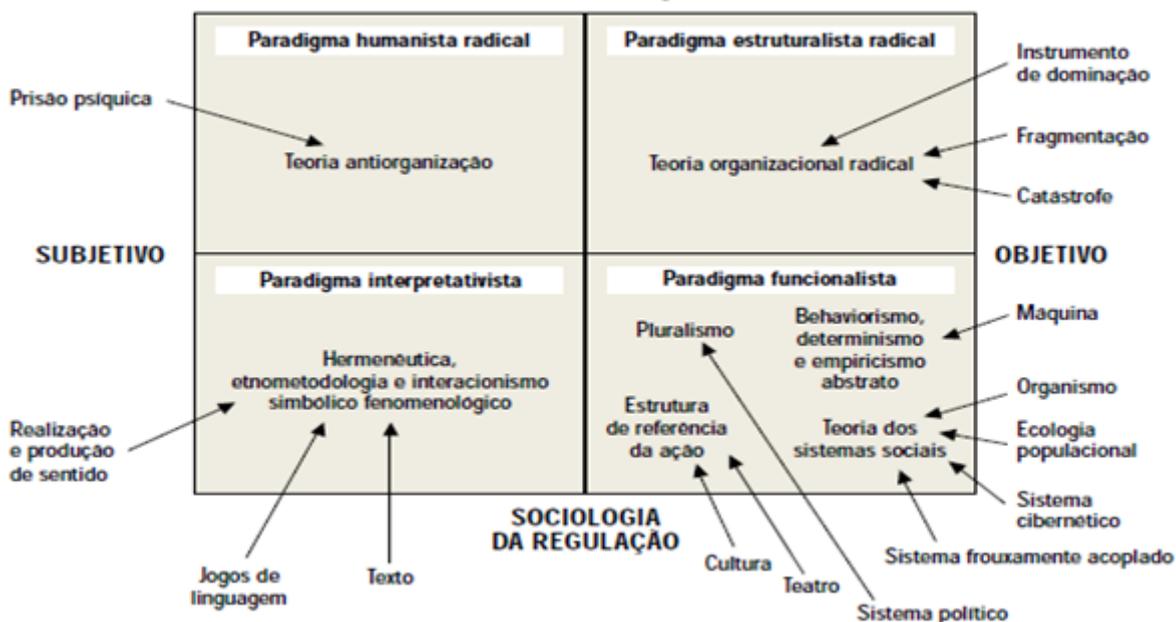
percebem o ambiente e, para isso, são empregados os esquemas interpretativos para a compreensão das mudanças organizacionais.

A segunda vertente teórica utilizada para a compressão do objeto deste estudo foi a teoria dos *stakeholders* que, em suas abordagens, permite estabelecer uma relação por meio da perspectiva funcionalista (NETO; BORGES, 2019). Para Burrell e Morgan (1979), as explicações por meio desse paradigma são essencialmente racionais de assuntos sociais e concentram-se no entendimento dos seres humanos na sociedade. A relação com a teoria dos *stakeholders* se estabelece pela concomitância dos seus propósitos e a amplitude de estudos em organizações reportados ao paradigma funcionalista.

Para Freeman (1984), a teoria dos *stakeholders* foi concebida para ajudar as organizações a compreender melhor a relação entre a ética e o capitalismo nas organizações, contribuindo para que gestores possam mudar suas percepções acerca da criação de valor e da ética em ambientes em constante transformação. O fenômeno consiste em explicar a relação com o ambiente e seu alcance abrange diversos componentes da sociedade, que se relacionam e podem influenciar ou ser influenciados pela instituição (NETO; BORGES, 2019).

A seguir, na Figura 2, está representado o papel dos paradigmas como visões da realidade social, que foi recentemente explorado em detalhes por Burrell e Morgan (1979) sob as quatro amplas visões de mundo para a análise da teoria das organizações na dimensão subjetivo-objetiva, e a natureza da sociedade, a sociologia da regulação e da mudança radical.

**Figura 2** – Paradigmas, metáforas e as escolas de análise organizacional relacionadas  
**SOCIOLOGIA DA MUDANÇA RADICAL**



Fonte: Burrell e Morgan (1979).

A abordagem e o desenvolvimento deste estudo serão pautados pelo metaparadigma, explanando o objeto de estudo por meio de dois paradigmas: o **funcionalista**, relacionado com a teoria dos *stakeholders*; e o **interpretativista**, alinhado com a teoria para as respostas estratégicas de Oliver. Para tanto, o aprofundamento teórico está direcionado para explicar o conhecimento dessas duas percepções.

Para os autores Lewis e Grimes (2005), as abordagens empregadas por perspectivas teóricas distintas conceituadas como multiparadigmáticas permitem a exploração de fenômenos particularmente complexos. A proposta para esta pesquisa seguiu dois paradigmas diferentes sobre o mesmo caso. Dessa forma, os dados coletados para a compreensão do objetivo geral do campo de pesquisa foram analisados por duas diferentes teorias: dimensões da teoria dos *stakeholders* e respostas estratégicas de Oliver (1991), resultando em distintas percepções sobre o caso em estudo.

A aplicação de interpretações de múltiplos paradigmas pode resultar na construção de teorias, conhecida como metatriangulação, para revelar as disparidades e complementaridades. A metatriangulação requer a aplicação de paradigmas múltiplos, em que as disparidades e interações são exploradas ao ponto de fornecer ampla compreensão do fenômeno em estudo. Os fundamentos da metatriangulação são focados na flexibilidade interpretativa, alcance do entendimento multiparadigmático e reconhecimento do paradigma

de origem, e por último, o foco minucioso para a lente teórica em referências empíricas comuns (LEWIS; GRIMES, 2005).

Além do mais, a investigação multiparadigmática oferece um potencial enorme e ainda não realizado para a construção de novas teorias (LEWIS; GRIMES, 2005). Portanto, ao concluir a investigação e analisar o objeto de estudo por meio das diferentes teorias acima contextualizadas, dentre as hipóteses foram analisadas, ainda, as possíveis convergências de transferibilidade interligando as teorias de diferentes paradigmas empregadas na pesquisa. A concretização torna o trabalho inédito para a contribuição teórica.

As teorias escolhidas para este estudo foram Respostas Estratégicas de Oliver, Institucionalismo Organizacional, visto que permitem *analisar o Campo Organizacional* do Sistema Cresol no nível interorganizacional, bem como a teoria dos Stakeholders permite avaliar os impactos dos grupos de interesse no nível organizacional. O objetivo teórico não é avaliar as lacunas teóricas, mas explorar, através da triangulação de teorias, uma análise multiteórica, portanto metateórica sobre o fenômeno em questão.

No presente capítulo apresentada-se toda a fundamentação teórica da pesquisa, que se iniciou com a Metatriangulação Teórica, a Teoria dos *Stakeholders* e suas dimensões, seguidas das Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais, Processo de Mudança e, por fim, o Modelo Teórico construído a partir do embasamento teórico.

## 2.2 TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

Para Freeman (1984) e Freeman, Harrison e Wicks (2007), o **nível de análise** da teoria dos *stakeholders* é a organização, e a **unidade de análise** é a relação da organização com seus *stakeholders* em um determinado ambiente/contexto. Portanto, pode-se definir a teoria dos *stakeholders* das partes interessadas como aquela que promove uma maneira eficiente, eficaz, prática e ética de gerenciar organizações em um ambiente altamente complexo e turbulento (HARRISON; FREEMAN; ABREU, 2015). Para Stocker e Mascena (2019, p. 167), “a participação dos *stakeholders* no processo de decisão tem sido recomendada por trazer vantagens competitivas para as organizações”.

Freeman (1984, p. 207) pontua que “uma parte interessada em uma organização é (por definição) qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou ser afetado pela consecução dos objetivos da organização”. Ainda, o autor argumenta sobre uma gestão eficiente entre os objetivos da organização e a conexão com poder de o *stakeholder* de influenciar a empresa.

Porém, as discussões sobre o conceito existem há muito tempo, sendo improvável o consenso terminológico. As definições propostas apresentam-se de maneiras diferentes. Algumas levam em consideração o tipo de administração do negócio e/ou a criação de valor para as partes interessadas (FREEMAN, 1984). Miles (2015) argumenta que a teoria dos *stakeholders* está sujeita à múltiplas interpretações e aplicações — desde a ética nos negócios até a responsabilidade social corporativa, bem como a gestão estratégica e a governança corporativa.

Para os autores Donaldson e Preston (1995), *stakeholders* seriam todos que tivessem interesses legítimos na atividade corporativa da organização, de modo a obter benefícios e, portanto, não existiriam motivos para a priorização de um conjunto de interesses em detrimento de outros.

Ao abordar o conceito de *partes interessadas*, inferem-se duas importantes questões: a primeira, baseada na identificação das partes interessadas, utilizando uma teoria normativa, busca compreender as classes que são consideradas como acionistas, no caso da Cresol, os cooperados; e a segunda, utilizando uma teoria descritiva, busca explicar as condições pelas quais certas classes foram consideradas partes interessadas (FREEMAN, 1984; MITCHELL; AGLE; WOOD, 1997).

A teoria dos *stakeholders* propõe que todas as partes interessadas, os *stakeholders*, sejam levados em consideração na definição das ações a serem realizadas pelos gestores organizacionais (MAINARDES *et al.*, 2011). No intento de explanar a abordagem dos *stakeholders*, Mainardes *et al.* (2011) argumentam que as organizações privadas, cada vez mais, são pressionadas em função de diversas exigências, não atendendo, muitas vezes, aos interesses dos seus proprietários. As pressões institucionais e técnicas exercidas sobre as organizações tornam-nas cada vez mais complexas, levando ao ponto de desconsiderar os interesses dos seus *stakeholders* e colocar em risco a continuidade da organização. Portanto, o maior envolvimento das partes interessadas com a organização tem se tornado uma relevante ferramenta de subsistência (AMANCIO-VIEIRA *et al.*, 2019).

O principal pressuposto da teoria dos *stakeholders* parte do princípio da eficácia organizacional (AMANCIO-VIEIRA *et al.*, 2019; FREEMAN, 1984), que é medida pela habilidade da organização em satisfazer não somente acionistas, mas também aqueles vinculados à organização de alguma forma, ou seja, aqueles que afetam ou podem ser afetados pelos seus objetivos (FREEMAN, 1984; AMANCIO-VIEIRA *et al.*, 2019).

Nesta pesquisa buscou-se ampliar a discussão do conceito de *stakeholders* utilizando a argumentação de Donaldson e Preston (1995), em que as organizações devem analisar e examinar as características dos envolvidos observando como podem influenciar ou ser influenciados pelo comportamento da organização. Para os autores supracitados, esse procedimento é realizado em três etapas: 1. A identificação dos *stakeholders*; 2. A observação dos processos que reconheçam as necessidades e interesses dos *stakeholders*; e 3. A observação da construção do relacionamento da organização com os *stakeholders*, tendo como propósito o alcance dos objetivos organizacionais (DONALDSON; PRESTON, 1995; MAINARDES *et al.*, 2011).

De acordo com Clarkson (1995), os *stakeholders* podem ser classificados como primários e secundários. Existe um alto nível de interdependência entre a corporação e seus principais grupos de partes interessadas. São considerados *stakeholders* primários um indivíduo ou grupo que são fundamentais para a sobrevivência da organização, a saber, acionistas e investidores, funcionários, clientes e fornecedores. Quando uma das partes acaba por ficar insatisfeita e retira-se do sistema corporativo, em todo ou em parte, a corporação será seriamente danificada ou incapaz de continuar, o que se caracteriza como preocupação constante. O rompimento entre as partes pode trazer impactos muito graves, como a falência, em que a corporação não consegue manter mais a sobrevivência e a continuidade.

Os *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que influenciam ou afetam a organização e podem também ser afetados, mas como não possuem envolvimento em transações, não são essenciais para a sobrevivência. O grupo ou os indivíduos não são os responsáveis pela sobrevivência, mas podem afetá-la, causando danos. Esses não possuem contrato formal, mas podem, por exemplo, se opor às políticas ou programas adotados pela organização para cumprir suas responsabilidades ou satisfazer as necessidades e expectativas de seus principais *stakeholders*. Estão incluídos nessa caracterização o governo, os concorrentes, a defesa do consumidor e os grupos de interesses especiais (CLARKSON, 1995).

Para o desenvolvimento deste estudo, o modelo para classificação de *stakeholders* foi baseado na caracterização de Clarkson (1995), como primários e secundários dentro da organização em estudo, e sua indicação foi realizada pela estratificação no campo de pesquisa, indicado pelo seu nível de representatividade para os próprios integrantes do campo de pesquisa.

A discussão da teoria dos *Stakeholders* em relação às categorias analíticas é amplamente abordada pelos principais teóricos que propõe o estudo nesse contexto. De acordo com Jones, Harrison e Felps (2016), a teoria dos *Stakeholders* é frequentemente caracterizada como dividida em três fluxos inter-relacionados; e Donaldson e Preston (1995) identificaram três dimensões, sendo nominadas *descritivas, instrumentais e normativas*.

Por meio das dimensões apresentadas, o propósito foi inter-relacionar as categorizações teóricas com os diferentes níveis da organização em estudo na presente dissertação. Nos tópicos seguintes estão apresentadas as conceituações e as discussões para compreender a categorização e posterior análise com o campo de pesquisa.

### 2.2.1 A DIMENSÃO DESCRITIVA DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

A dimensão *descritiva* da teoria dos *Stakeholders*, em seu principal objetivo, consiste em descrever a relação entre a organização e as partes interessadas, amplamente discutida por Donaldson e Preston (1995). Busca, também, mostrar que os conceitos incorporados na teoria correspondem à realidade observada de forma simples e comum, gerando proposições explicativas. Para esses autores, o aspecto descritivo da teoria dos *stakeholders* faz a reflexão do passado, do presente e do futuro da organização e de suas relações com as partes interessadas (DONALDSON; PRESTON, 1995).

Brenner e Cochran (1991) foram os primeiros autores a proporem uma visão descritiva, ao afirmarem que a teoria dos *stakeholders* “defende que a natureza dos *stakeholders* de uma organização, os seus valores, a sua influência relativa sobre as decisões e a natureza das situações, são todas informações relevantes para predizer o comportamento organizacional” (LOPES, 2015, p. 38).

Ao explorar os estudos realizados na abordagem descritiva, Donaldson e Preston (1995) defendem como um modelo que descreve o que é a corporação, reportando a aplicação com o intuito de descrever e explicar as características e comportamentos da organização. Nessa dimensão, a teoria dos *stakeholders* tem sido utilizada para caracterizar a natureza da organização, verificando se os conceitos teóricos correspondem à realidade.

A teoria *descritiva* justifica-se por meio do decorrente papel desempenhado com a base implícita para a prática das instituições, orientando-se na conexão das estratégias e no desempenho organizacional, tratando de evidências empíricas (DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009). A utilização do modelo permite relevantes informações de

diferentes *stakeholders*. Os autores argumentam que a teoria é, ainda, considerada gerencial, visto que além de descrever o contexto e a conjuntura das relações de causa e efeito, objetiva apresentar recomendações a respeito do posicionamento, estruturas e práticas, representando a gestão de *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995; LOPES, 2015).

A utilização do modelo permite relevantes informações de diferentes *stakeholders* (DONALDSON E PRESTON, 1995; LOPES, 2015). Em síntese, a teoria é usada para descrever e explicar as características e comportamentos da empresa, evidenciado como ocorrem as relações entre elas e os *stakeholders* (DONALDSON; PRESTON, 1995).

## 2.2.2 A DIMENSÃO INSTRUMENTAL DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

As abordagens nas dimensões *instrumentais* destinam-se amplamente a compreender e apontar para a evidência da conexão entre as partes interessadas, gestão e desempenho corporativo. O uso *instrumental* faz uma conexão entre as abordagens das partes interessadas e objetivos desejados como, por exemplo, a lucratividade da empresa. Entre suas premissas está a intenção de influenciar essas partes de várias maneiras, enfatizando como organizações e seus formuladores de políticas podem identificar, explicar e gerenciar os comportamentos de seus *stakeholders* para alcançar os resultados desejados (DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009).

Na visão dos autores Campos e Bertucci (2002), os estudos na dimensão instrumental apresentam como objetivo avaliar o impacto das políticas para *stakeholders* sobre a performance das organizações. Sarturi, Seravalli e Boaventura (2015) discorrem sobre a teoria atribuindo sua utilização para identificar as conexões, ou a falta delas, entre a prática do gerenciamento dos *stakeholders* e a realização dos objetivos da empresa (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015)

Com foco na teoria instrumental, Jones, Harrison e Felps (2016), baseados na concepção de Hendry (2001, 2004), abordam como hipótese a atribuição de um melhor desempenho financeiro ao desenvolvimento de partes interessadas, relacionamentos governados pelas normas da ética tradicional, por exemplo, justiça, confiabilidade, lealdade, cuidado e respeito. Os autores discorrem sobre a teoria propondo os efeitos com base nos níveis de confiança, cooperação mútua e compartilhamento de informações, relacionando esses fatores como uma vantagem competitiva. Campos e Bertucci (2002) discorrem sobre o principal objetivo das organizações, que seria atender os interesses dos seus *stakeholders*,

apontando que a instrumentalidade consiste no fato de estabelecer uma relação de causa entre os objetivos e ações para alcançar os objetivos.

Os autores Donaldson e Preston (1995) corroboram sobre a abordagem instrumental como uma relação com um processo inteiro, visto que examina as conexões entre as práticas dos *stakeholders* principais e a realização de diversas metas de desempenho corporativo. Bazanini *et al.* (2020), em seus estudos sobre a dimensão instrumental, visam à verificação dos impactos gerados pelos *stakeholders* no desempenho das organizações. Segundo os autores, para a análise, é estabelecida uma estrutura para examinar as conexões entre a prática da gestão de *stakeholders* e a realização dos objetivos da organização, levando em consideração se as políticas adotadas pela organização visam ao melhor atendimento dos consumidores, empregados, acionistas, fornecedores, entre outros, e se estão trazendo melhores resultados.

### 2.2.3 A DIMENSÃO NORMATIVA DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS*

As abordagens nas dimensões *normativas* que estão notoriamente abordadas pelos principais autores que relacionam o conteúdo teórico explanam a atribuição de valor intrínseco para a conceituação desta categoria como *direitos* individuais ou de grupo, *contrato social* ou utilitarismo. Em seu propósito, requer uma ampla compreensão das situações atuais, abordando o contexto das partes interessadas. Os autores discorrem a respeito da abordagem normativa em relação à sua dimensão, pois tem sido adotada em políticas, desenvolvimento, enfatizando a legitimidade, envolvimento e empoderamento das partes interessadas na tomada de decisões (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009).

Donaldson e Preston (1995) atribuíram, ainda, ao contexto *normativo*, o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade. Para os autores, a dimensão normativa constitui um valor eminentemente moral, está no domínio da ética. Ao explicar a análise das partes interessadas, Freeman (1984) atribui como justificativa profícua o benefício da capacidade de aperfeiçoamento na gestão estratégica e, conseqüentemente, no desempenho da própria organização. A aplicabilidade da dimensão normativa é focada em como os gestores devem agir, fundamentada nas razões morais e éticas para que ajam de determinada maneira. É baseada nas obrigações morais dos gestores da empresa para com os diferentes grupos de *stakeholders* (SACRAMENTO; OLIVEIRA, 2015).

Para Donaldson e Preston (1995), a abordagem normativa envolve a identificação dos *stakeholders* pelo seu interesse no projeto analisado e, também, a consideração que cada grupo de *stakeholders* merece. Bazanini *et al.* (2020), baseados em Donaldson e Preston (1995), explanam que a dimensão normativa traz as contribuições que visam a compreender o propósito da organização, incluindo a identificação da moral para a operação e gerenciamento das organizações, com princípios morais e éticos que permitem definir o papel e a importância dos *stakeholders*.

Em síntese, quanto às dimensões acima apresentadas, as categorias normativas e instrumentais têm os seus propósitos voltados para a compreensão da situação, portanto as análises descritivas buscam a análise desses fatores (DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009). Lopes (2015) foi muito incisiva ao realizar uma abordagem dinâmica para compreender a distinção dos três aspectos elencados por Donaldson e Preston (1995) e Jones (1995): a tentativa de compreender *o que aconteceu* refere-se ao *descritivo*, quando a explanação contextualiza uma situação; se a pergunta for *o que aconteceria se?*, a abordagem é *instrumental*; por fim, quando o questionamento é atribuído ao *que deve acontecer?*, trata-se, portanto, de uma caracterização do *normativo*. Desse modo, a tradição descritiva relaciona o mundo como ele realmente é, a tradição normativa prescreve como o mundo deveria ser, e a teoria instrumental liga os meios aos fins (FREEMAN, 1984).

### 2.3 CAMPO ORGANIZACIONAL

O conceito de campo organizacional é introduzido pelos autores DiMaggio e Powell (1983) e é caracterizado pelo resultado das atividades de um conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional como, por exemplo, fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que possam produzir produtos e serviços semelhantes.

Os campos existem na medida em que passam a ser definidos institucionalmente, e a estrutura de um campo organizacional só pode ser definida com base na investigação empírica. Para os autores mencionados, no campo organizacional, os atores sociais interagem, compartilham e participam de um mesmo sistema de significados, as organizações que nele atuam criam relações e se influenciam de alguma forma (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Ao considerar os fatores para a definição da formação do campo, Fonseca e Augusto (2008) aprimoram o conceito expondo que os integrantes são aqueles que interagem em benefício de uma iniciativa comum, sendo estabelecida uma ligação cognitiva do grupo, portanto, mudanças na interpretação deste empreendimento levam a uma mudança no campo. Esses autores admitem, ainda, que uma alteração neles provocará uma reconfiguração do campo.

Scott (2008) faz referência ao campo como a existência de uma comunidade de organizações que participam de um sistema de significados comuns, tendo seus participantes interagindo com frequência. Para o autor, no conceito de campo, as organizações podem não estar ligadas por conexões diretas, mas podem estar operando sob condições semelhantes, características estruturais similares e tipos de relacionamentos com equivalência estrutural ou isomorfismo.

O campo organizacional busca, em sua análise, contemplar os aspectos estruturais que valorizam construções simbólicas em que se objetiva a constante interpretação e interação entre os atores envolvidos (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006). Para Scott (2008), as organizações são ligadas aos níveis sociais e comunitários, como por exemplo, os regulamentos dirigidos a organizações, que podem afetar diretamente as organizações individuais, sendo mediados por estruturas e processos em nível de campo.

Para os autores Fonseca e Augusto (2008), campos são compostos por organizações, e o aspecto mais importante do conceito de campo organizacional são as forças que fazem com que essas organizações interajam com frequência. Para os autores, as organizações dentro de um campo estão ligadas por sua proximidade, pelo relacionamento e pelo compartilhamento de crenças e valores. Segundo Scott (2008), os campos organizacionais, assim como quando as organizações passam a existir, variam ao longo do tempo, crescem e podem sofrer alterações. Ainda, a identificação nos níveis de relacionamento permite examinar o ambiente de organização.

Campos são fenômenos históricos e sua localização espaciotemporal é relevante para a compreensão longitudinal de processos de institucionalização, reconhecendo que neles estão associadas a criação de ordens simbólicas e modelos de relacionamento social, de modo que, sem a compreensão dessa especificidade institucional e histórica, qualquer proposta de análise é limitada (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 188).

Os autores Machado-Da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006), com base nas diferentes perspectivas teóricas sobre campo organizacional, discorrem que o constructo

constitui um corpo de conhecimento em permanente desenvolvimento. Os autores supracitados realizaram um estudo buscando compreender o campo organizacional por meio de diferentes perspectivas dos pressupostos teóricos sobre a abordagem institucional. A partir do conceito sobre o campo organizacional, os autores descreveram a abordagem sobre as seis perspectivas teóricas discutidas pelos principais autores do tema, conforme segue no Quadro 1 apresentado abaixo, com as suas interpretações acerca dos elementos essenciais e a breve conceitualização.

**Quadro 1 - Perspectivas Teóricas sobre Campos Organizacionais**

Perspectiva Teórica	Autores	Elementos Essenciais	Descrição
Campo como a totalidade dos atores relevantes	DiMaggio; Powell	Relacionamento e Significação	Conjunto de organizações que compartilham sistemas de significados comuns e que interagem mais frequentemente entre si do que com atores de fora do campo, constituindo, assim, uma área reconhecida da vida social. Presença de fortes laços relacionais entre os atores desencadeando uma tendência ao isomorfismo estrutural em decorrência do aumento das interações entre organizações.
Campo como arena funcionalmente específica	Scott; Meyer	Função Social	Conjunto de organizações similares e diferentes, porém interdependentes, operando numa arena funcionalmente específica, compreendida técnica e institucionalmente, em associação com seus parceiros de troca, fontes de financiamento e reguladores. Os limites do campo são definidos de maneira funcional. É possível delimitar o ambiente de uma organização sob a ótica institucional, facilitando a análise do campo e definir o grau de relacionamento de ator no campo.
Campo como centro de diálogo e de discussão	Hoffman; Zietsma; Winn	Debate por interesse temático	Conjunto de organizações, muitas vezes com propósitos díspares, que se reconhecem como participantes de um mesmo debate acerca de temáticas específicas, além daquelas preocupadas com a reprodução de práticas ou de arranjos institucionais relacionados à questão.
Campo como arena de poder e de conflito	Vieira; Carvalho; Misoczky	Dominação e Poder de Posição	Campo como resultado da disputa por dominação, numa dinâmica pautada pela (re)alocação de recursos de poder dos atores e pela sua posição relativa a outros atores.
Campo como esfera institucional de interesses em disputa	Fligstein; Swedberg; Jepperson	Poder e Estruturas Cognitivas	Construções produzidas por organizações detentoras de poder, que influenciam as regras de interação e dependência do campo em função de seus interesses que, por sua vez, são reflexos da posição delas na estrutura social.
Campo como rede estruturada de relacionamentos	Powell; White; Owen-Smith	Articulação Estrutural	Conjunto formado por redes de relacionamento usualmente integradas e entrelaçadas, que emergem como ambientes estruturados para organizações e indivíduos revelados a partir de estudos topológicos e de coesão estrutural. A compreensão do campo organizacional como uma rede relacional retoma o debate do papel dos atores e a capacidade de agência que possuem no processo de estruturação no campo.

Fonte: Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006, p. 2).

O reconhecimento da multiplicidade de abordagens sobre o tema abordado por Machado-da-Silva, Guarido Filho e Rossoni (2006) apresenta o ponto de vista de como é reconhecida a vida institucional nos campos organizacionais, o relacionamento dos atores do campo, destacando a relação das organizações e a forma com que elas se influenciam, destacados pelos elementos essenciais pautados pelos autores.

## 2.4 PRESSÕES ISOMÓRFICAS

Nas sociedades modernas, as estruturas organizacionais surgem em contextos altamente institucionalizados. Isso permite que muitas novas organizações passem a incorporar práticas e procedimentos definidos por conceitos racionalizados aceitos e institucionalizados na sociedade. Para Meyer e Rowan (1977), as organizações que adotam produtos, serviços, técnicas, políticas e programas institucionalizados aumentam sua legitimidade e sua sobrevivência.

Scott (2008) afirma que as organizações são moldadas por forças técnicas e institucionais, mas alguns tipos de organizações podem ser mais fortemente influenciadas umas pelas outras. As organizações sofrem influência do ambiente em que estão inseridas; a legitimidade e o isomorfismo são considerados fatores vitais para a sobrevivência das organizações (MACHADO-DA-SILVA; DA FONSECA; CRUBELLATE, 2005). O isomorfismo é utilizado para explicar a forma como as características organizacionais são modificadas para aumentar a compatibilidade com o ambiente (ROSSETTO; ROSSETTO, 2005).

Machado-da-Silva, da Fonseca e Crubellate (2005) discorrem a respeito da legitimidade, considerando um critério utilizado para verificar se determinada norma é adequada ao campo em que a organização está inserida. Os autores consideram a legitimidade um padrão objetivo e externo, que pode ser intencionalmente buscada por padrões institucionais, podendo ter aceitação ou rejeição pelas organizações.

Em época de incertezas no ambiente, a competição entre as organizações se concentra na busca de recursos e consumidores, como de legitimidade institucional. Essa disputa torna as práticas organizacionais cada vez mais homogêneas ou isomórficas, diminuindo, assim, as instabilidades do ambiente (DIMAGGIO; POWELL, 2007). O isomorfismo “constitui um processo restritivo que força uma unidade de uma população a

se assemelhar às outras unidades que enfrentam o mesmo conjunto de condições ambientais” (DIMAGGIO; POWELL, 2007, p. 121).

No processo de homogeneização, o isomorfismo é classificado em duas formas: competitivo ou institucional. O isomorfismo competitivo é o resultado decorrente das pressões do mercado e das relações de troca entre os integrantes de um dado espaço organizacional, sendo avaliadas pelo processamento eficiente do mercado. Por sua vez, o isomorfismo institucional é reconhecido pela luta e pela legitimidade em busca da adequação formal às pressões sociais, visto que “as organizações não competem apenas por recursos e consumidores, mas por poder político e legitimação institucional, por ajustamento social, bem como econômico” (DIMAGGIO; POWELL, 2007, p. 121).

DiMaggio e Powell (1983), em suas pesquisas em relação à estruturação de campos organizacionais, investigaram a similaridade das organizações, denominada isomorfismo institucional. Para os autores, diante de um cenário legal, econômico e político das pressões formais e informais exercidas pelo Estado, as organizações adotam estratégias similares. O “isomorfismo institucional promove o sucesso e sobrevivência das organizações. Incorporando estruturas formais legitimados externamente aumenta o compromisso de participação interna e componentes externos” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 349).

Nesse sentido, para Dimaggio e Powell (2007, p. 121), o conceito de isomorfismo institucional constitui uma ferramenta útil para entender a política e os rituais que permeiam grande parte da vida organizacional moderna. Jacometti (2013) discorreu a respeito do isomorfismo institucional como uma difusão de ideias, práticas e da estrutura organizacional, mecanismos aceitos pelas organizações em busca da legitimidade. Para Scott (2008), o compartilhamento que ocorre entre muitas organizações nos sistemas simbólicos cria as estruturas isomórficas e relações semelhantes entre as formas.

A autora Fonseca (2003) discorre sobre a importância do isomorfismo nas organizações, atribuindo-o como uma forma vantajosa para as organizações, pois a similaridade facilita as transações interorganizacionais e o funcionamento interno pela incorporação de regras. Além disso, demonstra a forma como são aceitas socialmente, haja vista que quando as organizações demonstram que sua atuação está de acordo com as normas praticadas e aceitas de forma coletiva, acabam obtendo vantagens externas, capacidade de obtenção de recursos para garantir o seu desenvolvimento e adotando novos processos de inovação.

Para Rossetto e Rossetto (2005), a similaridade das organizações para a lógica do isomorfismo é explicada pela maneira com que essas são ajustadas ao ambiente. Os autores corroboram que a postura isomórfica assumida pelas organizações é baseada em posturas assumidas por modelos de liderança no ambiente específico e, para resolver seus problemas, buscam as ideias criadas por outras organizações. Organizações formais dependem de outras do mesmo ambiente para realização de trocas ou por refletirem a realidade socialmente construída (MACHADO-DA-SILVA; COSER, 2006).

Para DiMaggio e Powell (2007), o isomorfismo institucional é classificado por três mecanismos: 1) o isomorfismo *coercivo*, que provém da influência política e do problema de legitimidade; 2) isomorfismo *mimético*, resultante das respostas ao padrão de incerteza, e 3) isomorfismo *normativo*, associado à profissionalização.

**1) ISOMORFISMO COERCIVO:** Esse mecanismo é resultante das pressões formais e informais exercidas sobre as organizações por outras organizações das quais ela depende. De forma geral, deriva de influências políticas e do problema de legitimidade, vinculadas às expectativas culturais da sociedade em que a organização atua. Em algumas circunstâncias, a mudança organizacional é uma resposta direta a ordens governamentais, pressionando a mudança de suas estruturas para o enquadramento de acordo com a legislação (DIMAGGIO; POWELL, 2007). Jacometti (2013) afirma que, em virtude dessas pressões exercidas por outras entidades por mecanismos de regulação, obriga a organização a adotar estratégias similares às outras do mesmo setor para as suas atividades.

**2) ISOMORFISMO MIMÉTICO:** Resulta de respostas padronizadas às incertezas. Os autores Rossetto e Rossetto (2005) discorrem que a incerteza é considerada uma poderosa força que estimula a imitação. Para Jacometti (2013), esse processo consiste em imitar os modelos das organizações consideradas bem-sucedidas. Quando o ambiente cria uma incerteza simbólica, as organizações são pressionadas a transformar suas estruturas baseando-se em modelos praticados por outras organizações de seu campo que tenham sido identificadas e percebidas como legítimas (DIMAGGIO; POWELL, 2007).

**3) ISOMORFISMO NORMATIVO:** Provém principalmente da profissionalização, como a luta coletiva de membros de uma profissão para definir as condições e métodos de trabalho. Propõe-se em apoiar a educação formal, como o crescimento e constituição de redes profissionais, analisando os comportamentos e atitudes dos indivíduos dentro da organização, buscando de forma contínua a legitimação e autonomia (DIMAGGIO; POWELL, 2007). Para Jacometti (2013), esse processo tende a estabelecer condições mais

homogêneas entre as organizações, assegurando os mesmos benefícios aos profissionais oferecidos pelos concorrentes.

## 2.5 RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS

A discussão para compreender as constantes mudanças que ocorrem dentro das organizações foi amplamente discutida por Bulgacov *et al.* (2007). Para os autores, seja com o propósito de garantir a sobrevivência das organizações no mercado ou aperfeiçoar os processos produtivos, as empresas promovem um ciclo contínuo de construção e de desconstrução em suas atividades. O estudo da mudança organizacional e sustentabilidade a longo prazo leva em consideração as origens, elementos de constituição e as implicações teóricas e práticas, sendo chamado de estratégia organizacional. As teorias que buscam compreender as estratégias das organizações buscam entender, em um primeiro momento, o planejamento que antecede as mudanças, e acompanhar e compreender o próprio processo de mudança.

De acordo com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999), as organizações sentem-se cada vez mais pressionadas a desenvolver e implementar mudanças estratégicas em ritmos acelerados. O pressuposto de um processo de mudança refere-se à transformação organizacional, em que é preciso compreender a relação das organizações e seus ambientes, o crescimento por meio de estágios de ciclos de vida, o exercício da política e constante luta pelo poder.

Com base na autora Oliver (1991), as organizações estão inseridas em um ambiente de dependência com o ambiente externo e, com a dependência institucional e de recursos, a escolha organizacional é limitada por uma variedade de pressões externas. Os ambientes são coletivos e interconectados, e as organizações devem responder, aos sujeitos, as demandas e expectativas externas para sobreviver (MEYER; ROWAN, 1977).

A discussão fundamentada por Frezatti *et al.* (2007) em relação às pressões institucionais e sua influência sobre as diferentes respostas estratégicas de uma organização refere-se a agentes envolvidos no processo de institucionalização que possuem um comportamento passivo e em conformidade com as pressões institucionais. Ainda, para Oliver (1991), as organizações podem apresentar diferentes respostas estratégicas para as pressões exercidas sobre elas.

As organizações respondem de modo diferente ao ambiente em que estão inseridas. Oliver (1991) explana a formulação de ações estratégicas que variam desde a conformidade até a resistência, de acordo com as pressões contextuais que pendem sobre elas, além da sua capacidade interna e dos motivos que geram tais pressões, de quem as exerce, do tipo de pressões, de como e por quais meios são exercidas.

Segundo Oliver (1991), as organizações não atuam apenas respondendo às pressões institucionais, mas atuam de maneira estratégica, optando pela conformidade ou não, pela pressão exercida sobre ela.

Respostas estratégicas às pressões ambientais são ações das empresas frente às forças que afetam a estratégia com o propósito de proteger os objetivos organizacionais. Diversos *Stakeholders* pressionam as empresas em busca de privilegiar seus interesses enquanto os clientes buscam soluções e fornecedores mais convenientes para suas demandas. As ações das empresas em resposta a essas pressões são materializadas nas estratégias, uma vez que a organização deve usá-las para lidar com o ambiente (LEAL; MUYLDER; CANÇADO, 2017, p. 4).

O posicionamento estratégico é adotado em decorrência de diferentes significados sobre o ambiente e sobre os recursos. Nesse sentido, Cochia e Machado-da-Silva (2004, p. 32) explanam que “as escolhas estratégicas são determinadas pela forma como os dirigentes visualizam o ambiente e o setor de atividades em que atuam”, e que muitas vezes as reações não são percebidas como respostas pelo ambiente interno, mas se tratam de uma reação espontânea para justificar e tentar se enquadrar nas normas e pressões do ambiente, ou simplesmente ignorar ou enfrentar os movimentos existentes, os quais estão inerentes, afetando diretamente a organização.

Com base na teoria explanada por Oliver (1991), em relação às respostas estratégicas inerentes às pressões institucionais, existem cinco tipos de estratégias que permitem diferentes táticas passíveis de evidenciar as reações das organizações.

### Quadro 2 - Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais

(Continua)

Estratégias	Táticas	Exemplos
<i>Aquiescer</i>	Hábito Imitar Cumprir	Seguindo normas invisíveis e tidas como certas Imitando modelos institucionais Obedecendo regras e aceitando normas
<i>Compromisso</i>	Equilibrar Pacificar Barganhar	Equilibrando as expectativas de vários constituintes Colocando e acomodando elementos institucionais Negociação com partes interessadas institucionais
<i>Evitar</i>	Esconder Amortecedor Escapar	Disfarçando a não-conformidade Afrouxando os anexos institucionais Alterando metas, atividades ou domínios

(Conclusão)

<i>Desafiar</i>	Dispensar Desafio Ataque	Ignorando normas e valores explícitos Regras e requisitos do concurso Agredindo as fontes de pressão institucional
<i>Manipular</i>	Cooptar Influência Ao controle	Importação de constituintes influentes Moldando valores e critérios Dominando constituintes e processos institucionais

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

A primeira estratégia apresentada, **aquiescência**, usa táticas sem iniciativa de ação, utiliza imitação dos modelos institucionais, aceitando as normas e regras que a ela são impostas. Embora as organizações geralmente cedam às pressões institucionais, a quietude pode assumir formas alternativas; essas formas incluem hábito, imitação e conformidade (OLIVER, 1991). É consistente com o conceito de isomorfismo mimético, referindo-se à imitação consciente ou inconsciente de modelos institucionais, incluindo, por exemplo, a imitação de organizações bem-sucedidas e a aceitação de conselhos de empresas de consultoria ou associações profissionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Santos (2015, p. 35) explana a segunda estratégia, **compromisso**. Para a autora, esse método se refere às demandas institucionais conflitantes e as inconsistências entre as expectativas institucionais e objetivos organizacionais como elementos motivadores da resposta estratégica, ou seja, “representa uma aceitação parcial das pressões institucionais e envolve três táticas: equilibrar, pacificar e barganhar”.

O exposto por Rowan (1982) foi enfatizado por Oliver (1991), quando se referiu ao papel central do equilíbrio na explicação da difusão e estabilização da inovação estrutural. De uma perspectiva estratégica, o equilíbrio pode ser definido como uma resposta tática ao processo institucional, e “o compromisso é representado por uma concordância parcial com os padrões institucionais, desde que os interesses do grupo ou da organização sejam preservados; é composto pelas táticas de equilibrar, pacificar e barganhar” (MELLO; CRUBELLATE; ROSSONI, 2010, p. 438).

Segundo Santos *et al.* (2017), a terceira estratégia definida por Oliver (1991), **evitar**, é compreendida como a tentativa de fuga da organização para evitar a necessidade de conformidade. Mello, Crubellate e Rossoni (2010, p. 438) entendem que a evasão é definida como a tentativa organizacional de impossibilitar a conformidade. As organizações conseguem ocultar sua não-conformidade, protegendo-se das pressões institucionais ou escapando das regras e das expectativas estabelecidas.

A quarta estratégia, **desafio**, é amplamente explicada por Oliver (1991) e interpretada por Santos (2015), em que se refere a essa estratégia como uma forma mais ativa

de resistência a processos institucionais; a atuação ocorre por meio de táticas de liberação, rejeição, recusa e de ataque.

O desafio é uma forma mais ativa de resistência aos processos institucionais. As três táticas de desafio, a fim de aumentar a resistência ativa, são demissão, desafio e ataque. Ignorando ou ignorando regras institucionais e valores, é uma opção estratégica que as organizações têm maior probabilidade de exercer quando o potencial de aplicação externa das regras institucionais for percebido como baixo ou quando os objetivos internos divergem ou conflitam muito dramaticamente com valores ou requisitos institucionais. A tentação de ignorar a autoridade ou a força das expectativas culturais é exacerbada pela compreensão organizacional racional da lógica por trás das instituições pressões internacionais e as consequências do não cumprimento (OLIVER, 1991, p. 156).

A **manipulação** é a resposta mais ativa a essas pressões, busca exercer poder sobre as próprias expectativas, em que o propósito é exercer pressão, e pode ser conceituada como a tentativa propositada e oportunista de influenciar ou controlar pressões e avaliações institucionais. Suas táticas mais importantes são a cooptação, influência e controle. A manipulação dos sistemas de crenças é refletida, por exemplo, nos esforços de uma associação comercial para influenciar as percepções do público industrial e pressionar os reguladores governamentais por mudanças nas regras com as quais seus membros são aconselhados ou obrigados a obedecer (MELLO; CRUBELLATE; ROSSONI, 2010; OLIVER, 1991; SANTOS, 2015).

A causa das pressões institucionais é justificada pelos autores como um conjunto de expectativas ou objetivos pretendidos subjacentes às pressões externas; de forma geral, os motivos das pressões institucionais enquadram-se em duas categorias: social e aptidão econômica. Algumas pressões que são exercidas sobre as organizações instigam com que se tornem socialmente adequadas ou aceitáveis em relação às leis, normas e regras que muitas vezes são impostas a elas (OLIVER, 1991; ZUCKER, 1987).

Para Scott (1995), as respostas às exigências institucionais podem variar ainda em função das características da organização ou da sua localização no campo organizacional. De acordo com Scherer (2007), as propostas de tipologias apresentadas por Oliver (1991) buscam entender algumas das características das reações evidenciadas nas respostas às pressões institucionais. Essas respostas variam, a depender de quanto a organização se mantém passiva diante de algumas pressões e qual é o seu comportamento ativo para rejeitar e tentar controlar as forças institucionais, ou até mesmo tentar provar ou reconstruir que o que é considerado como certo ou imutável pode ser reformulado.

## 2.6 PROCESSO DE MUDANÇA

Para os autores Pettigrew e Porter (1996), o processo de mudança pode ser estimulado por diversos fatores, como por inovações tecnológicas ou por demandas do mercado. A adaptação a essas novas situações é uma forma de reação na qual se originam as *mudanças*. Gohr e Santos (2011, p. 4) discutiram sobre a temática argumentando que, quando a empresa reage a questões internas e externas, ela se adapta à nova situação: “o processo de mudança estratégica pode ser concebido como um processo de aprendizado em que a organização está continuamente reavaliando sua relação com o ambiente externo, de forma a encontrar uma posição de equilíbrio”.

Para Anselmo (1995), o conceito de mudança estratégica refere-se a qualquer nova implantação que possa alterar a atuação da empresa, podendo ser proveniente de diferentes variáveis, como estrutura, sistemas, em muitos casos na própria cultura e nas relações de poder da empresa. Para Mintzberg (2006), a estratégia está diretamente relacionada com administrar mudança, faz parte do processo reconhecer quando uma mudança é desejável ou necessária, podendo implantar mecanismos para a mudança contínua. O autor refere-se, ainda, à estratégia como um plano que contém as principais metas políticas e de ação da organização, e precisa estabelecer a performance de quando e como os resultados serão atingidos.

A visão do processo leva em consideração a trajetória da organização que terá sua estratégia formulada ou reformulada (GOHR; SANTOS, 2011; MINTZBERG, 1978). Para Shirley (1976), o processo de mudança pode ser objetivado com a avaliação de algumas forças, motivados com objetivos estratégicos, tecnológicos, estruturais, comportamentais, voltados para a mudança das crenças, valores e, ainda, pela necessidade de implementação técnica. A mudança estratégica, no contexto da mudança organizacional, considera as dimensões políticas e culturais do fenômeno, moldando as formas holísticas dos processos (CAVALEIRO, 2015). Para Pettigrew (1985; 1996), a mudança estratégica refere-se a um processo analítico, educacional e político, refletindo em mudanças exigidas pelo ambiente competitivo.

O ambiente organizacional está exposto a diversas pressões e seus gestores precisam constantemente reconhecer as oportunidades, propondo mudanças às ameaças (QUADROS, 2004). Segundo a autora Dalacosta (2017), a necessidade de adaptação em ambientes mutáveis faz com que as organizações percebam a necessidade de melhorar o seu

desempenho como um todo. Após esta percepção, as organizações passam a agir de forma mais eficiente, buscando responder de forma mais rápida às mudanças ambientais. Esta postura que gera definições e promove a sustentabilidade das organizações é conhecida como estratégia. Para Pettigrew e Porter (1996), as empresas podem ainda emitir ações e reações relativas ao contexto externo, contemplando fatores do ambiente social, econômico, político e competitivo; no ambiente interno, a relação está relacionada à estrutura, cultura organizacional e à política da empresa.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2006) argumentam que a primeira importante questão a ser evidenciada em um processo de mudança é o que *pode* ou *precisa* ser mudado em uma organização. Nesse processo inferem-se amplos significados, incluindo estratégia e estrutura, englobando do conceitual ao concreto, dos comportamentos formais aos informais. Ainda segundo os autores, é necessário definir a amplitude da mudança, do *micro*, focando para dentro da organização, ao *macro*, voltado a toda organização, olhando desde o reposicionamento do mercado ou mudando as instalações físicas.

A dinâmica em compreender a mudança organizacional exige um amplo conhecimento do ambiente, em que “a adequada compreensão da interação entre pressões ambientais e esquemas interpretativos supõe a busca de tratamentos alternativos ao enfoque da escolha estratégica, comumente empregado para a análise do ambiente externo às organizações” (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999, p. 10). Para os autores citados, considerar os pressupostos econômicos e institucionais articula a capacidade de compreender as mudanças do ambiente, e esses são específicos a cada organização. Entender as especificidades do ambiente técnico e institucional é fundamental para a formulação das estratégias de ação.

Para a implementação de qualquer ação estratégica em uma organização, as ideias, crenças e valores devem ser confrontados, pois estão profundamente vinculados às estruturas e processos, visto que a mudança se processa à medida que novos valores e regras passam a ser incorporados no contexto institucional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999). Porter (1989) refere-se à formulação das estratégias com uma postura da empresa frente a algum ponto que requer desenvolvimento. O posicionamento é umas das primeiras etapas para angariar as forças competitivas, e com isso é possível prever mudanças, principalmente em aspectos de sustentação da organização.

As respostas contínuas às alterações que ocorrem no ambiente organizacional pressionam o posicionamento estratégico da organização, conduzindo a promover alterações

desde a estrutura formal até a necessidades de ajustes. A estratégia do processo não contempla a ideia que as mudanças são empregadas por uma fórmula pré-fixada, mas ajustada às particularidades das organizações (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1999).

As estratégias consideradas táticas podem ocorrer em qualquer nível da organização. “Elas são os realinhamentos de ação-interação de curta duração e adaptáveis que as forças opostas usam para atingir as metas limitadas depois de seu contato inicial. A estratégia define uma base contínua para ordenar essas adaptações em direção dos objetivos concebidos” (MINTZBERG, 2006, p. 30).

O processo de tomada de decisões dentro da empresa tradicionalmente se concentra em criar uma estratégia buscando uma posição de competitividade, por meio de competências com o propósito de ver as ameaças e oportunidades de forma aprimorada, chamada de mudança estratégica. A avaliação do desempenho do sucesso da implantação de uma estratégia pode ser evidenciada por meio de sua eficácia operacional. Apesar de serem muito diferentes, as duas são essenciais em um processo de mudança. No nível operacional, as mudanças referem-se desde melhorias e implementação prática de processos que são alterados constantemente em busca de maior produtividade, até medidas em que as informações sobre novas tecnologias e métodos gerenciais são alterados (MINTZBERG, 2006).

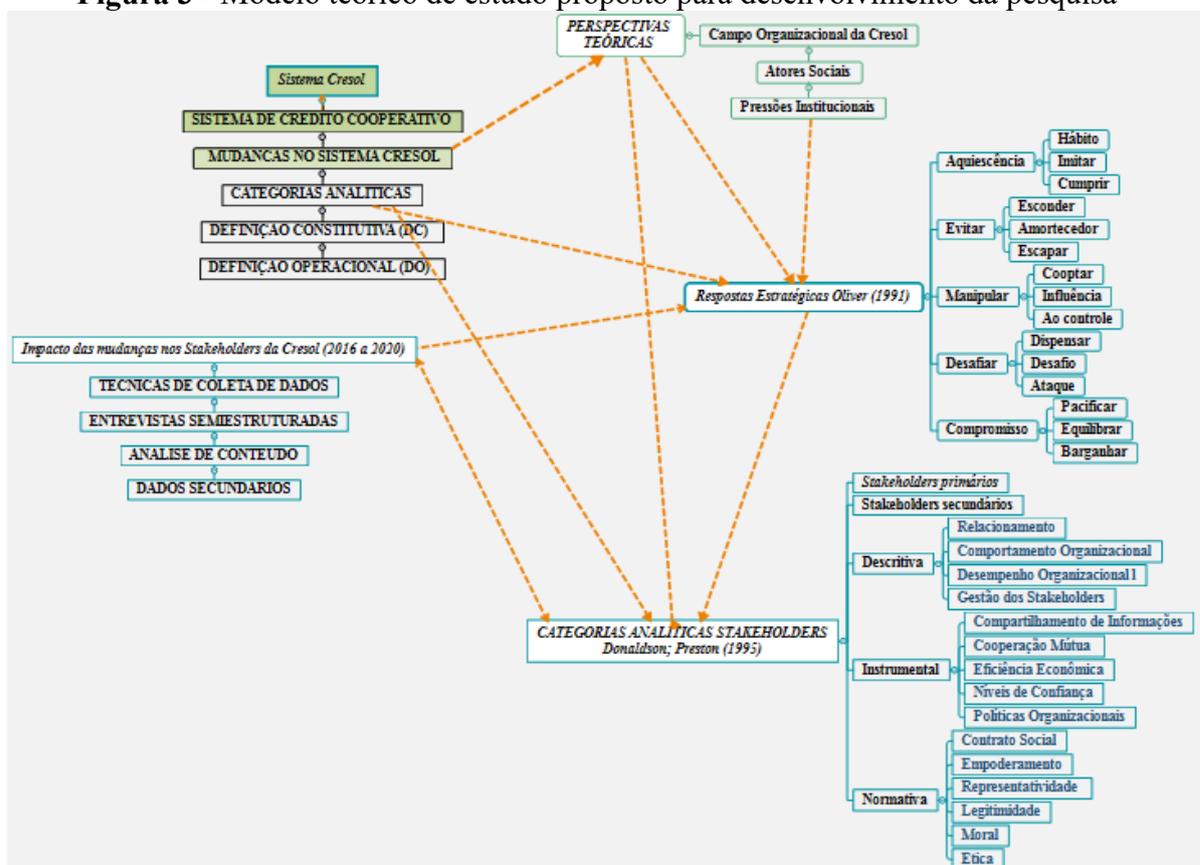
Oliveira *et. al* (2018) corroboram sobre o nível operacional, argumentando que ele engloba resultados e benefícios da execução de projetos. Nessa categoria estão atribuídos os prazos de execução dos processos, monitoramento e controle dos projetos. Nas revisões operacionais inserem-se as relações das ações gerenciais, os conhecimentos integrados, as decisões de outros níveis — como tático e estratégico. É a fase em que as mudanças evidenciadas e estrategicamente incluídas pelo processo de mudança são executadas.

Algumas mudanças podem ser rápidas e outras lentas e contínuas; buscando administrar diferentes situações, podem ser resultantes desde uma mudança na posição estratégica dentro de um mesmo segmento, como é o caso deste estudo, ou uma perspectiva nova dentro de um novo setor (MINTZBERG, 2006). O foco deste estudo é o sistema cooperativo, e Freitas e Freitas (2013) justificaram as mudanças do segmento explanando que essas não indicam apenas respostas às demandas do mercado, mas visam à maior conformidade com as exigências dos órgãos fiscalizadores e reguladores, que monitoram as operações das instituições financeiras.

## 2.9 MODELO TEÓRICO DO ESTUDO

Embasado nos objetivos geral e específicos, problema de pesquisa e aprofundamento teórico, o modelo teórico representado na Figura 3 tem como objetivo compreender como as mudanças institucionais e as respostas estratégicas, no Sistema Cresol, têm afetado/impactado os *stakeholders* (2016 a 2020). Na Figura 3, apresenta-se o modelo teórico desenvolvido para o estudo, com exposição do processo de mudança e o impacto dos *stakeholders*. O modelo adotado apresenta a ligação dos atores interessados na organização por meio de duas teorias, sendo elas a dimensões da teoria dos *Stakeholders* e as respostas estratégicas propostas por Oliver (1991).

**Figura 3** - Modelo teórico de estudo proposto para desenvolvimento da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mello, Crubellate e Rossoni (2020) e Oliver (1991).

Tomando como referência o modelo teórico da Figura 3, a classificação de *stakeholders* foi baseada na caracterização de Clarkson (1995), sendo denominados primários e secundários, com interesse na organização em estudo. As categorias analíticas propostas por Donaldson e Preston (1995) têm como propósito relacionar o processo de

mudança aos seus atores por meio das dimensões descritivas, instrumentais e normativas. Na abordagem da dimensão descritiva, o principal objetivo é descrever a relação entre um determinado fenômeno e as partes interessadas, gerando proposições explicativas. Ainda de acordo com a teoria de Donaldson e Preston (1995), a abordagem das dimensões *instrumentais* permite a compreensão da conexão entre as partes interessadas — gestão e desempenho corporativo —, buscando compreender e apontar evidências. Por fim, no contexto *normativo* ocorre o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade.

A relação do processo de mudança em um sistema de crédito cooperativo busca embasamento teórico em Oliver (1991), em que as respostas estratégicas são explanadas para entender as ações de mudanças por meio de diferentes estratégias que podem ser adotadas para enfrentar as mudanças. A autora explica que diversos tipos de comportamentos estratégicos podem ser estabelecidos pelas organizações em resposta ao ambiente institucional, e essas respostas são discutidas pela autora como sendo aquiescência, acordo, evasão, desafio e manipulação.

As diferentes teorias adotadas neste estudo serão analisadas, em um primeiro momento, de forma distinta, tratando das particularidades e a relação da teoria com os dados coletados no campo de pesquisa, focados no impacto ocasionado para os *stakeholders*.

A análise dos dados foi realizada pela análise de conteúdo com os dados primários e secundários da pesquisa, categorizados pelas teorias de *Stakeholders* e das respostas estratégicas, considerando o ambiente técnico e institucional do campo organizacional e seus atores relevantes para as mudanças identificadas.

Guarido (2008) explana os estudos organizacionais associando as relações com o ambiente, a compreensão das organizações e do processo de organização. A dimensão do ambiente técnico e do ambiente institucional, definida por DiMaggio e Powell (1983) e Scott e Meyer (1992), é vista como ambiente técnico ou espaços de competição econômica, em que se desencadeia a troca de bens e serviços. No ambiente institucional são estabelecidas e difundidas as normas de atuação que são necessárias para o reconhecimento da legitimidade organizacional, ou seja, é onde são elaboradas e difundidas as regras de normas e procedimentos. Portanto, quando as organizações são submetidas às pressões do ambiente técnico e institucional, são avaliados pela eficiência e pela capacidade de adequação às exigências sociais (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

É neste contexto e com as explicações apresentadas que este estudo possui como questão para a condução das pesquisas a compreensão das mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e *Stakeholders*.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir estão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento desta pesquisa, iniciando pela sua classificação geral, as categorias da análise, unidade de análise, população e amostra, instrumento de coleta e, por fim, a análises dos dados.

#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, em que se buscou aprofundar os conhecimentos para conhecer as informações a respeito do problema de pesquisa, trazendo as percepções dos indivíduos relacionados com a organização em estudo. Prodanov (2013) considera a pesquisa qualitativa como uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. Para o autor, existe um vínculo intrínseco entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser interpretado e representado por intermédio dos números. Ainda segundo o autor, “o ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados” (PRODANOV, 2013, p. 128).

A autora Godoy (1995b, p. 21) reportou-se a essa forma de abordagem explanando que “hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes”. A investigação qualitativa emprega diferentes concepções a respeito da realidade estudada, utilizando estratégias de investigação, métodos, análises e interpretação dos dados (CRESWELL, 2010).

Para Alyrio (2009, p. 4), na pesquisa qualitativa “os dados recebem tratamento interpretativo, com interferência maior da subjetividade do pesquisador”. Na tentativa de definir o método, Minayo (2011, p. 21) refere-se a essa abordagem que visa a “responder a questões muito particulares [...] se preocupa nas ciências sociais com o nível de realidade que não pode ser quantificado [...] trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes”.

Dentro dos enquadramentos metodológicos, a pesquisa é descritivo-exploratória. Exploratória por se aprofundar no assunto de uma realidade específica, no caso o Sistema Cresol; e descritiva porque busca a enumeração e a ordenação dos dados, tendo como

objetivo primordial a descrição das características do objeto que está sendo estudado (ALYRIO, 2009).

Nessa forma de pesquisa existe uma comunicação direta do pesquisador com o campo, e subsequente análise dos elementos expostos com o propósito de interpretar as ideias e as informações relacionadas com o objeto de pesquisa. A pesquisa qualitativa é essencialmente descritiva, o significado dos fenômenos é apresentado e exposto recorrendo a uma visão subjetiva, baseada na percepção de um fenômeno em um contexto e, portanto, é consistente, lógica e coerente (TRIVIÑOS, 1987). Dentre as características de um estudo descritivo está a pretensão em descobrir *quem, o que, onde, quando e quanto*, visto que são questões pertinentes à pesquisa descritiva (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Godoi (2015) reafirma que os procedimentos descritivos se fazem presentes tanto na obtenção de dados quanto na performance de explanação dos resultados, detalhando as relações do fenômeno social estudado. Para a autora, a descrição tem papel fundamental, e os dados que são encontrados na realidade investigada devem ser analisados para o entendimento subjetivo, pois as pessoas que estão inseridas não devem ser reduzidas a variáveis.

Na pesquisa exploratória, “os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem propriedades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o projeto final da pesquisa” (COOPER; SCHINDLER, 2011, p. 147). Prodanov (2013) refere-se à pesquisa exploratória quando o tema a ser investigado está em uma fase preliminar e a finalidade do estudo será proporcionar mais informações, novos conhecimentos sobre o assunto.

A aplicação da pesquisa foi realizada por meio de um estudo de caso. Para Stake (1995), o método é relevante e refere-se ao estudo de particularidade e complexidade de um único caso. Procura-se, por meio das investigações, detalhes da interação com os seus contextos, levando à compreensão de importantes circunstâncias relacionadas a algum fenômeno. As questões exigem uma ampla e profunda descrição sobre um fenômeno social. Triviños (1987, p. 133) afirma que o estudo de caso “é uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente”, a unidade investigada com base nas características e nas circunstâncias da natureza. Para Cooper e Schindler (2011, p. 146), “os estudos de caso colocam mais ênfase em uma análise contextual completa de poucos fatos ou condições e suas inter-relações [...] uma ênfase em detalhes fornece informações valiosas para a solução de problemas, avaliação e estratégia”.

Para Godoi (2015), o estudo de caso deve ser direcionado para o objeto da pesquisa, pelo qual se evidencia o fenômeno que está sendo estudado, sendo importante relacionar não somente o cotidiano do grupo ou da organização, mas compreender os sentimentos, pensamentos e ações dos indivíduos que pertencem a ele. Nessa metodologia é possível elaborar um estudo aprofundado do procedimento organizacional, de forma que as características dos elementos detalhados contribuam para a melhor compreensão do fato que está sendo investigado (ALYRIO, 2009).

Stake (1995), ao descrever a investigação por meio do estudo de caso, aludiu que não é uma pesquisa de amostragem, pois não se estuda um caso para compreender os demais, a obrigação do pesquisador é compreender completamente *este caso*, e a interpretação é uma parte importante para todas as pesquisas. Baseado na visão do autor, o presente estudo enquadra-se nesse propósito, visto que buscou entender como as pessoas estudadas veem os fatos abordados pela pesquisa, em que o autor busca preservar as realidades, visões diferentes e, por vezes, até mesmo contraditórias.

Uma investigação desenvolvida por meio de estudo de caso pode ser elaborada com o viés de diferentes perspectivas, e cabe, então, ao autor direcioná-la com o propósito de responder o seu problema de pesquisa (GODOI, 2015).

Denzin (1970/1978) introduziu a ideia de triangulação na discussão da pesquisa qualitativa buscando a combinação de metodologias no estudo do mesmo fenômeno. Essa estratégia foi compreendida como estratégia de validação, adotando três princípios da triangulação metodológica, ressaltando que a natureza do problema de pesquisa e sua relevância para um método particular devem ser avaliados. Cada método tem forças e fraquezas inerentes e os métodos devem ser selecionados em consonância com a sua relevância teórica (DENZIN; LINCOLN, 2017).

### 3.2 CATEGORIAS E UNIDADE DE ANÁLISE

O nível de análise deste estudo é o interorganizacional, pois se considera o campo organizacional (teoria institucional de base sociológica) e a relação da Cresol com seus *stakeholders* (teoria dos *Stakeholders*). A unidade de análise desta pesquisa compreende os indivíduos nominados *stakeholders*, ligados ou com algum interesse à Cooperativa Cresol.

As categorias de análise foram formuladas com o aprofundamento da vertente do embasamento teórico, fundamentadas pelos autores referenciados para a construção do

referencial teórico deste estudo. As categorias de análise serviram de diretrizes para a abordagem central desta pesquisa. No Quadro 3 apresentam-se as categorias de análise empregadas na investigação. A investigação ocorreu após a identificação e a diferenciação dos indivíduos ou grupos que estão relacionados com a organização por meio das dimensões de *Stakeholders* primários e secundários, sendo de forma direta ou indireta com a organização.

**Quadro 3 - Categorias Analíticas do Estudo**

Ambiente	Técnico
	Institucional
Campo Organizacional	Atores relevantes e <i>stakeholders primários e secundários</i>
<b>RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS</b>	<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS <i>STAKEHOLDERS</i></b>
Definição Constitutiva das categorias:	Definição Constitutiva das dimensões:
<b><i>Aquiescência:</i></b> Caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas, avalia a adesão às pressões institucionais, que pode ocorrer por meio táticas, como hábito, imitação e obediência. As normas são tidas como certas e inquestionáveis, adapta-se às pressões externas.	<b><i>Descritivas</i></b> O aspecto descritivo da teoria das partes interessadas reflete e explica os estados passados, presentes e futuros das empresas e suas partes interessadas.
<b><i>Compromisso:</i></b> Nesse contexto, a resposta adotada busca equilibrar, colocar e acomodar elementos institucionais; desdobra táticas de equilíbrio, pacificação e barganha.	<b><i>Instrumentais</i></b> Se destina em compreender e apontar para a evidência da conexão entre as partes interessadas gestão e desempenho corporativo.
<b><i>Evitar:</i></b> Essa estratégia utiliza táticas de ocultação, proteção e escape; é a tentativa de evitar a necessidade de conformidade.	<b><i>Normativas</i></b> No contexto <i>normativo</i> , o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade. A justificativa proficua o benefício da capacidade de aperfeiçoamento na gestão estratégica e conseqüentemente no desempenho da própria organização.
<b><i>Desafiar:</i></b> Ignorando normas e valores explícitos, regras e requisitos do concurso, agredindo as fontes de pressão institucional, as táticas são compostas por liberação, recusa ou ataque.	
<b><i>Manipular:</i></b> Trata-se da mais ativa das respostas às pressões estratégicas. Buscar moldar valores e critérios, dominar constituintes e processos institucionais; entre as táticas está cooptação, influência ou controle.	

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em (FREEMAN, 1984; OLIVER, 1991; DONALDSON; PRESTON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009; SANTOS, 2015).

Conforme demonstrado no Quadro 3, as categorias de análise exploradas nos resultados da pesquisa com a busca de informações no campo de pesquisa foram classificados por eixos da teoria proposta para este estudo, baseadas nas categorias descritivas, instrumentais e normativas de Donaldson e Preston (1995) em sua primeira análise; na sequência, as respostas estratégicas para as mudanças identificadas, sendo essas fundamentadas em Oliver (1991), com os eixos de aquiescência, compromisso, evasão,

desafiar e manipular, com o objetivo de compreender a resposta dos *stakeholders* abordados no campo de pesquisa.

Com base nas categorias acima elencadas pelos autores referenciados, para cada uma das percepções em estudo realizou-se um roteiro de entrevista separado para as teorias – presentes nos apêndices desta dissertação – detalhados através do roteiro de entrevista (A) para o levantamento de dados da teoria das respostas estratégicas e (B) para o a teoria de *Stakeholder*.

Posteriormente foram realizadas as transcrições de todo o material na íntegra, e por meio da análise de conteúdo ocorreu a categorização com classificação dos códigos evidenciados e estabelecidos para cada uma das teorias utilizando-se do *Software Nvivo*, e as subcategorias foram criadas com base nos aspectos teóricos de cada uma das definições constitutivas das categorias previamente utilizados para a elaboração do roteiro de entrevista, encartados nos Apêndices B e C. A contagem da relação códigos por entrevistados representados no Quadro 10 e Quadro 11, dispostos na análise dos resultados, foi realizada pelo *Software Nvivo* e supervisionada de forma manual pela autora, certificando a categorização em que o contexto foi classificado.

Ressalta-se, ainda, que para a análise de conteúdo das teorias utilizando a categorização foi necessário definir, *a priori*, as categorias analíticas e estabelecer os indicadores para a análise dos resultados dos objetivos propostos para a pesquisa.

Na última fase do estudo foram analisadas as hipóteses de possíveis convergências de transferibilidade, interligando as teorias dos diferentes paradigmas empregados na pesquisa.

### 3.3 DEFINIÇÃO CONSTITUTIVA (DC) E DEFINIÇÃO OPERACIONAL (DO) DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS

As categorias analíticas deste estudo possuem a finalidade de responder ao problema da pesquisa e alcançar os objetivos propostos. São utilizadas Definições Constitutivas ou Conceituais (DC) e Definições Operacionais (DO) das categorias, a ligação entre os conceitos e a mensuração da pesquisa formam um elemento importante e esclarecedor para a avaliação do rigor na pesquisa (COOPER; SCHINDLER, 2011).

Desta forma, a definição constitutiva refere-se aos conceitos teóricos apresentados na fundamentação teórica, e a definição operacional, por sua vez, representa a operacionalização da definição constitutiva por meio das categorias analíticas, que no

objetivo deste estudo contribuem para o entendimento do processo de mudança em um sistema de crédito cooperativo (VIEIRA, 2004). Nesse procedimento de pesquisa em estudos qualitativos, o pesquisador analisa os dados a partir de uma orientação teórica, e os dados passam a ser construídos como base de temas e categorias, em que os dados do campo de pesquisa são coletados pessoalmente e analisados com os instrumentos das categorias (CRESWELL, 2010).

Alyrio (2009) refere-se à pesquisa com base teórica constitutiva como uma orientação para as ações de mudança, fundamentado em autores que discutiram o tema em estudo. A mensuração legítima pode ser validada pelos critérios revelados pelos constructos que estiverem de acordo com as correlações previstas e outras preposições teóricas (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A seguir, apresentam-se os construtos e as principais categorias analíticas quanto ao ambiente da pesquisa e fundamentados pela da teoria dos *Stakeholders* de Donaldson e Preston (1995) e das respostas estratégicas discutidas por Oliver (1991). Desta forma, foram descritos os construtos e as principais categorias e subcategorias de análise que contribuem para entendimento do processo de mudança, conforme: a) apresentação e identificação o ambiente técnico e institucional; b) relação das categorias analíticas da teoria dos *stakeholders*, sendo elas descritivas, instrumentais e normativas; e c) respostas estratégicas às pressões institucionais, sendo aquiescência, compromisso, evasão, desafiar e manipular.

## **AMBIENTE TÉCNICO E INSTITUCIONAL**

Os estudos na abordagem institucional concentram-se no comportamento organizacional, nas pressões e restrições das instituições, ambiente institucional. O ambiente é influenciado e sofre pressões de diversos elementos, institucionais; políticos; econômicos; culturais; valores; e esse conjunto integra as análises das relações como ambiente (DIMAGGIO; POWEL, 2005; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 2010; MEYER; ROWAN, 1977; PIES, 2017; SCOTT, 1987). Para os autores Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1996; 1999), considerar os pressupostos econômicos e institucionais articula a capacidade de compreender as mudanças do ambiente e são específicos a cada organização. Para tanto, entender as especificidades do ambiente técnico e institucional é fundamental para compreender as ações e as estratégias das organizações.

## AMBIENTE TÉCNICO

**DC:** O ambiente técnico é entendido como espaço de competição econômica, e é onde se desencadeia a troca de bens e serviços; está relacionado a elementos como mercado, economia e trabalho (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996; GUARIDO, 2008; PIES, 2017).

**DO:** As definições operacionais do ambiente técnico foram operacionalizadas por meio da análise de conteúdo dos dados secundários relacionados ao campo de pesquisa e das entrevistas semiestruturadas, a qual objetiva verificar os fatores de mercado e economia que possam explicar o processo de mudança na visão dos *stakeholders*.

**Indicadores:** Nos fatores dessa referência são incluídos dados de evolução do sistema, aperfeiçoamento de processos e resultados financeiros referentes aos crescimentos dos ativos e de número de cooperados e de colaboradores do sistema, relacionado diretamente ao desempenho econômico, aumento das receitas e redução das despesas no período de análise do objeto de estudo.

## AMBIENTE INSTITUCIONAL

**DC:** O ambiente institucional busca compreender as maneiras pelas quais regras e normas são incorporadas pelas organizações, a fim de responder às pressões advindas do campo organizacional em busca da legitimidade (DIMAGGIO; POWEL, 2005; FONSECA, 2010; MACHADO-DA-SILVA; PIES; 2017). A implementação de novas práticas buscando a adequação organizacional destaca fatores de motivação relacionados com pressões isomórficas exercidas sobre o ambiente institucional (SANTOS, 2017). No ambiente institucional são estabelecidas e difundidas as normas e regras de atuação necessárias para o reconhecimento da legitimidade organizacional (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

**DO:** As definições operacionais do ambiente institucional foram operacionalizadas por meio da análise de conteúdo dos dados secundários relacionados ao campo de pesquisa e das entrevistas semiestruturadas, as quais objetivam verificar a aceitação e a credibilidade do processo de mudança na visão dos *stakeholders*, que são as partes interessadas da organização em estudo.

**Indicadores:** São relacionados a normas, leis, costumes e regulamentos que abrangem o segmento de atuação e que representam significados para as alterações, atribuindo significados para o comportamento dos atores.

## CATEGORIAS ANALÍTICAS DAS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS

Para Oliver (1991), o comportamento estratégico que as organizações podem aprovar em resposta às pressões para formalidade com o ambiente institucional reflete em resposta às pressões que foram exercidas sobre elas ao longo dos anos. Os teóricos institucionais enfatizam que o valor de sobrevivência refere-se à conformidade com o ambiente institucional e à conveniência de aderir a regras e normas externas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN *et al.*, 1977; OLIVER 1991). Segundo Oliver (1991, p. 145), “pressões institucionais para conformidade exercida sobre eles e desenvolver uma concepção preliminar estrutura individual para prever a ocorrência de estratégias alternativas”. Diante dessa explanação, a autora propõe cinco tipos de respostas estratégicas para as pressões exercidas sobre a organização que podem variar de agência ativa de passividade ao aumento da resistência ativa: aquiescência, comprometimento, desafio, desafio e manipulação.

### AQUIESCÊNCIA

**DC:** A aquiescência reporta-se ao consentimento das organizações às pressões institucionais, e incluem indicativos como o hábito, a imitação e a conformidade. Pressupõe-se a obediência às normas e regras estabelecidas (MELLO; CRUBELLATE; OLIVER, 1991; ROSSONI, 2010; SANTOS, 2015). Caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas, avalia a adesão às pressões institucionais que podem ocorrer por meio de táticas, como hábito, imitação e obediência. As normas são tidas como certas e inquestionáveis, possuem aceitação e obediência social, e considera justo, correto, moralmente aceito, viável, padronizado; imita os modelos institucionais e se adapta às pressões externas. Adapta-se às pressões exercidas (governo, fiscalização, sociedade, concorrentes, funcionários, adaptação econômica, cooperados, colaboradores), e preza pelo relacionamento, pela tradição e pela cultura da organização.

**DO:** Devido às pressões dos seus cooperados, colaboradores, por meio da comparação com seus concorrentes e outros sistemas cooperativos do exterior, a cooperativa aprimora seus processos, produtos e serviços, adequando-se à era digital, e trabalhando com a inovação tecnológica. Busca, de alguma forma, a divulgação de relatórios com os resultados, design da marca e das suas estruturas físicas e de pessoal, certificações, vinculados à publicidade com o propósito de melhorar a imagem da cooperativa.

**Indicadores:** Por meio de dados primários com as entrevistas semiestruturadas e dados secundários do campo de pesquisa, busca verificar as pressões exercidas pelos atores sociais, forçando a imitação de outros sistemas cooperativos no Brasil e no exterior.

## COMPROMISSO

**DC:** O compromisso busca equilibrar as expectativas de vários constituintes, procurando acomodar elementos institucionais com a negociação, e estabelecer um acordo entre as partes interessadas. Santos (2015, p. 35), baseado em Oliver (1991), conceituou o compromisso: “Representa uma aceitação parcial das pressões institucionais e envolve três táticas: equilibrar, pacificar e barganhar”. Pode, ainda, demonstrar resistência organizacional às pressões institucionais.

**DO:** Negociação com as partes para atingir os objetivos da empresa, a barganha de negociação com os *stakeholders*. Empresa segue a legislação e pressão exercida pelos sindicatos fundamentados nas leis trabalhistas, adere às obrigações necessárias para demonstrar a formalidade.

**Indicadores:** Evidências de como a organização tem negociado com os *stakeholders* buscando atender as suas demandas e atender aos seus propósitos, desde a preocupação com a comunidade em que estão inseridas, acompanhamento de piso salarial, participação nos resultados e benefícios para seus colaboradores. Nesse aspecto também são incluídas as normas dos órgãos de controle e fiscalização, como o Banco Central. Essas informações são evidenciadas por meio dos dados primários e secundários no campo de pesquisa como, por exemplo, os relatórios de autoria independente e de encerramento do exercício.

## EVASÃO

**DC:** Santos *et al.* (2017) sintetizam a terceira estratégia definida por Oliver (1991), e a compreendem como a tentativa de fuga da organização para evitar a necessidade de conformidade. Mello *et al.* (2010, p. 438) entendem que a evasão é definida como a tentativa organizacional de impossibilitar a conformidade. As organizações conseguem ocultar sua não-conformidade, protegendo-se das pressões institucionais, ou escapando das regras ou das expectativas estabelecidas.

**DO:** Por meio de restrições e ameaças exercidas sobre a organização, o disfarce é utilizado para explicar a inconformidade, os objetivos podem ser mudados, escapando das regras institucionais.

**Indicadores:** Evidências de existência de pressão buscando adaptação às regras e às expectativas dos *stakeholders*; recusando-se aos possíveis esclarecimentos e indagações dos seus primeiros cooperados quanto à inserção de novos públicos para a base de novos cooperados. A cooperativa deixou de trabalhar com determinado produto ou serviço, com as mudanças dentro da organização. Essas informações são evidenciadas por meio dos dados primários e secundários no campo de pesquisa.

## **DESAFIAR**

**DC:** A estratégia de desafio refere-se a essa estratégia como uma forma mais ativa de resistência a processos institucionais, e a atuação ocorre por meio de táticas de liberação, rejeição, recusa e de ataque (OLIVER, 1991; SANTOS, 2015). Ignora normas e valores explícitos, regras e requisitos do concurso. agride as fontes de pressão institucional, e as táticas são compostas por liberação, recusa ou ataque.

**DO:** Ignora as decisões que permeiam seu segmento, utilizando-se de outras fontes existentes. As normas e valores são ignorados, desafiando e contestando as regras estabelecidas.

**Indicadores:** Evidências de que a necessidade do processo de mudança possui algum fator que foi ignorado, contestando ou se posicionando de forma contrária às legislações do Banco Central, sugestões e solicitações de mudanças advindas por parte de cooperados, colaboradores, conselhos, diretorias e agentes externos a organização. Essas informações puderam ser denotadas pelas entrevistas e dados secundários.

## **MANIPULAR**

**DC:** A manipulação é a resposta mais ativa às pressões, busca exercer poder sobre as próprias expectativas, em que o propósito é exercer pressão, e pode ser conceituada como a tentativa propositada e oportunista de influenciar ou controlar pressões e avaliações institucionais. Suas táticas mais importantes são a cooptação, influência e controle (MELLO *et al.*, 2010; SANTOS, 2015; OLIVER, 1991). Busca moldar valores e critérios; dominar constituintes e processos institucionais; entre as táticas está cooptação, influência ou controle.

**DO:** Negociação de estratégias com seus concorrentes para minimizar a comparação com seus concorrentes. A organização em estudo, Cresol, tem se utilizado de valores e aspectos tradicionais para manter a relação com seus cooperados, usando a tática da

incomparabilidade para esses diferenciais. Constatação se ocorreu alguma forma de influência ou domínio sobre atores relevantes e de processos institucionais, se os critérios e valores são moldados de forma e influência própria ou, ainda, se o processo de mudança se justificasse pela união com os seus concorrentes.

**Indicadores:** Por meio das entrevistas e dados secundários, buscam a semelhança de estratégias de produtos e serviços, além de se assemelhar às estruturas institucionais e físicas, trazendo similaridade e equiparação na percepção dos seus interessados.

## **CATEGORIAS ANALÍTICAS DA TEORIA DOS *STAKEHOLDERS***

Considerando as mudanças que ocorreram na organização nas diferentes dimensões, as categorias analíticas adotadas no estudo foram discutidas por Donaldson e Preston (1995) e são nominadas de *descritivas, instrumentais e normativas*.

### **DESCRITIVAS**

**DC:** Para os autores, a teoria na visão descritiva propõe uma visão sobre o contexto e a conjuntura das relações de causa e efeito, objetiva apresentar recomendações a respeito do posicionamento, estruturas e práticas, representando a gestão de *stakeholders*. A utilização do modelo permite relevantes informações de diferentes *stakeholders*, a sua influência relativa sobre as decisões e a natureza das situações, todas essas informações são relevantes para prever o comportamento organizacional (BRENNER; COCHRAN; 1991; DONALDSON; PRESTON, 1995; JONES; HARRISON; FELPS, 2016; LOPES, 2015).

**DO:** Nas definições operacionais, representa o posicionamento das estruturas e práticas, representado pela gestão de *Stakeholders*.

**Indicadores:** Representada pela adoção de novas práticas e reformulação da estrutura, da organização em estudo evidenciada por meio de entrevistas semiestruturadas e dados secundários no campo de pesquisa.

### **INSTRUMENTAIS**

**DC:** As abordagens nas dimensões *instrumentais* das partes interessadas concentram-se em compreender e apontar amplamente para a evidência da conexão entre as partes interessadas, gestão e desempenho corporativo. É uma conexão entre as abordagens das partes interessadas e objetivos desejados, como lucratividade da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009).

**DO:** Adoção de princípios e práticas das partes interessadas busca melhor desempenho financeiro, enfatizando os interesses dos principais grupos de partes interessadas em suas tomadas de decisão.

**Indicadores:** Evidência no processo de decisão, destacando os apontamentos das partes interessadas, refletindo nos resultados financeiros em que os próprios *stakeholders* serão os beneficiados. Essas informações foram levantadas por meio dos dados primários com as entrevistas semiestruturadas e dados secundários no campo de pesquisa.

## **NORMATIVAS**

**DC:** A abordagem normativa em relação à sua dimensão tem sido adotada em políticas, desenvolvimento, enfatizando a legitimidade, envolvimento e empoderamento das partes interessadas na tomada de decisões. Explanada pelos autores, a atribuição de valor intrínseco para a conceituação da categoria normativa, como *direitos* individuais ou de grupo, *contrato social* ou utilitarismo requer uma ampla compreensão das situações atuais, abordando o contexto das partes interessadas (DONALDSON; PRESTON, 1995; FREEMAN, 1984; REED *et al.*, 2009).

**DO:** Estabelece a relação de envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade.

**Indicadores:** Por meio de dados primários, com as entrevistas semiestruturadas e dados secundários verificando a representatividade e o empoderamento dos *stakeholders* do campo de pesquisa.

### **3.4 POPULAÇÃO PESQUISADA**

Para a aplicação da parte prática e extração de dados para este estudo, a população e amostra foi composta por entrevistados diversos atores do Sistema Cresol, chamados *stakeholders*, sendo eles: representante do Conselho de Administração, com mais de 20 anos dentro da organização e atuação no período de mudanças; parceiro e prestador de serviço; representante da associação comercial de um município que possui agência instalada do Sistema; empresário cooperado do meio urbano; cooperado agricultor que possui atuação com poder de decisão mediante voto estatutário em assembleias; funcionário do sistema; representante dos trabalhadores Rurais – Fetaep; concorrente - representante de outro

Sistema Cooperativo; Agência Reguladora/Normativa e de Supervisão - Representante do Banco Central.

No Quadro 4 apresenta-se a relação dos entrevistados que compõem a população e amostra da pesquisa realizada no Sistema Cresol. Com base na fundamentação teórica abordada no item 2, os entrevistados foram relacionados nas duas teorias do estudo, sendo atores do campo organizacional para a teoria das respostas estratégicas, definidas por DiMaggio e Powell (1983) como conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, que podem exercer pressões institucionais sobre o campo de pesquisa deste estudo. Os entrevistados da teoria *stakeholders* definidos por Freeman (1984) são estabelecidos como partes interessadas, estão dentro do campo e podem participar do processo de decisão da organização. Ainda foram categorizados analisando a particularidade da organização, de acordo com Clarkson (1995), como *stakeholders* primários, considerados essenciais para a sobrevivência da organização, e *stakeholders* secundários são definidos como aqueles que influenciam ou afetam a organização.

**Quadro 4** – Relação e caracterização dos entrevistados – por pesquisa de estratificação no campo de pesquisa

(Continua)

Relação e caracterização dos entrevistados		
RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS	TEORIA <i>STAKEHOLDERS</i>	
<i>Atores relevantes do Campo Organizacional</i>	<i>Stakeholders primários e secundários</i>	
Agência Reguladora - Representante do Banco Central	Cooperado Agricultor	<i>Primário</i>
Representante do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Cooperado Empresário	<i>Primário</i>
Representante do Conselho de Administração	BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (fornecedor parceiro)	<i>Primário</i>
Representante OCB – organização das cooperativas do Brasil e/ou Organização Das Cooperativas Do Paraná - OCEPAR	Representante do Banco Central	<i>Primário</i>
Representante do Sindicato Rural Regional	Funcionários	<i>Primário</i>
Representante de outros Sistemas Cooperativos	Representante do Conselho de Administração	<i>Primário</i>
Funcionários	Parceiros/prestadores de serviços	<i>Primário</i>
Cooperados tradicionais/fundadores	Representante do Sindicato Rural/ e ou Associação Comercial	<i>Secundário</i>
-	Representante do Sindired-Sindicato dos trabalhadores das Cooperativas de Crédito	<i>Secundário</i>
-	Concorrente - representante de outro Sistema Cooperativo	<i>Secundário</i>

(Conclusão)		
-	Representante OCB – organização das cooperativas do Brasil e/ou Organização das Cooperativas Do Paraná	<i>Secundário</i>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Buscando compreender quais foram as pressões que provocaram as mudanças no Sistema Cresol e as respostas estratégicas adotadas, levaram-se em consideração as evidências nas pesquisas primárias e secundárias e a percepção dos atores do campo organizacional da organização em estudo. A abordagem do campo de pesquisa foi desenvolvida por meio de entrevistas aos atores ligados à cooperativa com as seguintes características: Cooperado Agricultor; Representante do Conselho de Administração; Agência Reguladora/ Normativa e de Supervisão - Representante do Banco Central; Concorrente - representante de outro Sistema Cooperativo; Funcionário do Sistema; Representante da Associação Comercial; Cooperado do Ramo Empresarial; Representante dos Trabalhadores Rurais - Fetaep.

Os dados secundários foram evidenciados por meio de Relatórios de Sustentabilidade, Balanço Patrimonial e Relatório de Atividades divulgados pela Cooperativa no período de 2016 a 2020, os quais são publicados anualmente no site da organização e disponíveis no site do Banco Central. Na sequência ocorreu a triangulação com os dados evidenciados nas entrevistas das diferentes teorias, com as percepções nos relatórios e as observações realizadas pela pesquisadora no campo.

A definição da indicação dos entrevistados ocorreu mediante a compreensão dos *stakeholders*/atores relevantes ao Sistema Cresol e, também, quanto ao acesso ao campo para a coleta de dados da pesquisadora, que trabalha na organização, mas se buscou o distanciamento do objeto de pesquisa para imparcialidade na análise de dados, seguindo o rigor teórico e metodológico da pesquisa.

As entrevistas foram gravadas e transcritas com consentimento dos entrevistados, os quais assinaram o Termo de Consentimento e Livre Esclarecimento (TCLE), demonstrado no Apêndice D.

Buscando atender à resolução da organização investigada, foi solicitada formalmente a autorização para a realização da pesquisa. A solicitação foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Cresol.

### 3.5 INSTRUMENTO DE COLETA

Para o processo de coleta de dados, a técnica escolhida foi a entrevista semiestruturada, adaptada ao modelo de entrevistas elaborado pelo autor Pies (2017) e Santos (2014) para as respostas estratégicas; e um modelo de entrevista semiestruturada adaptada de Rodrigues (2010) para explicar as dimensões da teoria dos *Stakeholders*.

Na percepção de Godoy (1995), as entrevistas semiestruturadas são consideradas estratégias de investigação qualitativa e são direcionadas com o intuito de trazer a realidade do estudo. Manzini (2004) corrobora sobre a entrevista semiestruturada como um instrumento de coleta, como uma forma mais livre para que as informações possam emergir, não estando condicionadas a uma padronização de alternativas. Elas podem ser complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas na entrevista. Na proporção que a entrevista vai evoluindo, essa forma de pesquisa permite que o autor possa suscitar informações, incluindo pontos importantes para o levantamento dos elementos necessários para a investigação.

A entrevista semiestruturada privilegia a obtenção de informações por meio da conversação, a qual revela condições estruturais, sistemas de valores, normas e símbolos que são transmitidos durante o processo (MINAYO, 1994).

Para Cooper e Schindler (2011), as entrevistas individuais são um escopo dentro das diversas formas de abordagem que se adaptam à pesquisa exploratória com táticas qualitativas. No entendimento de Triviños (1987), a entrevista semiestruturada parte de certos questionamentos básicos fundamentados por teorias e hipóteses anteriormente construídas, pertinentes ao interesse da pesquisa, conduzidos por um foco principal do investigador. Na sequência, oferecem amplo campo de indagações que surgem pelas respostas livres e espontâneas dos entrevistados, e dessa forma valoriza o fenômeno que está sendo estudado, contribuindo para que o próprio informante participe do conteúdo da pesquisa. Se o pesquisador tiver amplo embasamento teórico que orienta a investigação, os resultados obtidos sobre o fenômeno social são indiscutivelmente valiosos (TRIVIÑOS, 1987).

De acordo com Flick (2004), a entrevista semiestruturada pode ser aplicada por questões abertas, sendo um roteiro direcionador para a conversa. Esse instrumento de coleta de dados permite ao pesquisador reformular as questões, sentindo a sensibilidade dos entrevistados, redirecionando a conversa para extrair o máximo de conteúdo pertinente e correspondente ao seu objeto de estudo.

As entrevistas foram realizadas com os atores sociais do campo da pesquisa. Foram utilizados dois roteiros de entrevistas distinguindo as questões elencadas na coleta de dados direcionados para a teoria dos *Stakeholders* e suas dimensões, e outro roteiro com enfoque para as respostas estratégicas, propostas por Oliver (1991).

### 3.6 TÉCNICAS DE ANÁLISE

Dentro dos procedimentos da pesquisa qualitativa, após finalizar a coleta dos dados, é necessário analisar as informações coletadas no campo de pesquisa, orientadas pelas categorias propostas, interpretá-las dentro de um amplo contexto, buscando explicações e significados. A técnica de análise de dados adotada é a análise de conteúdo, aprofundada por meio de dados primários e secundários. Sobre a análise de conteúdo, Vergana (2006, p. 15) explicou que ela “é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema”. Bardin (1994) definiu a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas para descrever o conteúdo da comunicação realizada, visando, por meio de técnicas, procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, a indicadores que permitam inferência de conhecimentos relativos às condições e variáveis dessas mensagens.

Após a coleta dos dados, os trabalhos da pesquisa concentram-se na explanação dos resultados encontrados. Para que esse processo seja realizado, é fundamental organizar e classificar, criando distinções entre o fundamental e o irrelevante, haja vista que esse processo de isolamento pode melhor atingir conexões com a teoria, de uma forma mais abrangente (TRIVIÑOS, 1987). Minayo (2011) chama a atenção para a necessidade de organização para a análise dos dados. Conforme a autora, a análise de conteúdo é um procedimento que possibilita a análise e interpretação relacionada com as suas categorias, com um tratamento diferenciado às particularidades da organização que está sendo pesquisada.

Para Godoi (2015), a análise dos dados é a última fase do processo de pesquisa, pois busca integrar, analisar e interpretar o conteúdo coletado de forma abrangente, e ela somente finaliza quando nada mais acrescenta nos resultados. Os dados são categorizados e segmentados pela relevância dos desdobramentos das categorias.

O processo de análise de dados busca a exploração e compreensão de forma profunda dos dados coletados, representando os dados com interpretação e significado. É

um permanente processo que exige reflexão contínua das informações fornecidas pelos participantes, formulando cuidadosamente relações analíticas dos estudos (CRESWELL, 2010). Silva, Gobbi e Simão (2011), ao descrever o método da análise de conteúdo, explanam que é uma ferramenta utilizada para construir e compreender o significado que os atores sociais exteriorizam na coleta de dados.

A análise de conteúdo ocorreu com o estudo aprofundado dos dados primários e secundários, utilizando as técnicas de Bardin (1994), e foram categorizados como ambiente técnico e institucional, campo organizacional, atores relevantes elencados no processo de mudança, embasados teoricamente por duas diferentes teorias: categorias analíticas dos *Stakeholders*, *descritivas*, *instrumentais e normativas*, discutidas por Donaldson e Preston (1995); e *respostas estratégicas às pressões institucionais*, propostas por Oliver (1991). Ao término das análises específicas para cada abordagem teórica, a pesquisa pretendeu analisar as hipóteses de possíveis convergências de transferibilidade interligando as teorias de diferentes paradigmas.

### 3.7 RESUMO DA METODOLOGIA

A estratégia para a realização da pesquisa, considerando ser uma pesquisa qualitativa, do ponto de vista de seus objetivos, tem enquadramento descritivo-exploratório. Quanto aos procedimentos técnicos, foi adotado o estudo de caso, investigando a unidade de análise, sendo o Sistema Cresol, e os procedimentos utilizados ocorreram da seguinte forma: as coletas de dados foram realizadas utilizando os instrumentos de entrevistas semiestruturadas, com roteiro previamente elaborado e adaptado ao modelo testado por Pies (2017) e Santos (2014) para a teoria das respostas estratégicas e adaptada de Rodrigues (2010) para as dimensões da teoria dos *Stakeholders*. O instrumento de coleta de dados principal foi composto por dez entrevistas semiestruturadas com os atores relevantes do Campo Organizacional e *stakeholders* primários e secundários, conforme já mencionado previamente, com roteiro de entrevista definido conforme apêndice A, detalhado no referido roteiro de entrevista (A) para o levantamento de dados da teoria das respostas estratégicas, e (B) para o a teoria de *Stakeholders*, contemplando, assim, as duas teorias. Foram, ainda, utilizados documentos, relatórios e informações publicados de site institucional e em sites de supervisão e organizações com algum tipo de relacionamento com a organização em estudo.

Após os dados levantados, as entrevistas ocorreram entre maio e agosto de 2021, de forma presencial e remota em virtude da Pandemia Coronavírus (COVID-19), e foram gravadas pela ferramenta Google Meet e aplicativos de celular para as entrevistas presenciais, foram transcritas por completo e na íntegra, e a técnica de análise de dados ocorreu por meio da análise de conteúdo, com auxílio do software Nvivo (*QSR International is a qualitative research*), correlacionando-as com as categorias de análises construídas anteriormente e detalhadas no tópico de categorias de análise no item 3.2 da metodologia.

A seguir, no Quadro 5, está apresentado o resumo da metodologia proposta para este trabalho, exposto detalhadamente nos procedimentos metodológicos, no item 3.

**Quadro 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos**

<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>CLASSIFICAÇÃO</b>
<b>Abordagem metodológica</b>	Qualitativa
<b>Objetivo</b>	Descritivo-exploratório
<b>Método de Pesquisa</b>	Estudo de caso
<b>Unidade de Análise</b>	Sistema Cresol
<b>Fonte de dados</b>	<i>Stakeholders</i> do Sistema Cresol de todos os níveis organizacionais: classificados como primários e secundários
<b>Instrumentos de coleta de dados</b>	Entrevista semiestruturada
<b>Técnica de análise dos dados</b>	Análise de conteúdo e triangulação de dados primários e secundários
<b>Categorias analíticas</b>	Categorias analíticas <i>Stakeholders</i> versus respostas estratégicas

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com base na proposta de pesquisa desenvolvida durante o trabalho, neste capítulo são apresentados os dados coletados e os principais resultados. Desse modo, foram: a) descrito o Campo Organizacional da Cresol; b) identificadas as principais pressões institucionais exercidas sobre a Cresol (2016-2020); c) avaliadas as respostas estratégicas da Cresol às pressões institucionais; d) identificadas as mudanças ocorridas no Sistema Cresol no ambiente institucional; e) identificados os principais *Stakeholders* primários e secundários da Cresol; f) relacionados os *Stakeholders* primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e normativa; e g) descrito como os *Stakeholders* primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020).

##### 4.1 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

No Quadro 6, a seguir, estão apresentados os objetivos da pesquisa, relacionando-os com a perspectiva teórica de cada um, além das técnicas de coleta de dados correspondentes para cada objetivo proposto.

**Quadro 6** – Organização do estudo

(Continua)

Tema:		<b>MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL (2016-2020), DUAS PERSPECTIVAS: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E <i>STAKEHOLDERS</i></b>	
Objetivo Geral		Compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e <i>Stakeholders</i> .	
Objetivos Específicos	Descrição	Teoria	Técnica De Coleta De Dados
<b>Objetivo 1</b>	Caracterizar o Campo Organizacional	Teoria sobre o Campo Organizacional	Dados secundários (pesquisa bibliográfica em estudos já realizados sobre a abordagem).
<b>Objetivo 2</b>	Identificar as principais pressões institucionais exercidas sobre a Cresol (2016-2020);	Pressões Institucionais Isomórficas	Dados primários através das entrevistas semiestruturadas. Dados secundários - pesquisa bibliográfica em estudos já realizados, dados e relatórios da Cooperativa, Banco Central, Confederações e organizações do cooperativismo.
<b>Objetivo 3</b>	Identificar as mudanças ocorridas no Sistema Cresol no ambiente institucional.	Pressões Institucionais Isomórficas/ Respostas estratégicas de Oliver (1991)	Dados primários através das entrevistas semiestruturadas. Dados secundários - pesquisa bibliográfica em estudos já realizados, dados e relatórios da Cooperativa, Banco Central, Confederações e organizações do cooperativismo.

(Conclusão)

<b>Objetivo 4</b>	Avaliar as respostas estratégicas da Cresol às pressões institucionais;	Respostas estratégicas de Oliver (1991)	Dados primários através das entrevistas semiestruturadas. Dados secundários - pesquisa bibliográfica em estudos já realizados, dados e relatórios da Cooperativa, Banco Central, Confederações e organizações do cooperativismo.
<b>Objetivo 5</b>	Identificar os principais <i>Stakeholders</i> , primários e secundários, da Cresol;	Identificação e classificação dos <i>stakeholders</i>	Dados primários. Entrevista semiestruturada no campo de pesquisa e análise de conteúdo.
<b>Objetivo 6</b>	Relacionar os <i>Stakeholders</i> primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e normativa;	Dimensões descritiva, instrumental e normativa dos <i>stakeholders</i>	Dados primários. Entrevista semiestruturada no campo de pesquisa e análise de conteúdo.
<b>Objetivo 7</b>	Descrever como os <i>Stakeholders</i> primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020).	<i>Stakeholders</i> primários e secundários	Dados primários. Entrevista semiestruturada no campo de pesquisa e análise de conteúdo.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

## 4.2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO CASO

Nas seções a seguir são apresentadas contextualizações da organização foco deste estudo. Para compreender o campo de pesquisa, a seção 4.3 apresenta o Cooperativismo no Brasil; 4.3.1 Sistema de Crédito Cooperativo; 4.3.2 Mudanças no Sistema Financeiro; e a seção 4.3.3, o Sistema Cresol; e na sequência, a discussão dos resultados da pesquisa.

O estudo foi realizado por meio da análise de duas perspectivas teóricas, sendo elas Respostas Estratégicas e Teoria de *Stakeholders*. Para organização do estudo, a sessão 4.5 foi destinada para a análise dos resultados Respostas Estratégicas, a seção 4.6 foi destinada para a análise dos resultados através da Teoria dos *Stakeholders* com a apresentação e discussão dos dados da pesquisa, e finalmente a sessão 4.7 foi destinada para a análise metateórica deste estudo.

### 4.3 COOPERATIVISMO NO BRASIL

A história do cooperativismo começou em 1844, na cidade de Manchester, em Rochdale, na Inglaterra. Um grupo de trabalhadores com dificuldades para adquirir produtos básicos para sobrevivência uniram-se para montar seu próprio armazém. Com o objetivo de adquirir grandes quantidades de alimentos com menores preços, dividindo de forma igualitária entre seus integrantes, formou-se a *Sociedade dos Probos de Rochdale* (INFOCOS, 2016; MENEZES, 2004; OCB, 2020).

Em meio à Revolução Industrial do século XVIII, em face do agravamento da miséria da classe operária e a crescente substituição dos trabalhadores por máquinas a vapor, as condições consideradas desumanas refletiram na discordância com os interesses dos burgueses, e o cooperativismo moderno foi instituído. Desde a constituição da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, ficou evidente a formação de um dos maiores movimentos sociais do mundo na busca por melhor qualidade de vida (MENEZES, 2004; RODRIGUES; LOPES (2020).

No Brasil, a cultura da cooperação é percebida desde a colonização portuguesa. Oficialmente, contudo, em 1989, com objetivo no consumo de produtos agrícolas, foi fundada a Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto, em Minas Gerais; em seguida também surgiram outras cooperativas em Pernambuco, Rio de Janeiro, São Paulo e Rio Grande do Sul (OCB, 2020; PINHEIRO, 2008).

A primeira norma a disciplinar o funcionamento das sociedades cooperativas, no entanto, foi o Decreto do Poder Legislativo nº 1.637, de 5 de janeiro de 1907. “As cooperativas poderiam ser organizadas sob a forma de sociedades anônimas, sociedades em nome coletivo ou em comandita, sendo regidas pelas leis específicas” (PINHEIRO, 2008, p. 28).

Com o surgimento e expansão de diferentes segmentos das cooperativas, tomando cada vez mais grandiosidade e representatividade, surgiu a Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971, a qual disciplinou a criação, funcionamento, fiscalização e extinção das empresas cooperativas (DALACOSTA, 2017).

Na concepção de Franke (1973), o cooperativismo significa um sistema de organização econômica que busca equiparar impasses de natureza econômica, social e cultural advindos do excesso da inserção capitalista. O autor refere-se às cooperativas reforçando que a propriedade é dos próprios cooperados, sendo eles os donos do próprio

negócio, administrando com a participação dos integrantes. Para Andrioli (2001), o cooperativismo caracteriza-se pela sua inserção na economia: “Ela surge em função de problemas econômicos e atua, mais frequentemente, com essa finalidade, sendo por isso suscetível ao modo de produção onde atua” (ANDRIOLI, 2001, p. 26).

Ao explicar em relação ao conceito de cooperativismo, o Sistema OCB refere-se a ele como mais que um modelo de negócio, mas como uma filosofia de vida que, em seu propósito, busca transformar o mundo em um lugar mais justo, equilibrado e com melhores oportunidades para todos (OCB, 2020). Ainda, para a Organização, o cooperativismo é uma forma concreta de que é possível unir desenvolvimento econômico, social, de produtividade e sustentabilidade, o individual e o coletivo. A história da cooperação é originária de processos associativos nos âmbitos econômico, político, social e cultural que percorrem a história da humanidade (VOLLES *et al.*, 2010).

No atual contexto econômico e financeiro, todas as pessoas e empresas têm necessidade de uma instituição financeira para efetuar suas transações financeiras, sendo desde pagamentos rotineiros, contratação de empréstimos e financiamentos ou investimentos em poupanças ou aplicações financeiras. Uma Cooperativa é uma associação de pessoas que ingressam de forma voluntária e se tornam associados (donos) da cooperativa, e suas movimentações financeiras, até então realizadas em tradicionais bancos, passam a ser realizados por meio da cooperativa, contribuindo para os resultados que posteriormente são distribuídos aos próprios cooperados (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

Para Rodrigues e Lopes (2020), o sistema cooperativista tem como seu objetivo principal a ajuda mútua, é organizado por pessoas de comuns interesses e por meio da cooperação pretende-se construir o futuro pautado no interesse dos seus integrantes. Boettcher (1974, p. 22), citado por Frantz (2001, p. 242), afirma que a “cooperação é a atuação consciente de unidades econômicas (pessoas naturais ou jurídicas) em direção a um fim comum, pela qual as atividades dos participantes são coordenadas por meio de negociações e acordo”. Segundo o autor, a cooperação pode ser definida como um processo social em que um grupo de pessoas e de suas relações associativas, com problemas comuns, busca encontrar soluções para os objetivos, que passam a ser coletivos (FRANTZ, 2001).

Em 1995, em Manchester, na Inglaterra, no XXXI Congresso da Associação Cooperativa Internacional (ACI), os princípios cooperativos foram ajustados. O cooperativismo tem por base sete princípios: adesão voluntária e livre; gestão democrática

pelos cooperados; participação econômica dos cooperados; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas e interesse pela comunidade (CENZI, 2009; GAWLAK; RATZKE, 2001).

Segundo o Portal do Cooperativismo Financeiro (2020), pesquisas realizadas pelo Banco Central apontaram que 42% dos cooperados são totalmente fidelizados às suas cooperativas, isto é, todas as movimentações financeiras, aderência de produtos e serviços são realizados exclusivamente pela cooperativa em que mantém relacionamento.

O cooperativismo é praticado de diversas formas e segmentos. No Brasil existem sete ramos que representam as organizações cooperativas, distribuídos em diversas atividades: agropecuária; crédito; transporte; trabalho, produção de bens e serviços; saúde; consumo e infraestrutura (OCB, 2020). Como a abrangência do objetivo da presente dissertação é o cooperativismo de crédito, tratamos deste segmento com maior amplitude no próximo contexto teórico.

#### 4.3.1 SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO

A Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS, 2018) discorre que o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo é formado por instituições financeiras sem fins lucrativos, constituídas para prestar serviços financeiros a seus associados. Segundo os dados mais recentes disponibilizados pelo Banco Central em dezembro de 2017, o Sistema Nacional de Crédito Cooperativo reúne dois bancos cooperativos, cinco confederações (duas reconhecidas pelo Banco Central como instituições financeiras e três como de serviços), trinta e quatro centrais (cinco são independentes); duas federações; setecentas e setenta e duas cooperativas singulares vinculadas a cooperativas de 2º e 3º níveis, e cento e noventa e sete cooperativas singulares independentes.

Os autores Araújo e Silva (2011) reportaram-se ao cooperativismo de crédito como um dos ramos mais dinâmicos do cooperativismo, sendo formado por instituições financeiras que têm como propósito a prestação de serviços financeiros aos seus associados, orientado pelas normas definidas e supervisionadas pelo Bacen (ARAÚJO; SILVA, 2011).

Sob definição do Banco Central do Brasil (BC, 2020), cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são os donos e os usuários da

cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo dos produtos e serviços com atendimento personalizado para as suas necessidades (BACEN, 2020).

Nas décadas de 1960 e 1970, após viver um período de ostracismo, fruto das restrições impostas pela ditadura militar, o cooperativismo de crédito ressurgiu no Brasil nos anos de 1980, seguindo os procedimentos que eram adotados pelas suas cooperativas agropecuárias. Seguiram as orientações da entidade de representação nacional, que foram criadas pelos governos com o intuito de disciplinar o setor, e grande parte das cooperativas de crédito aderiu às diretrizes da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB (BURIGO, 2011).

O segmento das cooperativas de crédito vem chamando atenção desde 2003, quando ocorreu a abertura oficial ao crédito cooperativo, orientado por meio de duas Resoluções do Banco Central do Brasil: a Resolução nº 3.106 foi dirigida à inclusão social de pequenos empresários, microempresários e microempreendedores via cooperativas de crédito; e a Resolução nº 3.140 estendeu a médios e grandes empresários idêntica oportunidade para a constituição de cooperativas de crédito (PINHO; PALHARES, 2004 *apud* JACQUES; GONÇALVES, 2016).

Com base na legislação vigente em relação às cooperativas, a Constituição Federal estabelece e considera Cooperativas de Crédito em seu texto:

ART. 5º- INCISO XVIII – A criação de associações e, na forma da lei, a de cooperativas independem de autorização, sendo vedada a interferência estatal em seu funcionamento;

ART. 146 Cabe à lei complementar: (EC no 42/2003): III – estabelecer normas gerais em matéria de legislação tributária, especialmente sobre: c) adequado tratamento tributário ao ato cooperativo praticado pelas sociedades cooperativas;

Art. 192 – O sistema financeiro nacional, estruturado de forma a promover o desenvolvimento equilibrado do País e a servir aos interesses da coletividade, em todas as partes que o compõem, abrangendo as cooperativas de crédito, será regulado por leis complementares que disporão, inclusive, sobre a participação do capital estrangeiro nas instituições que o integram. (EC no 13/96 e EC no 40/2003) (BRASIL, 1988).

Em relação à legislação vigente, o Cooperativismo de Crédito está regulamentado de acordo com a seguinte legislação:

Constituição Federal

Lei 4.595/64 – Lei que instituiu a Reforma Bancária em 1964;

Lei 5.764/71 – Lei do Cooperativismo Brasileiro;

Lei complementar 130/2009 (Lei Complementar à lei 5.764/71);

Resolução 4.434/2015 (Resolução do Conselho Monetário Nacional) (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2020), o cooperativismo vem apresentando uma intensa evolução, os produtos e serviços oferecidos pelos sistemas cooperativos têm se destacado em uma escala de crescimento. Ainda, para a organização, o propósito é beneficiar as pessoas envolvidas, gerando melhorias da qualidade de vida de seus associados promovendo o desenvolvimento econômico, fatores que evidenciam os diferenciais das práticas exercidas pelo segmento cooperativo (OCB, 2020; PIES, 2017).

As cooperativas de crédito compartilham inúmeros benefícios aos seus cooperados e, com isso, tornam-se mais competitivas. São vários os fatores que mostram esse diferencial, desde o acesso ao microcrédito até o atendimento personalizado, produtos exclusivos, empréstimos e financiamentos com juros baixos. Outros aspectos passam a ser relevantes ao escolher as cooperativas, como agilidade, flexibilidade nas operações e menores exigências. Devido às exposições acima elencadas, a satisfação das pessoas com essas sociedades torna-se muito evidente quando comparadas aos bancos comerciais, em que o foco se dá no lucro (ARAÚJO; SILVA, 2011).

Para os autores Alves e Soares (2004, *apud* JACQUES; GONÇALVES 2016), países consolidados na economia utilizam os sistemas cooperativos para impulsionar sua economia há muito tempo. Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal são os principais exemplos encontrados na Europa. Segundo dados dos anos de 2000, fornecidos pela Agência de Estatística da União Europeia, 46% do total das instituições de crédito da região era de cooperativas. Também foram destacadas as experiências cooperativas nos países americanos, no Canadá e Japão.

Anualmente, o Banco Central do Brasil (BC) divulga um relatório com Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo. Em 2018, a quantidade de cooperados atingiu 9,9 milhões, com crescimento de 9%, superando a marca do ano anterior. Em 2020 o setor fechou quase 12 milhões de associados, 9,4% a mais que o ano anterior. Segundo a Organização das Cooperativas do Paraná (OCEPAR), no Brasil, entre 2013 e 2019, as cooperativas de crédito tiveram um crescimento médio de ativos de 27% ao ano. Dados atualizados em 2021 pelo BC demonstram que, mesmo diante da pandemia da Covid-19, o setor manteve sua trajetória de crescimento e de importância no acesso ao crédito por parte de parcela considerável da população, em especial nos municípios do interior do país, onde o crescimento dos ativos totais aumentou em 35%, indicador puxado pelo crédito para micro e pequenas empresas e produtores rurais (BACEN, 2018; OCEPAR, 2020).

Pies (2017) discorre que, apesar da importância e constante crescimento de cooperados e dos ativos do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (SNCC), em 2018 o setor representou 2,69% de todo Sistema Financeiro Nacional, ficando evidente a maior concentração da carteira nos bancos. Diante desse cenário, o Banco Central tem se posicionado com estratégias e apoio para o crescimento e desenvolvimento das cooperativas (BC, 2020).

Para Jacques e Gonçalves (2016), no Brasil, em 2016, o cooperativismo era representado por cinco grandes principais sistemas: Cecred, Cresol, Unicred, Sicredi e Sicoob. De acordo com a Confederação Brasileira das Cooperativas de Crédito (CONFEBRAS, 2020), em seu Panorama do Cooperativismo Financeiro no Brasil, em 2019, na categoria de confederações, essas cooperativas continuam liderando a Estrutura do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC (CONFEBRAS, 2020).

O sistema cooperativo de crédito selecionado para este estudo foi o Sistema Cresol, fundado 1995, que tem se destacado em relação ao incremento de ativos administrados, sendo 24% em 2018. Em contraponto a esse dado, o Banco Central divulgou uma redução no número de cooperativas da Cresol decorrentes do processo de incorporações, iniciando as evidências de mudanças do sistema (BC, 2019; PIES, 2017).

Segundo o Fundo Garantidor do Cooperativismo de Crédito (FGCOOP), de acordo com informações do Banco Central do Brasil (BC), em dezembro de 2016 existiam 1.041 cooperativas de crédito autorizadas a funcionar; em dezembro de 2017 esse número reduziu para 925 e, em 2018, a diminuição de singulares deve-se a processos de incorporações, com destaque para as realizadas pelo Sistema Cresol (FGCOOP, 2020). No Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo de dezembro de 2018 divulgado pelo BC, o Sistema Cresol permaneceu em destaque, representando decréscimo de 17% das singulares, relatando que o processo tem sido observado no sistema desde 2015 (BACEN, 2018).

No item seguinte é abordado o Sistema Cresol, cooperativa de Crédito escolhida para a explanação no campo de pesquisa do objeto de estudo desta dissertação.

#### 4.3.2 MUDANÇAS NO SISTEMA FINANCEIRO

As cooperativas estão inseridas em um ambiente complexo e de constante transformação, e ampliar competências torna-se uma prática necessária para o desenvolvimento (GRANDE, 2008). Diversos são os fatores que motivam essas

transformações. O progresso tecnológico nas últimas décadas inseriu-se em todos os setores da economia, transformando de forma significativa conceitos tradicionais de produção e de gerenciamento. O setor bancário é um dos setores mais impactados pelos efeitos desse processo, mudando a estratégia de competitividade, a forma de disponibilizar os serviços aos clientes e o perfil dos seus funcionários. Fatores como rapidez, comodidade e agilidade passaram a ser aspectos de competitividade entre as instituições financeiras, alterando a estrutura tradicional do mercado financeiro, transformando os conceitos de um segmento conservador nos de uma nova era de relacionamento do dinheiro e do crédito (CARVALHO, 2002; JESUS, 2017).

O desenvolvimento de inovações tecnológicas tornou-se primordial, tanto para o avanço social quanto aos contextos econômicos que envolvem o processo criativo de desenvolvimento das tecnologias. Em um setor onde o avanço tecnológico é constante e os desafios de um mercado cada vez mais dinâmico e globalizado, a continuidade de investimentos em inovação é de fundamental importância (BERGAMASCHI, 2009; BALBINO *et al.*, 2020).

A partir da década de 1980, o setor bancário passou a ser redesenhado e o foco voltou-se totalmente para a venda de produtos e serviços financeiros; além disso, as funções operacionais passaram a ser terceirizadas e automatizadas. O reflexo também foi perceptível na redução de trabalhadores, e o perfil passou a ser de bancários-vendedores (MACHADO, 2012). Para Antunes (2001), esse conjunto de transformações trouxe a desconstrução de muitas instituições, e a necessidade de adaptação da construção de um cenário de economia globalizada incluiu a internacionalização do sistema financeiro, o desenvolvimento de novos produtos e serviços provocaram mudanças significativas na composição da categoria bancária, resultando em uma reorganização associada às transformações institucionais e estruturais do sistema financeiro.

A inserção de novas tecnologias, a exigência e o desafio de conquistar novos públicos consumidores forçaram o aperfeiçoamento do mercado financeiro, tanto para a legislação de regulamentação quanto para os grandes investimentos em inovação e tecnologia, que são diferenciais importantes deste setor. Nos últimos anos, a disputa pela competitividade no setor tem se baseado em ferramentas e produtos decorrentes de desenvolvimento de tecnologias, tais como aplicativos e plataformas digitais voltados à acessibilidade e à inclusão financeira de indivíduos e empresas que usam serviços financeiros (FARIAS, 2017).

A Lei da Inovação Brasileira (2004), conceituada como a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços, tornou fundamental o desenvolvimento das inovações tecnológicas, transformando o setor bancário em uma nova performance de produtos e serviços do mercado financeiro (BRASIL, 2004).

Para Farias (2017), a evolução tecnológica mais recente trouxe significativas alterações em vários setores, e os serviços financeiros representam o segmento que mais tem experimentado mudanças, devido à introdução de novas tecnologias. O setor financeiro, sendo um dos mais impactados, alterou a forma de efetuar transações financeiras, em que o processamento digital refletiu em flexibilidade e agilidade. Essa alteração no fluxo, alinhada com uma infraestrutura tecnológica, forçou as instituições financeiras a reformularem todo o portfólio de produtos e serviços, buscando acompanhar a dinâmica do mercado contemporâneo de pagamentos eletrônicos.

Com os progressos da tecnologia, os bancos passaram a investir grandes montantes para transformar os seus sistemas em máquinas capazes de efetuar, rapidamente e com segurança, transações originadas em qualquer parte do mundo, viabilizando aos seus clientes maior eficiência e comodidade em suas transações financeiras (JESUS, 2017).

Esse processo de transformação a que se refere a abordagem acima apresentada inclui as cooperativas de crédito, objeto deste estudo, que busca analisar as mudanças em todos os aspectos inerentes à organização na percepção de seus *stakeholders*.

#### 4.3.3 SISTEMA CRESOL

Este estudo aborda o processo de mudanças no sistema de crédito cooperativo, orientado pela teoria dos *Stakeholders*, utilizando três categorias analíticas: descritivas, instrumentais e normativas, bem como da teoria das respostas estratégicas de Oliver (1991). Para melhor compreensão do campo de pesquisa, segue a contextualização sobre o Sistema Cresol, organização em que se realizou o estudo de caso.

A Cooperativa de Crédito Rural com Interação Solidária, CRESOL, surgiu em meados de 1995 no sudoeste do Paraná, como uma nova proposta de cooperativismo e crédito rural, atendendo a busca de acesso ao crédito por parte dos agricultores familiares. Ao longo dos anos tem ampliado a área de abrangência com expansão para novas áreas (VOLLES *et al.*, 2010). Segundo a Cresol (2020), atualmente, o sistema tem uma área de

abrangência com agências de relacionamento nos estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Espírito Santo, Goiás, Rondônia, São Paulo, Rio de Janeiro e Amazonas, com expansão para novas áreas.

O movimento avançou inicialmente no sul do Brasil, e com o passar dos anos foi se espalhando em outras regiões, oferecendo serviços financeiros para agricultores familiares. Na década de 1990 foram instituídas cooperativas solidárias nos estados do Sul do país. Em 2000, foi instituída a primeira central, a Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária (Cresol Baser), situada em Francisco Beltrão, no Paraná. Em 2004 foi criada a Cresol Central SC/RS, que passou a atuar com cooperativas singulares nos estados do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina (CRESOL CENTRAL, 2012; PIES, 2017).

No ano de 2000, Bittencourt (2001) descreveu o sistema como movimentação de uma soma considerável de recursos, atendendo a muitos agricultores, sendo os maiores beneficiários no surgimento da Cresol. Segundo o autor, a viabilidade e a sustentabilidade desse sistema de cooperativas de crédito ainda era uma incógnita. Mesmo para os formuladores das políticas públicas que mencionam a necessidade de criar alternativas ao sistema tradicional, a insegurança de apoiá-las ainda era evidente.

As cooperativas do Sistema Cresol possuem no próprio nome o termo *interação solidária*, o que denota que mesmo as cooperativas possuem independência, ou seja, são solidárias entre si, auxiliando-se mutuamente com apoio financeiro, técnico e social. O conceito de “interação solidária” expressa a ideia de responsabilidade compartilhada entre cooperados e dirigentes, que devem acompanhar e ter controle sobre seu funcionamento (VOLLES *et al.*, 2010, p. 12). A Cresol é considerada, no Brasil, o maior Sistema de Cooperativas de Crédito Rural Solidário e hoje é referência nacional e internacional em Crédito Solidário (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

O Sistema Cresol, ao longo dos anos, foi ampliando e expandindo sua atuação e abrangência para outros estados e regiões do país, sendo o quarto maior sistema do cooperativismo de crédito brasileiro. Em 2008 foi criada a confederação denominada Confesol, que passou a prestar serviços relacionados à tecnologia da informação a fazer a representação institucional da suas centrais filiadas (PIES, 2017).

A Cresol Baser é filiada à Cresol Confederação, chamada até 2016 de Confesol. A constituição da Confesol está ligada diretamente à constituição de cooperativas de crédito da agricultura familiar, e representa institucionalmente o Sistema Cresol, contando com quatro Centrais de Crédito filiadas: Cresol Baser, sediada em Francisco Beltrão (PR); Cresol

Central SC/RS, sediada em Chapecó (SC); Cresol Sicoper, sediada em Passo Fundo (RS); e ASCOOB, sediada em Serrinha (BA). Está presente em 15 Estados, distribuída em 541 unidades de atendimento, atende 467 mil cooperados com soluções financeiras reconhecidas pela agilidade e eficiência, e que permitem o desenvolvimento regional com a valorização do cooperativismo (PIES, 2017; CRESOL CONFEDERAÇÃO, 2020).

A Cresol, Cooperativa de Crédito Solidária, atua no fornecimento de serviços financeiros em mais de dez estados brasileiros (CRESOL, 2020). É uma instituição do Sistema Financeiro Nacional constituída há mais de duas décadas, fiscalizada e auditada pelo Banco Central, fundamentada por normas, regras e leis emitidas pelo Conselho Monetário Nacional (CMN) e com forte parceria com o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e o Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE). Destaca-se como uma das principais cooperativas de crédito do Brasil, sendo a maior cooperativa de crédito solidário do país, com sede nacional localizada em Francisco Beltrão - PR (CRESOL, 2020).

A Cresol segue, atualmente, com a missão de fornecer soluções financeiras com excelência por meio do relacionamento para gerar desenvolvimento dos cooperados, de seus empreendimentos e da comunidade. O Sistema Cresol segue a tendência de crescimento das demais instituições financeiras cooperativas do país, crescendo 25% ao ano, buscando harmonizar as relações entre a tecnologia e as pessoas cooperadas (CRESOL, 2020; PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).

#### 4.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Quanto ao perfil dos entrevistados, participaram da pesquisa 10 (dez) atores e *stakeholders* que possuem relação com o campo de estudo da pesquisa, e foram inseridos para as teorias em estudo, respostas estratégicas e *stakeholders*, sendo 8 (oito) entrevistados classificados para as questões das duas teorias e 2 (dois) entrevistados para a teoria de *stakeholders*. O tempo de relacionamento com o campo de estudo delimitou-se entre 2 (dois) e 26 (vinte e seis anos), perfil de escolaridade entre Ensino Médio e Superior, residentes em dois estados pertencentes ao Sistema Cresol Baser e, para fins de identificação, foram denominados entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, conforme o que se apresenta no Quadro 7.

**Quadro 7 – Perfil dos entrevistados da pesquisa**

<i>Entrevistado</i>	<i>Entidade que representa</i>	<i>Escolaridade</i>	<i>Tempo de relacionamento</i>	<i>Duração da Entrevista</i>
E1	Cooperado Agricultor	Médio	7 anos	50min30s
E2	Cooperado Empresário	Superior	4 anos	42min37s
E3	Funcionário	Superior	7 anos	40min30s
E4	Representante do Sistema Cresol	Superior Incompleto	26 anos	57min50s
E5	Parceiro/prestador de serviços	Superior	8 anos	15min50s
E6	Representante Fetaep	Superior	25 anos	41min33s
E7	Representante Acig	Superior	5 anos	32min57s
E8	Representante Sindicred	Doutorado	18 anos	48min16s
E9	Representante Concorrente	Superior	2 anos	23min02s
E10	Representante Banco Central	Superior	5 anos	57min00s

Legenda: E: entrevistado(a); M: Masculino; F: Feminino.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os entrevistados tratam-se de representantes de órgãos e entidades e atores que possuem relacionamento com o Sistema Cresol nos Estados do Paraná e de Minas Gerais. As entrevistas tiveram tempo médio de gravação de 41 minutos, o que totalizou seis horas, cinquenta minutos e cinco segundos. Dos entrevistados, 70% possuem Ensino Superior, 10% Superior Incompleto, 10% Ensino Médio e 10% Doutorado. Na sequência são apresentadas as análises a partir dos dados coletados por meio de entrevistas semiestruturadas, mantendo o sigilo em relação à identidade dos entrevistados.

Importante destacar que os participantes denominados E5 e E8 foram entrevistados com percepção e enquadramento na teoria dos *stakeholders*, e por esse motivo eles não são citados durante a análise das respostas estratégicas. Ressalta-se, ainda, que durante a execução e encerramento da entrevista, não houve êxito para realizar as entrevistas com os representantes da OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, Organização das Cooperativas do Paraná e Representante do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, para compreender as suas percepções acerca do processo de mudança da organização em estudo.

#### 4.5 ANÁLISE DOS RESULTADOS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Nesta seção apresentam-se a organização em estudo, a caracterização do Campo Organizacional e as análises e discussão dos resultados obtidos a fim de identificar as

diferentes respostas estratégicas no cenário de mudanças no Sistema Cresol no período de 2016-2020.

#### 4.5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CAMPO ORGANIZACIONAL

Para os autores Fonseca e Augusto (2008), o aspecto mais importante do conceito de Campo Organizacional compreende as forças que fazem com que essas organizações interajam com frequência. Para os autores, as organizações dentro de um campo estão ligadas por sua proximidade, pelo relacionamento e pelo compartilhamento de crenças e valores.

Dito isso, buscou-se compreender o campo organizacional relacionado ao processo de mudança do Sistema Cresol. O conceito de Campo Organizacional é introduzido pelos autores DiMaggio e Powell (1983), em se tratando do resultado das atividades de um conjunto de organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional, como por exemplo, fornecedores-chave, consumidores, agências regulatórias e outras organizações que possam produzir produtos e serviços semelhantes. Evidenciou-se que existe relação do sistema com vários atores internos e externos no processo de mudança a que se propôs este estudo.

Cada ator social que faz parte do campo organizacional possui importância no processo de mudança, sendo em maior ou menor influência. Diante disso, nota-se quão importante é o tema em estudo, contribuindo de modo significativo para a compreensão do campo de pesquisa e as organizações inter-relacionadas. Sendo assim, a partir da coleta de dados foram identificados os principais atores relacionados ao campo em pesquisa, apresentados a seguir, no Quadro 8.

**Quadro 8** – Principais atores do campo organizacional

(Continua)

<i>Atores relevantes do Campo Organizacional</i>	<i>Descrição</i>
Agência Reguladora/ Normativo e de Supervisão - Banco Central	Banco Central do Brasil responsável pela autorização e fiscalização do funcionamento de outras instituições financeiras no país (BACEN, 2021).
Associações Comerciais	Representação da classe empresarial do setor produtivo local.
BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) fundado em 1952, é um dos maiores bancos de desenvolvimento para o financiamento de longo prazo e investimento em todos os segmentos da economia brasileira (BNDES, 2021).

(Conclusão)

Conselho de Administração	Membros eleitos ou designados, que conjuntamente supervisiona as atividades de uma organização. Nas cooperativas são atribuídas funções de orientação geral e estratégica de atuação da cooperativa; definição de objetivos, acompanhamentos; formalidades legais (PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO, 2020).
Cooperados	Grupo de pessoas que integram o cooperativismo definido como sistema de organização econômica que busca equiparar impasses de natureza econômica, social e cultural. A propriedade é dos próprios cooperados, sendo eles os donos do próprio negócio, administrando com a participação dos integrantes (FRANKE, 1973)
Concorrentes - Instituições Financeiras do Segmento Cooperativos	Categoria que pode oferecer produtos e serviços similares para o mesmo público.
Funcionários	Responsável pela execução das políticas e normas do Sistema junto ao quadro social.
OCB – Organização das Cooperativas do Brasil e/ou Organização Das Cooperativas Do Paraná - OCEPAR	A OCB é a entidade que congrega todas as Cooperativas brasileiras, de todos os ramos. Entidade privada que representa formal e politicamente o sistema nacional, integra todos os ramos de atividade do setor e mantém serviços de assistência, orientação geral e outros de interesse do Sistema Cooperativo. Fixa as diretrizes políticas do Sistema Cooperativo (OCB, 2020).
Sindicato dos trabalhadores rurais	Entidade sindical constituída para representar legalmente a categoria profissional dos trabalhadores rurais.

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Inicialmente, os entrevistados foram convidados a discorrer sobre a sua percepção durante a trajetória do Sistema Cresol ao longo dos anos.

A Entrevistada 1 (E1) informou sobre o tema dizendo que o “crescimento da cooperativa foi muito bom nos últimos anos [...] ela começou muito pequenininha, muito humilde, pra ver o sistema que é hoje e para isso enfrentou, sim, vários desafios”.

Nós começamos o Sistema Cresol de uma maneira simples, mas cumprindo o seu papel. Nós, inicialmente, tínhamos agências muito modestas, a **gestão** era feita por nós do conselho, naquela época nós dependíamos de muita assessoria para trazer o sistema até hoje. Muitas pessoas não acreditavam na possibilidade de uma Cooperativa de Crédito ser constituída por **agricultores familiares**, com **agricultores familiares** e administrada pelos agricultores familiares, então nós ficamos ao longo de 15 anos a 18 anos nesse modelo, nessa metodologia de gestão. Porém, a gente muda para o público urbano e demais públicos fora dos **agricultores** em 2015, muda o estatuto, mas até então basicamente fazia parte do quadro de **cooperados** da cooperativa **agricultores familiares**, pronafianos, né. E a partir de 2015 que a gente abre para outros agricultores, a partir da junção, até porque nós não tínhamos capacidade e patrimônio de referência para atender agricultores maiores ou até mesmo empresários (E4, **grifos nossos**)<sup>3</sup>.

O Entrevistado 10 explana a trajetória na Cresol com ampla inserção ligada às questões normativas, e trouxe no seu contexto que:

<sup>3</sup> A transcrição das entrevistas foi realizada retratando a fala dos entrevistados, e a intervenção de revisão de língua portuguesa ocorreu apenas na pontuação.

É uma trajetória de **crecimento**, quando você obtiver números do Sistema você vai ver isso de maneira muito forte, é... **crecimento econômico, crescimento territorial, crescimento de envolvimento de pessoas** e adaptação corriqueira à evolução normativa que tem acontecido sobre o sistema **cooperativista** de crédito, e continuará ocorrendo aprimoramentos normativos e legais sobre esse **Sistema de Crédito Cooperativo**. Por exemplo, agora mesmo, no Congresso Nacional, tem um PL nº 27 estipulando aprimoramento da Lei Complementar nº 130, que dá o passo para frente, estipulando alguns procedimentos que podem ser conceituados como organizativos dos **sistemas** de maneira vertical, estabelecendo alguns poderes adicionais para o sistema de segundo e terceiro nível de organização do Sistema Nacional de **Crédito Cooperativo**. Tá bom? Então o Cresol, o que ele faz? Ele se adapta continuamente (E10, **grifos nossos**).

No decorrer do desenvolvimento do sistema, umas das mudanças notáveis refere-se à inclusão de novos públicos pertencentes ao quadro de cooperados. O Entrevistado 2 observa sua trajetória da seguinte forma: “O Sistema Cresol era exclusivo para os agricultores, com a nova metodologia de trabalho nós (empresários) pudemos ser inseridos e atendidos pelo Sistema Cooperativo de forma igualitária” (E2).

Aqui em Minas, quando eu conheci o sistema, ele estava aglutinando, tentou várias mudanças, uma **evolução** muito grande como sistema e um crescimento em um todo, em todos os setores, principalmente na **gestão**, em quantidade de novos produtos que foram sendo criados, **tecnologia**, foi se desenvolvendo mais rápido. É um **crecimento** mais rápido para uma empresa em pouco tempo. De uma hora para outra caixas eletrônicas já foram implantados, e vários benefícios para seus cooperados (E9, **grifos nossos**).

A Entrevistada 9, ao explicar a sua opinião, apresentou apontamentos referentes às mudanças perceptíveis nesse processo. Para os autores Pettigrew e Porter (1996), o processo de mudança pode ser percebido e executado por diversos fatores, como por exemplo inovações tecnológicas ou demandas oriundas de alterações no mercado. A adaptação a essas novas situações é uma forma de reação na qual se originam as *mudanças*.

Para compreender as mudanças que ocorreram na organização, identificando os motivos que incentivaram o propósito ou a necessidade das mudanças, buscou-se evidenciar, por meio das entrevistas, quais foram os desafios enfrentados pela cooperativa ao longo dos anos, percebidas pelos entrevistados. Levando em consideração a imparcialidade e relevância dos atores da pesquisa, optou-se em apresentar, por meio do Quadro 9, a descrição das principais percepções de todos os entrevistados em relação a esse aspecto da pesquisa, destacando, por meio de grifos nossos, os fatores de mudanças e dificuldades no Sistema Cresol.

**Quadro 9 – Identificação das mudanças e dificuldades no Sistema Cresol**

<i>Entrevistado</i>	<i>Descrição da percepção</i>
E1	“[...] as dificuldades são os próprios <b>desafios</b> que a gente encontra ao longo do caminho, né? E dia após dia tem <b>desafios</b> , que tem que ser superados, né? Mas então tem vários desafios que ela superou e se eles não fossem superados ao longo do caminho, a gente não estava <b>mostrando os resultados</b> que a gente tem hoje, né?”.
E2	“Como sou cooperado há poucos anos, eu desconheço”.
E3	“A mudança de negócios gerados pela nova tendência, em que consiste visar o <b>lucro</b> , visão essa que não é proposta pelas cooperativas, porém houve essa <b>necessidade</b> em <b>adaptar</b> para que as cooperativas pudessem <b>sobreviver</b> e se manterem <b>competitivas</b> no mercado financeiro. Para isso, houve também a <b>necessidade em inovar em tecnologias</b> ”.
E4	“[...] primeiro a gente rompeu os preconceitos da possibilidade de formar uma cooperativa apenas agricultores e nós provamos que isso era possível. [...] se nós olharmos os números de cooperados, nós tínhamos sustentabilidade porém, obviamente, as estruturas encareceram e a <b>legislação</b> foi um pouco <b>mais rigorosa</b> e fez com que a gente <b>mudasse o nosso público</b> [...] outro desafio para nós foi enfrentar a <b>concorrência</b> [...] outras instituições financeiras passaram a olhar para nós como concorrente e isso fez com que o Banco Central fosse mais rigoroso conosco [...] outro desafio que nós enfrentamos foi nós mesmo nos <b>capacitar</b> , nós conselheiros, afinal de contas, nós fazíamos tudo, nós fazíamos a <b>gestão</b> , a administração na gestão de pessoas, aprovação de crédito, aprovação de novos cooperados, enfim... foi a <b>interferência política</b> , porque como um grupo criou a cooperativa, quase todos os municípios tinham um grupo mais voltado à esquerda, que ajudaram na constituição e tal, em um certo momento eles se sentiram donos da instituição e isso criou um atrito.
E5	“[...] <b>melhorias no sistema, agilidade no processo</b> de cadastramento de propostas, <b>atendimento</b> , a questão mudança <b>na estrutura das agências, tecnologia, implantação de caixa eletrônico</b> , somente mudanças para melhor”.
E6	“[...] quebrar algumas barreiras de <b>resistência das pessoas</b> [...] quando a gente organizar uma cooperativa as pessoas ficavam com muita <b>dúvida</b> de onde esse pessoal que chegar, mas agricultor organizando cooperativa? [...] então, assim, uma série de interrogações, <b>desacreditando</b> de uma cooperativa de crédito.”
E7	“[...] somos cooperados recentes, não sei quais foram os desafios.”.
E8	Entrevistado com classificação na teoria de <i>Stakeholders</i> , a pergunta não foi realizada.
E9	“Eu vejo aqui em Minas como <b>quebrar paradigmas</b> com relação a instituição [...] por exemplo, porque antes as agências eram pequenas, <b>pouco conhecidas</b> , com estruturas que antes não tinha, com <b>visibilidade</b> bem melhor que antes, hoje você entra em uma cidade, tem o [...] e você tem a Cresol, entendeu? E antes muita gente achava que a Cresol era o <b>banquinho das Cooperativas</b> ”.
E10	Pergunta não realizada ao entrevistado nessa dimensão, devido ao limitado tempo de entrevista.

Fonte: Elaborado pela autora (2021, **grifos nossos**).

Para Santos (2014), diante das intercorrências e alterações percebidas no ambiente, o processo de mudança torna-se um importante mecanismo para a sobrevivência das organizações. Os reflexos das mudanças são representados e passam a ser evidenciados através da reformulação das estratégias, dos propósitos, das direções e dos posicionamentos organizacionais (BULGACOV *et al.*, 2007; DA VEIGA-DIAS *et al.*, 2012). Com os aspectos evidenciados por meio de dados primários, utilizando as entrevistas semiestruturadas e dados secundários (pesquisa bibliográfica em estudos já realizados, dados e relatórios da Instituição Financeira, Banco Central, Confederações e Organizações do Cooperativismo)

buscou-se, portanto, identificar as principais pressões exercidas sobre o sistema para as mudanças que ocorreram.

Para compreender de forma aprofundada os fatores relatados, na sessão 4.5.2 estão apresentadas as análises e discussões em sincronia com a teoria das respostas estratégicas para as pressões institucionais elencadas por Oliver (1991) exercidas sobre a Cresol no período em estudo, sob a percepção dos entrevistados da pesquisa.

#### 4.5.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Para a análise e discussão dos dados coletados foram utilizados os atributos da bibliografia de Oliver (1991) e, durante a organização dos dados obtidos, foi possível identificar que a empresa em análise possui comportamentos estratégicos como resposta às pressões institucionais que foram exercidas sobre ela ao longo dos anos por diferentes atores ligados à instituição em estudo.

No processo de análise dos resultados foi notório que alguns fatores incentivaram a organização a estabelecer políticas para se manter dentro das normas e regras impostas. Isso se faz pela necessidade de transparecer uma concordância a todas as políticas para que a instituição esteja dentro da conformidade do ramo em que atua.

Apesar de seguir os preceitos estabelecidos no propósito de constituição da instituição, as pressões que são exercidas de diversas formas para constante adaptação, e o acompanhamento do desenvolvimento de novas tecnologias e novos procedimentos pode ser considerado um fator de sobrevivência. Os teóricos institucionais enfatizam que o valor de sobrevivência se refere à conformidade com o ambiente institucional e à conveniência de aderir a regras e normas externas (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977; OLIVER, 1991).

Para Oliver (1991), o comportamento estratégico que as organizações podem aprovar ocorre em resposta às pressões para formalidade com o ambiente institucional. A autora propõe cinco tipos de respostas estratégicas, que variam de agência ativa pela organização de passividade ao aumento da resistência ativa: aquiescência, comprometimento, desafio, desafio e manipulação.

Na sequência, buscou-se exemplificar esses conceitos de acordo com a unidade de registro dos pontos identificados por meio das entrevistas semiestruturadas e posterior identificação das respostas estratégicas, utilizando a técnica de análise de conteúdo.

De acordo com Oliver (1991, p. 150), “segundo a teoria institucional, a conformidade é útil para organizações em termos de aumento da probabilidade de sobrevivência das organizações”. A sobrevivência de uma organização exige normas sociais de comportamento aceitáveis pela sociedade, o que reflete em maior prestígio dessa sociedade, estabilidade, apoio social, acesso a recursos, compromisso interno e externo.

Com o auxílio da ferramenta Software Nvivo, apresenta-se a nuvem de palavras extraída de todo material utilizado para a análise de respostas estratégicas e, por meio dela, podemos visualizar os termos evidenciados para essa teoria. Para a codificação das categorias, as transcrições foram analisadas frase a frase e classificadas dentro dos códigos. A codificação para explicar as respostas estratégicas foram: aquiescer; compromisso; desafiar; evitar; e manipular, sendo ainda detalhadas, nos subgrupos, as táticas utilizadas para cada uma das estratégias fundamentadas por Oliver (1991) e detalhadas no Quadro 2, da abordagem teórica deste estudo e utilização das definições constitutivas, definição operacional das categorias analíticas e dos indicadores previamente definidos.

Evidenciaram-se trinta palavras citadas com mais frequência (Figura 4) e, posteriormente, classificadas nas Respostas Estratégicas com as categorias definidas.

**Figura 4** – Nuvem de palavras Respostas Estratégicas



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Para a análise foram explanadas questões de todas as categorias de possíveis respostas estratégicas aos entrevistados. Conforme apresentado no Quadro 10, é possível verificar a quantidade de citações por entrevistado denominados E1, E2, E3, E4, E6, E7, E9, E10, relacionados por categorias e subcategorias de Respostas Estratégicas, utilizadas como táticas. Todas as categorias foram evidenciadas, sendo elas de maior ou menor intensidade. Na Figura 4, detalhada abaixo, é possível visualizar a predominância nos códigos aquiescência (**54 citações**), compromisso (**52 citações**), seguido de evasão (**21 citações**), manipular (**16 citações**) e desafiar, apenas com (**2 citações**).

Porém, além da análise quantitativa que revela apenas, nesse sentido, a quantidade de citações, a averiguação na análise de conteúdo ocorreu sob o aspecto da percepção relacionada a cada uma das análises. A seguir, apresentam-se a discussão e particularidades para cada uma das respostas encontradas no processo de pesquisa.

**Quadro 10 - Relação Códigos por Entrevistados Respostas Estratégicas**

Entrevistados	Subcódigos Táticas	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E9	E10	Total Subcódigo	Total (Cód)
<b>Aquiescência</b>	Hábito	1	3	3	1	3	0	1	0	12	<b>54</b>
	Imitar	1	4	5	3	5	1	5	3	27	
	Cumprir	2	3	3	1	3	1	1	1	15	
<b>Compromisso</b>	Equilibrar	1	3	2	2	3	1	3	1	16	<b>52</b>
	Pacificar	1	2	2	4	5	1	1	2	18	
	Barganhar	1	3	3	2	3	1	4	1	18	
<b>Evasão</b>	Esconder	0	2	2	1	2	0	2	1	10	<b>21</b>
	Amortecedor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Escapar	1	2	2	1	2	1	1	1	11	
<b>Desafiar</b>	Dispensar	1	0	0	0	1	0	0	0	2	<b>2</b>
	Desafio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Ataque	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>Manipular</b>	Cooptar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>16</b>
	Influência	0	3	3	3	3	1	3	0	16	
	Ao controle	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Sobre a primeira estratégia apresentada, **aquiescência**, Oliver (1991) refere-se à utilização da tática do *hábito* como uma adesão inconsciente ou cega a preconizações, regras ou valores conscientes ou tomados como garantidos. Desse modo, pode-se perceber e interpretar que a empresa reproduz ações de concordância sobre os hábitos e as

conformidades, os atores internos não possuem conhecimento das influências institucionais e persistem na organização e concordância habitual, o ambiente está institucionalizado em relação à sua colocação no mercado e isso pode refletir em restrições para que sejam emitidas respostas estratégicas.

Para Santos (2015), a **aquiescência**, representada pelas três táticas hábito, imitação ou obediência, caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas. Com base nos resultados da pesquisa dispostos no Quadro 10, a maior representatividade está nessa categoria, sendo para hábito doze evidenciações sobre o comportamento.

Para compreender se as mudanças foram impostas, perguntou-se aos entrevistados por que ocorreu esse processo de mudança, a quem atribuiriam esse cenário e as razões para o direcionamento das respostas estratégicas.

Para o Entrevistado 3, a necessidade de competir no mercado financeiro incentivou a busca de diferentes públicos para o Sistema “devido à demanda em buscar abranger diferentes públicos e competir no mercado financeiro”.

O Entrevistado 4 compreende que esse processo se fez necessário por uma pressão externa para permanecer no mercado financeiro, contribuindo para que a empresa pudesse evoluir. Para ele, o posicionamento da Diretoria de forma estratégica em meio a esse cenário permitiu que a Central Baser se destacasse em crescimento, em comparação com as outras Centrais do Sistema.

[...] No Sistema Cresol ele não é muito diferente disso, se nos ficássemos na mesma nós não sobreviveríamos, então as mudanças se fizeram necessárias para continuar no mercado. Isso é normal com qualquer empresa: ou ela evolui ou ela está fora do mercado, então eu acredito que as forças externas da entidade ajudaram, mas eu acho que o Sistema acordou graças a nossa Diretoria da Central, nosso Conselho da Central, se alertou para isso, tanto que é verdade que as demais Centrais vinculadas à nossa Confederação não estão tão adiantadas como nós estamos, porém nós estamos três vezes maior que eles (E4).

O Entrevistado 6 atribuiu esse processo de mudança aos profissionais contratados pelo Sistema com a visão do mercado financeiro externo. Explorando que a leitura e o posicionamento estão corretos, o entrevistado enaltece que as mudanças não impactaram nos princípios e valores que deram origem ao Sistema, e para deixar a estrutura mais forte não deveria viver em um mundo isolado.

A Cresol contratou pessoas com leitura de mercado, que estavam no mercado financeiro. E a leitura não foi errada, foi certa, da última diretoria, a gente não deveria viver em um mundo isolado, sem perder as origens, sem perder os princípios e valores os quais deram origem ao sistema. A gente teria que ampliar o leque de pessoas participando, as empresas, para ter movimentação para

fortalecer a cooperativa, e quando necessário, o agricultor precisar estar mais forte e estruturada para atender, foi para o próprio bem da cooperativa (E6).

A Entrevistada 9 corroborou sobre essa mesma visão elencada pelos entrevistados apresentados acima, atribuindo as mudanças no cenário econômico do mercado financeiro, e trouxe a seguinte fala: “Sim, eu vejo que as mudanças que a gente está passando em todo o Sistema Financeiro no Brasil, para uma Cooperativa, uma Instituição Financeira se firmar hoje, ela precisa mostrar para que veio, objetivo, a missão, a visão dela diante do cenário econômico” (E9).

A segunda subcategoria, apresentada como tática da **aquiescência**, compreendida pelo contexto de *imitar*, foi a mais representada em todas as categorias levantadas, conforme apresentado no Quadro 10, com 27 citações em toda a pesquisa que categorizaram essa tática. Para Santos (2016), a imitação ocorre quando as organizações, em um ambiente de incerteza, são levadas a copiar organizações reconhecidas como modelo.

Wasserman (1989), citado por Oliver (1991), refere-se aos processos miméticos em situações em que os tomadores de decisão, em condições de incerteza, imitaram o comportamento de outros atores em seu ambiente, particularmente aqueles que eles conheciam e consideravam confiável. Para Santos (2015), a imitação está atrelada ao conceito de isomorfismo mimético e pode ocorrer de forma consciente e inconsciente.

Para Jacometti (2013), o processo de imitação consiste em imitar os modelos das organizações consideradas de sucesso. Nos resultados da pesquisa, esse aspecto ficou evidente em diferentes questões apresentadas pelos entrevistados.

De acordo com o que foi evidenciado na tática do hábito por meio da colocação do E3, em relação à abrangência de novos públicos, buscando compreender a atuação da Cresol, que possuía exclusividade para público cooperado (somente agricultores), e atualmente é aberta para todos os públicos, perguntou-se a todos os entrevistados o motivo de ter ocorrido tal mudança. Essa questão foi relacionada à resposta estratégica de aquiescência por meio da tática de *imitar*, devido à grande parte do Sistema Financeiro não operar com a exclusividade de públicos para serem atendidos pelas instituições financeiras, e foram obtidas as percepções dispostas na sequência, sobre esse aspecto dos atores sociais do Sistema Cresol.

Para Oliver (1991), a estratégia de aquiescência usa táticas de imitação dos modelos institucionais, aceitando as normas e regras que a ela são impostas. Embora as organizações

geralmente cedam às pressões institucionais, a quietude pode assumir formas alternativas; essas formas incluem hábito, imitação e conformidade.

A Entrevistada 1 respondeu à questão atribuindo uma visão do Sistema para a capacidade de movimentação das empresas e melhor aproveitamento da estrutura da cooperativa:

[...] já se discutia no Planejamento Estratégico, a Cresol abriria para trabalhar com o público em geral, entendendo que tudo que faz parte ali da comunidade, da cidade, gira em torno dela e, também, pela questão de aumentar mais o giro na cooperativa, trazer as empresas para dentro da cooperativa, porque as empresas fazem girar um volume maior, mais rápido de recurso ali dentro da instituição para aproveitar melhor também o espaço da cooperativa, né? (E1).

O Entrevistado 2 entende que se trata de uma necessidade: “entendo que para se inserir no mercado, até porque na nossa região era a única que ainda não atendia empresas, para nós foi fundamental as novas linhas de crédito que a cooperativa nos proporcionou” (E2).

Com relação ao mercado financeiro, a Entrevistada 3 explicou que “essa mudança ocorreu justamente para competir no mercado financeiro, aumentar os seus ganhos. E com isso, veio os avanços tecnológicos necessários para abranger diferentes públicos” (E3).

A Entrevistada 4 discorreu sobre a questão observado que tal mudança ocorreu por uma necessidade do próprio Sistema em reter cooperados que, por diversos motivos, mudaram de atividades, e com o êxodo rural não poderiam mais ser atendidos pela Cresol. Dessa forma, por força das normativas estatutárias que regem a cooperativa, seria obrigatória a demissão desses cooperados do quadro social.

Na visão do próprio sistema, eu acredito que não teve pressão dos empresários, mas o sistema achou necessário. Até porque nos ainda continuamos com o êxodo rural, muitas pessoas acabam não sobrevivendo nas pequenas propriedades rurais, como comentamos do leite dentro das exigências legais, muitas vezes a área que ele possui torna-se inviável para sobrevivência, e ele acaba indo para as cidades e se ocupa com outras atividades no meio urbano e, contudo, ele quer continuar sendo cooperado da Cresol e se nós não fizéssemos as mudanças, obrigaria a demitir ele do quadro social. Nós tínhamos muitos CNPJs que eram cooperados, mas que estava irregular com o estatuto, então foi uma expertise da nossa Central se atentando a isso (E4).

O Entrevistado 5 apontou sua colocação acerca desse contexto como muito positiva, compreendendo que esse processo não diminuiu o atendimento aos agricultores, mas graças à movimentação financeira dos novos públicos, isso ocasionou uma elevação muito significativa no Sistema.

[...] ele tá sem um padrão, é melhor que os bancos públicos, né, eles investiram em estrutura de TI muito boa. Eu acho que foi a grande acertada deles, aceleraram o público rural, também essa posição de cooperativa com público urbano, enfim. Foram empresas, vamos ser bem sinceros, quando entrou essa movimentação a Cresol deu um outro salto, levou para outro nível. E parte desses agricultores que fundaram a Cresol são agricultores que fazem uma movimentação menor financeiramente (E6).

O Entrevistado 7 acredita em uma similaridade dos serviços prestados pelas cooperativas presentes em sua região de atuação.

Eu acho que sim, eu acho que a maioria das cooperativas têm mais ou menos os mesmos serviços, elas diferenciam no atendimento, nos clientes que elas têm, dependendo do porte, que elas conseguem emprestar mais dinheiro e ter um retorno melhor, né. Porque tem que emprestar e tem que ter devolução desse dinheiro, então eu acredito que as três cooperativas têm o mesmo tipo de serviço (E7).

O Entrevistado 10 atribui a questão em discussão ao conceito econômico de necessidade constante de crescimento, e faz referência ao crescimento do Sistema Cresol pelo envolvimento dos novos públicos que passaram a integrar o quadro social da cooperativa.

Com certeza, porque o público original já tinha um diagnóstico de pleno atendimento. Então como é que a cooperativa continua crescendo no nosso regime econômico, né? Instituição que não cresce está estagnada, né? É um conceito econômico que todo mundo tem que crescer sempre, não sei se o mundo comporta o crescimento em todo mundo, né (risos) essa é uma pergunta, vamos ter que crescer para Marte daqui a pouco, (brincando um pouco) mas o crescimento certamente passou pelo envolvimento de novos públicos. Sem dúvida nenhuma (E10).

Dando sequência à análise e discussão da estratégia de aquiescência, com a subcategoria da tática de *imitação*, apresentada no item acima, evidenciou-se que vários entrevistados atribuem as mudanças à necessidade de mercado e equiparações a outras instituições financeiras. Questionou-se, ainda, aos entrevistados, se atribuiriam esse novo posicionamento a alguma referência ou modelo já existente e foram obtidas as seguintes opiniões: O E1 imediatamente atribuiu a “outros sistemas bancários”; para E2, “o mercado financeiro está cada vez mais arrojado e com condições que nos permitem avaliar as melhores opções, acredito que a Cresol entrou no mercado”; e segundo E3, “a Cresol está padronizando a estrutura das agências, buscando atender diferentes públicos e atender as suas demandas com eficiência”.

A tática da imitação, descrita por Dimaggio e Powell (1983), está relacionada ao isomorfismo mimético quando as tecnologias organizacionais são mal compreendidas, quando os objetivos são ambíguos, ou quando o ambiente cria incerteza simbólica, as

organizações podem se espelhar em outras organizações. A *modelagem*, como é usado o termo, é uma resposta à incerteza: as organizações tendem a se espelhar em outras organizações de seu campo que lhes percebam como mais legítimas ou bem-sucedidas.

Como elencado na bibliografia deste estudo, os autores Alves e Soares (2004, *apud* JACQUES; GONÇALVES (2016) apresentaram, em seus estudos, países da Europa (tais como: Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Holanda e Portugal) que utilizam os sistemas cooperativos para impulsionar sua economia há muito tempo. Desse modo, mostram-se como modelos de sucesso das maiores cooperativas do mundo e com fusão de grandes sistemas cooperativos, processo cujo reflexo está na representatividade do mercado financeiro.

O Entrevistado 4 atribuiu esse cenário para os modelos da Europa, em consonância com os estudos dos autores Alves e Soares (2004, *apud* JACQUES; GONÇALVES (2016)), para os fornecidos pela Agência de Estatística da União Europeia, 46% do total das instituições de crédito da região eram cooperativas, em 2000. No Brasil, conforme estudo de Pies (2017), por meio dos dados do (SNCC), em 2018 o setor representou 2,69% de todo Sistema Financeiro Nacional.

Ainda, o E4 explana a redução que ocorreu no Sistema Cresol, divulgada pelo BC no Panorama do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, colocando o referido Sistema em destaque na redução no número de cooperativas em 17% das singulares, entre 2015 e 2018 (BACEN, 2018). Atualmente, o número de cooperativas totaliza 20 (vinte) CNPJs, atualizando em 76% de redução nessa reestruturação interna no Sistema. O entrevistado também faz uma reflexão baseada nos modelos internacionais, em que fusões e incorporações podem reduzir ainda mais o número de cooperativas no futuro.

Sim, os modelos da Europa e Canadá não são mais cooperativas pequenas, são cooperativas que administram milhões, e o nosso planejamento do nosso sistema de oitenta e quatro CNPJs, cooperativas, se tornaram vinte. Nós queremos acreditar que por um tempo ainda permanecerão as vinte, mas não podemos ser ingênuos de acreditar que sempre ficarão as vinte, talvez seja possível que futuramente, tenha mais junções diminuindo ainda mais os CNPJs, porém a gente preza pelo aumento de agências, tanto é que estamos entrando em estados que ainda não tem Cresol, buscando a expansão da cooperativa em novas regiões. Eu acredito que sim, que se pegam exemplos de muitos países desenvolvidos, afinal de contas nós temos apenas 7% de cooperados dos sistemas cooperativos no Brasil; na Alemanha nós temos mais de 80% de pessoas com adesão às cooperativas, então eles estão anos luz na nossa frente, então nesse aspecto imagino que deve ter influenciado, sim (E4).

O Entrevistado 10, ao ser questionado sobre a possibilidade de o Sistema ter adotado algum modelo concretizado, também compara o Cooperativismo Brasileiro com o

Cooperativismo Internacional, e o incentivo do Banco Central em relação ao crescimento das Cooperativas no Brasil. O cooperativismo de crédito faz parte da Agenda BC#, plano de ações institucionais do BC, e dentre os objetivos alocados na agenda incluem-se vários projetos que incentivam seu desenvolvimento e inserção por todo o país (BACEN, 2021).

Existe muito contato do Cooperativismo Brasileiro com o Cooperativismo Internacional - Alemanha, Canadá, Desjardins e Inglaterra, um pouco, não sei, na Bélgica, tem sido fonte de inspiração né, para como crescer e fortalecer, né? E o próprio Banco Central fez e faz interações com o cooperativismo internacional, agora mesmo na agenda BC# implementada desde o presidente Ilan Goldfajn e agora continuando com o presidente Roberto Campos, tem uma especificação muito objetiva para o cooperativismo de crédito no sentido de ter que crescer. Então, por exemplo, você vai encontrar lá desafios de até 2022 de ocupar 20% do sistema financeiro nacional, do ponto de vista de operações de crédito para pequenos e médios segmentos do sistema financeiro nacional isso é uma coisa assim grande. O cooperativismo anos atrás era 2, 3, 4, 5% e agora tem que chegar a 20... é o desafio que está sendo colocado. Então quem é que eu vou buscar como modelos? Eu vou buscar modelos com o benchmarking, eu vou buscar modelos compartilhados. E o internacional, sim, o alemão é muito forte, Desjardins muito forte nesses comparativos e nessas interlocuções (E10).

Ainda em referência ao cooperativismo de crédito da Europa, o Entrevistado 6 também observou que, atualmente, o Sistema não é a terceira nem a última a ser citada, sua performance de estarem ativos, conectados, atualizados a colocou entre as duas que mais atuam e, na sua visão, entende que talvez estejam na frente de seus concorrentes.

[...] outras cooperativas também fazem, vou dizer que talvez eles estejam a alguns passos à frente do concorrente, eles estão muito ativos, muito conectados, estão bem atualizados, eu acho que tudo isso influenciou. Eu não sei te dizer do cooperativismo de fora do Brasil, eu viajei pra Europa, mas não fui ver cooperativas de crédito, mas acho que essa postura se torna umas das referências, não é a terceira ou a última a ser citada, está entre as duas que mais atuam, então ela está conectada e atualizada não somente com tecnologia, tanto com a eficiência, com bons profissionais eu vejo dessa forma (E6).

Ao ser questionada nesse eixo da pesquisa, E9 fez uma ligação do modelo de negócios à necessidade de tecnologia, trazendo a comparação nesse aspecto relacionando à concorrência com outras Instituições Financeiras.

[...] eu acho que ele se inspirou em alguém, o próprio sistema viu que hoje... lógico, em nível de tecnologia não consegue competir com bancos como Bradesco, Santander. Mas vejo que é necessário, sim, sem uma tecnologia, sem caixa eletrônico, sem aplicativo, sem IB, com todas essas ferramentas funcionando, o cliente vai buscar em outro lugar (E9).

Corroborando sob o aspecto de inovação e tecnologia no Sistema Cresol, os entrevistados foram questionados se consideram a inovação e a tecnologia como um fator primordial ao segmento. E9 diz ser “primordial, hoje a tecnologia é tudo”; E2 considera

fundamental, pois “sem tecnologia, aplicativos, fica difícil competir no mercado”; E4 afirma que considera “primordial, não dá pra retroceder, não vejo mais sem essas tecnologias”.

E1 considera outros fatores como primordiais. Para ela, atendimento e relacionamento é mais importante que um aplicativo eficiente.

Não, primordial acho que não, não que seja assim de extrema importância, eu acho que ele tem que ir acompanhando as outras instituições, o que conforme o mercado vai tendo, né? As possibilidades aí, de facilidade, mas não que seja primordial, acho que ainda o atendimento, o atendimento de relacionamento são mais importantes do que você ter um aplicativo que faz tudo (E1).

O Entrevistado 10 discorre sobre a questão levantada afirmando que os núcleos de negócio são decisões das próprias cooperativas, mas reconhece que o órgão normativo analisa a estrutura de uma cooperativa para autorizar uma possível expansão. Na sequência, segue a discussão colocado por E10:

Não, esses núcleos é negócio das cooperativas, é decisão da instituição, do sistema, precisamos de tecnologia. Vamos navegar nesse mundo da nuvem, vamos comprar computadores... é claro... é algo que também é o Banco Central observa. Por exemplo, hipoteticamente, uma cooperativa quer se expandir para o Brasil, o Banco Central vai olhar como ela funciona, como ela está estruturada, como está organizada, quais os produtos que têm, para autorizar ou não essa expansão (E10).

Para Ferreira e Serra (2015), a escolha das estratégias para a entrada em mercados externos deve ser usada como uma opção para equilibrar as pressões internas para a conformidade com as pressões externas de legitimidade. Para DiMaggio e Powell (1983), as empresas necessitam ganhar legitimidade para sobreviver e prosperar, e isso é possível por meio do comportamento isomórfico. Para os autores, o isomorfismo mimético refere-se à imitação consciente ou inconsciente de modelos institucionais, incluindo, por exemplo, a imitação de organizações bem-sucedidas e a aceitação de conselhos de empresas de consultoria ou associações profissionais.

De acordo com as entrevistas apresentadas, é perceptível que o sistema se utilizou do isomorfismo mimético embasado pelos autores acima, baseando-se nos modelos internacionais de organizações cooperativas para as estruturas organizacionais precisando se adaptar, ajustando a execução de suas políticas para que essas estejam em concordância com as normas dos sistemas de supervisão e controle. Em relação à evidência de inovação tecnológica, outras instituições de mercado financeiro, principalmente os grandes bancos, utilizam-se de inovadores sistemas e aplicativos para a prestação dos serviços bancários.

A adaptação com as apropriações da inovação tecnológica em seu ambiente e a inserção para novos públicos, que foi identificada na análise, pode ser considerada uma estratégia de imitação, mesmo que ainda conserve, em grande parte, o modelo de negócio tradicional, não tendo a missão do sistema modificada ao longo dos anos, e que essa gradativa mudança não tenha se alterado sob o ponto de vista dos cooperados tradicionais e fundadores do sistema. Segundo Meyer e Rowan (1983) e evidenciado por Oliver (1991), uma organização pode cumprir pressões externas; causar a aprovação de constituintes externos ou da sociedade aumenta sua legitimidade, aumenta sua estabilidade ou sustenta a lógica de confiança necessária para realizar atividades organizacionais de boa-fé.

Na sequência, atribuindo a questão às táticas de *influência, hábito, imitar e cumprir*, e buscando compreender quais foram os impactos identificados com o quadro social e/ou outros envolvidos com a instituição, questionou-se aos entrevistados sobre os pontos positivos e negativos desse cenário de mudanças.

Para E3, “o quadro social olha como melhorias que beneficiam a todos. Desde uma estrutura física bonita, até produtos e serviços que buscam melhor atendê-los”; o entrevistado E2 trouxe os seguintes pontos positivos: “redução de juros em financiamentos e melhor atendimento e ampliação de limites de contratação”. Ainda, nesse sentido, o E6 avalia como aspectos positivos os “resultados financeiros, estrutura e demandas atendidas com maior eficiência e profissionalismo”.

Para Scott (2008), apresentado por Santos (2015), a legitimidade das ações dos atores está relacionada ao cumprimento das regulamentações, e essa concordância define significados legítimos para a organização.

Ferreira e Serra (2015) discorrem que as organizações passam a ser pressionadas para ganhar legitimidade, adotando um conjunto de normas, regras, procedimentos e relacionamentos, valores e estrutura organizacional que sejam ajustados aos requisitos institucionais dos locais.

Sob esse aspecto, para compreender se a cooperativa foi pressionada a se moldar obedecendo regras e aceitando normas, os entrevistados foram questionados se existe alguma normativa dos órgãos de supervisão e regulamentação, como o Bacen/Bndes, que incentivou esse processo de mudança dentro do Sistema Cresol. Foram obtidas as respostas dispostas a seguir, para a estratégia de **acquiescência** com a tática de **cumprimento** para essas normativas.

O Entrevistado 10 discorreu sobre a questão trazendo o seguinte aspecto em relação a Resolução nº 4434 do Banco Central:

A sucessão de resoluções do Banco Central, que atualmente é a Resolução nº 4434 e se você quiser uma regressiva sobre ela. Então você vai obtendo as normativas anteriores ela tem, sem dúvida nenhuma, um viés de desenvolvimento do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo, então isso também junto com o sistema é porque o Banco Central não faz nada *per se*, ele faz sempre ouvindo o administrado, né. Por exemplo, através da OCB - Organização das Cooperativas Brasileiras - essa interação é muito profícua e vai produzindo atualizações normativas, então, do ponto de vista normativo tem um posicionamento do regulador bastante forte no sentido de desenvolvimento e solidez do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo (E10).

O Entrevistado 4 concordou plenamente com essa prerrogativa em discussão, fundamentando a implantação da governança corporativa por meio das diretorias executivas de acordo com as orientações do BC.

Com certeza. BNDES, BRDE eu acho que não (...) Agora, o Banco Central, sim, ele passa a nos olhar com uma instituição financeira grande, igual as outras, não grande, mas igual as outras. E diante disso ele força a mudança, tanto é verdade que ele orienta a questão da junção de CNPJs, para diminuir o número de CNPJs e ter mais cooperativas grandes, maiores, porém não atender dentro do município com suas agências, mas ele orienta isso e orienta também a implantação das diretorias executivas (...) uma cooperativa passava de cinquenta milhões de ativos já tinha que ter diretoria executiva, então, obviamente eu junto quatro cooperativas, cinco cooperativas de dez milhões de ativos, e eu vou ter uma de cinquenta milhões de ativos e a partir daí eu já tenho que ter uma diretoria executiva. Então, nesse aspecto, o Banco Central influencia sim e ele acaba tendo razão, porque nosso jeito de fazer gestão nas cooperativas de nível municipal até ia, mas a partir de agora não dá mais, nós estamos falando de quase, por exemplo, estamos falando de cooperativas de grande porte com bilhões de ativos administrados (E4).

O Entrevistado 6 também trouxe essa referência em sua fala, que está em concordância com a colocação do Entrevistado 4.

[...] acabaram as normativas, as medidas, uma série de recomendações do Banco Central acabou sendo imposta no processo e acabou sendo inevitável, no meu modo de ver. É claro que para constituir uma instituição como essa, o fundador tem todo um amor por aquilo, a agente saiu do zero do nada, de uma reunião as pessoas viveram isso. A Cresol ainda é muito jovem, então ainda é muito vivo na memória das pessoas. Mas acho que isso seria inevitável com a evolução que a gente está tendo em todo o setor financeiro e cooperativista, a Cresol se manter naquele modelo que ela foi criada, então, assim, tudo ajudou, os normativos aceleraram o processo que seria natural, ou você aceita ou você sai (E6).

Os entrevistados E1, E2, E3, E7 e E9 direcionaram a resposta para o mercado financeiro, talvez ao Banco Central, mas não souberam responder ao questionamento com exatidão. E7 respondeu que “talvez seja, eu não tenho esse conhecimento, talvez seja alguma

normativa que venha do Banco Central alguma coisa assim, mas eu não tenho esse conhecimento para te passar”.

Para conclusão da estratégia de **aquiescência**, percebeu-se que as normas dos órgãos de supervisão e controle são tidas como certas e inquestionáveis, possuem aceitação e obediência social, sendo executadas para a sobrevivência e aceitação do Sistema no mercado financeiro. A cooperativa tem se referenciado e adotado modelos institucionais, tem se adaptado para recorrer de pressões internas e externas, tais como fiscalização; sociedade; concorrentes; funcionários; adaptação econômica; cooperados; colaboradores e parceiros do sistema; mas preza em manter a sua missão aperfeiçoando o relacionamento, o tradicionalismo dos cooperados colaboradores e o propósito que a organização foi constituída.

Alguns fatores, como adequação econômica de mercado e sustentabilidade financeira contribuíram para novas diretrizes, para que, no sistema, pudessem ser constituídas, aprimorando seus processos, produtos e serviços, adequando-se à era digital, investindo no design da marca, estruturas físicas, de pessoal, de mídia e publicidade, trazendo mais evidência para o sistema.

Em sequência à nossa análise no segundo escopo das respostas estratégicas, seguimos com as discussões **compromisso**, em que Mello, Crubellate e Rossoni (2010) explicam a teoria em relação à composição das táticas de equilibrar, pacificar e barganhar.

Santos (2015) refere-se à dimensão de compromisso como resposta adotada pelas organizações em situações nas quais elas consideram a conformidade desagradável ou impraticável, desdobrando-se entre as táticas. Para a autora, o equilíbrio aplica-se para harmonizar e acomodar as demandas das partes interessadas, sejam essas internas ou externas, buscando o equilíbrio dos agentes envolvidos. A pacificação sugere, em sua reação, apaziguar as fontes das pressões institucionais que tenham resistido, e a aplicação dessa tática ocorre por meio da adequação de alguns requisitos que estão sendo exigidos. A barganha envolve o esforço organizacional para que suas demandas ou expectativas sejam atendidas pelos agentes externos.

Para a autora Oliver (1991), compreendem as táticas de conciliação, pacificação e negociação e são empregadas como uma forma de conformar e acomodar regras institucionais, normas ou valores, mas, ao contrário da aquiescência, a conformidade institucional é apenas parcial, e as organizações são mais ativas na promoção de seus

próprios interesses, buscando muitas vezes estratégias para fomentar a própria sobrevivência.

Para compreender as táticas de *equilíbrio* e *barganha*, perguntou-se aos entrevistados como percebiam o cenário de mudança na Cresol e no ambiente que está inserido, se percebiam de forma interna ou externa como elas ocorrem, e há quanto tempo percebem essas mudanças dentro do sistema.

A Entrevistada 1 ressalta que as mudanças foram no quadro de colaboradores, no público atendido pela organização e quantidade de cooperados, e no retorno financeiro.

[...] as mudanças visíveis de cara, né? Que a gente consegue ver são a parte estrutural das cooperativas, cada vez mais elas melhorando, melhorando a estrutura, melhorando o número de funcionários, né? Então, isso quer dizer que também o público, o quadro só aumentou, então teve que aumentar os funcionários pra dar conta de atender esse público, né? E se a gente teve sobras nos últimos tempos, foi porque a gente teve um retorno financeiro muito bom, também. Então, por mais que aumentasse a estrutura, aumentou funcionários, ainda a gente teve um retorno muito bom na questão de ganhos, né? Vamos dizer assim, da cooperativa e em todos os pontos, né?

E3 ressalta que “essa mudança é perceptível de forma externa e interna, desde os avanços de tecnologia nos sistemas internos e externos, bem como conseguiu abranger diferentes públicos e trouxe para a Cresol”.

Para Pettigrew e Porter (1996), as empresas podem emitir ações e reações relativas ao contexto externo, contemplando fatores do ambiente social, econômico, político e competitivo; no ambiente interno, relacionados com a estrutura, cultura organizacional e a política da empresa.

O Entrevistado 4 trouxe uma ampla discussão nesse aspecto, contextualizando que as evidências são perceptíveis desde 2015, seja no aspecto do processo de governança corporativa, ou na mudança dos públicos e conduta em relação aos órgãos regulatórios.

Desde 2015 [...] eu já observei isso porque volta e meia estávamos nos preocupando que os diretores perdiam autonomia. Porém, é claro, diminuiu o número de diretores, e alguns infelizmente tiveram que ficar fora, que eram chamados de diretores na época e hoje são denominados conselheiros, mas para fazer a junção teria que ocorrer essa mudança. Mas hoje eu avalio de primordial importância para ocorrer essa mudança, mas a gente percebe desde 2015, a partir do momento que mudou para o público urbano, e até fazer a junção de CNPJs para poder atender o empresariado que veio a ser cooperado da Cresol (E4).

Ainda para E4, as mudanças foram internas e externas, e passaram a ser vistas de formas diferentes pelos órgãos reguladores e pelos atores da instituição.

[...] o Banco Central, que é um órgão externo e regula o Sistema Financeiro do Brasil, obviamente ele está cada vez mais focado em denominar que as cooperativas, CNPJs, sejam vistoriados pela Central, ou seja uma cooperativa precisa estar vinculada à Central, mas eu acredito que logo não teremos cooperativas solteiras, ainda temos algumas, eu acredito que em no máximo cinco anos de vida ela vai ter que estar vinculada à Cresol ou outro sistema, então nesse aspecto externo é visto o Banco Central, BNDES, BRDE, os órgãos regulatórios do governo, a própria OCB, OCEPAR, que hoje nós somos vinculados aqui no Paraná. Temos percebido isso e tem nos olhado com outro olhos, e externamente ainda muitas pessoas que não eram cooperados, vieram a cooperar, porque nós passamos essa credibilidade, se nós tivéssemos ficado apenas com cooperativas municipais [...] a partir do momento que vem um empresário, ele se torna interno mas ele tem influência externa, porque as pessoas vão olhar para ele e vão dizer, “se ele é cooperado, por que eu não posso procurar a Cresol também?”. E principalmente no aspecto de investidores, porque vender dinheiro é mais fácil, comprar é mais difícil, a credibilidade precisa ser maior (E4).

Percebeu-se, ainda, que ocorreu uma conduta de negociação entre as partes interessadas, para que o equilíbrio fosse estabelecido com as mudanças da categoria dos agricultores familiares, sendo comprovado na seguinte citação.

A abertura para a entrada de pessoas e empresas de outros segmentos para dentro da cooperativa foi o grande impacto. A Cresol se criou e cresceu até uma altura, exclusivamente com a agricultura familiar, ela começou a andar com a agricultura familiar, engatinhou e começou a andar com a agricultura familiar, e ela cresceu de forma bastante rápida, quando ela abriu para o mercado as portas, né? Então foi a grande mudança, os agricultores mais antigos fundadores tinham essa percepção que a gente iria conseguir manter a Cresol só com os agricultores, mas, assim, essa foi a grande mudança dos administradores que, ou entra para o mercado e traz mais pessoas ou tem dificuldade de capital de giro, de sobreviver. Então esse foi grande divisor de águas uma mudança bastante forte (E6).

Buscando explorar um pouco mais do contexto relativo à estratégia do compromisso, com abrangência em todas as táticas da categoria, perguntou-se sobre o processo de governança do Sistema Cresol, como era a administração, e como ocorre a gestão das agências/cooperativas.

E6 referiu-se como a necessidade de profissionalização para a relação com agentes externos e aplicação das normativas externas à organização.

Assim, pelo volume de recursos pela quantidade de operações, hoje a Cresol faz o que deveria fazer. Muito cuidado, bons profissionais que entendem da matéria, entendem de mercado e mantém os diretores [...] o que contempla que esse é o caminho [...] o *cara* que entende de crédito, entende de mercado, um economista, um administrador, com as estruturas necessárias para administrar esses recursos. O volume é grande e entende-se que o agricultor tem toda visão, todo entendimento do que é cooperativa, o que precisa fazer o cooperado. Mas ao mesmo tempo não tem a formação para mexer nos sistemas hoje, que é a relação com BRDE, BNDES, Banco Central, entender uma série de normativas, tem que ser gente do ramo, e ela está fazendo isso com as pessoas que entendem, eu vejo isso com uma escolha prudente necessária.

E9 trouxe sua percepção de como o Sistema era visto sob ponto de vista externo, evidenciando que durante um período ocorreu a barganha para a necessidade de adaptação das normativas, posteriormente ocorreu a pacificação – passando a ser incluídas as normas dos órgãos de controle e fiscalização, como o Banco Central, como por exemplo, a obrigatoriedade de formação para a administração do patrimônio dos cooperados.

[...] nós como forma externa da organização podíamos perceber que os conselheiros não tinham perfil de “dono”, na verdade não é isso, eles acharam que aquilo ali era só deles, eu falei o contrário, eu entendo que é para todo mundo, não para uma classe só, isso é para todos [...] o que eu ouvia antes que a Cresol era o banquinho do Sindicato [...]. E depois da nova governança, que a diretoria teve que estudar, teve que se aprimorar, buscar conhecimento, vejo que melhorou muito, que essa nova gestão é uma gestão profissional, que está em busca de conhecimento constante que sai da caixinha, abrindo a mente para algo novo, se você não se aprimorar e buscar conhecimento todos os dias, você está fora do mercado (E6).

Foi possível comprovar que a instituição buscou o equilíbrio e a pacificação das normas a partir das Normativas do Banco Central, por meio da Resolução nº 4434:

[...] obriga as cooperativas com mais de 50 milhões de ativos a constituir diretoria segregada do Conselho de administração e isso é um novo modelo, né? E ela autoriza e possibilita que outras cooperativas que não tenham chegado nesse patamar de 50 milhões de ativos também adotem um modelo de diretoria segregada, podendo, inclusive, contratar profissionais de mercado, não obrigatoriamente associados e cooperados como era a regulamentação anterior. Então, a 4434 registrou um degrau de organização administrativa que vinha sendo pensada e tudo mais e agora está no normativo do Banco Central essa possibilidade (E10).

Ainda dentro do parâmetro de compreensão das estratégias de compromisso na interpretação da subcategoria de **barganha**, a qual apresentou 18 (dezoito) citações na classificação dos dados, buscou-se entender a percepção dos entrevistados quanto à relação ao atendimento e profissionalização dos colaboradores e diretores, e como ocorre a comunicação e o relacionamento das cooperativas singulares com os associados/parceiros.

E3 discorreu apontando que “a Cresol investe muito em formação para colaboradores, são cursos em plataforma EAD, e outras ferramentas online. Há uma grande preocupação em capacitar seus colaboradores em conhecer a Cresol e seus produtos, e demonstrar isso para maior confiança dos cooperados ao realizar um negócio na Cresol”. E2 relatou serem “profissionais naquilo que fazem, supercompetentes”.

A Cresol contratou pessoas com leitura de mercado, que estavam no mercado financeiro. E a leitura não foi errada, foi certa, da última diretoria, a gente não deveria viver em um mundo isolado, sem perder as origens, sem perder os princípios e valores os quais deram origem ao sistema, a gente teria que ampliar o

leque de pessoas participando, as empresas, para ter movimentação para fortalecer a cooperativa, e quando necessário o agricultor precisar estar mais forte e estruturado para atender, foi para o próprio bem da cooperativa. [...] Assim, pelo volume de recursos, pela quantidade de operações, hoje a Cresol faz o que deveria fazer. Muito cuidado, bons profissionais, que entendem da matéria, entendem de mercado e mantém os diretores [...] o que contempla que esse é o caminho [...] o *cara* que entende de crédito, entende de mercado, um economista, um administrador, com as estruturas necessárias para administrar esses recursos (E6).

Sobre o aspecto de relacionamento com os atores envolvidos, E3 compreende que “um dos diferenciais é o relacionamento próximo que a Cresol busca com seus associados”.

A questão de todo o processo histórico, desde a criação da Cresol, da organização dos agricultores, surgiu por dentro dos sindicatos. Hoje, grande parte das conquistas e políticas que temos é um trabalho de luta de anos dos sindicatos, então esse reconhecimento, essa valorização, pelo que a gente já fez, por tudo que a gente pode fazer, é uma questão que precisa ser recíproca, nós com eles e eles conosco. Quando você tem isso, uma relação funciona, ela não entre em crise, por respeito e valorização do ambiente, a luta sindical, que o papel deles é o objetivo dos cooperados, nosso papel é defender o interesse dos associados, são coisas que se complementam, esse respeito é fundamental (E6).

E9 faz referência ao futuro dos Sistema Cooperativos, baseado nos modelos internacionais de países desenvolvidos, e considera que muitas barreiras ainda precisam ser superadas, reforçando novamente a tendência da estratégia de imitação e a relação com seus concorrentes.

Eu acho que tem muita barreira ainda, tem que quebrar muito paradigma. Eu acho que no sistema cooperativo, independente se é Cresol ou Sicoob, a tendência do sistema financeiro daqui uns anos - a gente vê isso em outros países desenvolvidos - é a junção dos sistemas para ficar maior perante os bancos. A gente vê os bancos aglutinando cada vez mais, então eu parto do princípio da boa vizinhança, eu acho que quem for competente, vai conseguir seu mérito, eu acho que não tem que ter essa postura de “ele é meu adversário”, não. A gente sabe que é, mas a gente tem que saber diferenciar (E9).

De acordo com Santos (2014), as mudanças ocorrem por meio das repostas estratégicas. O reflexo é o posicionamento frente às pressões institucionais que estão ocorrendo sobre a organização, e por meio das estratégias é possível compreender como essas mudanças podem ocorrer, como essas pressões são incorporadas no ambiente interno como forma de resposta ao ambiente externo, e pode, ainda, ser um fator decisivo na sobrevivência da organização.

A perspectiva da teoria institucional também explica como a adaptação estratégica ao ambiente externo pode contribuir para a validade social e sobrevivência de uma organização, e como mitos, significados e valores, em vez de eficiência, autonomia e troca,

podem conduzir e determinar o comportamento organizacional no contexto de pressões externas (OLIVER, 1991).

Nesse aspecto, perguntou-se aos entrevistados quais e de que modo as pressões institucionais são exercidas na organização. E9 refere-se ao fator apontando para a “eficiência e adequação econômica”. E3 entende que, “para se manter no mercado econômico, as pressões são enxergadas como oportunidades de crescimento e expansão de grandes negócios”.

E10 discordou de usar o termo na forma de *pressão*, mas compreende uma interação com os órgãos reguladores e faz referência ao Congresso Nacional, apontando o apoio ao cooperativismo de crédito e o reposicionamento das cooperativas e a ocupação no Sistema Financeiro Nacional, além da luta para manter o relacionamento e a proximidade com as pessoas.

[...] Congresso Nacional, uma frente parlamentar do cooperativismo de crédito que é uma das maiores frentes de deputados e senadores, são mais de duzentos que apoiam o cooperativismo de crédito e vão acrescentando poderes e possibilidades de negócios a cada vez que se faz uma revisão, né? Recentemente, também, eu acho que faz um ou dois anos, teve a inclusão das cooperativas poderem recepcionar depósitos de órgãos públicos das prefeituras e as suas estatais, coisa que só era permitido ao Banco do Brasil e a Caixa Econômica, então é para você ver como sistema vai caminhando e vai abraçando, né, então eu não diria que é uma pressão da estrutura estatal não. A estrutura estatal vai abrindo e regulamentado conforme se avalia a capacidade, um interesse que o sistema cooperativista de crédito tem de ocupar de mais espaço no Sistema Financeiro Nacional, então, por exemplo, agora na Agenda BC# a definição para o sistema cooperativismo de crédito é de que ele realiza da melhor maneira possível esse relacionamento com as pessoas, né? Então, tem lá um descritivo que eu não estou lembrando agora, que puxa exatamente essa capacidade do cooperativismo estar próximo das pessoas, apesar do crescimento, das especializações, e de tudo mais, o cooperativismo luta para não perder esse fator de proximidade das pessoas (E10).

Finalizando a análise na subcategoria de pacificação e equilíbrio, visto que o propósito do surgimento do Sistema era exclusivamente de pequenos agricultores, questionou-se os entrevistados se existe a exigência do tradicionalismo por parte dos cooperados. E3 explana que “a grande maioria dos cooperados veem os avanços como melhorias para eles, percebem o quanto a Cresol vem trazendo mudanças na estrutura física e interna, o que só contribui em trazer benefícios aos seus cooperados”. E1 entende que “existe, sim, uma exigência, uma preocupação dos cooperados em relação a esse tradicionalismo do sistema [...] essência [...] valores. Então, quando tem alguma mudança assusta um pouco por esse medo de perder o que foi criado de bom no início”.

O Entrevistado 4 contrapõe essa compreensão dizendo que não, e que “esse público sempre será reconhecido [...], mas quando trata de atendimento eu não posso ter privilégio por alguém que foi sócio fundador, eu tenho que atender o quadro social, o sócio que está entrando hoje tem o mesmo direito, ou seja nós não podemos ter diferenciação nesse aspecto”.

Nessa discussão na análise de compromisso, compreende-se que as pressões são unilaterais e as organizações, de certa forma, também pressionam os órgãos de regulamentação para atingir a legitimidade, adequação social, eficiência e adequação econômica. No tópico de compromisso foi possível, ainda, identificar vários aspectos de negociação com as partes para que os objetivos sejam atingidos. Ocorreu a barganha de negociação com os parceiros e entidades parceiras, apaziguando o processo de mudança, conduzindo com naturalidade e aceitação, seguindo a legislação e normas impostas ao segmento em que a cooperativa atua. Em análise aos dados secundários no campo de pesquisa, com base em relatórios de encerramento do exercício e relatórios de autoria independente, fica evidente a conformidade às normas e procedimentos da cooperativa.

Segundo Santos (2015), a terceira estratégia definida por Oliver (1991), **evitar**, aplicada pelas táticas de ocultação, proteção ou escape, define-se como a tentativa da organização para evitar a necessidade de conformidade.

Sobre essa estratégia, perguntou-se aos entrevistados qual era o ponto de vista ao longo dos anos sobre a eficiência econômica e a que se atribui o crescimento de 46% ao ano do Sistema Cresol Baser em 2020.

Como colocado pela E3, houve uma necessidade em atingir os resultados como uma forma de escape. A entrevistada trouxe a seguinte inferência: “Em 2020 a Cresol atingiu a marca de 55% na evolução em sobras. Houve gigantesco aumento no capital e ativos. Estratégias bem estruturadas, foco e planejamento para atuar no mercado competitivo venceram os desafios para atender as demandas do quadro social e atingir os resultados”. E6 trouxe essa mesma percepção aos resultados financeiros da cooperativa, com evidência às dificuldades apresentadas em resultados no passado.

[...] foi uma estratégia no momento certo, porque tinha cooperativas que passavam por certa dificuldade. Tinham cooperativas que passavam por sérias dificuldades, e você não consegue ter naquele volume de agências e unidades que a Cresol tinha, uma padronização na gestão de todas, estava ficando difícil, com essa mudança melhorou e muito os resultados, então pelo que eu vejo de resultados não tem nem como dizer que aquilo não foi acertado, acho que foi no momento certo, claro que de repente deixou algumas pessoas insatisfeitas, toda mudança deixa uns

contentes e outros descontentes, mas eu olho pelo resultado: o cooperado da Cresol tem uma estrutura mais forte mais consolidada hoje do que era antes (E6).

Para E6, fatores como “[...] profissionalização das equipes; reorganização interna, implantação da diretoria executiva, tecnologia (terminais de autoatendimento, canais digitais, aplicativo), mídia, abertura para o demais público (...) são fatores que favoreceram esse crescimento”.

O crescimento de 2016 a 2020 na Baser é resultado do posicionamento organizacional dessas pessoas, do investimento que eles fazem (...) eles fizeram um forte movimento de racionalização das instituições, se eu não me engano a Baser saiu da faixa de oitenta cooperativas e hoje está com vinte e três. Então, isso é reorganização administrativa interna, esse vetor é muito interessante porque você racionaliza a administração, né, da Confederação para Central, para filiadas, dá mais força econômica para essas instituições, então esse crescimento decorre dessa visão estratégica da Baser e do investimento estratégico que eles fizeram nesses anos todos (E10).

Em consonância com a evidência e a discussão apresentadas pelos entrevistados, a Cresol (2020), em seu Relatório de Sustentabilidade (2020), divulgou a posição sendo a terceira força do cooperativismo, e mesmo em meio as incertezas da pandemia da Covid-19, foi o melhor ano do Sistema Cresol, qual teve um crescimento de 46%, o maior em sua história (CRESOL, 2020).

Nas palavras acima, percebe-se que o reposicionamento e a reorganização administrativa e sistêmica, já relatada anteriormente com investimentos estratégicos, incentivada pelas próprias normativas Banco Central, órgão de supervisão e controle do Sistema Cresol, foram fatores impactantes, refletindo em resultados financeiros significativos entre os anos de 2016 e 2020.

Para finalizar a compreensão do objetivo de avaliar as respostas estratégicas da Cresol às pressões institucionais, sob o viés de evasão tática de esconder, perguntou-se aos entrevistados como veem o relacionamento da Cresol com as organizações da agricultura familiar e com outros segmentos, e foram obtidos entendimentos relatados a seguir.

A E9 afirmou: “eu vejo pouca participação, mas não sei muito da política do sistema em relação a isso”; E2 informa não conhecer por ainda ser um cooperado recente; E3 declara que “A Cresol sempre esteve muito da agricultura familiar, visto que a agricultura movimenta a economia nas cidades”.

Nós temos relacionamento, nós temos um convênio que nós firmamos com o município, os sindicatos, que trabalham com os agricultores, que às vezes executam os projetos dentro dos sindicatos e levam na Cresol (...) então a ideia das duas instituições é de cada vez atender melhor o agricultor, com mais agilidade, com documentos, DAP, questão de documentações, CCIR, ITR, CAR, que são

documentações necessárias para um projeto, o produtor sai praticamente do sindicato com o projeto pronto para ir assinar o contrato na Cresol. (...) Então a nossa relação é muito boa, as diretorias, e quase a gente não tem mais dentro ou junto dos sindicatos, porque ela precisou ir para uma agência com outras dimensões, com mais segurança que a nossa comportava. Bom que saiu porque cresceu, senão estava lá dentro com uma portinha, iria mostrar que a gente não conseguiu crescer, não evoluiu durante esse tempo todo, então eu avalio uma relação muito boa com ida e volta entre as duas instituições (E6).

Visando ao aprofundamento dessa tática, os entrevistados foram direcionados para fornecer informações sobre a percepção de mudança nas estruturas físicas das agências da Cresol; com isso, foram obtidas as seguintes observações: segundo E3, “A imagem cria uma expectativa maior do produto na mente das pessoas. Criar um ambiente bonito e acolhedor contribuiu para que as pessoas tenham uma confiança maior na instituição”.

Na percepção de E6, “eles têm feito uma agência agradável para receber bem seus cooperados, espaços modernos, investindo em que outras cooperativas também fazem, vou dizer que talvez eles estejam a alguns passos à frente do concorrente, eles estão muito ativos, muito conectados, estão bem atualizados”. E2 discorre sobre o assunto apontando “uma modernização nos últimos anos, uma nova estrutura para os cooperados, todas as agências foram reformadas recentemente”. Nessa explanação, observa-se que a instituição financeira buscou diferentes formas para *esconder* as intercorrências em relação aos resultados financeiros no passado, por meio de outras medidas, mudando a estrutura física e novas formas de prestar serviços a seus cooperados.

Na última estratégia, de *manipulação*, foram identificadas apenas citações referentes à subcategoria de **influência**, considerada por Santos (2015) a mais ativa das respostas estratégicas às pressões institucionais, em que se busca alterar ou exercer poder sobre o conteúdo das próprias expectativas, e se aplica na forma geral, voltando-se para a manipulação de valores e crenças institucionais ou para definições e critérios de práticas e desempenhos que sejam aceitáveis.

Para esse contexto, indagou-se os entrevistados sobre a percepção da concorrência do segmento. Nas palavras de E2, “a concorrência também cresce assim como o Sistema Cresol, faz com que todas as instituições busquem oferecer o seu melhor aos clientes”. Na opinião de E3, “a Cresol está tomando uma posição bem-vista no mercado, capaz de diferenciar seu negócio diante da concorrência [...] preocupa-se com o seu quadro social, por isso há uma fidelização por parte do cooperado. Um dos diferenciais é esse “cara a cara” que buscamos com o cooperado”.

Já para E6, “essas mudanças não impediram, acho que são questões do setor, ela vive numa constante pressão de outras instituições, vão sempre estar mudando, melhorando, se atualizando para não parar no tempo e ficar desatualizada. Eu acho que a Cresol está seguindo no mesmo barco do Sistema Cooperativo Financeiro”.

Para E7, “Com certeza, nós temos as cooperativas de crédito aqui, eu acredito que elas têm uma concorrência saudável, eu acho que elas são competitivas entre si”.

E4 traz uma ampla contextualização sobre a indagação realizada:

[...] foi um desafio para nós *[Cresol]* enfrentar a concorrência, né? O que ocorre quando você é uma cooperativa considerada pelos outros uma cooperativa pequena é que ela não traz amedrontamento para as demais instituições financeiras, ninguém olha ela como ameaça, a partir do momento que nós crescemos, a partir do momento que nós nos desenvolvemos, outras instituições financeira passaram a olhar para nós como concorrentes, e isso fez com que o Banco Central fosse mais rigoroso conosco... porque até então ele era bem flexível, entendia que nós éramos uma cooperativa diferente. Mas olha, eu não sei como é no seu município, mas no meu município aqui, quando nós abrimos a Cresol, nós tínhamos duas instituições financeiras, a terceira era a Cresol, hoje nós temos várias, fora as financeiras particulares que tem as portinhas aqui de fornecer crédito, então me parece que um pouco esse o desafio (E4).

E9 corrobora com a discussão, pontuando que “[...] a Cresol era vista como um banquinho de sindicato, hoje é visto como uma concorrência. Até porque vários profissionais de outros sistemas foram para a Cresol, vários colegas meus aqui de Minas, eram do [...], hoje estão agregando no Sistema Cresol”.

Pettigrew e Porter (1996) afirmam que o processo de mudança pode ser estimulado por diversos fatores, como inovações tecnológicas ou por demandas do mercado, e as reações podem ser emitidas tanto para o contexto interno como externo. Buscou-se, portanto, entender se, de alguma forma, essas mudanças restringem as ações da cooperativa. E9 declara que “não, acho que não”; E2 pontua “acredito que não”, E7 afirma: “não eu acredito que ela trouxe um viés maior de atuação que os outros bancos”. Para E6, essas mudanças não impediram as ações da cooperativa:

Essas mudanças não impediram, acho que são questões do setor, ela vive numa constante pressão de outras instituições, vai sempre estar mudando, melhorando e se atualizando, pra não ficar no tempo e desatualizada. Eu acho que a Cresol está seguindo no mesmo barco, do sistema cooperativo e financeiro. É claro, não precisa mudar a essência, a origem, as raízes, a história. O cuidado com esse público que ajudou a criar, isso tudo é importante, mas a evolução e inevitável também (E6).

O Entrevistado 4 declara: “Eu acho que elas ampliaram, elas não restringiram. A partir do momento que eu tenho uma agência em diferentes regiões, tenho que manter o nível

e a estrutura [...] se nós voltarmos e olharmos os pontos de atendimento, a estrutura era deficitária, ou seja só melhorou [...]”.

Em complemento, as táticas discutidas, influência, hábito, imitação e cumprimento servem para compreender a manipulação dos sistemas de crenças e pressões de reguladores governamentais por mudanças nas regras, conforme discutido por Oliver (1991). Assim, perguntou-se aos entrevistados por que a organização está sendo pressionada a se moldar conforme as regras e expectativas institucionais, e se as mudanças são reflexos de pressões exercidas sobre a instituição.

E2 acredita ser pressão do “Banco Central, concorrência, adaptação econômica e sociedade”. E3 aponta que “É grande o mercado competitivo, é necessário que haja uma aceitação do público nessas mudanças. Há uma grande expectativa nos objetivos que a Cresol tem, em relação às pressões externas”. E4 reforça, em sua colocação, que “[...] acabaram as normativas, as medidas, uma série de recomendações do Banco Central, acabaram sendo impostas no processo e acabou sendo inevitável no meu modo de ver”.

Para E6, “[...] é uma pressão exercida, concordo que sem eles o sistema não cresce como ele tem crescido. Não sei qual é o objetivo, se tornar a maior... se mais..., mas o que eu acho importante e necessário em uma instituição é você sempre querer evoluir, sempre querer superar os resultados”.

Finalizando as discussões acerca da estratégia de manipulação com a tática de influência, buscou-se compreender a incorporação de novas tecnologias. E3 afirma que, “Nos últimos anos, a Cresol investiu muito em tecnologias, o que ajudou a expandir ainda mais o quadro de cooperados [...] antes era somente o público rural [...] com os avanços da tecnologia, houve uma abrangência maior para atender principalmente as empresas”.

Nessa estratégia, fica evidente a implantação de estratégias por parte das cooperativas para minimizar a comparação com seus concorrentes. E4 complementa, sobre a implantação de canais digitais, “facilitando a forma de movimentação a tecnologia nos proporciona isso”; E6 contrapõe: “ela não foge muito dos modelos de agência que a gente tem de outras cooperativas de crédito, inclusive. E muitas delas são regras do Banco Central, a mudança necessária, o ambiente necessário”.

Percebe-se que a Cresol tem se utilizado de critérios, valores e aspectos tradicionais para manter a relação com seus cooperados, usando a tática da incomparabilidade para esses diferenciais. E6 apresenta isso em sua fala: “vou dizer que talvez eles estejam a alguns passos à frente do concorrente”.

Com base nos antecedentes de respostas estratégicas em relação aos fatores institucionais estipulados por Oliver (1991), identificados pela incerteza do ambiente devido à pressão pela legitimidade e reconhecimento social, exercida pelos seus constituintes, indica-se que ações praticadas pelo ambiente externo sejam aderidas como forma de sobrevivência da organização. A dependência de diferentes atores sociais faz com que as normas sejam aceitas como inquestionáveis, e quanto a alterações políticas da instituição, para serem incorporadas à instituição, as variáveis apresentadas podem ser alteradas ao longo dos tempos, mudando novamente as estratégias executadas pela organização.

Ao longo da pesquisa, pode-se perceber que a organização está sendo pressionada a acompanhar as normas e regras estabelecidas tidas como certas pela sociedade para obter a legitimidade, ter eficiência e adequação econômica. Vários foram os fatores que contribuíram para que isso fosse identificado na organização deste estudo, como explanado pelos entrevistados.

A empresa incorpora as novas tecnologias buscando atender às exigências do mercado competitivo, seja pela primeira estratégia de Oliver (1991), aquiescência, com 54 citações; por meio do hábito, imitação e cumprimento, na segunda estratégia de compromisso, com 52 citações; evidenciadas pelo equilíbrio, pacificação e barganha, na terceira estratégia de evasão, com 21 citações; identificadas pelas táticas de esconder e escapar, na quarta estratégia de desafiar, com 2 citações; presente na tática de dispensar, na quinta estratégia de manipular, presente na subcategoria de influência, com 16 citações.

Todas as estratégias foram evidenciadas, mas as táticas de amortecer, desafiar, atacar, cooptar e controle não foram evidenciadas em nenhuma citação da análise de dados por meio da análise de conteúdo. A coerção que é exercida pelos órgãos normativos e de supervisão, discutidos por DiMaggio e Powell (1983), a instituição e seus interessados acreditam ser necessário para obter a legitimidade, assim como para a sobrevivência organizacional e eficiência econômica.

#### 4.6 ANÁLISE DOS RESULTADOS TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

Dando continuidade à análise da proposta para esta pesquisa, neste tópico se utiliza a vertente teórica de *Stakeholders* para fundamentar e atender aos objetivos: relacionar os *Stakeholders* primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e

normativa e descrever como os *stakeholders* primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020).

Utilizando novamente o auxílio da ferramenta Software Nvivo, apresenta-se abaixo, na Figura 5, a nuvem de palavras extraída de toda a base da coleta de dados para a teoria de *stakeholders*.

**Figura 5** – Nuvem de palavras Teoria de Stakeholders



Fonte: Elaborado pela autora (2021).

Os entrevistados foram denominados de E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10, conforme já detalhado no Quadro 7 – Perfil dos entrevistados da pesquisa, identificados e classificados como *stakeholders* primários (P) e secundários (S). Para a codificação das categorias, as transcrições foram analisadas frase a frase dentro do software e classificadas nas categorias analíticas identificadas por Donaldson e Preston (1995): *descritivas*, *instrumentais* e *normativas*, sendo ainda criadas subcategorias para explicar todas as particularidades encontradas no campo de pesquisa.

No Quadro 11 buscamos, ainda, identificar e apresentar, para Relação dos Códigos das Dimensões da Teoria dos Stakeholders com as categorias e subcategorias, com a quantidade de citações codificadas para cada uma das dimensões analisadas, e na sequência na análise do contexto, utilizamos as definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas e dos indicadores previamente definidos.

As subcategorias foram definidas por meio do embasamento teórico, sendo para a dimensão **descritiva**, Relacionamento (Organização-*Stakeholders*) contendo **28 citações**; Comportamento Organizacional com 6 citações; Desempenho Organizacional, **12 citações**; e Gestão dos *Stakeholders* **26 citações**. Para a análise **instrumental**, os resultados apontaram

para Compartilhamento de Informações, com **10 citações**; Cooperação Mútua, **19 citações**; Eficiência Econômica, **17 citações**; Níveis de Confiança contendo **10 citações**; e Políticas Organizacionais com **11 citações**. Para as análises da dimensão **normativa**, as subcategorias foram: Contrato Social, **11 citações**; Empoderamento, **16 citações**; Representatividade, **12 citações**; Legitimidade, **32 citações**; Moral, **10 citações**; e Ética com **12 citações**. No Quadro 11, apresentando abaixo, demonstra-se a quantidade de citações dos entrevistados para cada uma das categorias e subcategorias deste estudo.

**Quadro 11 - Relação dos Códigos das Dimensões da Teoria dos Stakeholders**

Entrevistados		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total Cód.
Códigos (Cód.)	Sub-categorias	P	P	P	P	P	S	S	S	S	P	
<b>Descritiva</b>	Relacionamento	4	4	3	2	2	1	3	4	3	2	<b>28</b>
	Comportamento Organizacional	4	2	2	0	1	4	1	1	0	1	<b>16</b>
	Desempenho Organizacional	2	2	1	0	2	1	1	2	1	0	<b>12</b>
	Gestão dos Stakeholders	4	3	2	1	3	4	1	3	3	2	<b>26</b>
<b>Instrumental</b>	Compartilhamento de Informações	1	2	1	1	2	2	0	0	1	0	<b>10</b>
	Cooperação Mútua	3	3	3	2	3	2	0	2	1	0	<b>19</b>
	Eficiência Econômica	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	<b>17</b>
	Níveis de Confiança	2	1	1	1	1	1	1	1	1	0	<b>10</b>
	Políticas Organizacionais	2	2	1	1	2	2	0	0	1	0	<b>11</b>
<b>Normativa</b>	Contrato Social	1	1	1	1	1	2	2	1	1	0	<b>11</b>
	Empoderamento	2	2	1	1	2	2	1	3	0	2	<b>16</b>
	Representatividade	2	2	1	1	2	2	1	1	0	0	<b>12</b>
	Legitimidade	3	3	4	4	4	4	4	3	2	1	<b>32</b>
	Moral	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	<b>10</b>
	Ética	2	2	1	1	2	2	1	1	0	0	<b>12</b>

Legenda: Primários (P); Secundários (S)

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

A dimensão **descritiva** da teoria dos *Stakeholders*, discutida por Donaldson e Preston (1995), consiste em descrever a relação entre a organização e as partes interessadas, buscando, ainda, fazer a reflexão do passado, do presente e do futuro da organização e de suas relações com as partes interessadas.

Conforme detalhado no Quadro 11, acima, as categorias identificadas pela teoria buscaram analisar o contexto *Relacionamento (Organização-Stakeholders), Desempenho Organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão dos Stakeholders*.

Para iniciar a discussão, a primeira questão a ser investigada foi em relação ao *comportamento* da organização, e os entrevistados foram questionados a respeito das percepções de mudança.

A Entrevistada 1 discorreu no sentido de que “[...] toda mudança é necessária, né? No mundo que a gente vive, o tempo todo coisas estão mudando, né? É questão de modernização, e agilidade. O que acontece de mudança sempre pensando em atender melhor o cooperado, as outras instituições, ou sistemas, são expert aí também em modernização, em atendimento também”. E2 afirmou que percebe as mudanças por meio de “investimentos em estrutura física, tecnologia e capacitação do quadro de colaboradores”. E3 atribuiu as mudanças “[...] na estrutura, tecnologia, produtos e serviços”. E5 contribuiu afirmando que

[...] houve muitas mudanças para melhoras no sistema, tanto pra gente trabalhar, ou como associado. [...] melhorias no sistema, agilidade no processo de cadastramento de propostas, atendimento, a questão mudança na estrutura da agência, tecnologia, implantação de caixa eletrônico, somente mudanças para melhor.

Para Freeman (2010), a teoria de *stakeholders* contempla a necessidade da organização de gerenciar os relacionamentos com seus *stakeholders*. Desta forma, buscou-se compreender como é o *relacionamento* e a comunicação da Cresol com os seus *stakeholders* primários e secundários, e os apontamentos obtidos estão descritos a seguir.

O Entrevistado 2 expressou em sua fala que “a comunicação é boa, ampliação do quadro de colaboradores para atendimento aos cooperados poderia melhorar a comunicação com os cooperados”. Para E3, “a Cresol vem propiciando grandes melhorias e avanços tecnológicos para seu quadro social, ela está em constando busca por mudanças”.

E4 justifica que “é uma pergunta difícil de responder, nesse momento estamos há quase dois anos com pandemia, a gente tinha todo um planejamento de estar mais próximo dos cooperados, mas isso infelizmente isso não tem sido possível”. E5 contribuiu com a explicativa de pertencimento, proximidade com a instituição: “eu digo que o relacionamento não é só de trabalho, mas de amizade, você faz amizade com os funcionários tanto das agências, como da Central, então posso considerar que é um relacionamento superbom”. E7 explica a parceria que mantém com o sistema: “para nós é bom, até eles participaram da campanha de Natal”.

[...] a gente foi gradualmente negociando com a Cresol para que ela também contemplasse essas conquistas dos seus trabalhadores, principalmente demonstrando pra eles e isso foi muito fácil de fazer, porque eles têm uma abertura de espírito para isso de que a maior riqueza de uma cooperativa de crédito são seus quadros, tanto seus funcionários quanto os cooperados, na medida em que eles foram vindo, a gente negociava diretamente com a diretoria da Central. E a gente tinha no começo até uma obrigação de experiência nossa, de ter muita transparência na negociação, muita paciência pra entender que apesar da legislação trabalhista dar muita força ao sindicato rural na hora de uma negociação, dependendo do que se exige e dependendo do que impõe você inviabiliza a negociação, inviabiliza o modelo de negócios e pode comprometer o crescimento da própria entidade da própria organização. Na medida em que isso foi evoluindo com os anos, nossa modelagem foi se aperfeiçoando também, tanto em negociação quanto em representação (E8).

E10 explana a sua atuação para com o Sistema em termos de “[...] transparência e sinceridade”. Ainda, afirma que, “como regulador, precisa dizer como a supervisão está enxergando a situação dele, então eu devo ser transparente, ser profissional, eu devo seguir a norma, eu não posso fazer um discurso de uma coisa que não existe na legislação e na norma; eu também tô concessionado, mas sim, transparência, eu acho que usaria a palavra sinceridade nesse diálogo”.

Para identificar os atributos e a valorização do relacionamento com as partes interessadas, questionamos os entrevistados sobre o que consideram fundamental no relacionamento com a Cresol. E1 pontua a “essência do cooperativismo”. E10 ressalta “transparência e sinceridade”, E2 referiu-se diretamente aos produtos da cooperativa: “taxa de juros acessíveis”. Para E3, “afetividade, conhecer o seu cooperado e suas necessidades, estar próximo do seu dia a dia”. E7 traz o termo “parceria”; para E8, “[...] boa-fé das partes”, e, ainda, E9 destaca “empatia” como fundamental no relacionamento.

Contato com o cooperado, seja via agência, telefone, e-mail, visita, mas é estar em contato com o cooperado. Antes nós tínhamos o conceito de que esse contato era realizado pelos conselheiros. Hoje não, hoje esse organograma de contato diário é das agências, muitas vezes o cooperado confia muito em quem está atendendo-o, nós não podemos deixar de fazer essa relação no dia a dia. Cada cooperado tem um jeito de ser atendido, tem gente que não gosta de ser visitado, tem gente que não gosta de ver e-mail, tem gente que gosta de ser felicitado em seu aniversário, ou parabenizado quando adquire uma colheitadeira nova. A gente imagina que esse contato com o cooperado precisa ser constante e esse é nosso diferencial. Muitas vezes os bancos nem caixa tem mais, somente os caixas eletrônicos, nós temos bacos totalmente digitais, sem estrutura física, nós também temos que ter e teremos isso, mas temos os tradicionais que querem, relação que querem ser visitados, ou seja, é o contato do dia a dia (E7).

E5 expõe: “pra mim, é fundamental poder expor as suas ideias, a gente sempre expõe propondo melhorias, a gente vê o sistema como que está, o processo que pode melhorar, eu posso expor essas ideias para a diretoria e elas sempre foram bem aceitas”.

A questão de todo o processo histórico, desde a criação da Cresol, da organização dos agricultores, surgiu por dentro dos sindicatos. Hoje grande parte das conquistas e políticas que temos é um trabalho de luta de anos dos sindicatos, então esse reconhecimento, essa valorização pelo que a gente já fez, por tudo que a gente pode fazer, é uma questão que precisa ser recíproca, nós com eles e eles conosco. Quando você tem isso, uma relação funciona, não entra em crise, por respeito e valorização do ambiente, a luta sindical, o papel deles é o objetivo dos cooperados, o nosso papel é defender o interesse dos associados, todas coisas que se complementam, esse respeito é fundamental (E6).

Para compreender o processo de mudança e o impacto no relacionamento dos *stakeholders* com a instituição, tivemos as seguintes respostas: E2, explicou que “mudou o posicionamento da cooperativa com o nosso segmento e com isso ocorre a maior demanda de produtos”. E3 considerou os benefícios do processo de mudança a serem apresentados para os cooperados “[...] gerando uma fidelidade maior, pois o cooperado encontra na Cresol, tudo que tem em qualquer outra instituição financeira”. E8 entende que não ocorreram impactos: “não, manteve-se estável da mesma forma”.

Por sua vez, E1 acrescenta:

[...] ver assim, como cooperado, a cooperativa crescendo, se expandindo, aumentando o cooperado, aumentando capital [...] quando chega para o cooperado a notícia de que a cooperativa tá crescendo, que tá retornando o lucro, que tá distribuindo, né? Sobra para os cooperados, acho que motiva a gente também quanto cooperado, a ser mais fiel com a cooperativa [...] sente também um pouco mais orgulhoso por estar fazendo parte do grupo.

Ainda compreendendo o relacionamento entre os *stakeholders* e o **comportamento** da organização, perguntou-se aos entrevistados, especificamente em relação às mudanças, se estas foram explicadas pelos representantes desde o início ou se foram percebidas com o passar dos anos. Pode-se perceber que os entrevistados com relacionamentos mais longínquos tiveram conhecimento sobre as mudanças, assim como os órgãos normativos e de supervisão. Conseqüentemente, as instituições e cooperados que iniciaram o relacionamento já com algumas mudanças operando não perceberam essas explicações por parte dos representantes.

Os entrevistados trouxeram as seguintes evidências: E6 pontou: “entendo que sim”; E7 respondeu “não, nós não participamos disso. Nós não éramos cooperados, essa decisão é para cooperados então nós não participamos”. E3 afirmou que “não é do meu conhecimento”. E1 explicou sobre o processo de incorporações: “sim, foi construído todo o processo de junção, foi sendo explicado durante o processo com reuniões e explicações sobre o que estava ocorrendo”. E8 justifica a sua resposta ao informar que, “Se você imaginar que o nosso papel é de caráter regulatório, uma vez que o nosso papel está previsto em Lei,

Sindicado Laboral, e nós representamos todos os trabalhadores de todas as unidades da Cresol no Estado Paraná, não tinha como a gente não ter pelo menos conhecimento da informação”.

A próxima subcategoria a analisada dentro da dimensão **descritiva** é a *gestão dos stakeholders*. Machado Jr. (2009) discorreu argumentando que os gestores devem desenvolver relacionamentos inspirando seus *stakeholders*, e criando comunidades em que todos se esforçam para oferecer o melhor de si para poder entregar o valor que a empresa promete.

Embasados teoricamente, reportamos aos entrevistados direcionados a compreender, nesse contexto voltado para possíveis conflitos, influência e ações de melhorias e fortalecimentos com as partes interessadas, e abaixo detalhamos as percepções dos *stakeholders* primários e secundários.

Questionou-se se ocorreu algum tipo de conflito durante esses cinco anos e como foram solucionados. E4 discorreu longamente sobre esse cenário:

Eu acho também que nos desafios um pouco foi a interferência política, porque como um grupo criou a cooperativa, quase todos os municípios tiveram um grupo mais voltado a esquerda, que ajudaram na constituição e tal, um certo momento eles se sentiram donos da instituição. Então essas mudanças que tiveram que ocorrer na sequência foram desafiadoras, né? Porém, você imaginar que um município constituiu uma para um grupo e de repente esse município tem a cooperativa, não tem mais uma sede própria dentro do município, isso cria um atrito. Sim, eu entendo que ocorreu, talvez até, olhando na nossa cooperativa, eu entendo que não foi tão conflituoso assim, mas teve cooperativas que foi bastante conflituoso, é o processo por exemplo de junção e eliminação de um CNPJ... teve cooperativa que levou 1 ano, 2 anos, para conseguir concretizar (E4).

E5 discorreu nessa mesma linha, e respondeu que “sim, houve na nossa região a questão da última eleição da diretoria. Houve duas chapas concorrendo, e a chapa que perdeu não se conformou com o fato de ter perdido e gerou um desconforto para a chapa que venceu, assim como para a cooperativa e seus cooperados”.

Em relação a esse cenário de disputas políticas, E6 trouxe em sua fala algo semelhante, em cooperativas e organizações distintas, e em seu ponto de vista, nesse assunto, quando não ocorrem disputas, ele percebe, em sua posição, “uma certa acomodação do cooperado, quando há disputa fica todo mundo sabendo da notícia, participa de alguma forma, a democracia”. O Entrevistado E8, caracterizado como *stakeholder secundário*, destacou: “não, conflitos em absoluto foi uma coisa negociada” se referindo às ações coletivas”.

[...] vejo um sistema cooperativo muito mais forte, foi uma bela arrancada, foi uma estratégia no momento certo, porque tinha cooperativas que passavam por certa dificuldade. Tinha cooperativas que passavam por sérias dificuldades, e você não consegue ter naquele volume de agências e unidades que a Cresol tinha, uma padronização na gestão de todas essas estava ficando difícil, com essa mudança melhorou e muito os resultados, então pelo que eu vejo de resultados não tem nem como dizer que aquilo não foi acertado, acho que foi no momento certo, claro que de repente deixou algumas pessoas insatisfeitas, toda mudança deixa uns contentes e outros descontentes, mas eu olho pelo resultado, o cooperado da Cresol tem uma estrutura mais forte mais consolidada hoje do que era antes (E6).

Sacramento e Oliveira (2015), na dimensão **descritiva**, dedicam-se às questões e consequências de ações na gestão dos *stakeholders* em uma empresa. Portanto, questionamos os entrevistados sobre quais eram as percepções das ações da cooperativa para melhorar/fortalecer a relação com as partes interessadas na cooperativa.

O Entrevistado E2 declarou: “percebo cada vez mais uma aproximação com o quadro social, das diversas formas, sendo pelos canais digitais ou nos atendimentos”. Para E5, “tem sim. Sempre tem ações o sistema está sempre evoluído, agilidade”. E6 complementa afirmando que “sim, há parcerias, convênios”. Segundo E9, “Sim, percebo sim, hoje eu vejo que a Cresol está muito próxima do seu cooperado, dos empresários, público urbano”.

Neto e Borges (2019) explicam que a relação com o ambiente e seu alcance abrange diversos componentes da sociedade, que se relacionam e podem influenciar ou serem influenciados pela instituição. Nesse contexto, perguntou-se aos entrevistados o que, em seu entendimento, influenciava o sistema ou era influenciado pelo sistema.

A Entrevistada 1 informou que “é um conjunto, entendo que ocorre as duas coisas”. E2 afirmou: “não entendo dessa forma, acho que ninguém influencia, nem é influenciado, cada um decide por que é melhor para o seu negócio”. E3 posicionou-se declarando que é “influenciado, pois através de outros há uma grande aprendizagem para melhor desenvolvimento do meu trabalho”. Para E5, “Eu acho que eu influencio o sistema”. E7 respondeu: “eu acho que os dois, eu acho que existem fatos que a gente pode até ajudar a cooperado com o crescimento e eles também nos dão retorno”.

Olha, é uma questão, ser influenciado eu diria que não, a vida sindical é bem distinta do cooperativismo embora trabalhamos com o mesmo público. Influenciar no cooperativismo a Fetaep talvez não, mas o cooperado sindicalizado pode participar ativamente, ser um formador de opinião. Dessa forma não, a instituição Fetaep meter o dedo nas coisas do sistema Cresol, não assim, é nosso sindicalizado, nossos dirigentes, cooperados da cooperativa participarem, ajudarem construir, levar os seus ideais que eles tem dentro do sindicalismo e também para dentro do cooperativismo, eu acho que isso é importantíssimo (E6).

O Entrevistado 8 fez seu comentário sobre esse contexto: “na verdade o Sindicred, na função de sindicato laboral, ele só faz uma interface, então a gente não influencia, e a gente também não é influenciado, o que a gente faz é tentar atuar como facilitador como uma entidade que possibilita esclarecimento para ambas as partes”.

Na análise de *desempenho organizacional* e *relacionamento* com os *stakeholders*, buscamos entender se os resultados e aprendizados foram compartilhados com os diferentes interessados do Sistema Cresol.

E5 discorreu declarando que “Sim, de forma clara e objetiva, sempre tem as pré-assembleias onde já são apresentados os resultados, os valores e como foi o ano da cooperativa, e depois as assembleias gerais. Esse não foi possível de forma presencial, mas de forma online, os aplicativos permitiram que isso ocorresse, sendo disponível e acessível a todos os cooperados”. E2 concorda com essa prerrogativa: “Sim, anualmente são realizadas assembleias”.

Conforme definição do Banco Central do Brasil (BC, 2020), a cooperativa de crédito é uma instituição financeira formada pela associação de pessoas para prestar serviços financeiros exclusivamente aos seus associados. Os cooperados são os donos e os usuários da cooperativa, participando de sua gestão e usufruindo dos produtos e serviços com atendimento personalizado para as suas necessidades, e suas decisões são autonomia das assembleias gerais.

Pode-se, portanto, notar que algumas respostas se referiam a esse viés de autonomia, visto que determinados *stakeholders* podem não ser obrigatoriamente cooperados da instituição financeira. A Entrevistada 7 novamente afirmou: “não, nós não participamos disso. Nós não éramos cooperados, essa decisão é para cooperados então nós não participamos”.

Também pudemos perceber na fala de E8, referindo-se a essas informações, que sempre podem chegar pela executiva ou pelos membros da categoria que representam.

Nós temos acesso direto porque a cooperativa é muito transparente. Então se a gente lembrar que é muito importante assim, todo e qualquer trabalho sobre cooperativismo de crédito realizado e trabalhado ao mesmo tempo que ele é funcionário também é um cooperado, né, então ele estava na assembleia, presta contas, ele ajuda a fazer prestação de contas, os cooperados então naturalmente têm todos os dados, todas as informações, todos os números chegam até nós, chega para a entidade e principalmente aos diretores que são do Sistema Cresol [...] (E8).

Na subcategoria em análise perguntou-se, ainda, quais as expectativas em relação ao que a instituição financeira pode oferecer, e se houve o sentimento de satisfação. E1

mencionou que “Sim, supersatisfeito, fui atendido em todas as minhas demandas”. E2 também concordou: “Sim, estou satisfeito com os produtos e com o atendimento da cooperativa”. E5 mostrou-se “muito satisfeito sempre fui bem atendido, tanto como cooperado como nos projetos que presto a cooperativa, sempre fui atendido nas minhas necessidades”. O entrevistado E6 informou que “sim, supera, um passo à frente dos seus concorrentes”.

Devido às prerrogativas legais, essa questão não tem aplicação para os Entrevistados E8 e E10, pela posição de supervisão e controle.

Na dimensão **instrumental**, a teoria é utilizada para identificar conexões, ou a falta delas entre a prática do gerenciamento dos *stakeholders* e a realização dos objetivos da empresa (SARTURI; SERAVALLI; BOAVENTURA, 2015)

Nessa dimensão, a proposição é de que as empresas que gerenciam seus *stakeholders* serão relativamente bem-sucedidas em termos de desempenho convencionais, como rentabilidade, estabilidade e crescimento. Para Campos e Bertucci (2002), a dimensão busca, na teoria econômica, os determinantes básicos para nortear as políticas para *stakeholders*.

Iniciamos e a discussão dessa dimensão analisando os aspectos relacionados à **cooperação mútua** entre os *stakeholders*. Perguntou-se para os entrevistados como consideram sua cooperação com a cooperativa.

O Entrevistado 2 declarou “entendo que eu coopero com a cooperativa e ela contribuiu com as minhas necessidades financeiras”. E5 demonstrou sua satisfação afirmando que, “[...] tanto como cooperado quanto como prestador de serviços, sempre fui bem atendido nas minhas demandas de crédito, ou nas demandas de trabalho, sempre fui atendido no que solicitei, pra mim, está excelente”.

Sim, naquilo que a legislação trabalhista permite a cooperação é total, a gente sempre recebeu muito apoio da diretoria do sistema Cresol para fazer assembleias. Às vezes assembleia são feitas após o expediente nas próprias dependências do Cresol, nós fizemos várias rodadas com centenas de trabalhadores, rodadas de assembleia sempre com apoio institucional muito forte (E8).

Para maior aprofundamento dessa subcategoria, buscamos entender se os interesses da cooperativa estão compatíveis com os interesses dos seus *stakeholders*, como percebem isso e se existia algum contrato estabelecido.

E1 informou que “sim, independente da minha posição o atendimento a mim sempre foi imparcial”. Para E2, “sim, entendo que é uma necessidade das duas partes”. E3:

“são compatíveis, pois buscam conhecer primeiramente o cooperado, criar laços, e entender as suas necessidades”. E5 pontua: “com certeza”.

E8 explicou como funcionam os contratos: “com a Cresol a gente assina um acordo coletivo de trabalho, no qual os trabalhadores são representados pelo sindicato laboral e a empresa elege um representante, no caso da Cresol é a Central Cresol”.

E6 indagou o questionamento a ele realizado, respondendo “por que não?”.

[...] O interesse da Fetaep é atender bem o agricultor, a agricultura familiar, ver eles bem, continuando no campo investindo, produzindo... O pessoal (Cresol) tem feito isso, tem oportunizado linhas de crédito para quem é cooperado, tem conseguido dentro da cooperativa se atender às suas demandas, então eu vejo que estamos indo no mesmo rumo cada um no seu quadrado, mas cumprindo cada um com uma parcela que é importante lá para ver tanto agricultor (E6).

Ainda dentro da teoria, contemplamos os aspectos de *políticas organizacionais* e *compartilhamento de informações*, e perguntamos como viam a participação dos cooperados, parceiros, entidades no processo de decisão da Cresol.

E2 entende que existe “pouca participação, normalmente as decisões já estão direcionadas para um propósito da cooperativa”. E3 fez um contraponto quanto ao momento ideal para a participação, referindo-se às obrigações estatutárias: “os cooperados sempre têm abertura, mas é na assembleia que eles podem contribuir nesses processos de decisão”. E4 explicou o funcionamento na visão interna da organização, o posicionamento e como os cooperados participam ou são representados na Cresol:

No início procurávamos dentro do conselho pessoas que estivessem ligadas a esse público para fazer representação para nós, hoje nós [Cresol] não fazemos mais isso. Hoje nós imaginamos que as pessoas, segmentos, organizações são de fundamental importância, mas ela não necessariamente representa toda a categoria. Se nós pegamos um sindicato de trabalhadores rurais e um agricultor, necessariamente ele é cooperado da Cresol, mas pode não ser sócio desse sindicato, então não tem por que eu ter uma representação do sindicato aqui dentro, então eu tenho uma representação do segmento da agricultura. Se eu pego a associação comercial, eu não tenho todas as empresas que são cooperadas da Cresol, são sócias da associação comercial, então não adianta eu ter um representante da associação comercial dentro do conselho, tem que ter pessoas que possam representar o segmento, então a gente não faz mais isso. Mas nós temos mantido uma relação, e tentado manter uma relação boa com esse segmento, porque esses segmentos representam parte dos nossos cooperados, então é importante que nós estejamos próximos, afinal somos uma cooperativa e temos no nosso princípio de que o cooperativismo se faz coletivamente, com as pessoas, com as organizações, então nos prezamos por isso, é importante que esse segmento seja organizado. Nós estamos perto, temos parcerias, contribuimos com a organização deles para que eles também tenham sucesso.

E5 entende que “sempre participando ativamente, expondo as minhas ideias, vai ficar legal, não vai, eu posso dizer que participei no processo de mudança, e as ideias que eu

passsei sempre foram bem aceitas”. E6 corrobora: “FETAEP é cooperada da Cresol e entende que é uma forma de apoiar, senão ficaria muito longe o nosso discurso da nossa prática”.

Em virtude da posição de E9, quanto ao interesse na instituição, coloca: “olha, não sei te dizer, vou ser muito sincera, eu acho que não, mas não posso te afirmar. Mas os cooperados precisam ter informação e conhecimento”.

Campos e Bertucci (2002) refletem sobre os estudos na dimensão instrumental, e apresentam as políticas *organizacionais* com o objetivo de avaliar o impacto das políticas para *stakeholders* sobre a performance das organizações. Para a compreensão desse aspecto, perguntamos aos entrevistados se eles têm conhecimento da governança corporativa da cooperativa.

A Entrevistada 1 ressaltou: “Sim faz parte do conselho de uma cooperativa. Explicado a parte técnica da composição da governança dentro das cooperativas em nível hierárquico”. E2 explicou: “Sim, conheço, tive oportunidade de conhecer a Executiva da minha cooperativa”. E3 demonstrou como ocorre a apresentação para a sua categoria: “sim, são apresentados sempre ao quadro de colaboradores”. E5 informou que “Sim, conheço”. E6 discorreu: “Eu conheço algumas pessoas, só que mudou bastante, assim, eles têm uma equipe gigante; hoje conheço a sede deles, Beltrão, não posso dizer que eu conheço do funcionamento, isso não, política é, mas institucional não operacional”.

A dimensão **instrumental** abrange a conexão entre as abordagens das partes interessadas e objetivos desejados, como gestão e desempenho corporativo, abrangendo a lucratividade da empresa (DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009). Para compreender o aspecto e o cenário da eficiência econômica, indagamos aos *stakeholders* quais fatores eles atribuem ao crescimento de 46% ao ano do Sistema em 2020, e recebemos os atributos elencados a seguir.

E1 contemplou o momento de alta no agronegócio: “é um conjunto de todo esse processo de mudança todos os fatores passam a ser importantes, principalmente o agronegócio”. E2 apresentou os preceitos técnicos e internos da instituição: “taxa de juros baixas, agilidade nas liberações de crédito”. E3 apontou para o “grande aumento de capital social e ativos. Esse resultado é devido à grande abrangência de diferentes perfis de cooperados, e avanços da tecnologia”. E5 também especificou fatores internos: “vários fatores, primeiro, agilidade na liberação de crédito ao cooperado, esse foi um dos principais fatores, outra questão atendimento dos funcionários aos cooperados isso é essencial, em

qualquer agente financeiro o atendimento conta muito. Para mim esses foram os dois principais fatores”.

Eu atribuo esse mérito na profissionalização das equipes, nós estamos recrutando pessoas, mais profissionais. A reorganização interna, de você ter uma diretoria executiva, um administrativo estruturado para dar suporte a essas equipes e a credibilidade, eu acho que a Cresol passa por um momento bom de credibilidade e essa faz crescer. Nós temos municípios que ainda não possuem agência e já possuem cem cooperados, isso significa que nos últimos tempos o nome Cresol foi trabalhado fortemente na mídia, e juntando com a questão da eficiência e o profissionalismo na administração isso faz esse crescimento eu atribuo a isso. A tecnologia, sem dúvida nenhuma, isso eu afirmo, você ter um cartão de uma bandeira conceituada, terminais de autoatendimento, canais digitais, aplicativos, isso faz com que a pessoa tome uma decisão de vir para a Cresol, facilitando a forma de movimentação a tecnologia nos proporciona isso. E hoje muitas pessoas nem querem mais sair de casa para realizar as suas transações, querem na comodidade das suas casas e isso possibilita na Cresol. A abertura para demais públicos também, pois era um público que estava muito próximo, mas o estatuto não permitia que fosse cooperado da Cresol, e hoje isso é possível. Então acredito que todos esses fatores favoreceram esse crescimento (E4).

E8 fez uma ampla abordagem, explicando que os fatores não são específicos do Sistema Cresol, e que isso ocorreu em todo o mercado financeiro, e ressalta que é “importante de marcar que não ocorreu exclusivamente no Sistema Cresol, ocorreu no Sicredi, Unicred, Uniprime, Sicoob [...]”.

O Sistema Financeiro Bancário é um sistema em que o envolvimento do dono do dinheiro com o tomador do dinheiro é exclusivamente contratual no caso da Cooperativa de Crédito, a relação é muito mais de apoio, então no momento da pandemia, o Sistema de Cooperativismo de Crédito é muito próximo, muito presente para necessitados operar. Enquanto os bancos diziam não o tempo todo, as cooperativas de crédito diziam sim e ainda tentavam procurar ajudando na análise do negócio e, com certeza, a Cresol se beneficiou de um modelo que vem sendo construindo há mais de duas décadas praticamente, então ao ter condições de amparar seu cooperado, ela passou a concentrar mais atividades financeiras na própria cooperativa de crédito [...] foi o crescimento que não tem segredo nenhum, ele é um crescimento matemático, estava previsto isso, tudo que estava previsto de venda de seguros, realização de empréstimos ocorreu normalmente e com isso as metas foram atingidas, o resultado era óbvio que iria acontecer, como ocorreu em vários sistemas (E8).

Ainda relacionado à eficiência econômica da cooperativa, perguntamos se estão dentro das expectativas dos *stakeholders*. Para E1, “sim, superadas”; E2 afirma que “sim, o resultado tem sido exponencial anualmente”. Para E3, “sim, profissionais capacitados, gestão e organização com grande competência”. Segundo E5, “vem se superando está melhorando a cada vez mais”. De acordo com E6, “sim, supera”. Conforme E7, “eu acho que sim, só pelo crescimento que ela apresentou e pelas ações que ela tem feito a agente tem visto da movimentação da própria Cresol, eu acredito que sim”.

E4 explica o funcionamento pontuando que

sim, inclusive todo começo do ano ou antes de terminar o ano é feito um planejamento para o próximo ano e nós temos acompanhado através da nossa Central, o crescimento ele é primordial e está acima da expectativa de um ano para outro, ainda mais nessa época de pandemia, em que vários setores da economia retrocederam e nós, enquanto segmento cooperativo financeiro, crescemos e crescemos bem.

Sobre o mesmo questionamento, E8 declara:

Olha, a gente entende que a gente tem que se manter o mais neutro possível, porque uma vez que a gente representa modelagem de negócio extremamente diferente, a gente respeita as escolhas que são feitas, então eu te diria que o Cresol é o que cresce mais lentamente. Mas de maneira mais sustentável de todos os sistemas porque a diferença de um exercício para outro, logo um ano para outro, não é muito grande, mas é constante, sedimentada, e o Cresol Paraná é uma referência nacional, então a base dele é muito sólida. Eu não posso comparar com um sistema que tem uma rentabilidade muito elevada, com valor de sobra muito expressivo, mas que o ticket médio de cada transação ele é muito superior a ao sistema Cresol, então a Cresol para aquilo que ele se propõe, ele cumpre a expectativa dos trabalhadores do sindicato da própria gestão e com certeza dos próprios cooperados.

Para finalizar a discussão da dimensão **instrumental**, buscou-se analisar os níveis de confiança dos *stakeholders* para com a cooperativa, em relação ao aperfeiçoamento na gestão estratégica e, conseqüentemente, no desempenho da própria organização: buscamos compreender se consideram essas mudanças positivas, negativas ou indiferentes, e quais ganhos foram perceptíveis aos interessados.

O Entrevistado 2 considerou positiva: “trouxe ganhos como a ampliação de agência e cooperados”. E3 trouxe sua opinião nesse mesmo aspecto: “positivas, pois aumentou o seu quadro social, e trouxe maior fidelidade, grandes avanços tecnológicos, e benefícios aos cooperados”. Para E4, o “novo jeito de governar foi muito positivo”. Segundo E5, foi “positiva. Para mim, eu só tive benefícios”. Em relação aos resultados obtidos, E7 ressaltou: “positivas, por tudo que ela está tendo de modificação e os resultados que ela está tendo, ela deve ter sido positiva”.

Sobre a necessidade de atualização, E6 explicou: “é muito positiva, né? Eu acho que quem não faz isso perde muito [...] se o sistema também não acelerar nesse sentido fica ultrapassado”.

É uma forma diferente de se trabalhar, hoje tem a linha política e representativa do quadro social e a parte técnica a superintendência e as diretorias executivas, é um pouco difícil o consentimento para que as coisas andem no mesmo rumo, é um grande desafio. Positiva da capacitação e direcionamento técnico, da parte do cooperado que estava acostumado ser representado por suas categorias, ou seja, os presidentes atendiam e tinham contato direto com os cooperados, se perdeu um pouco isso (E1).

O entrevistado E8 também concordou: “com certeza, nos últimos anos a gente percebeu junto com profissionalismo de toda a equipe que resultados que foram projetados foram alcançados”. E9 ressaltou a percepção em relação à concorrência: “positiva, eu acho que para ter crescimento tem que ter. Ela incomoda outros segmentos de crédito, essas agências imensas, bem estruturadas e bem equipadas”.

A dimensão **normativa** baseia-se em premissas morais e éticas acerca de como os agentes e organizações devem pautar suas ações para que ajam de determinada maneira (CAMPOS; BERTUCCI, 2002).

Os autores discorrem a respeito da abordagem normativa em relação à sua dimensão, pois tem sido adotada em políticas, desenvolvimento, enfatizando a legitimidade, envolvimento e empoderamento das partes interessadas na tomada de decisões (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009).

No aspecto de **empoderamento**, buscou-se compreender, na visão dos entrevistados, se consideram que participaram do processo de mudança e se as suas opiniões foram expressas.

A Entrevistada 1 afirmou que “[...] foi momento de transições, porque tudo que é novo é desafiador, né? Mas todas as etapas foram muito bem conduzidas, muito bem planejadas”. E2 declarou: “não participei, não expus a minha opinião no processo de mudança”. E6 contribui, e ressaltou explicando a abrangência que a categoria representa: “Não. Nós não participamos desse processo. A FETAEP em si não entrou nessa discussão, os nossos cooperados, nossos dirigentes, sim, porque ele fazia parte da cooperativa, ia para o conselho e tudo mais”.

Eu diria com certeza. Como órgão regulador, mas não como um órgão comopositor de caminho a regulação sempre foi desenvolvida a múltiplas mãos e como eu te falei, se você mapear as resoluções sucessivamente você vai vendo ali um crescimento de modelo, e isso sempre foi desenvolvido, ouvindo o segmento através das suas representações de classe categoria, né, a OCB principalmente (E10).

E5 explicou como as mudanças eram comunicadas à sua categoria e como participaram desse processo.

Sim, foi um processo normal eu sempre fui orientado como seria a questão de mudança, sempre me passaram “vai mudar tal coisa”, o sistema está mudando, junção das cooperativas por exemplo, sempre me mantiveram informado. Eu não tenho nada a dizer que fiquei por último a saber. Sempre estive por dentro das mudanças, sempre com antecedência, vai ocorrer tal coisa, a cooperativa está indo para esse lado, vai haver junção, não vai, sempre tive essa informação.

As abordagens nas dimensões *normativas* explanam a atribuição de valor intrínseco para a conceituação dessa categoria como *direitos* individuais ou de grupo, *contrato social* ou utilitarismo (FREEMAN, 1984; DONALDSON; PRESTON, 1995; REED *et al.*, 2009).

Nesse eixo, levantamos questões com abrangência em **contrato social, empoderamento e legitimidade**. Perguntou-se, portanto, aos entrevistados, se eles têm conhecimento das alterações estatutárias do Sistema dos últimos anos e se concordam com elas.

E1 informou que “sim”. E2 diz que não tem conhecimento. E5 contribuiu: “tenho, sim, nas assembleias sempre é apresentado, e concordo com elas porque propõe melhorias”. E6 pontuou: “não participei”; já E7 declarou que “Não tem conhecimento das alterações estatutárias da Cresol”. E8 explicou a sua opinião: “eu tenho conhecimento e acho que foi uma imposição de todas as intermediações que o Sistema Financeiro vem passando”.

Levando em consideração que, em um Sistema Cooperativo regido por questões estatutárias, em que os cooperados decidem em assembleia os encaminhamentos, os *stakeholders* externos à instituição, que não tenham vínculo como cooperados, podem não conhecer os regimentos e estatutos da cooperativa. Todavia, a legitimidade do processo ocorreu no contexto das normativas legais que a cooperativa deve atuar, transmitindo empoderamento das partes interessadas dos cooperados, como previsto na legislação.

Percebe-se que a cooperativa está agindo com o proposto em consonância com o contrato social da dimensão normativa, e para tanto, nesse aspecto, as questões legais impedem a aplicabilidade proposta na teoria de *stakeholders*, no viés de empoderamento e a ampla interação dos denominados *partes interessadas* da instituição. Nesse sentido, além da relação estabelecida, existe um atributo para a participação nesse processo: *ser cooperado*.

Utilizando a análise com o intuito de legitimidade, discutida por Donaldson e Preston (1995), com o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, questionou-se junto aos entrevistados se foram realizadas reuniões para explicar as mudanças que estavam ocorrendo.

E1 afirmou que “Sim, teve reuniões na dentro dos conselhos, reuniões com os quadros de funcionários, e até nas assembleias, né? Tudo que é decidido numa cooperativa é passado por assembleia. Então, sempre foi trazido isso discutido, né?”. E4 justificou a participação dos envolvidos “[...] foi feito o processo legal, obviamente, como toda organização o percentual de participação que não é muito significativa. Mas a princípio foi feito o processo de informar os cooperados de conjunturas do processo, tem cooperativas em

que foram feitas várias reuniões, três, quatro reuniões, talvez com uma participação não tão significativa, mas foram realizadas várias reuniões”.

E5 concordou e afirmou essa prática: “Sim, foram realizadas várias reuniões com o quadro social, explicando o novo momento da cooperativa e o processo de mudança, ocorrendo em todas as regiões e em várias etapas”. E6 respondeu que “Sim, a FETAEP não participou, mas os cooperados participaram”. O Entrevistado 2 expressou: “não é do meu conhecimento”. E7, novamente, fez a ponderação relacionada ao tempo de parceria com o Sistema: “Não, nós não participamos disso. Não éramos cooperados, essa decisão é para cooperados então nós não participamos”. E9 também fez um atributo relacionado à participação interna dos cooperados: “Que eu tenha conhecimento, não. Me recordo dos processos de incorporação, mas não posso explicar essa questão, visto que ela é interna”.

Ainda nesse ponto de vista de análise, com base nas introduções estabelecidas por Donaldson e Preston (1995) e olhando para o aspecto de **representatividade e legitimidade**, buscou-se compreender, na percepção dos entrevistados, se os representantes são escolhidos de forma clara. E2 explicou que “sim, estão regidas pelos estatutos da cooperativa com eleições de períodos em períodos”. E3 complementou essa afirmação: “sim, de forma clara e com capacitação”.

Sim, os representantes são escolhidos nas assembleias pelos próprios cooperados. Eles ficam sabendo, todos têm direito de expor suas ideias, uns gostam outros não, mas sempre é exposto aos cooperados, quem é a chapa da candidatura, quem vai participar, é um processo de eleição dentro das normas do Banco Central e do estatuto da cooperativa, então entendo que é de forma bem clara (E5).

E6 explicou: “eu não participo diretamente [...], mas sei que recentemente teve um processo eleitoral e teve duas chapas concorrendo [...] o processo [...] é totalmente transparente, a Assembleia, o pessoal conhece a diretoria, eu vejo que ali é feito da forma mais clara possível”.

Finalizando essa discussão com abrangência da **representatividade**, perguntou-se ainda, aos entrevistados, se compreendiam a representação da sua categoria.

E1 faz um apontamento em relação à inclusão de novos públicos dentro do Sistema: “é representada, eu mesmo represento os agricultores da minha categoria e da minha região, mas, como disse anteriormente, parte da sua exclusividade se perdeu”. E2 explicou a sua opinião: “ninguém me representa, acho uma decisão pessoal”. Segundo E5, “sim, sou representado”.

Bazanini *et al.* (2020), baseados em Donaldson e Preston (1995), explanam que a dimensão **normativa** traz as contribuições para o gerenciamento das organizações, incluída a identificação da **moral** e da **ética**. Para concluir essa discussão, indagou-se também, junto aos entrevistados, se eles entendem que o processo de reorganização está de acordo com os princípios ético e moral.

Obteve-se, para as questões, argumentações acerca desse ponto em discussão. De acordo com E2, “sim, entendo que sim”. Para E3, “Sim, a Cresol cumpre com aquilo que apresenta para os cooperados”. E4 explicou que “sim. Não fugimos dos nossos princípios e da moralidade”. E5 corroborou com a questão: “sim, tudo tem uma lei que ampara e eles não vão fazer nada fora disso”. E6 declarou que “sim”. E7 informou: “sim. Até porque eu acredito que a Cresol deve atuar dentro do *compliance*”. E9 finalizou pontuando que “sim”.

Sim, eu acho que sim, porque é o foco da cooperativa, né? Gerar o desenvolvimento para os cooperados e para a cooperativa também e jamais ela vai passar por cima de pessoas ou projetos para benefício próprio, né? Ela, a missão, os valores, continuam os mesmos, né? De repente uma coisa e outra a gente muda ao longo do caminho, mas muda pensando na melhoria, não para ser sobressair em alguma coisa, mas eu acho que sim (E1).

Dentro desse viés, o E10 explicou as consequências na possibilidade de problemas relacionados às instituições financeiras, e como são aplicadas as sanções administrativas.

O sistema sempre opera por decisão coletiva, né, então eu acho que sim, sempre com ética e observando a moral. É claro que Banco Central trata esporadicamente de instituição que entrou uma linha de problemas prudências, que a nossa área de que é a segurança patrimonial, né, e quando ocorre desvios o regulador também tem o poder de aplicar sanção administrativa ne? Mas eu acho que para dizer que o sistema como um conjunto sim ele é ético e moral (E10).

Obtivemos em unanimidade, o entendimento de que a cooperativa atua com moral e ética dentro dos princípios estabelecidos na organização.

#### 4.7 ANÁLISE METATEÓRICA-MULTIPARADIGMÁTICA

Conforme exposto no item 2.1 do referencial teórico, este estudo se norteou por meio de duas perspectivas teóricas, sendo elas: respostas estratégicas introduzidas por Oliver (1991) e *Stakeholders*, discutidas por Donaldson e Preston (1995).

Atualmente, é necessário um novo entendimento de triangulação que integre conceitos, permitindo ir além das discussões, trazendo importantes contribuições para o estudo, gerando acessibilidade para que os pesquisadores consigam validar resultados de

pesquisa marcando a conceituação teórica do pesquisador. Para os autores, a combinação ou a adição de mais métodos pode representar alcance e profundidade à prática da triangulação, permitindo que pesquisadores validem seus resultados e o fenômeno em estudo, e a conceituação teórica na forma como pode ser percebido pelo pesquisador (DENZIN; LINCOLN, 2018).

Neste estudo, as discussões se basearam em duas teorias de diferentes paradigmas. Na perspectiva de Burrell e Morgan (1979), as mudanças analisadas por meio das respostas estratégicas relacionam-se com o paradigma **interpretativista**. Para tanto, a segunda vertente teórica utilizada para compreender as mudanças por meio da teoria dos *stakeholders* concentra-se no paradigma **funcionalista** (NETO; BORGES, 2019).

Para Burrell e Morgan (1979), o paradigma **interpretativista** considera que a realidade social não existe em termos concretos, mas se volta para as experiências subjetivas e intersubjetivas dos indivíduos (SILVA; ROMAN NETO, 2020).

Os autores Burrell e Morgan (1979) pressupõem que o paradigma **funcionalista** tem uma experiência real, concreta, orientado para produzir um sistema social regulado e ordenado. A epistemologia procura explicar o que acontece no mundo social, na busca de regularidades e relações causais entre os elementos constituintes, o comportamento volta-se para as relações sociais tangíveis e concretas (SILVA; ROMAN NETO, 2020).

No Quadro 12, exposto abaixo, estão os resultados encontrados por meio das teorias embasadas no objetivo geral da pesquisa, o qual buscou compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e *Stakeholders*. Na sequência, após a evidência dos resultados sob a perspectiva das duas teorias discutidas nos itens 4.3 e 4.4, aplicou-se a estratégia do cruzamento de paradigmas discutidas por Schultz e Hatch (1996), na perspectiva multiparadigmática. Foram criadas siglas para a evidenciar a qual categoria os resultados da pesquisa pertencem.

**Quadro 12** – Comparativo dos resultados encontrados

(Continua)

Comparativo dos resultados encontrados	
Compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e <i>Stakeholders</i>	
Respostas Estratégicas às Pressões Institucionais	Teoria <i>Stakeholders</i>
Todas as estratégias foram identificadas na Cresol, códigos aquiescência <b>(A)</b> (54 citações), compromisso <b>(C)</b> (52 citações encontradas), seguido de evasão <b>(E)</b> (21 citações), manipular <b>(M)</b> (16 citações) e desafiar <b>(D)</b> (2 citações).	Todas as dimensões foram identificadas, sendo 82 citações na dimensão descritiva <b>(DD)</b> , 67 na dimensão instrumental <b>(DI)</b> , e 93 citações na dimensão normativa <b>(DN)</b> .

(Continuação)

<p>(A) A cooperativa precisou aderir a vários procedimentos externos da empresa para auferir a legitimidade expressa por meio pela pressão exercida ao ambiente em que a organização está inserida.</p> <p>(A) A empresa reproduz ações de concordância sobre os hábitos e as conformidades, os atores compreendem que esse processo se fez necessário por uma pressão externa para permanecer no mercado financeiro. Percebe-se que o ambiente está institucionalizado em relação à sua colocação no mercado.</p>	<p>(DN) Na percepção de todos os entrevistados, o gerenciamento da organização atende aos princípios daquilo que compreendem como moral e ética.</p>
<p>(A) Para entrar na conformidade dos órgãos normativos e de supervisão, uma das estratégias adotadas pela instituição refere-se à aquiescência, adotando as táticas hábito, imitação ou obediência para com as pressões exercidas sobre ela.</p>	<p>(DN) A cooperativa buscou a legitimidade das normativas legais que ela deve atuar, transmitindo empoderamento das partes interessadas dos cooperados, como previsto na legislação.</p> <p>(DN) As ações estão em consonância com o contrato social da dimensão normativa aspecto, as questões legais impedem a aplicabilidade proposta na teoria de <i>stakeholders</i>, no viés de empoderamento, e a ampla interação daqueles denominados <i>partes interessadas</i> da instituição.</p> <p>(DN) Foram realizadas reuniões para explanar as mudanças que estavam ocorrendo e os entrevistados compreendem que os representantes são escolhidos de forma clara.</p>
<p>(C) As mudanças não impactaram nos princípios e valores que deram origem ao Sistema, mas contribuíram para uma estrutura mais forte e a organização não viver em um mundo isolado de outras categorias.</p>	<p>(DD) Os <i>stakeholders</i> consideram que o impacto no processo de mudança em relação ao posicionamento da cooperativa permitiu a ampliação nos produtos e serviços oferecidos por ela. Outros compreendem que não sofreram impactos, que permaneceu da mesma forma.</p>
<p>(A) A inclusão de novos públicos refere-se à pressão externa e interna para permanecer no mercado financeiro, com resultado econômico condizente com as expectativas dos seus interessados, e o reflexo desse movimento contribuiu para que a empresa pudesse evoluir em cooperados, estrutura física, digital, e o impacto de todos esses processos ampliou os resultados da cooperativa.</p> <p>(A) A mudança de atividade em diferentes segmentos forçou a cooperativa a reorganizar a permissão nos diferentes segmentos, visto que estava possibilitando que seus cooperados migrassem para outras organizações, buscando atender às normativas estatutárias da própria cooperativa, as quais são supervisionadas pelo órgão normativo, o BC.</p>	<p>(DN) A maioria dos <i>stakeholders</i> compreende, que no processo de reestruturação, as diferentes categorias de públicos estão sendo representadas dentro do Sistema.</p> <p>(DD) As percepções do processo de mudanças pelos <i>stakeholders</i> evidenciaram modernização, agilidade, investimentos em estrutura física, tecnologia e capacitação do quadro de colaboradores.</p>
<p>(A) Os atores compreendem que esse processo contribuiu para que a Cresol se tornasse muito semelhantes a outros sistemas cooperativos que atuam no Brasil. Por meio desse aspecto atribui-se legitimidade e aceitação em todas as categorias por meio desse formato aderido, interpretando, portanto, que outros sistemas podem ter feito essa mesma leitura no passado em relação ao isomorfismo mimético.</p>	<p>(DD) Os <i>stakeholders</i> reconhecem que ocorreram conflitos durante os últimos cinco anos, com algumas categorias relacionadas com a instituição.</p>

(Continuação)

<p>(A) A Cresol precisou, ainda, implantar a governança corporativa, atendendo às orientações do Banco Central no que se diz respeito ao porte das cooperativas em número de ativos, executou buscando a legitimidade do Sistema perante o SFN.</p>	<p>(DI) No que se refere à governança corporativa, foram identificados alguns conflitos e interferência política, exercendo a democracia dentro da organização. É evidente que o conhecimento dessa estrutura está ligado aos <i>stakeholders</i> mais próximos ou vinculado aos órgãos normativos e de supervisão.</p> <p>(DI) Avaliação positiva no que se refere ao aperfeiçoamento na gestão estratégica e, conseqüentemente, no desempenho da própria organização.</p>
<p>(E) No conceito econômico no mercado financeiro, o crescimento exponencial está relacionado com permanência no mercado, exigido pela própria sociedade, pressionado os interesses dos interessados de cada organização.</p> <p>(A) Esse aspecto está ligado, ainda, aos objetivos do próprio órgão de supervisão, Banco Central, por meio da Agenda BC#, em que os desafios de até 2022 permitem que 20% do Sistema Financeiro Nacional, do ponto de vista de operações de crédito para pequenos e médios segmentos, seja operado por meio da Cooperativas de Crédito.</p> <p>(E) O Banco Central esclarece que não existe exigência sobre sobras financeiras exorbitantes, essa é uma decisão interna nas ações estratégicas, mas é correto afirmar que, em situações de resultados negativos, ocorre intervenção do órgão de supervisão e controle do Sistema Financeiro.</p>	<p>(DI) Dentro na análise da dimensão instrumental eficiência, a percepção das partes interessadas econômica da cooperativa está dentro das expectativas dos <i>stakeholders</i>, evidenciando que esse crescimento exponencial não ocorre apenas em uma instituição, mas no segmento cooperativo financeiro.</p> <p>(DD) Em relação ao <i>desempenho organizacional</i> e <i>relacionamento</i>, os <i>stakeholders</i> mais próximos ou com relacionamento nos períodos de análise compreendem que os resultados e aprendizados foram compartilhados.</p>
<p>(C): (M) A cooperativa criou linhas estratégicas para driblar a similaridade de outras instituições, evidenciadas pelos atores sociais, utilizando a tática de incomparabilidade como, por exemplo, o relacionamento executado por meio da proximidade com o seu quadro social. Isso tem sido considerado pelo Banco Central, e podemos considerar como uma forma de influência para com a concorrência e com o quadro social, além de barganha e compromisso.</p>	<p>(DD) Os <i>stakeholders</i> consideram fundamental o relacionamento com a Cresol e a cooperativa tem esse mesmo propósito em suas ações.</p> <p>(DD) De forma geral, pode-se afirmar que ambas as partes influenciam e são influenciadas no contexto organizacional.</p> <p>(DI) É perceptível a execução da cooperação mútua entre as partes.</p> <p>(DN) Os <i>stakeholders</i> mais próximos compreendem que participaram do processo de mudança.</p> <p>(DD) A cooperativa busca melhorar e fortalecer a relação com as partes interessadas na cooperativa.</p>
<p>(A) A Cresol é aderente à teoria de DiMaggio e Powell (1983), ou seja, na necessidade para sobreviver e prosperar, adotou-se o comportamento isomórfico em diferentes aspectos relacionados a públicos, tecnologia, produtos e serviços oferecidos e posicionamentos em busca de resultados financeiros, procurando legitimidade, adequação social, eficiência e adequação econômica.</p>	<p>(DD) Com a implantação de canais digitais, reposicionamento de estrutura, as partes interessadas compreendem que essas ações melhoraram e fortaleceram as relações com a cooperativa.</p>

(Conclusão)

<p><b>(M)</b> Para os entrevistados, as mudanças não restringem as ações da cooperativa.</p> <p><b>(A)</b> Em um ambiente de incerteza e pressionada a se moldar nas exigências para permanência no mercado financeiro, a Cresol utilizou-se do isomorfismo mimético, imitando os modelos das organizações consideradas de sucesso, inspirando-se no Cooperativismo Internacional, com predominância dos modelos da Europa.</p> <p><b>(M)</b> A concorrência também foi um fator relacionado às pressões, principalmente quando se trata dos novos segmentos entrantes no sistema e modernos sistemas tecnológicos para a prestação de serviços aos seus cooperados.</p>	<p><b>(DD)</b> Com a implantação de canais digitais, reposicionamento de estrutura, as partes interessadas compreendem que essas ações melhoraram e fortaleceram as relações com a cooperativa.</p>
<p><b>(C)</b> A Cooperativa barganha na negociação com os parceiros e entidades parceiras, apaziguando o processo de mudança e conduzindo com naturalidade e aceitação, seguindo a legislação e normas impostas ao segmento em que a cooperativa atua.</p>	<p><b>(DN)</b> A cooperativa busca explicar as mudanças ocorridas no sistema aos <i>stakeholders</i>, principalmente aos caracterizados cooperados, os quais possuem direito ao voto no estatuto da cooperativa. Alguns desses incentivados pelos órgãos normativos e de supervisão.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2021).

#### 4.7.1 SÍNTESE DA METATEORIA-MULTIPARADIGMÁTICA

A metateoria preconiza, na área de conhecimento, as discussões da teoria de determinada ciência equivalente à epistemologia em *ir além do paradigma*, gerando novas conceituações. A perspectiva teórica multiparadigmática permite criar *insights*, e parte da diferença de bases ontológicas e epistemológicas para produzir diferentes informações sobre visões e fenômenos (LEWIS; GRIMES, 2005).

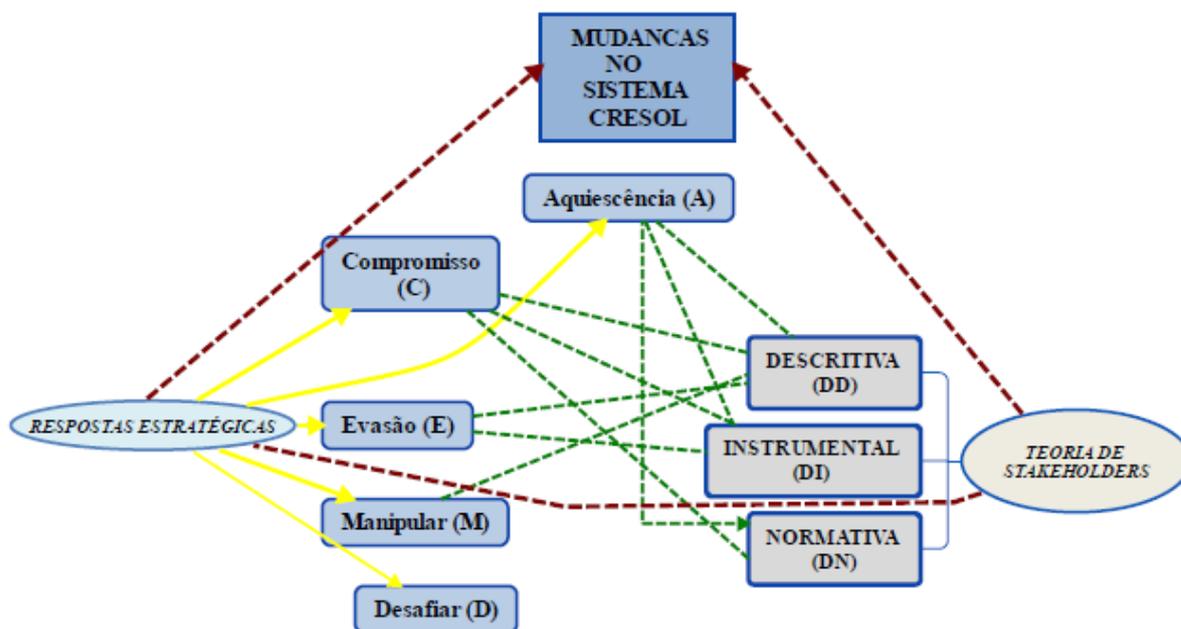
Para os autores Schultz e Hatch (1996), a percepção de uma perspectiva multiparadigmática implica reconhecer e confrontar múltiplos paradigmáticos, buscando analisar os relacionamentos interdependentes. Essa percepção de contraste e conexões paradigmáticas pode ser realizada a partir da percepção de quatro diferentes estratégias, podendo, ainda, utilizar uma ou mais alternativas para as análises. São elas: *sequencial*, *paralela*, *de ligação* e *de interação* (SILVA; ROMAN NETO, 2020).

Para os autores Schultz e Hatch (1996), com as atribuições apresentadas por Goles e Hirschheim (2000), a *estratégia sequencial* considera que os paradigmas influenciam um ao outro, construindo relacionamento entre eles como linear e unidirecional, embora possam se mover em ambas as direções como, por exemplo, o funcionalista para o interpretativista. Para a *estratégia paralela*, vários paradigmas são aplicados ao mesmo tempo, e aqui os pesquisadores fazem comparações, enfatizando mais diferenças e conflitos do que

similaridades. A *estratégia de ligação* indica zonas de transição fronteiras permeáveis, enfatizando as similaridades entre diversos paradigmas. A *estratégia de interação* utiliza contrastes das conexões entre paradigmas para compreender a natureza de um fenômeno do campo das organizações, utilizada para ilustrar as diferenças e similaridades entre o funcionalismo e interpretativismo (SILVA; ROMAN NETO, 2020).

Para a análise do estudo deste trabalho, por meio da relação apresentada no Quadro 12, compreende-se que a melhor estratégia se baseia na estratégia *de interação*. A Figura 6 buscou apresentar a interação, ilustrando os resultados e similaridades encontrados entre a teoria do funcionalismo e interpretativismo, representados na interação entre a teoria das respostas estratégicas e a teoria dos *Stakeholders*.

**Figura 6** – Interação Respostas Estratégicas e a Teoria dos Stakeholders



Fonte: Elaborado pela autora (2021) baseado em Schultz e Hatch (1996).

Percebe-se, em várias estratégias e dimensões de análise, que as teorias se complementam em relação ao aspecto de discussão. Ao analisar o contexto das respostas estratégicas, observou-se que, para entrar na conformidade dos órgãos normativos e de supervisão, uma das estratégias adotadas pela instituição refere-se à **(A) aquiescência**, adotando as táticas hábito, imitação ou obediência para com as pressões exercidas sobre ela. Em concordância com esse posicionamento, ao analisar as dimensões da teoria de *stakeholders*, ficou evidente que a cooperativa buscou a legitimidade das normativas legais para permanecer no mercado em que atua, buscando aplicar o empoderamento das partes

interessadas (**DN**) dos cooperados em conformidade com o previsto na legislação, por meio de diferentes procedimentos envolvendo suas partes interessadas.

Na percepção obtida por meio das Respostas Estratégicas, a Cresol precisou adotar procedimentos externos para auferir a legitimidade às ações de concordância sobre os hábitos e as conformidades, na compreensão dos atores, que esse processo se fez necessário por uma pressão externa para permanecer no mercado financeiro (**A**). Quando explanado como esse processo foi conduzido na perspectiva teórica da dimensão *normativa* (**DN**), incluída a identificação da moral e da ética, na percepção de todos os entrevistados, o gerenciamento da organização atende aos princípios daquilo que compreendem como moral e ética.

Podemos, ainda, interligar essa discussão nas respostas de manipulação de valores e crenças institucionais, ou para definições e critérios de práticas e desempenhos que sejam aceitáveis, obtivemos, nos resultados, que as mudanças não impactaram nos princípios e valores que deram origem ao Sistema, mas contribuíram para uma estrutura mais forte e para a organização não viver em um mundo isolado de outras categorias (**C**).

Em sequência, pode-se estabelecer uma complementação no processo de mudança e o impacto no *relacionamento dos stakeholders* (**DD**), e esses consideram que o posicionamento da cooperativa permitiu a ampliação nos produtos e serviços oferecidos por ela, sendo impactos positivos, na visão dos entrevistados.

No que se refere à discussão a respeito da reorganização para a permissão de inclusão de novos públicos e as pressões externa e interna para permanecer no mercado financeiro com resultado econômico condizente com as expectativas dos seus interessados (**A**), quando analisado pela perspectiva das (**DN**), a maioria dos *stakeholders* compreende que, no processo de reestruturação, as diferentes categorias de público estão sendo representadas dentro do Sistema e, para a maioria deles, as percepções do processo de mudanças pelos *stakeholders* evidenciou modernização, agilidade, investimentos em estrutura física, tecnologia e capacitação do quadro de colaboradores (**DD**).

Os atores compreendem que o processo de mudança contribuiu para que a Cresol se tornasse muito semelhante a outros sistemas cooperativos, isomorfismo mimético (**A**); com isso, a instituição atingiu legitimidade e aceitação das categorias que atua. Em complementação a essa discussão, que se refere a esse processo de reestruturação (**DD**), os *stakeholders* reconhecem que ocorreram conflitos durante os últimos cinco anos com algumas categorias relacionadas com a instituição.

Um dos propósitos da investigação da aquiescência (A) pesquisou a implantação da governança corporativa, e conclui que se tratava de uma orientação do Banco Central; buscando a legitimidade do Sistema perante o SFN, a cooperativa executou as regras referentes ao porte das cooperativas. Sobre esse mesmo ponto de evidência, a (DI) identificou conflitos e interferência política, exercendo a democracia dentro da organização, atendendo aos órgãos normativos e de supervisão. O aperfeiçoamento na gestão estratégica e, conseqüentemente, no desempenho da própria organização, os *stakeholders* avaliaram positivamente.

No que se refere às discussões no conceito econômico no mercado financeiro e o crescimento exponencial no Sistema, percebe-se que tanto as respostas estratégicas identificadas em Aquiescência (A) e Evasão (E), como as discussões que abrangem as dimensões instrumentais e descritivas estavam presentes nesse contexto. Nas respostas estratégicas está relacionada a permanência no mercado e incentivo do BC para crescimento do segmento cooperativo; em consonância, a discussão da teoria de *stakeholders* explana as expectativas das partes interessadas sobre os resultados financeiros e como são compartilhados com os envolvidos.

A Cooperativa barganhou na negociação com os parceiros e entidades, apaziguando o processo de mudança e conduzindo com naturalidade e aceitação (C), seguindo a legislação e normas impostas ao segmento em que a cooperativa atua. A cooperativa buscou explicar aos *stakeholders* os motivos das mudanças, sendo algumas dessas incentivadas pelos órgãos normativos e de supervisão, principalmente aos cooperados, os quais possuem direito ao voto no estatuto da cooperativa.

Nas respostas estratégicas (C):(M), identificaram-se linhas estratégicas da instituição para driblar a similaridade de outras instituições, utilizando a tática de incomparabilidade, como, por exemplo, o relacionamento executado por meio da proximidade com o seu quadro social. Em continuidade nesse diferencial, a (DD) abordou o que os *stakeholders* consideram fundamental no relacionamento com a Cresol, como as partes podem influenciar e são influenciadas no contexto organizacional, ações para fortalecer a relação com as partes interessadas na cooperativa, e se ocorre cooperação mútua entre as partes (DI). Novamente percebe-se uma sincronia e continuidade da análise nas duas percepções teóricas.

Nesse aspecto, conforme descrito acima, percebe-se que, mesmo nas diferentes perspectivas teóricas, tornou-se possível, na maioria das estratégias e dimensões, estabelecer

ligações e descrever complementaridades no que se refere a criar linhas de raciocínio semelhantes de percepções teóricas distintas sobre determinado enfoque em discussão.

A partir das amplas discussões apresentadas das teorias dos paradigmas funcionalista e interpretativista explanadas por Burrell e Morgan (1979), fundamentadas por por meio de duas perspectivas teóricas – sendo elas respostas estratégicas introduzidas por Oliver (1991) e teoria dos *Stakeholders* discutida por Donaldson e Preston (1995) –, aplicando a estratégia de interação introduzida por Schultz e Hatch (1996) para análise da metateórica-multiparadigmática, conclui-se o presente estudo. Valendo-nos da ausência de publicação de bibliografias com abrangência desse contexto de pesquisa, podemos afirmar que este trabalho atingiu o seu propósito de se tornar um estudo inédito na sua contribuição teórica, vista a concretização da possibilidade de convergências e transferibilidade interligando duas teorias distintas por meio da investigação multiparadigmática (LEWIS; GRIMES, 2005).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas últimas décadas, o mercado financeiro sofreu significativas transformações nos seus conceitos tradicionais de estrutura, práticas e gerenciamento. Algumas mudanças ocorridas no setor bancário foram ocasionadas por pressões técnicas e institucionais, resultando na necessidade de inovações, maior eficiência econômica e legitimidade (CARVALHO, 2002; JESUS, 2017). O processo de mudança torna-se um importante mecanismo para a sobrevivência das organizações, e essas mudanças são representadas por meio da reformulação das estratégias, dos propósitos, das direções e dos posicionamentos organizacionais (BULGACOV *et al.*, 2007; DA VEIGA-DIAS *et al.*, 2012).

Nesse sentido, esta dissertação buscou **compreender as mudanças no Sistema Cresol a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e teoria de *Stakeholders*.**

Para chegar às respostas, propôs-se o seguinte objetivo: compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e *Stakeholders*. Para tanto, foram definidos seis objetivos específicos: **caracterizar o Campo Organizacional da Cresol**, o campo descrito em sua teoria apresenta-se no tópico 2.3 e a caracterização do campo organizacional no tópico 4.3.1; **identificar as principais pressões institucionais exercidas sobre a Cresol (2016-2020); identificar as mudanças ocorridas no Sistema Cresol no ambiente institucional e avaliar as respostas estratégicas da Cresol às pressões institucionais**, que ocorreu no tópico 4.3.2, por meio de todas as categorias introduzidas por Oliver (1991). Nos resultados, encontrou-se predominância nos códigos aquiescência, seguido de compromisso, evasão, manipular e desafio. No Quadro 10 é possível verificar todos os códigos e subcódigos da relação por entrevistados Respostas Estratégicas.

Para analisar a segunda teoria deste estudo, teoria dos *Stakeholders*, identificada por Donaldson e Preston (1995), foi necessário **identificar os principais *stakeholders* primários e secundários da Cresol**, apresentada no Quadro 4.

Por fim, **relacionar os *Stakeholders* primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e normativa; e descrever como os *Stakeholders* primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020)** foram apresentados no tópico 4.4, assim como todo o desdobramento das categorizações das dimensões descritivas, instrumentais e normativas dispostas no Quadro 11.

No contexto de análise das respostas estratégicas, foi perceptível a predominância da subtática de imitação na categoria de aquiescência, propondo seguir modelos internacionais de sucesso dentro do segmento, necessidade de competir e evoluir para permanecer no mercado financeiro; seguido da maior representatividade da pesquisa na tática de compromisso, em semelhança na proporção de codificações para equilíbrio, pacificar e barganha, percebendo o posicionamento de profissionais de mercado e implantação de governanças corporativas recomendadas pelos órgãos de supervisão. Verificou-se, ainda, que a instituição não busca desafiar as pressões voltadas à ordem normativa e de supervisão.

Com relação ao estudo das dimensões de *stakeholders*, evidenciou-se o relacionamento da organização com os seus diferentes *stakeholders* e, mesmo com ampliação das demandas de inserção as plataformas digitais, o relacionamento e a proximidade com os seus interessados têm sido percebidos pelos entrevistados. Observou-se ampla aceitação em relação à eficiência econômica da cooperativa na percepção dos *stakeholders*, e como a cooperação é importante no desenvolvimento entre as partes interessadas. Percebeu-se, ainda, que os *stakeholders* externos à instituição que não tenham vínculo como cooperados podem não conhecer os regimentos e estatutos da cooperativa. As mudanças positivas em relação à gestão estratégica e ao desempenho da organização elevam o nível de confiança e a aceitação das mudanças.

Assim, a partir das discussões e resultados, conclui-se que a instituição em estudo respondeu por meio das respostas estratégicas a diferentes pressões exercidas sobre ela. As discussões apresentadas por meio da síntese metateórica-multiparadigmática das diferentes teorias dos paradigmas funcionalista e interpretativista, explanadas por Burrell e Morgan (1979), sendo as respostas estratégicas introduzidas por Oliver (1991) e teoria dos *Stakeholders* discutida por Donaldson e Preston (1995), quando aplicada à estratégia de interação introduzida por Schultz e Hatch (1996), pode ocorrer a transferibilidade e a complementaridade, interligando as teorias em diversos contextos de análise, como corroborado no tópico 4.5.

No decorrer da entrevista, foi perceptível que os entrevistados se sentiam bastante gratos em contribuir com a pesquisa, bem como muito transparentes em suas colocações e com aceitabilidade para o processo de mudança que ocorre constantemente no mercado financeiro.

Este trabalho não visou a questionar as decisões e o posicionamento da organização em estudo ou questionar as teorias, mas pretendeu responder os objetivos propostos por meio

da percepção dos entrevistados da pesquisa, classificados como atores sociais e *stakeholders* primários e secundários, e as discussões de resultados ocorreu com a apresentação na íntegra das citações dos entrevistados.

Este resumo executivo buscou apresentar a relevância prática do estudo, bem como as contribuições para a organização estudada, a qual permitiu a compreensão da interação dos *stakeholders* do Sistema Cresol Baser, possibilitando a apreciação dos impactos sofridos pelos principais *stakeholders* da Cresol em relação às mudanças que ocorreram nos últimos cinco anos, incluindo tanto aspectos positivos como negativos encontrados nesta pesquisa. Segundo a explanação das mudanças ocorridas e buscando identificar fatores como melhorias no relacionamento, gestão dos *stakeholders*, cooperação mútua, possibilitando maior participação dos seus interessados, esses resultados poderão ser utilizados e aplicados nas estratégias da organização. Para a Academia, a contribuição teórica deste estudo é inédita e permitirá embasamentos para estudos metateóricos-multiparadigmáticos das perspectivas teóricas, vista a possibilidade de transferibilidade nos estudos na linha de estratégia. Também defende a ideia de que é possível obter convergências interligando e complementando diferentes perspectivas teóricas.

Por fim, é importante reforçar que a organização, na percepção da maioria dos entrevistados, tomou decisões e posicionamentos assertivos, por exemplo, no que se refere à imitação dos sistemas cooperativos internacionais.

Como limitação para este estudo, apontamos a dificuldade de acesso ao campo de pesquisa em determinados órgãos relacionados ao Sistema Cooperativo, precisando finalizar o estudo retirando-os da relação de entrevistados.

Para pesquisas futuras, sugere-se que outras pesquisas com aprofundamento em outras Centrais que iniciaram o processo de mudança e reorganização. Justifica-se, ainda, que ao término deste estudo, os avanços nos canais digitais – novas plataformas como Open Banking e Pix –, estruturas amplas e modernas, passem a contemplar os itens básicos do mercado financeiro, exigindo constantemente das instituições financeiras adaptação, inovação e concorrência. O trabalho não analisou os diferenciais de outros sistemas cooperativos no que se refere às estratégias de diferenciais para driblar a similaridade causada pelo isomorfismo mimético, assim como aplicação da metateoria-multiparadigmática sob perspectivas teóricas abordadas neste estudo em outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

ALYRIO, R. D. **Métodos e técnicas de pesquisa em administração**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

ALVES, I. M. **Cooperativismo de Crédito e tendências**. Brasília, 2015.

AMÂNCIO-VIEIRA, S. F., COSTA K. B., CINTRA, R. F., & FAVORETO, L. R. Aplicação de um modelo para a análise de *Stakeholders*: o caso da Secretaria de Turismo do Paraná. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 22, nº 2, p. 195-214, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/5427> Acesso em: 25 mar. 2020.

ANDRIOLI, A.I. **Trabalho coletivo e educação**: um Estudo das Práticas Cooperativas do Programa de Cooperativismo nas Escolas na Região Fronteira Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (PCE). Ijuí: Ed. Unijuí, 2001.

ANSELMO, E. **Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração Geral). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade: Universidade de São Paulo, São Paulo: 1995.

ANTUNES, L. R. **Reestruturação produtiva e sistema bancário**: movimento sindical bancário brasileiro nos anos 90. 2001. 256p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/286319>. Acesso em: 1 set. 2020.

ARAÚJO, E.A.T; SILVA, W.A.C. A Evolução dos principais sistemas brasileiros com um enfoque em indicadores econômicos - Financeiros. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. v. 9, nº 1 - jan/jun, 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/viewFile/647/628> Acesso em: 23 mai. 2020.

ARRUDA, F.; ROSSONI, L. Esquemas Interpretativos e Respostas Estratégicas de Pequenos Empreendimentos em Favelas Cariocas Pacificadas. Anais do Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração-EnANPAD, Belo Horizonte, MG, Brasil, v. 39, 2015.

BALBINO, C. M. *et al.* Inovação tecnológica: perspectiva dialógica sob a ótica do Joseph Schumpeter. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, 2020.

**BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC)**. Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo, 2018. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/> Acesso em: 07 de mar. 2020.

**BANCO COOPERATIVO DO BRASIL (BANCOOB)**. Vantagens da cooperação. Disponível em: [www.bancoob.com.br/](http://www.bancoob.com.br/) Acesso em: 17 de mar. 2020.

BARNEY, J. B. What is strategy? In: BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996. Cap. 1, p. 2-29.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições Setenta, 1994.

- BAZANINI, R. *et al.* A Teoria Dos Stakeholders Nas Diferentes Perspectivas: Controvérsias, Conveniências e Críticas. **Pensamento & Realidade**, v. 35, n. 2, p. 43-58, 2020.
- BERGAMASCHI, E. A. **Inovação tecnológica e incentivos fiscais no setor de serviços de telecomunicações**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Escola de Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração, 2009.
- BITTENCOURT, G.; ABRAMOVAY, R. Inovações institucionais no financiamento à agricultura familiar: o Sistema Cresol. **Revista Economia Ensaios**, Uberlândia, v. 16, n. 1, 2001. Disponível em: <http://www.seer.ufu.br> Acesso em: 07 de mai. 2020.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p. Disponível em: [https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88\\_Livro\\_EC91\\_2016.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf) . Acesso em: 24 mai. 2020.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Quem somos**, 2021. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/> Acesso em: 07 mar. 2020.
- BRASIL. Lei nº 10973 (2004). **Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm). Acesso em: 09 set. 2020.
- BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. O campo da estratégia: domínios e limitações. In: BULGACOV, S.; SOUZA, Q. R.; PROHMANN, J. I.; COSER, C.; BARANIUK. J. **Administração estratégica: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 1, p. 1-29.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**. Vermont: Ashgate Publishing, 1979.
- BÚRIGO, F. L. **Finanças e Solidariedade: cooperativismo de crédito rural solidário no Brasil**. Chapecó, SC: Argos, 2010.
- BUSANELLO, R. B. **Processo De Mudança Em Uma Organização Cooperativa: O caso do Sistema de Crédito Cooperativo SICREDI**. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais). Faculdade de Ciências Sociais da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006.
- CAMPOS, T. L.; BERTUCCI, J. L. O. Dimensões relevantes para definição de políticas para stakeholders: a perspectiva ética e a racionalidade instrumental. **Organizações & Sociedade**, v. 12, n. 34, p. 51-64, 2005.
- CAVALEIRO, K C. L. M. **Mudança estratégica organizacional: o caso do Sistema FIEC**. 2015. 176 f. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Faculdade de

Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza - CE, 2015.

CARVALHO, I. C. M. **Tecnologia da informação e competitividade no Setor Bancário**. Dissertação (Mestrado em Economia do Setor Público) – FEAAC - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade-Programa de Economia Profissional-PEP, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2002.

CENZI, N. L. **Cooperativismo: desde as origens ao Projeto de Lei de Reforma do Sistema Cooperativo Brasileiro**. Curitiba: Editora Juruá, 2009.

CLARKSON, M. A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. 1995. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 1, 92-117.

COCHIA, C. B. R.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Ambiente, interpretação e estratégia em organizações paraenses dos setores de vestuário e de alimentos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8(Edição Especial), 11-35, 2004.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 10 ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA - CRESOL: O maior sistema de cooperativas de crédito rural solidário do Brasil. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/> Acesso em: 27 set. 2019.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (CONFEBRAS): Panorama do cooperativismo. Disponível em: <http://confefbras.coop.br> Acesso em: 07 mar. 2020.

CRESOL CONFEDERAÇÃO. A história da Confederação no Sistema Cresol. Disponível em: <https://www.cresol.coop.br/institucional/> Acesso em: 30 mar. 2020.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DALACOSTA, R. **A capacitação como estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas em cooperativas de crédito**. Dissertação (Mestrado em Administração). Guarapuava: Unicentro, 2017. Disponível em: <http://http://www.infocos.org.br/publicacresol/> Acesso em: 05 de jun. 2020.

DA VEIGA-DIAS, V. *et al.* O processo de institucionalização de práticas ambientais em uma indústria internacionalizada. **Revista Espacios**, v. 22, n. 8, 2012. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a12v33n08/12330815.html>. Acesso em: 30 mar. 2020.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The SAGE Handbook of Qualitative Research**. (5 ed.) SAGE Publishing, 2017.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. W. Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. *In: CALDAS, M. P.; BERTERO, C. O. (Coord.) Teorias das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2007.

DONALDSON, T.; PRESTON, L. A teoria das partes interessadas da corporação: conceitos, evidências e implicações. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 1, 1995, 65-91.

FARIAS, L. M. **Inovação tecnológica e expansão do acesso aos serviços bancários: a evolução do mercado brasileiro de meios de pagamentos eletrônicos e o dispositivo mobile**. Dissertação (Mestrado em Economia). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Economia, 2016.

FERREIRA, P. F.; SERRA, F. R. Abordagem Conceitual às Estratégias de Internacionalização sob Pressões Institucionais Duais para Legitimidade e Conformidade. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 19, n. 4, art. 2, pp. 440-460, Jul./Ago. 2015

FERREIRA JUNIOR, R. R.; SANTA RITA, L. P. **Impactos conjunturais da pandemia da COVID-19 na Economia: limites, desafios e políticas**. Impactos Econômicos da Pandemia da COVID-19. Boa Vista: EdUFRR, 2020.

FLICK, U. Entrevistas semiestruturadas. *In: FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. p. 89-108.

FRANKE, W. **Direito das sociedades cooperativas: direito cooperativo**. Saraiva, 1973.

FRANTZ, W. Educação e cooperação: práticas que se relacionam. *In: Sociologias*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Programa Pós-Graduação em Sociologia, Porto Alegre, ano 3, n.6, p.242-264, 2001.

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

FREITAS, A, F; FREITAS, A, F. Análise institucional de mudanças organizacionais em um sistema cooperativo de crédito solidário em Minas Gerais. *Rev. Adm. Pública* v.47, n.4 Rio de Janeiro, jul/ago, 2013. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122013000400009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122013000400009) Acesso em: 25 maio 2020.

FREZATTI, F.; AGUIAR, A. B.; REZENDE, A. J. Respostas estratégicas às pressões institucionais e sucesso ao atingir metas no orçamento: um estudo em uma empresa multinacional. *Organizações & Sociedade*, v. 14, n. 43, p. 141-158, 2007.

FONSECA, V. S.; AUGUSTO, P. O. M. Identidade e campo organizacional: uma possibilidade analítica. *V Encontro de Estudos Organizacionais ANPAD*. Belo Horizonte/MG, 2008.

FONSECA, V. S. A abordagem institucional nos estudos organizacionais: bases conceituais e desenvolvimento contemporâneos. *In: VIEIRA, M.M.F; CARVALHO, C.A.*

(Orgs) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003, p. 47-66.

FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGCOOP). Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC. Disponível em: <http://www.fgcoop.coop.br> Acesso em: 17 mar. 2020.

GAWLAK, A. RATZKE, F. A. **Cooperativismo: Filosofia de vida para um mundo melhor**. Curitiba: Sescop/PR - Ocepar, 2001.

GRANDE, E. D. **Intercooperação: gerando valor para as cooperativas**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.facilinformatica.com.br/Noticias/tabid/188/ArticleID/1289/Intercoopera%C3%A7%C3%A3o-Gerando-valor-para-as-cooperativas.aspx> Acesso em: 06 nov. 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa tipos fundamentais. *In: Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29 mai./Jun, 1995. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3> Acesso em: 17 mar. 2020.

GODOY, A. S. O estudo de caso qualitativo. *In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. p. 115-143. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. *Revista de Administração Pública*, v. 45, n. 6, p. 1673-1706, 2011.

GUARIDO FILHO, E. R. **A construção da teoria institucional nos estudos organizacionais no Brasil: o período 1993-2007**. 2008. 301 f. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

HARRISON, J.; FREEMAN, R., ABREU, M. Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: applying the theory to multiple contexts. *Review of Business Management*, v. 17, n .55, p. 858-869, 2015.

JACQUES, E.R; GONÇALVES, F.O. Cooperativas de Crédito no Brasil: evolução e impacto sobre a renda dos municípios brasileiros. *Econ. Soc.* v. 25, n. 2, p. 489-509, 2016. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v25n2/0104-0618-ecos-25-02-00489.pdf> Acesso em: 30 mar. 2020.

JACOMETTI, M. **Institutional Work na conformação do conhecimento difundido em redes inter organizacionais: estudo de APLs no Estado do Paraná**. Tese (Doutorado em administração) - Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

JESUS, A. D. **Órgãos reguladores e inovação tecnológica: a transformação digital das instituições financeiras como desafio ao direito**. 2017. 54 f. Monografia (Curso LL.M em Direito dos Mercados Financeiros e de Capitais) – INSPER: Instituto de Ensino e Pesquisa,

São Paulo, 2017. Disponível em: <http://dspace.insper.edu.br/xmlui/handle/11224/1661>. Acesso em: 16 set. 2020.

JONES, T.; HARRISON, J. S.; FELPS, W. How Applying Instrumental Stakeholder Theory Can Provide Sustainable Competitive Advantage. **California Management Review**, v. 43, n. 3, p. 371-391, 2018. Disponível em: <http://www.revistabrasileiramarketing.org/ojs-2.2.4/index.php/remark/article/view/3428> Acesso em: 11 jul. 2020.

JUNIOR, R. R. F.; SANTA RITA, L. P. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Revista Teste**, v. 1, n. 7, p. 35-47, 2020.

KONZEN, R.R.P.; OLIVEIRA, C.A. Intercooperação entre cooperativas: barreiras e desafios a serem superados. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas – RGC**. Santa Maria, RS, v.2, n.4, jul./dez. 2015.

LEAL, L. G., MUYLDER, C., & CANÇADO, V. **Respostas estratégicas das empresas às pressões competitivas e institucionais do ambiente**: modelo de análise. VIII Colóquio Redes, Estratégia e Inovação: Gestão do conhecimento e Inovação, 2017.

LEWIS, M. W.; GRIMES, A. J. Metatriangulação: a construção de teorias a partir de múltiplos paradigmas. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 72-91, 2005.

LOPES, M. M. C. **A influência dos Stakeholders na responsabilidade social empresarial estratégica**. 2015. Tese de Doutorado. Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10038/1/Tese\\_Out\\_2015\\_Final\\_Juri.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/10038/1/Tese_Out_2015_Final_Juri.pdf) Acesso em: 15 mar. 2020.

MACHADO, A.C.B. **Tecnologias bancárias na era da flexibilidade**: discursos e práticas da organização do trabalho nos bancos. 2012. 172 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2012.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; DA FONSECA, V. S.; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 9-39, 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C.; COSER, C. Rede de relações interorganizacionais no campo organizacional de Videira-SC. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 4, p. 9-45, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e estratégia nas organizações: perspectivas cognitiva e institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (Orgs). **Administração contemporânea**: perspectivas estratégicas. São Paulo: Atlas, p. 102-118, 1999.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, v. 10, n. SPE, p. 159-196, 2006.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea – RAC**, Curitiba, vol. 14, p.33-49, set. 2010.

MACHADO JR, E. V. **Sinergia dos Stakeholders: Um framework de Gestão e Responsabilidade Social – Estudo de Caso em Instituição de Ensino Superior Brasileira**. 2009. 312p. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção. Faculdade de Engenharia, Arquitetura e Urbanismo, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Barbara dOeste: Universidade Metodista de Piracicaba, 2009.p. 86-105.

MAINARDES, E. W. *et al.* Um novo modelo de classificação de *Stakeholders*. Anais do Encontro de Estudos em Estratégia (3Es), Porto Alegre, RS, Brasil, v. 5, 2011.

MANICA, S. A.; SCHMIDT, C. E. F. O confronto ideológico do Cooperativismo na Economia de mercado. **Revista Reflexão Cooperativista**, Porto Alegre, v.1, n.1, p. 05-24, 2012.

MANZINI, E. J. Entrevista semiestruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: Seminário Internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, 2, 2004, Bauru. A pesquisa qualitativa em debate. **Anais**. Bauru: USC. CD-ROOM. ISBN:85-98623-01-6. 10p. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini\\_2004\\_entrevista\\_semi-estruturada.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Instituicao/Docentes/EduardoManzini/Manzini_2004_entrevista_semi-estruturada.pdf) Acesso em: 30 jun. 2020.

MARQUES, F. B. **Bancos digitais x bancos tradicionais: uma análise das implicações causadas pelos bancos digitais no mercado bancário brasileiro**. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) - Universidade Federal De Uberlândia, Uberlândia, 2019.

MELLO, C. M.; CRUBELLATE, J. M.; ROSSONI, L. Dinâmica de relacionamento e prováveis respostas estratégicas de programas brasileiros de pós-graduação em Administração à avaliação da CAPES: proposições institucionais a partir da análise de redes de co-autorias. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 3, art. 3, p. 434-457, 2010.

MENEZES, A. **Cooperativa de Crédito: o que é e quais seus benefícios**. Brasília. Editora Confedbras, 2004.

MEYER, J.; ROWAN, B. Organizações institucionalizadas: estrutura formal como mito e cerimônia. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: five ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H. **A estruturação das organizações**. Penhascos de Englewood NJ: Prentice Hall, 1979.

MINTZBERG, H. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG; H. **O Processo da Estratégia: Conceitos, contextos e casos**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

MITROFF, I. **Stakeholders of the organizational mind: toward a new view of organizations policy making**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1983.

MITCHELL, R., AGLE, B., & WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 853-886, 1997.

MILES, S. Stakeholder theory classification: a theoretical and empirical evaluation of definitions. **Journal Business Ethics**, v. 1, n. 23, 2015.

MINAYO, M. C. S. Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade**. 18 ed. Petrópolis: Vozes. 2001. Disponível em: [http://www.faed.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/1428/minayo\\_\\_2001.pdf](http://www.faed.udesc.br/arquivos/id_submenu/1428/minayo__2001.pdf) Acesso em: 06 jun. 2020.

MORGAN, G. Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) **Teorias das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2007.

NETO, J. B. S.; BORGES, J. F. As Narrativas Dos Stakeholders Sob a Perspectiva da Estratégia Como Prática Social. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 1, p. 1-27, 2019.

OLIVEIRA, R. R. *et al.* **As capacidades dinâmicas da gestão de projetos distinguem o desempenho do departamento de projetos?** Análise multi-grupo dos níveis estratégico, tático e operacional. In: TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios de gestão. 2018. p. 63-86.

OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, 145-179, 1991

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, OCB. COOPERATIVISMO. Disponível em: [http:// https://www.ocb.org.br/](http://https://www.ocb.org.br/). Acesso em: 07 out. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas organizações**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1996.

PIES, M. P. **Institucionalização e mudanças nas práticas organizacionais: um estudo dos mecanismos de governança no cooperativismo de crédito solidário.** 2017. 284f. Tese de Doutorado. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2017. São Caetano do Sul: USCS. Disponível em:

<http://repositorio.uscs.edu.br/handle/123456789/1079?mode=simple> Acesso em: 15 mar. 2020.

PINHEIRO, M. A. H. **Cooperativas de crédito: história da evolução normativa no Brasil. Crédito: história da evolução normativa.** 6. ed. Brasília: Banco Central do Brasil, 2008. Disponível em:

[https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras\\_pub\\_alfa/livro\\_cooperativas\\_credito.pdf](https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/outras_pub_alfa/livro_cooperativas_credito.pdf): Acesso em: 30 maio de 2020.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/> Acesso em: 27 set. 2018.

PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO. Cooperativismo. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/> Acesso em: 24 maio 2020.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1989.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, nov. 1996.

PRODANOV, C. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUADROS, G. A. S. **Mudança estratégica na Cotrijal: um estudo de caso das influências dos seus Stakeholders a partir do cubo da mudança.** 2004. 148.f. (Dissertação de Mestrado em Agronegócios) - Universidade Federal do Rio Grande do SUL, Porto Alegre, 2004.

RADIN, T. **Stakeholders theory and the law.** (Tese de Doutorado). The Colgate Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Charlottesville, USA, 1999.

REED, M., GRAVES, A., DANDY, N., POSTHUMUS, H., HUBACEK, K., MORRIS, J., PRELL, C., QUINN, C., & STRINGER, L. Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. **Journal of Environmental Management**, v. 90, n. 5, 1933-1949, 2009

RODRIGUES; J.F.; LOPES; A.L.M. Obstáculos e desafios da prática da intercooperação na percepção dos gestores de uma cooperativa de crédito de livre admissão, em Arcos-Minas Gerais. **Revista de Gestão e Organizações Cooperativas**, v. 7, n. 14, p. 33-46, 2020.

RODRIGUES, T. A. **Revolução digital bancária: a percepção dos discentes do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.** 2020. 53 f. (Trabalho de

Conclusão de Curso). Universidade Federal da Paraíba. Paraíba, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/18018> Acesso em: 30 out. 2020.

RODRIGUES, M. A. T. *et al.* **Proposta de dimensões de relacionamento em relações públicas com stakeholders internos**. 2010. 296 f. (Tese de Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2010. Disponível em: <https://tede2.pucrs.br/tede2/bitstream/tede/4439/1/429588.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2020.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. **RAE eletrônica**, v. 4, n. 1, p. 0-0, 2005.

SACRAMENTO, K. C.; OLIVEIRA, C. Valor Intrínseco e Visão Instrumental: a evolução do debate na teoria dos *stakeholders*. XVIII SEMEAD Seminários em Administração. Novembro de 2015. Disponível em: <http://sistema.semead.com.br/18semead/resultado/trabalhosPDF/149.pdf> Acesso em: 30 out. 2020.

SANTOS, M. B. **Respostas estratégicas às pressões institucionais para a sustentabilidade e a sua relação com o grau de internacionalização**. 2015. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria – PPGA, Santa Maria, 2015.

SANTOS, M. G.; **O impacto da pressão institucional na inovação organizacional**. 2017. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP – PPGA, São Paulo, 2017.

SANTOS, G. A. G. **Os mecanismos de mudança isomórfica e respostas estratégicas aos processos institucionais**: estudo em organizações hospitalares do município de Taquaritinga-SP. Dissertação (Mestrado em Ciências Exatas e da Terra) - Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014.

SARTURI, G.; SERAVALLI, C.; BOAVENTURA, J. M. G. Afinal, o que é distribuir valor para os stakeholders? Uma análise bibliográfica sobre o tema. **Revista de Administração da UFSM**, v. 8, p. 92-113, 2015.

SCHERER, F. L. **Negócios Internacionais**: a consolidação de empresas brasileiras de construção pesada em mercados externos. 2007. 329 f. Tese (Doutorado de Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations: ideas and interests**. (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage, 2008.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**. v.16, n. 6, São Paulo Nov./Dec. 1976

SISTEMA OCEPAR. Cooperativismo. Disponível em: <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/> Acesso em: 29 mar. 2020.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, 2011. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/210/207> Acesso em: 06 jun. 2020.

SILVA, A. B. da; ROMAN NETO, J. Perspectiva multiparadigmática nos estudos organizacionais. *In*: SILVA, A. B. da; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R. (Organizadores.) **Pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2010. (Cap. 2).

STOCKER, F; MASCENA, K. M.C. Orientação e gestão para *Stakeholders* no processo de decisão organizacional. (2019). **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 10, n. 1, 167-191, jan.-abr. 2019.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

STAKE, R. E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

VERGANA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C.; CALDAS, M. P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 66-72, 2005.

VIEIRA, M. M. F. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VOLLES. *et al.* **Ensaio sobre o Cooperativismo Solidário**. Londrina: Midiograf, 2010.

## APÊNDICE A

### FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS

**BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC).** Panorama do sistema nacional de crédito cooperativo, 2016/2017/2018/2019. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/> Acesso em: 07 de mar. 2020.

**COOPERATIVA DE CRÉDITO RURAL COM INTERAÇÃO SOLIDÁRIA - CRESOL:** O maior sistema de cooperativas de crédito rural solidário do Brasil. Disponível em: <https://www.cresol.com.br/> Acesso em: 27 de set. 2019.

**CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DAS COOPERATIVAS DE CRÉDITO (CONFEBRAS):** Panorama do cooperativismo. Disponível em: <http://confebras.coop.br> Acesso em: 07 de mar. 2020.

**CRESOL CONFEDERAÇÃO.** A história da Confederação no Sistema Cresol. Disponível em: <https://www.cresol.coop.br/institucional/> Acesso em: 30 de mar. 2020.

**FUNDO GARANTIDOR DO COOPERATIVISMO DE CRÉDITO (FGCOOP).** Relatório do Sistema Nacional de Crédito Cooperativo – SNCC. Disponível em: <http://www.fgcoop.coop.br> Acesso em: 17 de mar. 2020.

**ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS, OCB.** COOPERATIVISMO. Disponível em: < <http://> <https://www.ocb.org.br/> > Acesso em: 07 de out. 2019.

**PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO.** Dados consolidados dos Sistemas Cooperativos. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/cenario-mundial/> Acesso em: 27 de set. 2018.

**PORTAL DO COOPERATIVISMO FINANCEIRO.** Cooperativismo. Disponível em: <http://cooperativismodecredito.coop.br/legislacao-e-gestao/> Acesso em: 24 de mai. 2020

**RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE 2019.** Disponível em: [https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades\\_2019.pdf](https://cresol.com.br/wp-content/uploads/2020/03/BalancoeRelatriodeAtividades_2019.pdf). Acesso em: 16 de fev. 2021.

**SISTEMA OCEPAR.** Cooperativismo. <http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/> Acesso em: 29 de mar. 2020

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DA PESQUISA A

Esta pesquisa é parte integrante do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração de Elizandra Petriu Gasparelo, da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), sob orientação dos professores. Dr. Luciano Ferreira de Lima e Sandro Aparecido Gonçalves. O objetivo é obter dados e informações que serão relevantes para a compreensão do tema em estudo *stakeholders*, mudanças institucionais e as respostas estratégicas no sistema de crédito cooperativo Cresol (2016 a 2020).

Roteiro A – Roteiro de entrevistas para identificação das respostas estratégicas.

Etapas	Temas
Etapa 01 <i>Identificação</i>	Apresentar sucintamente o projeto de pesquisa e o pesquisador; Elucidar os objetivos da entrevista; Assumir compromisso de sigilo da fonte de informação; Solicitar o consentimento para gravar a entrevista. Identificação do entrevistado: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome:</li> <li>• Qual o interesse na Cresol?</li> <li>• Tempo de atuação/relacionamento:</li> <li>• Formação profissional e seu nível de escolaridade:</li> <li>• Telefone/e-mail de contato:</li> </ul> DATA: ____ / ____ / ____ LOCAL: _____ HORA DE INÍCIO: ____:____ HORA DE TÉRMINO: ____:____
Etapa 02 <i>Trajectoria</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poderia falar sobre o surgimento e a trajetória do Sistema Cresol?</li> <li>• Qual o papel/missão da Instituição?</li> </ul> Identificar a motivação da mudança na missão e na visão da organização. Identificar quais foram as principais mudanças sobre esse aspecto. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais foram os principais desafios enfrentados pela cooperativa ao longo dos anos?</li> </ul> Explorar ameaças e oportunidades ao longo do tempo. Identificar mudanças que ocorreram na instituição. Identificar a motivação que levou as mudanças?
Etapa 03 <i>Respostas estratégicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Você percebe um cenário de mudança na Cresol e no ambiente que está inserido, percebe isso de forma interna ou externa? Por que e como elas ocorrem?</li> <li>• No seu ponto de vista a que se atribui o crescimento de 26% ao ano do Sistema?</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar relação marketing e mídia/marca; inclusão de novos públicos; adesão tecnológica.</li> <li>• Sobre o processo de governança do Sistema Cresol: Como era a administração das cooperativas (quem eram os representantes) até 2016? E como ocorre a gestão das agências/cooperativas?</li> </ul> Identificar os motivos nessas mudanças de estrutura de governança; participação dos associados na tomada de decisões; funcionamento dos principais órgãos de governança; relacionamentos entre as instâncias de governança; atribuições dos órgãos de controle e fiscalização; formalidade ou informalidade das práticas de governança.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poderia falar um pouco sobre a questão da eficiência econômica, ao longo do tempo na Cresol?</li> <li>• De alguma forma entende que essas mudanças restringem as ações da empresa?</li> <li>• Como a concorrência do segmento é percebida?</li> <li>• A instituição trabalha com metas? Como elas são definidas? Quem participa da formulação?</li> <li>• Como são incorporadas as novas tecnologias na organização?</li> <li>• A tecnologia é um fator de sobrevivência? A inovação é um fator primordial no segmento?</li> <li>• Visualmente é evidente a mudança nas estruturas físicas nas agências da Cresol, por que isso ocorreu?</li> <li>• A Cresol possuía exclusividade para público cooperado (somente agricultores) por que ocorreu essa mudança?</li> <li>• Como ocorreu esse processo, existe alguma referência/modelo na organização de suas estruturas?</li> <li>• Quais as principais instituições que tem exercido pressões sobre a instituição, em relação a alguma mudança? (governo, fiscalização, sociedade, concorrentes, funcionários, adaptação econômica, sociedade, parceiros do segmento?)</li> <li>• Quais as iniciativas adotadas para as pressões externas?</li> <li>• Como ocorre o processo de fiscalização contábil, fiscal, normas e procedimentos na organização?</li> <li>• Para quais normas ou exigências a organização está sendo pressionada a aderir? Restrições e ameaças identificadas</li> <li>• Por que a organização está sendo pressionada a se moldar conforme as regras e expectativas institucionais?</li> <li>• Em relação ao atendimento/profissionalização dos colaboradores/diretores, como esse aspecto é percebido?</li> <li>• Como é a comunicação/relacionamento das cooperativas singulares com os associados/parceiros?</li> <li>• Como você vê o relacionamento da Cresol com as organizações da agricultura familiar e com outros segmentos?</li> <li>• Quais as pressões institucionais sofridas? Legitimidade, adequação social, eficiência e adequação econômica?</li> <li>• De que modo as pressões institucionais são exercidas? Coerção (obrigados) legal ou imposição e as normas são aderidas de forma voluntária?</li> <li>• Existe exigência ao tradicionalismo do surgimento do Sistema Cresol por parte dos cooperados?</li> <li>• Em relação a esse cenário de mudanças, quais foram os impactos identificados com o quadro social e ou outros envolvidos com a instituição?</li> <li>• Quais foram os argumentos que justificaram tais alterações?</li> </ul> <p>Identificar pontos positivos e negativos do impactado dessas mudanças.</p>
	<p>Como foi o relacionamento da Cresol com as organizações da agricultura familiar?</p> <p><input type="checkbox"/> Explorar o papel das organizações na constituição da Cresol;</p> <p><input type="checkbox"/> Identificar possíveis mudanças nessa relação ao longo dos anos;</p>
	<p>Como você vê esse processo de mudança do Sistema Cresol nos últimos cinco anos?</p>

Etapa 5 Considerações finais	O Sr(a) tem alguma coisa a acrescentar? Agradecimentos
---------------------------------	---

Fonte: Adaptado Pies (2017); Santos (2014).

## APÊNDICE C

### ROTEIRO DA PESQUISA B

Roteiro B – Roteiro de entrevistas para identificação das dimensões da teoria dos *stakeholders*

Etapas	Temas
<p>Etapa 01 <i>Identificação</i></p>	<p>Apresentar sucintamente o projeto de pesquisa e o pesquisador; Elucidar os objetivos da entrevista; Assumir compromisso de sigilo da fonte de informação; Solicitar o consentimento para gravar a entrevista.</p> <p><b>Identificação do entrevistado:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nome:</li> <li>• Qual o interesse na Cresol?</li> <li>• Tempo de atuação/relacionamento:</li> <li>• Formação profissional e seu nível de escolaridade:</li> <li>• Telefone/e-mail de contato:</li> </ul> <p>DATA: ___/___/___ LOCAL: _____ HORA DE INÍCIO: ___:___ HORA DE TÉRMINO: ___:___</p>
<p>Etapa 02 <i>Dimensões da Teoria de Stakeholders</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qual o seu entendimento do termo <i>stakeholders</i>?</li> <li>• Como é o seu relacionamento e comunicação com a Cresol? O que faria para melhorar?</li> <li>• Como considera sua cooperação com a cooperativa?</li> <li>• Especificamente em relação aos funcionários e cooperados, como percebe esse relacionamento? E como outros interessados?</li> <li>• O que considera fundamental no relacionamento com a Cresol?</li> <li>• Como você vê a participação dos cooperados, parceiros, entidades no processo de decisão da Cresol?</li> <li>• Considera que participou do processo de mudança? Sua opinião foi perguntada?</li> <li>• Foram realizadas reuniões para explicar as mudanças que estavam ocorrendo?</li> <li>• Os representantes explicaram essas mudanças desde o início?</li> <li>• Os representantes são escolhidos de forma clara?</li> <li>• Ocorreu algum tipo de conflito durante esses cinco anos? Como foram solucionados?</li> <li>• Os resultados e aprendizados foram compartilhados com você e outros <i>stakeholders</i>?</li> <li>• O que esse processo de mudança impactou para você e no seu relacionamento com a instituição?</li> <li>• Quais as suas expectativas em relação ao que a instituição pode te oferecer?</li> <li>• Percebe que a instituição tenta sempre te manter satisfeito?</li> <li>• Considera essas mudanças positiva, negativa ou indiferente? Trouxe ganhos para os interessados?</li> <li>• Os interesses da cooperativa estão compatíveis com os seus interesses? Como percebe isso? Possui algum contrato estabelecido?</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>• Percebe ações para melhorar/fortalecer a relação com as partes interessadas na cooperativa?</li><li>• Entende que o processo de reorganização está de acordo com os princípios ético e moral?</li><li>• Percebe que é importante para a Cresol? Sente-se respeitado?</li><li>• Entende que influencia ou é influenciado?</li><li>• Como considera o impacto com as mudanças evidenciadas?</li></ul>
Etapa 3 Considerações finais	O Sr(a) tem alguma coisa a acrescentar? Agradecimentos

Fonte: Adaptado de Rodrigues (2010).

## APÊNDICE D

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu \_\_\_\_\_, RG nº \_\_\_\_\_, estou sendo convidado a participar de um estudo denominado “**PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO**”, cujo objetivo é: Analisar como o processo de mudanças no Sistema Cresol, no período de 2016 a 2020, têm afetado/impactado os seus *Stakeholders*.

Sei que para o avanço da pesquisa a participação de voluntários é de fundamental importância. Caso aceite participar desta pesquisa eu responderei a questões elaboradas pelas pesquisadoras, que consta de questões abertas.

Estou ciente de que minha privacidade será respeitada, meu nome e qualquer outro dado confidencial, será mantido em sigilo. A elaboração final dos dados será feita de maneira codificada, respeitando a ética da confidencialidade.

Estou ciente de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar justificar, nem sofrer qualquer dano.

Os pesquisadores envolvidos com o referido projeto são: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima (orientador); Dr. Sandro Aparecido Gonçalves (coorientador) e Elizandra Petriu Gasparelo (mestranda) com quem poderei manter contato pelos telefones: (42) 99924 - 7260 por e-mail: [elizandra\\_10@yahoo.com.br](mailto:elizandra_10@yahoo.com.br).

Estão garantidas todas as informações que eu queira saber antes, durante e depois do estudo. Li, portanto, este termo, fui orientado quanto ao teor da pesquisa acima mencionada e compreendi a natureza e o objetivo do estudo para o qual fui convidado a participar. Concordo, voluntariamente em participar desta pesquisa, sabendo que não receberei nem pagarei nenhum valor econômico por minha participação.

Aceito a gravação e o uso do nome no trabalho

Não aceito o uso do meu nome no trabalho

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante da pesquisa

\_\_\_\_\_  
Pesquisadora: Elizandra Petriu Gasparelo

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

## APÊNDICE E

Definição constitutiva (DC) e definição operacional (DO) das categorias analíticas do estudo

<b>Campo Organizacional RESPOSTAS ESTRATÉGICAS ÀS PRESSÕES INSTITUCIONAIS</b>		<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS <i>STAKEHOLDERS</i></b>	
Definição Constitutiva das categorias: <b>(DC)</b>	Definição Operacional das categorias: <b>(DO)</b>	Definição Constitutiva das categorias: <b>(DC)</b>	Definição Operacional das categorias: <b>(DO)</b>
<p><b>Aquiescência:</b> Caracteriza-se como a mais passiva das respostas estratégicas, avalia a adesão as pressões institucionais que pode ocorrer por meio táticas como: hábito, imitação e obediência. As normas são tidas como certas e inquestionáveis, se adapta as pressões externas.</p>	<p>Devido às pressões dos seus cooperados, colaboradores, por meio da comparação dos seus concorrentes e outros sistemas cooperativos do exterior, a cooperativa aprimora seus processos, produtos e serviços se adequando a era digital, com inovação tecnológica. Busca divulgar seus relatórios com os resultados, design da marca e das suas estruturas físicas e de pessoal, certificações, vinculados à publicidade com o propósito de melhorar a imagem da cooperativa.</p>	<p><b>Descritivas</b> “O aspecto descritivo da teoria das partes interessadas reflete e explica os estados passados, presentes e futuros das empresas e suas partes interessadas”.</p>	<p>Nas definições operacionais, representa o posicionamento das estruturas e práticas, representado pela gestão de Stakeholders.</p>
<p><b>Compromisso:</b> Nesse contexto a resposta adotada busca equilibrar colocar e acomodar elementos institucionais; desdobra táticas de equilíbrio, pacificação e barganha.</p>	<p>Negociação com as partes, para atingir os objetivos da empresa, a barganha de negociação com os stakeholders. Empresa segue a legislação e pressão exercida pelos sindicatos, fundamentados nas leis trabalhistas, adere as obrigações necessárias para demonstrar a formalidade.</p>	<p><b>Instrumentais</b> Se destina em compreender e apontar para a evidência da conexão entre as partes interessadas gestão e desempenho corporativo.</p>	<p>Adoção de princípios e práticas das partes interessadas, buscando melhor desempenho financeiro, enfatizando os interesses dos principais grupos de partes interessadas em suas tomadas de decisão.</p>
<p><b>Evitar:</b> Essa estratégia utiliza táticas de ocultação, proteção e escape, é a tentativa de evitar a necessidade de conformidade.</p>	<p>Por meio de restrições e ameaças exercidas sobre a organização, o disfarce é utilizado para explicar a inconformidade, os objetivos podem ser mudados, escapando das regras institucionais.</p>	<p><b>Normativas</b> No contexto normativo, o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade. A justificativa proficua o benefício da capacidade de aperfeiçoamento na gestão estratégica e consequentemente no desempenho da própria organização.</p>	<p>Estabelece a relação de envolvimento e empoderamento das partes interessadas, utilizando a análise com o intuito de legitimar a representatividade.</p>
<p><b>Desafiar:</b> Ignorando normas e valores explícitos; regras e requisitos do concurso; agredindo as fontes de pressão institucional, as táticas são compostas por liberação, recusa ou ataque.</p>	<p>Ignorando as decisões que permeiam seu segmento, se utilizando de outras fontes existentes. As normas e valores são ignorados, desafiando e contestando as regras estabelecidas.</p>		
<p><b>Manipular:</b> Trata-se das mais ativas das respostas as pressões estratégicas. Buscar moldar valores e critérios; dominar constituintes e processos institucionais, entre as táticas está cooptação; influência ou controle.</p>	<p>Negociação de estratégias com seus concorrentes para minimizar a comparação com seus concorrentes. A organização em estudo, Cresol, tem se utilizado de valores e aspectos tradicionais para manter a relação com seus cooperados, usando a tática da incomparabilidade para esses diferenciais. Constatação se ocorreu alguma forma de influência ou domínio sobre atores</p>		

	relevantes e de processos institucionais, se os critérios e valores são moldados de forma e influência própria ou, ainda, se o processo de mudança se justificasse pela união com os seus concorrentes.		
--	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2021) com base em (Freeman, 1984; Oliver, 1991; Donaldson; Preston, 1995; Donaldson; Preston, 1995; Donaldson; Preston, 1995; Reed *et al.*, 2009; Santos, 2015).

## APÊNDICE F- RESUMO EXECUTIVO

### MUDANÇAS NO SISTEMA CRESOL: RESPOSTAS ESTRATÉGICAS E *STAKEHOLDERS*

Mestranda: Elizandra Petriu Gasparelo  
Orientador: Prof. Dr. Luciano Ferreira de Lima  
Coorientador: Prof. Dr. Sandro Aparecido Gonçalves

#### 1. CONTEXTUALIZAÇÃO

Este resumo executivo apresenta as potencialidades de aplicação e utilização dos resultados da referida pesquisa nas práticas da organização estudada. Inicialmente, neste tópico, demonstra-se o objetivo geral do estudo, uma breve contextualização da perspectiva teórica utilizada e a síntese do método que direcionou os estudos.

O objetivo geral do estudo foi compreender as mudanças no Sistema Cresol (2016-2020) a partir de duas perspectivas: respostas estratégicas e Stakeholders, ou seja, utilizando duas teorias distintas e diferentes entrevistados, buscou-se compreender uma explicação teórica para o processo de mudança do Sistema Cresol.

A primeira lente teórica empregada para explicar as mudanças consiste nas respostas estratégicas de Oliver (1991), e esta, por sua vez, se relaciona com o paradigma interpretativista de Burrell e Morgan (1979). Sua relação está diretamente ligada ao modo pelo qual interpretam e percebem o ambiente e, para isso, são empregados os esquemas interpretativos para a compreensão das mudanças organizacionais. A segunda vertente teórica utilizada para a compressão do objeto deste estudo foi baseada na teoria dos *stakeholders* que, em suas abordagens, permite estabelecer uma relação por meio da perspectiva funcionalista. O fenômeno consiste em explicar a relação com o ambiente, e seu alcance abrange diversos componentes da sociedade que se relacionam e podem influenciar ou serem influenciados pela instituição.

Para compreender o processo de mudança deste estudo de caso, a coleta dos dados foi realizada a partir de entrevistas no campo de pesquisa e Relatórios de Sustentabilidade divulgados pela organização. A partir da análise desse material foram relacionados os acontecimentos do caso estudado com a teoria mencionada, para responder à questão norteadora do estudo - Compreender as mudanças no Sistema Cresol a partir de duas perspectivas teóricas distintas: Respostas Estratégicas e Teoria dos *Stakeholders*? A resposta

ao questionamento se apresenta no item 3 deste resumo, como *contribuições para a organização estudada*.

## 2. RELEVÂNCIA PRÁTICA

Em termos práticos, a relevância do estudo refere-se ao fato de abordar duas diferentes teorias no mesmo objetivo de estudo da organização. A pesquisa é considerada inédita, vista a comprovação da transferibilidade nos estudos na linha de estratégia, e defendemos a ideia de que é possível obter convergências interligando e complementando diferentes perspectivas teóricas.

Nesse aspecto, esta análise forneceu à organização uma perspectiva teórica sobre sua prática: mudanças no Sistema Cresol (2016-2020). Com base no histórico da organização, realizou-se uma análise da percepção dos entrevistados em relação às diferentes evidências do reposicionamento da Cresol nos últimos anos, tais como: impactos sofridos pelos principais *stakeholders* da Cresol em relação às mudanças, incluindo aspectos positivos e negativos encontrados nesta pesquisa. Segundo a explanação das mudanças ocorridas e buscando identificar fatores como melhorias no relacionamento, gestão dos *stakeholders*, cooperação mútua, possibilitando maior participação dos seus interessados, esses resultados poderão ser utilizados e aplicados nas estratégias da organização.

## 3. CONTRIBUIÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A partir do direcionamento teórico apresentado acima, os roteiros das entrevistas foram categorizados seguiram a interpretação das discussões teóricas apresentadas a seguir.

### RESULTADOS - RESPOSTAS ESTRATÉGICAS

Com relação às categorias definidas por Oliver (1991), foram analisadas as seguintes:

**Aquiescência (54 citações)** - Representada pelas três táticas, *hábito, imitação ou obediência*, caracterizada como a mais passiva das respostas estratégicas. Nesse aspecto, os entrevistados evidenciaram alguns fatores do processo de mudança, tais como: abrangência de novos públicos; necessidade de competir no mercado financeiro, ocasionada por pressões externas e mudanças em todo o Sistema Financeiro no Brasil; contratação de profissionais de mercado; foco no seu objetivo, missão, visão e organização; evidência de similaridade

dos serviços prestados por outros sistemas cooperativos; inovação tecnológica; estrutura das agências; e inspiração aos modelos do cooperativismo da Europa. Os entrevistados, em sua maioria, entendem a reestruturação positiva, sem deixar de citar as exigências dos órgãos de supervisão, como a Resolução nº 4434 do Banco Central. Para a conclusão da estratégia de aquiescência, percebeu-se que as normas dos órgãos de supervisão e controle são tidas como certas e inquestionáveis, possuem aceitação e obediência social, sendo executadas para a sobrevivência e aceitação do Sistema no mercado financeiro. A cooperativa tem se referenciado e adotado modelos institucionais, tem se adaptado para recorrer de pressões internas e externas, tais como: fiscalização, sociedade, concorrentes, funcionários, adaptação econômica, cooperados, colaboradores e parceiros do sistema, mas preza em manter a sua missão, aperfeiçoando o relacionamento, o tradicionalismo dos cooperados colaboradores e o propósito com que a organização foi constituída.

**Compromisso (52 citações)** – Compõe-se pelas táticas de equilibrar, pacificar e barganhar. Os entrevistados percebem as mudanças de forma externa e interna, avanços de tecnologia nos sistemas, mudança nas estruturas; abrangência de diferentes públicos, implementação da governança corporativa; atendimento e profissionalização dos colaboradores; relacionamento das cooperativas singulares com os associados/parceiros; e eficiência e adequação econômica.

**Evasão (21 citações)** - Necessidade de atingir resultados financeiros devido às dificuldades apresentadas no passado. Percebe-se que o reposicionamento e a reorganização administrativa e sistêmica, já relatada anteriormente com investimentos estratégicos e incentivada pelas próprias normativas Banco Central, órgão de supervisão e controle do Sistema Cresol, foram fatores impactantes, refletindo em resultados financeiros significativos entre os anos de 2016 e 2020.

**Manipular (16 citações)** - A mais ativa das respostas estratégicas às pressões institucionais, em que se busca alterar ou exercer poder sobre o conteúdo das próprias expectativas. Concorrência é considerada, pelos entrevistados, como saudável e necessária, e as mudanças não impediram as ações da cooperativa. Pressões exercidas pelo Banco Central, concorrência, adaptação econômica e da sociedade tornaram inevitáveis o processo de mudanças.

Percebe-se que a Cresol tem se utilizado de critérios, valores e aspectos tradicionais para manter a relação com seus cooperados, usando a tática da incomparabilidade para esses diferenciais. Ao longo da pesquisa foi possível perceber que a organização está sendo

pressionada a acompanhar as normas e regras estabelecidas, tidas como certas pela sociedade para obter a legitimidade, ter eficiência e adequação econômica.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS - TEORIA DE STAKEHOLDERS

Dando continuidade à análise da proposta para esta pesquisa, este tópico apresenta a vertente teórica de *Stakeholders* para fundamentar e atender aos objetivos: relacionar os *Stakeholders* primários e secundários da Cresol com as dimensões descritiva, instrumental e normativa, e descrever como os *stakeholders* primários e secundários foram afetados pelas mudanças ocorridas na Cresol (2016-2020).

As subcategorias foram definidas por meio do embasamento teórico, sendo:

**Dimensão Descritiva - *Relacionamento (Organização-Stakeholders), Desempenho Organizacional, Comportamento Organizacional e Gestão dos Stakeholders.*** Consiste em descrever a relação entre a organização e as partes interessadas, buscando, ainda, fazer a reflexão do passado, do presente e do futuro da organização e de suas relações com as partes interessadas. Para os entrevistados, os interesses da cooperativa estão compatíveis com os interesses dos seus *stakeholders*, compreendem que as suas necessidades financeiras estão sendo atendidas, percebem a aproximação com o quadro social de diferentes públicos, das diversas formas, sendo pelos canais digitais ou nos atendimentos; nas ações, o sistema está sempre evoluído, com agilidade. No que diz respeito a quem influencia ou é influenciado pelo sistema, as percepções foram distintas, gerando variados pontos de análise.

**Dimensão Instrumental - *Compartilhamento de Informações, Cooperação Mútua, Eficiência Econômica; Níveis de Confiança e Políticas Organizacionais.*** Utilizada para identificar conexões ou a falta delas entre a prática do gerenciamento dos stakeholders e a realização dos objetivos da empresa. Analisa os níveis de confiança dos *stakeholders* para com a cooperativa, em relação ao aperfeiçoamento na gestão estratégica e, conseqüentemente, no desempenho da própria organização, as mudanças foram consideradas positivas e os ganhos foram perceptíveis aos interessados, assim como as expectativas dos *stakeholders* em relação à eficiência econômica foram atingidos.

**Dimensão Normativa - *Contrato Social; Empoderamento; Representatividade; Legitimidade; Moral e Ética.*** Baseia-se em premissas morais e éticas acerca de como os agentes e organizações devem pautar suas ações para que ajam de determinada maneira. Compreendendo o envolvimento e empoderamento das partes interessadas, explanou-se, junto aos entrevistados, se foram realizadas reuniões para explicar as mudanças que estavam

ocorrendo, e a maioria corroborou dentro de suas particularidades, como questões estatutárias da participação no processo e como é seu conhecimento.

Obteve-se, em unanimidade, o entendimento de que a cooperativa atua com moral e ética dentro dos princípios estabelecidos na organização.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este resumo executivo buscou apresentar a relevância prática do estudo, bem como as contribuições para a organização estudada. Cabe, ainda, tecer breves considerações finais sobre o processo de mudança Sistema Cresol (2016-2020).

Nas últimas décadas, o mercado financeiro sofreu significativas transformações nos seus conceitos tradicionais de estrutura, práticas e gerenciamento. Algumas mudanças ocorridas no setor bancário foram ocasionadas por pressões técnicas e institucionais, resultando na necessidade de inovações, maior eficiência econômica e legitimidade. O processo de mudança torna-se importante mecanismo para a sobrevivência das organizações, e essas mudanças são representadas por meio da reformulação das estratégias, dos propósitos, das direções e dos posicionamentos.

Com relação ao estudo das dimensões de *stakeholders*, evidenciou-se o relacionamento da organização com os seus diferentes *stakeholders* e, mesmo com ampliação das demandas de inserção as plataformas digitais, o relacionamento e a proximidade com os seus interessados têm sido percebidos pelos entrevistados. Observou-se ampla aceitação em relação à eficiência econômica da cooperativa na percepção dos *stakeholders* e como a cooperação é importante no desenvolvimento entre as partes interessadas. Percebeu-se, ainda, que os *stakeholders* externos à instituição que não têm vínculo como cooperados podem não conhecer os regimentos e estatutos da cooperativa. As mudanças positivas em relação à gestão estratégica e ao desempenho da organização elevam o nível de confiança e a aceitação das mudanças.

Assim, a partir das discussões e resultados, conclui-se que a instituição estudada respondeu, por meio das respostas estratégicas, às diferentes pressões exercidas sobre ela. No decorrer da entrevista, foi perceptível que os entrevistados se sentiam bastante gratos em contribuir com a pesquisa, além de serem muito transparentes em suas colocações, e com aceitabilidade para o processo de mudança que ocorre constantemente no mercado financeiro.

Este trabalho não visou a questionar as decisões e o posicionamento da organização estudada ou questionar as teorias, mas pretendeu responder aos objetivos propostos por meio da percepção dos entrevistados da pesquisa, classificados como atores sociais e *stakeholders* primários e secundários, e as discussões de resultados buscaram assimilar as percepções evidenciadas em relação às mudanças ocorridas.

Assim, diante de tais constatações, este resumo executivo buscou compilar informações relevantes para as práticas organizacionais futuras, buscando contribuir para o conhecimento e embasamento para possíveis estratégias da organização identificadas na percepção dos entrevistados, assimilando os embasamentos teóricos utilizados para a pesquisa.

Por fim, é importante reforçar a evidência que a organização, na percepção da maioria dos entrevistados, tomou decisões e posicionamentos assertivos, por exemplo, no que se refere à imitação dos sistemas cooperativos internacionais.

## ANEXO A

## Parecer sobre o pedido de autorização para realização de pesquisa acadêmica sobre a Cresol

07/06/2020

Yahoo Mail - Parecer do Projeto de Pesquisa - <https://publicacresol.cresolinstituto.org.br/index.php/>

Parecer do Projeto de Pesquisa - <https://publicacresol.cresolinstituto.org.br/index.php/>

---

De: contato@cresolinstituto.org.br

Para: elizandra\_10@yahoo.com.br

Data: quarta-feira, 27 de maio de 2020 11:08 BRT



Olá,

## Parecer sobre o pedido de autorização para realização de pesquisa acadêmica sobre a Cresol

Pesquisadora: Elizandra Petriu Gasparelo

Parecer:

O Comitê de ética em pesquisa da Cresol reunido no dia 27 de maio de 2020, submeteu à análise a proposta de pesquisa intitulada: **PROCESSO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA: UM ESTUDO DE CASO NO SISTEMA DE CRÉDITO COOPERATIVO.**

O tema e objeto de pesquisa tem relevância social e institucional para o Sistema Cresol uma vez que busca **analisar como as mudanças operacionais, táticas, estratégicas e institucionais, no Sistema Cresol, de 2016 a 2020, têm afetado/impactado os seus Stakeholders.**

Considerando a metodologia de coleta de dados se dará por meio de entrevistas semiestruturada direcionadas aos diversos stakeholders ligados a cooperativa tais como: presidentes, superintendentes, diretores, conselheiros, cooperados, colaboradores, o tratamento das questões e dos dados requerem algumas observações mencionadas no comunicado 5381:

---

07/06/2020

Yahoo Mail - Parecer do Projeto de Pesquisa - <https://publicacresol.cresolinstituto.org.br/index.php/>

- 1) Não divulgação das estratégias de negócios das cooperativas;
- 2) não exposição de dados sigilosos;
- 3) não revelar ou causar algum tipo dano à imagem ou reputação da instituição Cresol e as pessoas envolvidas;
- 4) não distorcer e divulgar informações não institucionais às práticas da Cresol, e que prejudiquem a imagem da instituição.

A continuidade da pesquisa requer o comprometimento da pesquisadora com o cumprimento das condições descritas acima e o envio do questionário para a avaliação das áreas correspondentes enquanto ao fornecimento de dados, bem como entender se trata-se de um ou mais modelos de entrevista.

Portanto, após a avaliação do projeto e verificado que atende às regras do Sistema Cresol, este Comitê **APROVA COM RESSALVA** a continuidade da solicitação, pois compreende que o questionário precisa ser submetido ao Comitê de Ética a fim de conhecimento das áreas envolvidas.

Comitê de Ética em Pesquisa da Cresol

Reunião nº 13, em 27 de maio de 2020