



Redes. Revista do Desenvolvimento Regional

ISSN: 1414-7106

revistaredes@unisc.br

Universidade de Santa Cruz do Sul  
Brasil

Gutierre Pona, Jorge Augusto; Moreira Goes, Thiago Henrique; Toesca Gimenes, Régio Márcio; Assis Shikida, Pery Francisco

RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NAS COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS PARANAENSES

Redes. Revista do Desenvolvimento Regional, vol. 20, núm. 1, enero-abril, 2015, pp. 151-178

Universidade de Santa Cruz do Sul  
Santa Cruz do Sul, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=552056816009>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS PARANAENSES

## *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN PARANA STATE'S AGRICULTURAL COOPERATIVES*

**Jorge Augusto Gutierrez Pona**

Universidade Paranaense – PR – Brasil

**Thiago Henrique Moreira Goes**

Universidade de São Paulo – SP – Brasil

**Régio Márcio Toesca Gimenes**

Universidade Paranaense – PR – Brasil

**Pery Francisco Assis Shikida**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná – PR – Brasil

---

**Resumo:** Este artigo investiga se a percepção dos clientes, quanto aos valores e regras de conduta das cooperativas agropecuárias paranaenses, influencia (ou não) essas empresas a realizarem ações de Responsabilidade Social Empresarial (RSE). Foram encaminhados questionários sobre práticas de RSE a todas as cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná. As questões se dividiam em cinco grupos: políticas no local de trabalho; políticas ambientais; políticas de mercado; políticas relativas à comunidade; valores da empresa. Esses grupos de informações foram organizados pela técnica das tabelas cruzadas com um Teste Qui-Quadrado. As análises mostraram que, quando as empresas percebem interesse de seus clientes no tema, tendem a aplicar práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE).

**Palavras-chave:** Responsabilidade social. Cooperativas agropecuárias. *Stakeholders*. Balanço social.

**Abstract:** This paper investigates whether the client's perceptions on the cooperatives' conduct values and rules, in Parana State, influence (or not) these companies to perform Corporate Social Responsibility (C.S.R.) actions. Surveys on corporate social responsibility were sent to all agricultural cooperatives within Parana State. The questions were divided in five categories: workplace policies; environmental policies; market policies; community-related policies; company values. Those information categories were charted by the cross tabulation method. The analysis has shown that, when companies notice client's concern about the issue, they tend to perform Corporate Social Responsibility practices.

**Keywords:** social responsibility; agricultural cooperatives; environmental management; sustainability; social accounting.

---

## 1 Introdução

Atuar de modo socialmente responsável passou, ao longo dos últimos anos, por uma reestruturação no meio organizacional, deixando de simplesmente adotar ações que vislumbrassem questões filantrópicas e sociais. Hoje, essa prática é vista como fonte de ganhos competitivos e até mesmo estratégicos para as empresas que assim caracterizam seu modelo de gestão.

Para Drucker (2002), a existência das empresas modernas respalda-se no fornecimento de um serviço específico à sociedade. Os impactos sociais podem

ultrapassar esse serviço específico, pois, em um cenário social, as organizações devem participar da comunidade em que estão inseridas.

Este estudo busca compreender se existe associação entre a adoção de práticas de RSE e a percepção das corporativas sobre o conhecimento dos consumidores quanto às regras de conduta das mesmas, ou seja, a grande questão é: caso os clientes conheçam os valores e as regras de conduta da empresa (sendo, portanto consumidores mais atentos ao mercado), isso possui associação com a adoção de práticas socialmente responsáveis?

Para os testes de associação foi utilizado o método de testes de probabilidade e de associação por meio do qui-quadrado para as tabelas cruzadas. Segundo Malhotra (2006) esse método consiste em uma forma de tabulação cruzada, que parte de duas dimensões e proporciona um recorte para esse cruzamento. De forma explicativa ao relacionar duas questões, esse método apresenta uma relação de quantos indivíduos proporcionaram posições (respostas) comuns às duas questões (uma técnica de associação).

A pesquisa busca, assim, associar se existe uma associação entre a adoção de práticas de responsabilidade social empresarial e a percepção de valores e regras de conduta por clientes da empresa.

O objetivo geral deste artigo é analisar se a percepção dos clientes quanto aos valores e às regras de conduta empresarial é um elemento que tende a influenciar o comportamento e a execução de ações socialmente responsáveis. Deve-se dizer que não se busca compreender isso por meio de uma relação de causa e efeito, mas atribuindo uma relação condicionante, ou seja, a intenção deste estudo consistiu em verificar se a percepção de que os clientes estão cientes sobre regras de conduta da empresa possui relação com um número elevado de práticas de RSE pelas cooperativas.

O presente trabalho está dividido em sete seções (incluindo esta introdução e considerações finais). A segunda, a terceira e a quarta seções descrevem, respectivamente, breves aspectos sobre o cooperativismo e sobre as cooperativas agroindustriais, além dos elementos que compõem a temática da responsabilidade social empresarial. A metodologia e a análise dos resultados compõem a quinta e a sexta seções, respectivamente. Na sétima, as considerações finais.

## 2 Princípios doutrinários do movimento cooperativista

Define-se cooperativa como uma associação autônoma e voluntária de pessoas que procuram atender às suas aspirações econômicas, sociais e culturais, pela utilização de uma propriedade coletiva cujo controle é democrático. Essa sociedade caracteriza-se por valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Os associados devem ter como diretriz em suas ações os princípios éticos de honestidade, solidariedade e responsabilidade social (MACPHERSON, 2003).

O movimento cooperativista surgiu na Inglaterra, em 1844, por meio de uma associação de 28 tecelões da cidade de *Rochdale*. No Brasil, em 1891, surgiu na cidade de Limeira, estado de São Paulo, a primeira experiência de natureza

cooperativista, a Associação Cooperativa de Empregados. A iniciativa sucessiva aconteceu em Pernambuco, quando, em 1894, foi criada a Cooperativa de Consumo de Camaragibe.

Em 1902, iniciam-se no Rio Grande do Sul as primeiras tentativas de promover o acesso ao crédito a juros menores, com a criação das Caixas Rurais do modelo *Raiffeisen*. O cooperativismo agropecuário só aparece em 1907, quando as primeiras cooperativas são formadas no estado de Minas Gerais.

De acordo com a Lei n. 5.764/71, uma cooperativa deve se orientar por um conjunto de princípios doutrinários. Sua formalização se deu em 1995, com a realização do Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, quando associados do mundo todo debateram questões para o fortalecimento e para a identidade do movimento cooperativista.

Segundo o novo Código Civil (BRASIL, 2002), uma cooperativa é uma sociedade simples e não empresarial, em que as pessoas reciprocamente se obrigam a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, e o fazem sem objetivarem lucro. No entanto, apesar dessa condição, as cooperativas não são empreendimentos caritativos, pois precisam competir com qualidade e eficiência junto às sociedades de capital para assegurar agregação de renda a seus associados e promover o partilhamento equilibrado do resultado obtido (DOMINGUES, 2002).

Os sete princípios da doutrina cooperativista eram praticamente os mesmos ditados pelos pioneiros de *Rochdale*, em 1844: a) adesão livre e voluntária; b) gestão livre e democrática; c) participação econômica dos associados; d) autonomia e independência; e) educação, formação e informação; f) cooperação entre as cooperativas; g) interesse pela comunidade.

A partir desses princípios, a doutrina postula os seguintes axiomas: não se permite haver entre os sócios qualquer tipo de discriminação, quer seja social, política, religiosa, racial ou de sexo; cada sócio tem direito a um voto; os sócios participam do capital da cooperativa de maneira equitativa, e sua gestão é democrática; considerando-se o fato de as cooperativas serem autônomas e de ajuda mútua, podem firmar acordo com outras sociedades; devem ocupar-se da formação dos seus cooperados, divulgando seus ideais à sociedade e os benefícios produzidos pela cooperação; devem servir aos seus cooperados de maneira eficaz, para que haja o fortalecimento do movimento cooperativo; devem ter como meta o desenvolvimento sustentável de suas comunidades, mediante políticas aprovadas por seus cooperados (ANNIBELLI, 2008).

O fato de o modelo de gestão de uma cooperativa combinar características de uma associação e de uma sociedade de capital acarreta muitas dificuldades para seus gestores. Por um lado, se esses priorizarem em demasia os aspectos sociais, terão problemas de ordem financeira. Por outro, se as decisões forem tomadas, única e exclusivamente para maximizar as sobras líquidas<sup>1</sup>, poderão distanciar-se dos associados, esquecendo-se dos princípios doutrinários. O ideal é o caminho do

---

<sup>1</sup> O termo sobras líquidas designa o lucro apurado em balanço, que deve ser distribuído sob a rubrica de retorno ou como bonificação aos associados não em razão das quotas partes de capital, mas em consequência das operações por eles realizadas na cooperativa.

meio, o equilíbrio entre ambos os enfoques, cuja realização ocorrerá por um controle efetivo dos resultados sociais e econômicos. Tanto o desenvolvimento econômico quanto o social devem ser buscados, pois de nada serve alcançar o desenvolvimento econômico se ele não estiver associado ao desenvolvimento social, garantindo o cumprimento dos preceitos constitucionais de um Estado Democrático de Direito, no que se refere à cidadania, à dignidade da pessoa humana, aos valores sociais do trabalho e da livre iniciativa (PINHO, 1986; MEURER, 2006; ANNIBELLI, 2008).

Com relação ao conflito entre os objetivos econômicos e sociais do movimento cooperativista, Ricciardi e Lemos (2000) esclarecem que o cooperativismo baseia-se essencialmente na solidariedade entre as pessoas, caracterizando-se como um instrumento de promoção da pessoa humana e não apenas como um negócio qualquer, onde a busca pelo resultado econômico é a razão de sua existência. Os referidos autores reforçam a ideia de que os resultados econômicos são necessários. Se assim não o fossem, a cooperativa não poderia oferecer os melhores serviços, pois esses devem ser consequência da plena realização do potencial criativo das pessoas envolvidas na sociedade (MEURER, 2006).

A cooperativa é uma sociedade de pessoas com o objetivo de gerar serviços a seus associados. Isto só será possível se ela crescer sob alguns preceitos de mercado, exigindo dos associados que mantenham um nível de eficiência econômica de mercado sem transferir para a empresa cooperativa suas ineficiências econômicas. A partir daí, a cooperativa poderá remunerar o capital próprio integralizado pelos associados, estimulando novos aportes de recursos quando a demanda por investimentos assim o exigir. A empresa cooperativista tem de agir de acordo com a lógica econômica de mercado, tanto para “fora” da organização, como é nítido, quanto para “dentro”, na relação com seus associados. Essas direções, embora aparentemente contraditórias, podem garantir a eficiência empresarial da sociedade e, concomitantemente, atingir a eficácia social da comunidade onde tal organização se insere (BIALOSKORSKI NETO; MARQUES; NEVES, 1995).

Durante muito tempo, as leis se preocuparam em definir a cooperativa em função de seu caráter associativo. Porém, não levaram em conta suficientemente este outro conceito que integra a noção de cooperativa: a sua condição de empresa econômica. Trata-se de um dos fatos que devem subsidiar as reflexões acerca da legislação cooperativista no futuro (CRACOGNA, 1997).

A cooperativa apresentará uma nítida tendência em sobrepor suas funções de prestação de serviços ao associado à sua própria eficiência de negócios de mercado, orientando-se mais pelos benefícios de curto prazo, exigidos pelos cooperados, do que pelo ambiente externo do mercado consumidor. Tais situações não são sustentáveis no longo prazo (OCB, 1997).

Atualmente a discussão que se faz, em torno da razão de existir das cooperativas, induz a um esforço para revitalizar a todo custo suas melhores práticas, contextualizadas em um movimento muito mais amplo de modernização e fortalecimento dos princípios democráticos, produzindo ressonância imediata nos

debates sobre a importância da economia social e do terceiro setor em qualquer sociedade. Essa perspectiva não é a mesma observada nos anos 1980, quando o cooperativismo brasileiro se inseria dentro de diretrizes de uma modernização conservadora, em que o Estado atuava de maneira autoritária e centralizada, favorecendo “o surgimento de grandes agricultores voltados à cultura de exportação, em detrimento de uma agricultura de subsistência desenvolvida pela agricultura de base familiar”. Infelizmente, o modelo adotado no Brasil, à semelhança de outras experiências na América Latina, “utilizou-se do cooperativismo como instrumento de controle social e político, diferentemente da Europa, onde o cooperativismo surge como uma força de organização proletária. No Brasil, ao contrário, representa a promoção das elites políticas e agrárias.” (ANNIBELLI, 2008).

### **3 Arquitetura organizacional de cooperativas e firmas de capital**

A cooperativa é um empreendimento diferente das sociedades de capital encontradas na economia e que visam a lucros. Esta forma organizacional está baseada em princípios doutrinários oriundos dos socialistas utópicos e tem como ideário a igualdade, a solidariedade e a liberdade. Tal origem doutrinária faz com que essas organizações tenham uma arquitetura organizacional diferenciada. Nesse empreendimento, não se encontra uma propriedade privada, mas sim uma copropriedade, privada e comum, não com o objetivo de alcançar lucros, mas com o intuito de oferecer condições para que cada um dos seus associados possa se estabelecer com mais vantagens diante de um mercado oligopolizado (BIALOSKORSKI NETO, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1994, 1999).

De acordo com Cook (1995), a evolução das cooperativas, a partir de sua formação, segue um modelo teórico de cinco estágios. O primeiro estágio resulta de situações de mercado desfavoráveis aos produtores, e a formação da cooperativa surge como uma forma de os produtores se defenderem.

O segundo estágio seria o de consolidar os objetivos da cooperativa, obtendo e comercializando insumos a preços inferiores aos que seriam pagos pelos produtores se fossem adquiridos em qualquer empresa orientada ao investidor.

O terceiro estágio se caracteriza pela pequena diferença entre os preços de insumos e produtos praticados pela cooperativa e as empresas de capital. A partir desse estágio, identificam-se na cooperativa problemas relacionados à gestão, aos direitos de propriedade do usuário versus os do proprietário que, ao longo dos estágios anteriores, estão difusos, ou seja, não foram bem definidos. É natural também surgirem conflitos em relação aos direitos sobre os resíduos gerados pela cooperativa e o controle do processo decisório.

No quarto estágio, o gestor da cooperativa conhece os problemas relacionados à gestão e à definição dos direitos de propriedade. Consideram-se três alternativas: a) propor a liquidação da sociedade; b) transformar a cooperativa em empresa de capital; c) iniciar um processo de transição com o objetivo de profissionalizar a gestão e buscar novas alternativas de capitalização. O quinto estágio caracteriza-se como a consolidação de uma das alternativas propostas no quarto estágio. Caso a cooperativa encerre suas atividades, o que geralmente

ocorre com aquelas de baixo desempenho econômico-financeiro, o caminho é a liquidação. A segunda alternativa é deixar de ser uma cooperativa e transformar-se em uma empresa de capital orientada para o investidor, possibilidade existente para as de alto desempenho econômico-financeiro, mas com enormes conflitos em relação aos direitos de propriedade. Se a opção for manter a cooperativa, enfrentando-se os problemas sobre os direitos de propriedade e a tendência dos cooperados a descapitalizarem, pode-se buscar alternativas de capitalização pela criação de subsidiárias, *joint-ventures*, com empresas cooperativas e não cooperativas. Outra possibilidade é viabilizar uma capitalização da sociedade pela integralização de recursos via cooperados (MARASCHIN; WAQUIL, 2005).

Os problemas de gestão das cooperativas derivam da dificuldade em definirem-se os direitos de propriedade sobre os resíduos gerados pelas suas atividades operacionais. Autores como Zylbersztajn (2002), Cook (2005), Maraschin e Waquil (2005), Chaddad e Cook (2004), Bialoskorski Neto e Chaddad (2005), Barroso, Torggler, Bialoskorski Neto e Raimundo (2007), Carvalho e Bialoskorski Neto (2008) apontam cinco problemas básicos de gestão das cooperativas, descritos a seguir (problema do horizonte; problema do carona; problema do portfólio; problema do controle; e legislação).

*Problema do Horizonte:* decorre das dificuldades em se transferirem os direitos do capital e da falta de liquidez às quotas-partes<sup>2</sup> dos associados. Essas dificuldades não motivam os associados a investirem em oportunidades de crescimento, especialmente quando se trata de inversões de capital em ativos intangíveis, como pesquisa e desenvolvimento, por exemplo. Os associados preferem os benefícios diretos, via preços, ou seja, adquirindo insumos mais baratos e vendendo seus produtos ao menos pelo preço de mercado.

*Problema do carona:* o associado usa a estrutura da cooperativa quando lhe é vantajosa, mas não se fideliza na plenitude dos seus negócios, ou seja, ele negociará com outra empresa se lhe render mais vantagens, caracterizando uma atitude oportunista na relação contratual entre os agentes.

*Problema do portfólio:* os associados são avessos ao risco, não apostando em projetos de investimento, mesmo com razoáveis perspectivas de mais retorno, em virtude do problema do horizonte.

*Problema do controle:* surge do conflito de interesses entre o agente e o principal na relação contratual entre associados, gestores e dirigentes da cooperativa. Nessa relação, o associado é, ao mesmo tempo, proprietário e cliente da sociedade, condição que propicia muitas discussões e conflito de interesses baseado no dilema entre maximizar individualmente sua taxa de retorno ou a partir da maior retenção das sobras, capitalizar a cooperativa.

A legislação pode contribuir ou dificultar o desenvolvimento do cooperativismo, mas vale ressaltar que, quando o cooperativismo se desenvolve de

---

<sup>2</sup> As quotas-partes são a propriedade individual de cada associado da cooperativa. Apesar de a cooperativa não ser propriedade privada, as quotas-partes o são. A cooperativa não é uma propriedade privada, pois não pode ser vendida nem comprada, já que as quotas partes não podem ser comercializadas a terceiros, mas apenas aos associados. A Lei n. 5.764/71 ainda determina um limite segundo o qual um associado pode ter, no máximo, 1/3 das quotas-partes da cooperativa.

maneira saudável, é mérito fundamentalmente dos próprios cooperativistas, muito mais do que das legislações que regem essas entidades. Nos países de tradição cooperativista da Europa Ocidental, verifica-se que a primeira mudança ocorreu há quase 25 anos, com uma reforma na Lei Alemã de Cooperativas. A reforma conferiu um caráter mais empresarial a elas, buscando mais profissionalização e responsabilidade dos dirigentes, inclusive incentivando o processo de capitalização pela mudança na relação democrática (um cooperado = um voto) nas assembleias gerais. Esta reforma influenciou a legislação cooperativista de toda a Europa. A nova Lei Belga de 1991, por exemplo, praticamente igualou as cooperativas às sociedades comerciais; as Leis da França e da Itália, de 1992, introduziram importantes modificações em matéria de financiamento e capitalização das cooperativas; nas leis de várias comunidades autônomas espanholas – no País Basco, por exemplo –, existe um importante movimento centrado em Mandragón e na Cataluña, em que se reconhecem diversas categorias de sócios e novas normas para formação de capital e financiamento a essas sociedades (CRACOGNA, 1997).

#### **4 Responsabilidade Social Empresarial (RSE)**

Carroll (1999) e Melo Neto e Froes (2001) revelam que o pensamento sobre ações que beneficiem a sociedade existe há muitos séculos. No entanto, somente a partir do século XX, ele ganhou características próprias e elementos que lhe deram um perfil diferente, que vai além de mera realização de ações filantrópicas ou sociais.

Bowen (1957) é considerado um dos primeiros autores a trabalhar a filantropia como algo maior. Afirmou que os empresários, definidos por ele como “homens de negócios”, deveriam agir de acordo com os interesses da sociedade, visto que desta eram extraídos os recursos materiais e financeiros para a continuidade das organizações.

Além disso, Bowen (1957) considerou que as organizações eram centros de poder e, devido a isso, influenciavam intensamente outros indivíduos. Para o referido autor, as ações sociais dos empresários se iniciam a partir do momento em que suas decisões não podem (ou não poderiam) prejudicar as metas da sociedade, ou seja, não se cobra dos “homens de negócios” que esses tenham ônus, mas sim que não causem danos aos outros agentes.

Alguns autores avançaram nesses conceitos, como Orlitzky, Siegel e Waldman (2011), afirmando que os novos ideais da RSE colocam as ações sociais como uma fonte de ganhos competitivos. Complementam que as organizações devem analisar a RSE como um de seus produtos e não somente com um olhar filantrópico.

No Brasil, a evolução da doutrina de RSE é mais recente do que as proposições apresentadas anteriormente. O conceito de RSE iniciou sua caminhada na década de 1960, passou por um período de estagnação e só retornou a ser analisado pelos meios acadêmicos, empresariais e pela mídia nos anos 1980 e 1990. Essa situação foi reforçada pela criação e ação de algumas organizações ligadas ao tema e que possuem grande representatividade desde sua fundação,

como o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (Gife), em 1989; a campanha do Instituto Brasileiro de Análises Sociais e Econômicas (Ibase), com a publicação do balanço social, a partir de 1997; a criação do Instituto Ethos de Responsabilidade Social, em 1998 (COUTINHO; MACEDO-SOARES; SILVA, 2006).

O termo responsabilidade social sofre uma dicotomia entre seus conceitos na literatura, ora moderados, ora inclinados por determinados radicalismos. Isso pode ser mais bem explicado pelas afirmações de Reis e Medeiros (2007), as quais apresentam uma grande amplitude de conceitos que vão desde a compreensão filosófica das palavras até as práticas adotadas pelas organizações e pela sociedade.

Zacharias (2004) adota uma postura mais precisa e considera que a responsabilidade social significa a união das seguintes ações: apoio ao desenvolvimento da comunidade; preservação do meio ambiente; investimento no ambiente de trabalho e no bem-estar dos funcionários e seus familiares; transparência nas comunicações; retorno aos acionistas; sinergia com os parceiros; satisfação dos clientes e/ou consumidores.

Outra afirmação consiste na definição básica de RSE pelo Instituto Ethos (2011).

Responsabilidade social empresarial é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais ela se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais que impulsionem o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para as gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Esse pensamento sobre a relação ética e transparente com os diversos públicos foi abordado anteriormente por Carroll (1991), ao formular o conceito da pirâmide das responsabilidades sociais corporativas. Esse conceito abarca que as organizações devem agir de modo responsável em quatro vertentes: a) bom desempenho econômico; b) respeito às leis; c) comportamento; d) ações.

O quadro conceitual definido por Carrol (1991) forneceu elementos para que outros estudos que o sucederam debatessem as ações de RSE. Dentre esses estudos, Zylbersztajn (2000) e Machado Filho (2002) fizeram análises contundentes sobre a influência do comportamento ético nas ações de RSE.

Zylbersztajn (2000) analisou os códigos de ética como elementos derivados de estratégias organizacionais, identificando relações com os seguintes aspectos: **incentivos legais** (diretrizes éticas mínimas exigidas pelas leis); **crecente internacionalização** (o aumento da inserção de filiais em outras nações exige que a empresa adote as regras e costumes do local onde está inserida); **riscos de incidentes que afetem a reputação** (adoção de ações sociais, ambientais e tecnológicas que visem à prevenção de riscos que prejudiquem o valor da empresa).

Machado Filho (2002) foi além de Zylbersztajn e apresentou um arcabouço dos fatores que levam diretamente às ações de RSE. Citou primeiramente a criação de códigos de ética, que foram debatidos também por Zylbersztajn (2000), acrescentando questões instrumentais (a racionalidade apresenta vantagens de

manter um comportamento socialmente responsável). Todavia, nem todas as correntes de pensamento são favoráveis às ações de RSE. Tal afirmação é ilustrada pelo conflito de doutrinas explorado por Maximiano (2004), segundo o qual a criação do termo Responsabilidade Social Corporativa deu início a um conflito de doutrinas: “doutrina da responsabilidade para o acionista” e a “doutrina da responsabilidade social”.

A doutrina da responsabilidade para o acionista se embasa nos textos de Friedman (1970). Esses mencionam que o foco das empresas deve ser o de gerar lucro aos seus acionistas, delegando as demais funções para o Estado e para as organizações ligadas às questões sociais e ambientais. Já a doutrina da responsabilidade social segue o conceito de Bowen (1957), segundo o qual as organizações existem mediante autorização da sociedade, e dela extraem recursos. Portanto, é uma questão de justiça atuar com responsabilidade.

Em linhas intermediárias do pensamento, Sternberg (1999) e Jensen (2001) mantêm uma postura crítica, porém, positiva quanto às ações de RSE. Esses autores afirmam que as ações relacionadas aos *stakeholders* podem prejudicar o objetivo principal da empresa: a obtenção de lucros (promovendo um desvio do foco dos gestores das organizações). Todavia, observam também que essas ações podem servir estrategicamente para as organizações no processo de busca de valor (*value seeking*). Nesse contexto, estabelecem-se alguns *trade-offs*, beneficiando os acionistas e demais *stakeholders* das organizações.

Fombrum *et al.* (2000) vão além desses pensamentos e apresentam um conjunto de aspectos benéficos para as organizações, a partir das ações de RSE. Tais aspectos vinculam-se às oportunidades e à minimização de riscos da organização perante seus *stakeholders*.

Apesar da complexidade e do modelo conflitante encontrado nas relações entre as organizações e seus *stakeholders*, pode-se dizer que as organizações estão valorizando o fomento do desenvolvimento interno e externo, bem como adotando práticas sustentáveis em busca da maximização de seu valor (JENSEN, 2001; MACHADO FILHO; ZILBERSZTAJN, 2004).

Segundo Melo Neto e Froes (2001), existem três estágios de gestão da RSE em que as empresas podem estar inseridas. O primeiro estágio é chamado de gestão social interna e está relacionado a ações que beneficiem os funcionários e seus familiares (portanto, se localiza no nível da cidadania individual). Um exemplo disso são as práticas que visam à melhoria da qualidade de trabalho. O segundo estágio é a gestão social externa, que possui foco nas ações destinadas à comunidade e à sociedade (chamada de cidadania corporativa). Alguns exemplos são as ações de preservação ambiental e ações de impacto socioeconômico. O terceiro e último estágio consiste na gestão social cidadã, quando as ações de RSE apreendem não somente a comunidade e a sociedade envolvida, mas também quando outros agentes podem ser beneficiados por essas ações (extrapola o escopo da cidadania corporativa), como exemplo está o fomento de desenvolvimento social local.

No Brasil, a maioria das práticas de RSE sempre esteve vinculada aos contextos de assistência social, alimentação, saúde e educação. No entanto,

identificam-se outras ações importantes, como desenvolvimento comunitário, auxílio à cultura, atividades de lazer, incentivos à qualificação profissional, esporte, desenvolvimento rural, desenvolvimento urbano e segurança (IPEA, 2001).

Ressalta-se ainda outra concepção baseada em quatro estágios evolutivos das práticas de RSE exercidas pelas empresas (INSTITUTO ETHOS, 2007).

No primeiro estágio, a empresa ainda se encontra em nível reativo às exigências legais. Posteriormente, no estágio intermediário, ela mantém uma postura defensiva sobre os temas, mas já dá indícios de mudanças e avanços em relação à conformidade de suas práticas. Em seguida, no estágio avançado de ações, já são reconhecidos os benefícios de ir além da conformidade legal, preparando-se para novas pressões regulamentadoras do mercado e da sociedade. Por fim, num estágio proativo, a empresa atingiu padrões considerados de excelência em suas práticas, envolvendo fornecedores, consumidores, clientes, a comunidade e também influenciando políticas públicas de interesse da sociedade (INSTITUTO ETHOS, 2007).

Para o agronegócio brasileiro, existem grandes oportunidades na execução das ações de responsabilidade social empresarial. Essa afirmação é corroborada por Verdolin e Alves (2005), quando afirmam que as ações de RSE podem acarretar: a) salvaguardas para que as empresas deste setor afrontem barreiras não tarifárias de outros países com os quais têm relações comerciais; b) condições de atender às necessidades e aos desejos de um público interno que aumenta seu nível de exigência e avidez por processos e produtos sustentáveis; c) tendência de aumento da eficiência da produtividade, bem como de melhorias de relação e imagem da organização perante seus *stakeholders*. Entretanto, Ferraz e Motta (2002) consideram que as empresas ligadas ao agronegócio possuem dificuldades em realizar práticas sustentáveis, principalmente no quesito ambiental. Os autores exemplificam alguns setores, como fabricação de alimentos e bebidas, preparação e confecção de artefatos de couro e fabricação e refinamento de álcool, identificando-os como os mais poluentes.

Mesmo em um cenário contraditório, as empresas ligadas ao agronegócio estão evoluindo ao longo do tempo nas questões sociais. Segundo dados do IPEA, ocorreram evoluções significativas das ações de RSE. Em 2000, por exemplo, o setor agrícola ocupava a segunda pior posição entre os que realizavam ações em prol da sociedade (45% das organizações deste setor realizavam ações sociais). No entanto, em 2004, alcançou uma colocação mais favorável, ou seja, o número de empresas que passou a exercer algum tipo de ação de RSE atingiu 80% (IPEA, 2002; IPEA, 2006).

## 5 Procedimentos metodológicos

Encaminhou-se um questionário a 82 cooperativas (100% do universo a ser pesquisado). Dessas, 66 (80,49%) o responderam entre setembro de 2010 e março de 2011.

O questionário foi composto por 24 questões, uma delas, subdividida em 4 partes. A questão denominada a Questão-Base consistia na seguinte indagação:



explicativa ao relacionar duas questões, este método apresenta uma relação de quantos indivíduos proporcionaram posições (respostas) comuns às duas questões (uma técnica de associação). Este método pode servir como base para outras análises estatísticas como distribuições de probabilidade e testes qui-quadrado. Portanto o teste foi utilizado a partir desse cruzamento de respostas. Para o Teste Qui-Quadrado foram aceitas significâncias com um *p-value* de até 0,10. Deve-se ressaltar que antes dos testes individuais para cada questão, foi realizado um Teste Qui-Quadrado para verificar a associação probabilística de cada grupo de forma completa e apenas dois grupos apresentaram essa significância (Grupo 2 e Grupo 5).

O tópico seguinte descreve os resultados obtidos a partir do cruzamento dos dados, do Teste Qui-Quadrado e das análises gráficas.

## 6 Análise dos resultados

A análise é realizada a partir de uma questão base previamente selecionada, a qual investiga se as cooperativas pesquisadas acreditam que seus clientes possuem conhecimento dos valores e das regras de conduta da organização. A partir do resultado dessa questão, foram comparados resultados de outras questões ligadas às estratégias de RSE realizadas pelas cooperativas. Esse grupo de questões foi dividido em 5 grandes grupos: 1) políticas no local de trabalho; 2) políticas ambientais; 3) políticas de mercado; 4) políticas relativas à comunidade; 5) valores da empresa. Os resultados encontrados estão dispostos na Tabela 2. Essa tabela apresenta as respostas de todas as cooperativas em uma disposição cruzada, além de um teste de probabilidade Qui-Quadrado.

A descrição da tabela é seguida por uma análise breve de cada resposta dentro de cada um dos cinco grupos e em quais pontos as respostas podem ser embasadas pelas proposições teóricas sobre responsabilidade social empresarial e cooperativismo. Como item primário deve-se descrever as probabilidades de cada grupo de questões em relação à questão-base (“A organização acredita que seus clientes conhecem as regras e os códigos de conduta da cooperativa?”) por meio de um teste de associação, utilizando o Teste Qui-quadrado.

**Tabela 1.** Associação entre os grupos de questões (em conjunto) e a questão base

Grupo de questões	Teste Qui-Quadrado (associação)
Políticas no local de trabalho	0,31
Políticas Ambientais	0,00***
Políticas de Mercado	0,90
Políticas relativas à comunidade	0,17
Políticas de criação e de institucionalização de valores	0,00***

\*\*\*significativo a 0,01

\*\*significativo a 0,05

\*significativo a 0,10

**Fonte:** elaborado pelos autores

Pode-se perceber que a associação direta entre grupos de questões e a questão-base só foi diagnosticada por meio do teste de probabilidade em dois casos. Nesses dois casos o *p-value* foi interior a um  $\alpha$  de 0,01, o que denota uma forte relação probabilística entre esses dois grupos, os quais são os de políticas ambientais e de políticas de criação de valores, e a crença da organização de que seus clientes conhecem bem a organização. Um dos elementos importantes para essa significância consiste no fato de que as políticas ambientais passaram a ser muito importantes nos últimos tempos, devido à forte influência da mídia e das cobranças da população (MELO NETO; FROES, 2001; ASHLEY et al. 2010).

Além disso, a criação de valores consiste em um dos elementos mais importantes das organizações cooperativas, pois essas, segundo Zylbersztajn (1999), possuem uma dinâmica totalmente diferente das demais empresas limitadas e de capital aberto. Para tais organizações, a construção de um elo forte com seus *stakeholders* principais, no caso seus associados, tende a implicar fortemente o estabelecimento de valores.

Devido à não significância probabilística para alguns grupos, foram feitos testes de qui-quadrado para todas as perguntas do questionário junto à questão-base. Essa explanação está apresentada nas tabelas individuais por cada grupo. Cada uma das questões significativas será analisada, assim como as não significativas também terão breves comentários.

O primeiro grupo a ser analisado consiste no grupo de questões relacionado aos colaboradores. Esse grupo possui cinco questões e cada uma delas foi confrontada pelo Teste Qui-Quadrado para que fosse feita uma verificação da existência de associação entre tais questões e a questão-base. Essa comparação está na Tabela 2.

**Tabela 2.** Teste Qui-Quadrado para o 1º grupo de questões

	Questão Base - A organização acredita que seus clientes conhecem suas regras e códigos de conduta?				Teste Qui-Quadrado
	Sim para as duas	Sim para apenas a questão base	Sim apenas para a questão do grupo	Não para as duas	
<b>Questões da pesquisa – Ações tomadas pelas cooperativas:</b>					
<b>1º Grupo de Questões (ligado aos colaboradores)</b>					
1) Incentiva carreiras de longo prazo dos colaboradores	38	14	11	3	0,68
2) Adota medidas que visem à mitigação e à minimização de atitudes preconceituosas no ambiente de trabalho	44	8	12	2	0,92
3) Consulta os colaboradores em questões importantes	41	11	10	4	0,56
4) Possui planos de segurança, saúde e apoio social	42	10	7	7	0,02**
5) Proporciona aos colaboradores um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional	22	30	6	8	0,97

\*\*\*significativo a 0,01

\*\*significativo a 0,05

\*significativo a 0,10

Fonte: elaborado pelos autores

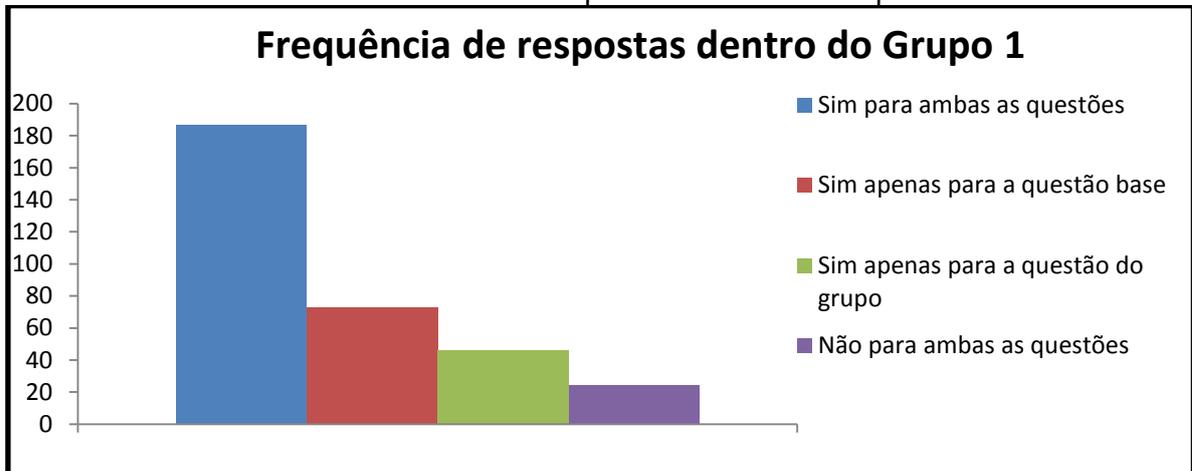
Pode-se notar que apenas uma questão do grupo teve significância estatística para a associação probabilística, ou seja, possui uma forte associação entre a ação tomada pela cooperativa para atender aos anseios da responsabilidade social empresarial e a percepção da organização de que seus clientes são agentes que valorizam as questões como valores e regras de conduta. Essa questão inquiriu às cooperativas se elas possuíam planos de segurança, saúde e apoio social direcionados aos colaboradores (questão 4). O teste Qui-Quadrado apresentou um *p-value* de 0,02 sendo significativo com um  $\alpha$  de 0,05, ou seja, existe associação entre esse elemento e a resposta positiva à questão-base. Essa forte associação também pode ser corroborada na literatura, visto que para Machado Filho e Zylberstajn (2004), um dos *stakeholders* mais importantes consiste nos colaboradores, visto que além da capacidade produtiva, manter uma boa relação com os colaboradores pode influenciar a relação com outros *stakeholders*, mormente os agentes legais e a mídia. Além disso, para Peliano (2001), no Brasil uma das grandes ações visando aos aspectos sociais incide sobre a proposição de benefícios como planos de saúde e assistência das empresas para os colaboradores.

Deve-se dizer que, embora as outras respostas não tenham apresentado significância estatística para o teste qui-quadrado, também demonstram resultados elevados para o cruzamento de respostas, ou seja, muitas cooperativas que afirmam que seus clientes possuem ciência sobre os códigos de conduta da cooperativa também responderam positivamente para a questão individual do grupo. Exceção feita à questão 5 (dos 66 apenas 22 cooperativas responderam positivamente a ambas as questões), todas as demais questões apresentaram que metade dos respondentes apresentou respostas positivas para as duas questões. Isso confirma a importância que, segundo Machado Filho e Zylberstajn (2004), as empresas passaram a dar aos aspectos de RSE relacionados aos colaboradores. Como exemplo pode-se citar a questão 2 - esta questão não apresentou significância estatística, mas foi a questão que mais apresentou respostas positivas a ambas as questões - que perguntou às empresas se elas visam à adoção de medidas que minimizem ou eliminem atitudes preconceituosas no ambiente de trabalho. Pode-se dizer que isso, além de uma questão muito importante para a construção de uma sociedade melhor, também tem uma relação muito positiva com as cooperativas. Tais organizações, desde seu princípio, possuem valores sociais bem estabelecidos, independente do fator profissionalização alcançado ao longo do tempo, e esses valores podem certamente ter influência na adoção de práticas como essas.

Todavia, pode-se dizer que a falta de associação probabilística se deve ao enraizamento de algumas práticas, suscitadas por esse grupo, estarem fortemente mais relacionadas a outras grandes áreas de pesquisa, tais como gestão de pessoas e endomarketing. Devido a isso, pode-se dizer que a adoção dessas políticas pode não possuir relação somente com o interesse das cooperativas em mostrarem que são socialmente responsáveis.

Corroborando os testes, pode-se dispor graficamente a forma como as respostas ocorreram dentro do Grupo 1 (ações de RSE voltadas aos colaboradores):

Gráfico 1. Estrutura de respostas dentro do Grupo 1



Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se perceber pelo gráfico que as respostas positivas para ambas as questões foram muito superiores às demais. Dentre 330 respostas para este grupo, 187 foram positivas para ambas as questões, o que corrobora tanto a moderna visão da RSE da execução de ações socialmente responsáveis visando ganhos, sobretudo perante os consumidores.

O segundo grupo a ser analisado consiste no grupo de questões relacionado ao meio ambiente. Esse grupo possui quatro questões e três subquestões (pertencentes ao escopo da questão 6) e cada uma delas foi confrontada pelo Teste Qui-Quadrado para que fosse feita uma verificação da existência de associação entre tais questões e a questão-base. Essa comparação está na Tabela 3.

**Tabela 3.** Teste Qui-Quadrado para o 2º grupo de questões

Questões da pesquisa – Ações tomadas pelas cooperativas:	Questão-Base - A organização acredita que seus clientes conhecem suas regras e seus códigos de conduta?				Teste Qui-Quadrado
	Sim para as duas	Sim para apenas a questão base	Sim apenas para a questão do grupo	Não para as duas	
<b>2º Grupo de Questões (relacionado ao meio ambiente)</b>					
6) Possui práticas voltadas à redução do consumo de energia	45	7	10	4	0,18
6.1) Pratica a redução do impacto ambiental a partir da minimização e reciclagem de resíduos	46	6	9	5	0,03**
6.2) Busca diminuir (ou eliminar) a emissão de poluentes derivados de sua atividade operacional	45	7	10	4	0,18
6.3) Promove ações de preservação ambiental dentro dos limites da propriedade	47	5	10	4	0,07*
6.4) Utiliza veículos de transporte sustentáveis	13	39	2	12	0,40
7) Reduz custos a partir da minimização de impactos ambientais	45	7	8	6	0,01**
8) Minimiza impactos ambientais no desenvolvimento de novos produtos e processos	35	17	7	7	0,01**
9) Disponibiliza informações ambientais claras aos stakeholders	38	14	6	8	0,01**

\*\*\*significativo à 0,01

\*\*significativo à 0,05

\*significativo à 0,10

Fonte: elaborado pelos autores

Este grupo foi um dos que apresentou significância estatística por meio do teste qui-quadrado para a associação entre o grupo e a questão-base. Feita esta breve retomada, pode-se dizer que um dos elementos que afetou tal situação foi que, das 7 questões (4 questões e 3 subquestões), 5 delas apresentaram significância estatística para o teste de qui-quadrado, com forte associação entre a adoção de determinadas práticas e a visão dos clientes sobre regras de conduta da empresa. Esse grupo pode ser definido como um grupo de ações vitais para um modelo de negócio, visto que atender às necessidades ambientais tem se tornado com frequência um dos pontos críticos das organizações. Ashley et al. (2010) apresentam que a mídia e outros *stakeholders* tomam pra si os impactos ambientais, portanto o que se tornou uma preocupação para as empresas que pretendem minimizar seus riscos relacionados à reputação.

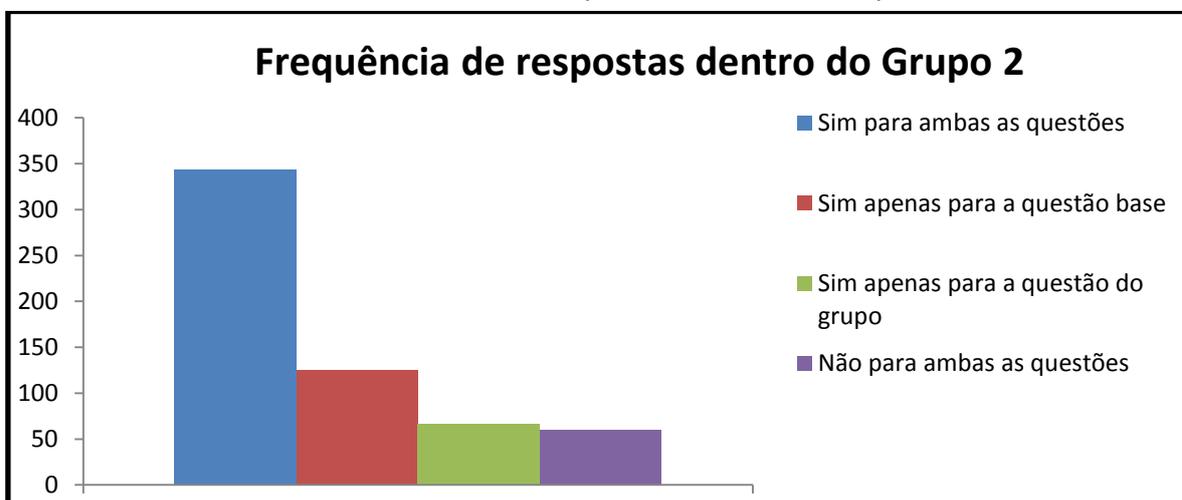
As questões que apresentaram significância estatística estão relacionadas à: pratica de ações que visem diminuir o impacto ambiental a partir da minimização e reciclagem de resíduos (6.1) com um *p-value* de 0,03; realização de ações de preservação ambiental dentro dos limites da propriedade (6.3) com um *p-value* de 0,07; busca a redução de custos a partir da minimização de impactos ambientais (7) com um *p-value* de 0,01; busca a minimização de impactos ambientais no desenvolvimento de novos produtos e processos (8) com um *p-value* de 0,01; disponibiliza informações claras sobre as questões ambientais aos *stakeholders* (9) com um *p-value* de 0,01. A significância de cinco questões do grupo denota o grande motivo pelo qual o grupo como um todo também apresentou significância estatística. Ashley et al. (2010) e Machado Filho e Zylbersztajn (2004) afirmam que o contexto socioambiental é comumente um dos mais visados pelas ações de RSE

pois sua relação indireta com os demais *stakeholders* é muito forte, o que em caso de falhas da organização nesse aspecto pode incitar *stakeholders* muito poderosos a agirem de forma punitiva para a empresa, tais como o governo e os demais poderes, assim como outros agentes como os grupos de pressão e a imprensa podem vir a tomar atitudes que depreciem o valor da organização no curto e no longo prazo.

Além dessas questões que apresentaram significância estatística para o teste de associação entre elas e a questão-base, outras duas também apresentaram uma quantidade elevada de respostas positivas para as duas questões. Isso possibilita compreender que as cooperativas agroindustriais do Paraná possuem uma tendência forte a realizarem ações de responsabilidade socioambiental. Outro elemento importante consiste na visão que as cooperativas possuem em relação a observar possíveis reduções de custos operacionais a partir de ações de preservação ambiental. Pode-se dizer que isso deriva de algumas características inerentes às cooperativas, as quais são o alcance de um equilíbrio entre enfoques econômicos e sociais (e nessa perspectiva, os aspectos ambientais são muito importantes), cuja realização ocorrerá por um controle efetivo dos resultados sociais e econômicos. Comumente, tanto o desenvolvimento econômico quanto o social devem ser buscados pelas cooperativas e isso está em sua essência (PINHO, 1986; MEURER, 2006; ANNIBELLI, 2008).

Corroborando os testes, pode-se dispor graficamente a forma como as respostas ocorreram dentro do Grupo 2 (ações de RSE voltadas ao meio ambiente):

Gráfico 2. Estrutura de respostas dentro do Grupo 2



Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se perceber pelo gráfico que as respostas positivas para ambas as questões foram muito superiores às demais. Dentre as 594 respostas, possíveis para este grupo, 343 foram positivas para ambas as questões, o que corrobora tanto a moderna visão da RSE da execução de ações socialmente responsáveis visando a ganhos, sobretudo, perante os consumidores.

O próximo grupo de questões apresenta as associações da Questão-Base com a visão de demandas do mercado.

Esse grupo possui cinco questões e cada uma delas foi avaliada pelo Teste Qui-Quadrado para verificar a existência de associação entre tais questões e a questão-base. Essa comparação está na Tabela 3.

**Tabela 3.** Teste Qui-Quadrado para o 3º grupo de questões

Questões da pesquisa – Ações tomadas pelas cooperativas:	Questão-Base - A organização acredita que seus clientes conhecem suas regras e códigos de conduta?				Teste Qui-Quadrado
	Sim para as duas	Sim para apenas a questão base	Sim apenas para a questão do grupo	Não para as duas	
<b>3º Grupo de Questões (relacionado ao mercado)</b>					
10) Compreende a sustentabilidade como vantagem competitiva	29	23	4	10	0,01**
11) Disponibiliza rótulos claros sobre seus produtos	38	14	10	4	0,90
12) Possui um processo que garante a eficácia da troca de informações com <i>stakeholders</i>	35	17	11	3	0,42
13) Utiliza algum processo de registro e tratamento de reclamações de <i>stakeholders</i>	33	19	8	6	0,67
14) Cooperar com outras organizações e empresas para as ações de responsabilidade social empresarial	37	15	10	4	0,98

\*\*\*significativo a 0,01

\*\*significativo a 0,05

\*significativo a 0,10

Fonte: elaborado pelos autores

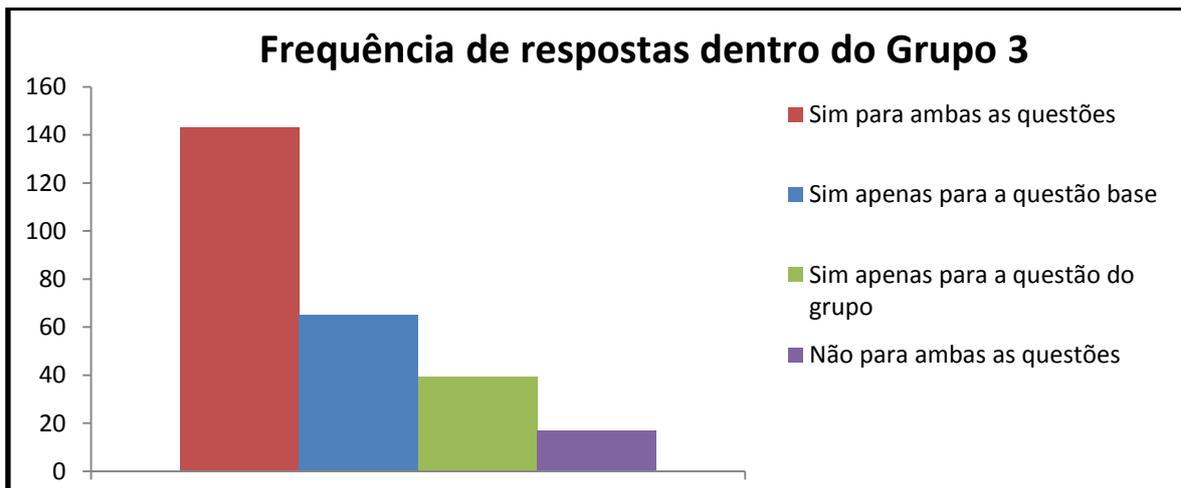
Retomando o teste realizado por grupos (apresentado na Tabela 1), pode-se notar que esse grupo em conjunto não obteve significância estatística em relação à Questão-Base. Portanto, era esperado que poucas questões dentro do grupo apresentassem significância estatística isoladamente em relação à Questão Base. Dentro do grupo apenas a questão 10 (se as cooperativas compreendem a sustentabilidade como vantagem competitiva) obteve significância estatística para o teste de associação (*p-value* de 0,01 que foi significativo a 0,05). Essa união de aspectos como vantagem competitiva, visão de mercado e práticas sustentáveis é mencionada por Freeman (1994), Fombrum *et al.* (2000) e Sternberg (1999). Tais autores afirmam que essas ações podem servir estrategicamente para as organizações no processo de busca de valor (*value seeking*). Nesse contexto, estabelecem-se alguns *trade-offs*, beneficiando tanto os acionistas (no caso das cooperativas são os associados) como os demais *stakeholders* dessas organizações.

As demais questões não apresentaram significância estatística para o teste de associação com a Questão Base. Ferraz e Motta (2002) apresentam que as empresas ligadas ao agronegócio podem ter dificuldades para a adoção de medidas socialmente responsáveis pelas características de suas operações. Portanto, pode-se dizer que apesar dos resultados positivos obtidos por essas questões (o número de respostas positivas para as duas questões foi muito maior do que para as outras combinações), as questões que foram respondidas pelas cooperativas agroindustriais paranaenses podem existir, mas podem não estar atreladas somente a uma visão socialmente responsável e sim a outros elementos, como adequação às normas legais e a critérios mercadológicos e de competitividade. Além disso, um

dos itens que permeia o ambiente das cooperativas é que, em termos mercadológicos, a natureza dessas organizações prejudica algumas questões, sobretudo no tocante aos investimentos, o que é caracterizado pelo *Problema do Portfólio* (CARVALHO; BIALOSKORSKI NETO, 2008).

Corroborando os testes, pode-se dispor graficamente a forma como as respostas ocorreram dentro do Grupo 3 (ações de RSE voltadas ao mercado):

Gráfico 3. Estrutura de respostas dentro do Grupo 3



Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se perceber pelo gráfico que as respostas positivas para ambas as questões foram muito superiores às demais. Dentre as 264 respostas possíveis para esse grupo, 143 foram positivas para ambas as questões, o que corrobora tanto a moderna visão da RSE da execução de ações socialmente responsáveis visando a ganhos, sobretudo, perante os consumidores.

O próximo grupo de questões apresenta os testes de associação para as políticas visando às comunidades. Este grupo possui seis questões e cada uma delas foi avaliada pelo Teste Qui-Quadrado para verificar a existência de associação entre tais questões e a questão-base. Essa comparação está na Tabela 4.

**Tabela 4.** Teste Qui-Quadrado para o 4º grupo de questões

Questões da pesquisa – Ações tomadas pelas cooperativas:	Questão Base - A organização acredita que seus clientes conhecem suas regras e códigos de conduta?				Teste Qui-Quadrado
	Sim para as duas	Sim para apenas a questão base	Sim apenas para a questão do grupo	Não para as duas	
<b>4º Grupo de Questões (relativo às comunidades)</b>					
15) Proporciona oportunidades de estágio e/ou trabalho para jovens	47	5	12	2	0,61
16) Proporciona oportunidades de estágio e/ou trabalho para pessoas de grupos menos favorecidos	37	15	11	3	0,58
17) Realiza comunicações junto à comunidade sobre questões delicadas (destino de resíduos por exemplo)	25	27	5	9	0,41
18) Realiza aquisições no mercado local	45	7	10	4	0,18
19) Incentiva a participação dos trabalhadores em ações da comunidade local	32	20	5	9	0,08*
20) Oferece apoio financeiro regular a comunidade	42	10	12	2	0,00***

\*\*\*significativo a 0,01

\*\*significativo a 0,05

\*significativo a 0,10

**Fonte:** elaborado pelos autores

Retomando o teste de associação para o grupo de forma conjunta, deve-se dizer que este grupo de questões não apresentou associação diretamente com a Questão-Base (contudo dos que não foram significativos, este foi o que apresentou o menor *p-value*, ou seja, 0,17). Um dos elementos importantes que pode ser encontrado é que apenas duas questões, entre as seis dispostas nesse conjunto, apresentaram significância ao serem testadas isoladamente.

Essas duas são questões muito importantes no tocante ao pensamento da RSE para os colaboradores. A primeira indaga se a empresa incentiva a participação dos trabalhadores em ações da comunidade local. Essa questão apresentou uma significância estatística com um *p-value* de 0,08 (significativo a 0,10). A segunda questão está atrelada ao apoio financeiro que as cooperativas oferecem regularmente à comunidade. Essa questão apresentou uma significância estatística para o teste qui-quadrado de 0,00 (significativa a 0,01). Segundo Machado Filho e Zylbersztajn (2004) e Fischer (2005), as ações de responsabilidade social empresarial possuem um foco preponderante no formato de ações filantrópicas, tais como ações visando à comunidade, seja por meio de doações e ações de voluntariado.

Melo Neto e Froes (2000) corroboram tal visão, pois apresentam que as ações voltadas à comunidade encontram-se em um estágio mais avançado da responsabilidade social empresarial, em que o primeiro estágio possui o foco nas ações voltadas aos colaboradores. Além disso, dentre as práticas voltadas à comunidade, a mais utilizada sempre foi a doação de recursos financeiros para a comunidade do entorno. Outro elemento importante, que permite corroborar a associação destas práticas com a Questão Base, é que por ser uma ação realizada com frequência pelas empresas e por ser algo altamente perceptível, é uma ação que sempre está no foco da sociedade. Ou seja, as organizações que não

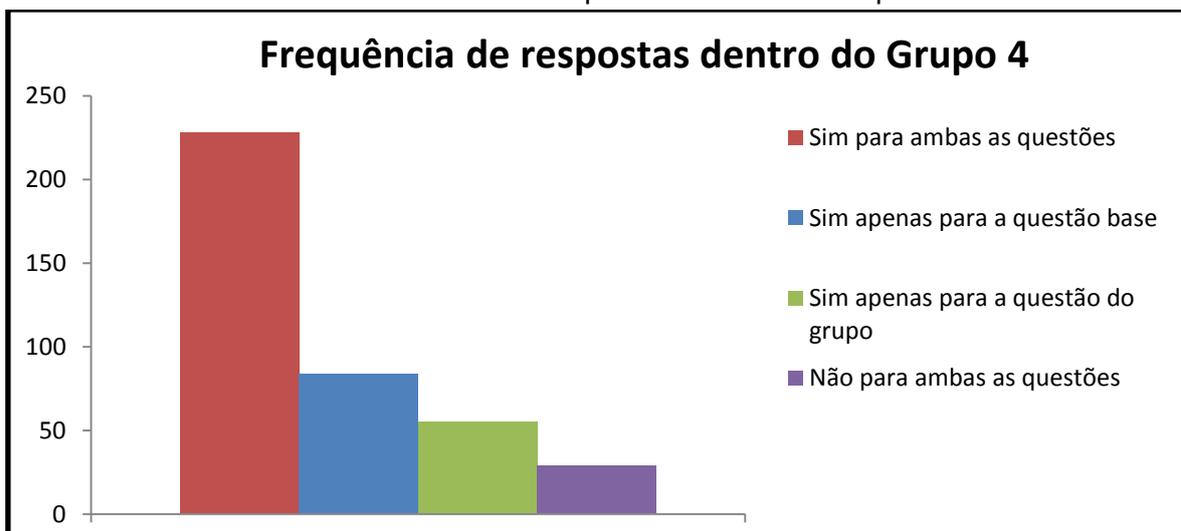
realizarem tais ações podem sofrer punições não pecuniárias como, por exemplo, os danos de imagem (MACHADO FILHO; ZYLBERSZTAJN, 2004).

Portanto, pode-se compreender que a significância para a associação dessas duas questões com a Questão-Base possui grande relação com as teorias sobre responsabilidade social empresarial. Complementarmente a isso, deve-se dizer que a presença das cooperativas como elementos importantes para a comunidade (indutores da melhoria da comunidade) é algo centrado desde as suas bases fundamentais. As cooperativas surgiram com forte carga do socialismo utópico e essa forma organizacional está baseada em princípios doutrinários que tem como ideário a igualdade, a solidariedade e a liberdade (BIALOSKORSKI NETO, 1994; ZYLBERSZTAJN, 1994). Portanto, essa relação intensa com a comunidade está balizada, sobretudo, por seus princípios básicos.

Destarte, deve-se dizer que mesmo que as outras questões não tenham apresentado significância estatística para a associação com a Questão-Base, elas apresentaram resultados elevados para as respostas de caráter positivo. Isso também está presente na teoria, pois apesar de ter um comportamento de mercado, as organizações cooperativas possuem ideais muito fortes de eliminação de ações discriminatórias, pois possuem em sua identidade os valores de autoajuda, autorresponsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade (MACPHERSON, 2003), podendo assim dizer que isso influencia fortemente a contratação de profissionais jovens e profissionais de camadas inferiores da sociedade (segundo a renda de cada um).

Corroborando os testes, pode-se dispor graficamente a forma como as respostas ocorreram dentro do Grupo 4 (ações de RSE voltadas à comunidade).

Gráfico 4. Estrutura de respostas dentro do Grupo 4



Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se perceber pelo gráfico que as respostas positivas para ambas as questões foram muito superiores às demais. Dentre as 396 respostas possíveis para esse grupo, 228 foram respostas positivas (sim) para ambas as questões, o que

corroborar tanto a moderna visão da RSE da execução de ações socialmente responsáveis, visando a ganhos, sobretudo, perante os consumidores.

O próximo grupo de questões apresenta os testes de associação para as políticas visando à criação de valores. Este grupo possui três questões e cada uma delas foi avaliada pelo Teste Qui-Quadrado para verificar a existência de associação entre tais questões e a questão-base. Essa comparação está na Tabela 5.

**Tabela 5.** Teste Qui-Quadrado para o 5º grupo de questões

Questões da pesquisa – Ações tomadas pelas cooperativas:	Questão Base - A organização acredita que seus clientes conhecem suas regras e códigos de conduta?				Teste Qui-Quadrado
	Sim para as duas	Sim para apenas a questão base	Sim apenas para a questão do grupo	Não para as duas	
<b>5º Grupo de Questões (relacionado à criação de valores)</b>					
21) Possui um código de conduta e regras bem estabelecido (devidamente registrado)	40	12	3	11	0,00***
22) Acredita que seus colaboradores estão cientes das regras e dos códigos de conduta da organização	51	1	9	5	0,00***
23) Proporciona uma formação dos colaboradores para a compreensão de valores e regras de conduta	48	4	4	10	0,00***

\*\*\*significativo a 0,01

\*\*significativo a 0,05

\*significativo a 0,10

Fonte: elaborado pelos autores

Neste tópico, todas as três questões apresentaram significância estatística elevada, ou seja, um *p-value* 0,00 que foi significativo com um alfa de 0,01.

Pode-se corroborar que esses itens possuem uma grande ênfase (e, por conseguinte, uma grande associação com a Questão-Base), pois a criação e disseminação de valores não somente para o corpo de funcionários, mas para a comunidade e para a sociedade é uma das principais intenções da teoria da RSE, ou seja, espera-se que as empresas avancem para a chamada Responsabilidade Social Cidadã, em que o foco não consiste apenas nos funcionários presentes e na comunidade do entorno, mas também na disseminação de valores socialmente responsáveis para toda a sociedade e também para as gerações futuras (MELO NETO; FROES, 2001).

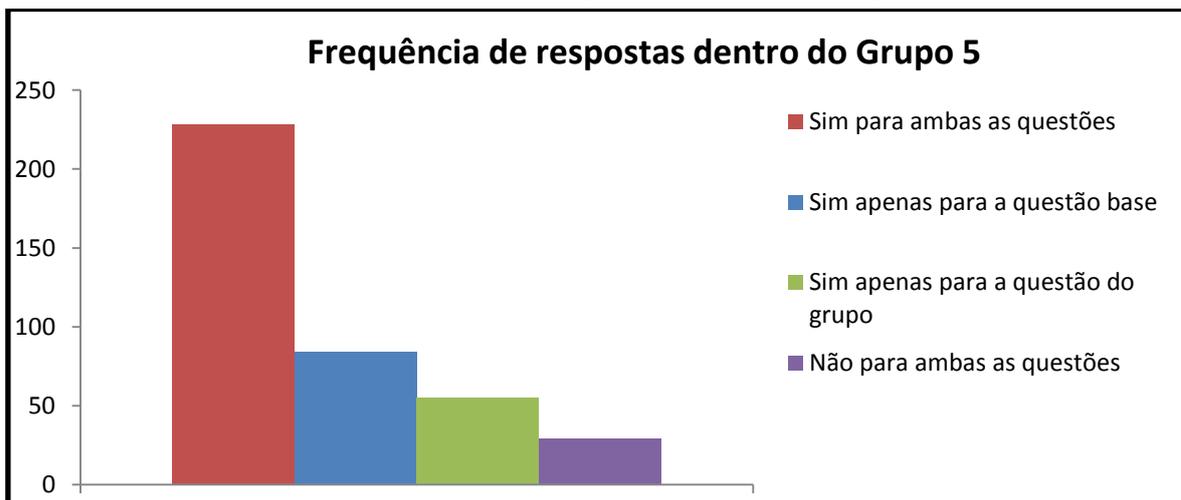
Outro item relevante consiste na opinião de Machado Filho e Zylbersztajn (2001), bem como de Orlitzky *et al.* (2011). A opinião desses autores corrobora o pensamento de que a RSE atualmente é vista como um “produto” das empresas e para tanto ter um código de valores definido claramente fortalece esse processo. Os valores socialmente responsáveis devem ser incorporados ao cotidiano das empresas para que estas possam obter ganhos competitivos e não pecuniários.

A criação e a disseminação de códigos de conduta entre colaboradores e demais agentes que transacionam com as empresas é um elemento importante e isso pode ser encontrado na literatura sobre o tema. Porém para o caso das cooperativas em específico, pode-se dizer que definir um código de conduta

socialmente responsável de maneira clara é importante especialmente para dirimir problemas específicos das cooperativas, tais como os problemas de agência e os problemas de *free-rider*. Um código claro de conduta socialmente responsável pode alinhar esses agentes em torno de um ideal comum, o qual consiste não somente em ganhos monetários, mas em ganhos para os associados, para a sociedade e para o sistema cooperativista como um todo. Corroborando este item deve-se apresentar que um dos objetivos mais comuns das ações de RSE consiste no investimento ou no destacamento de recursos para programas e projetos voltados à educação e à conscientização, sejam eles dos próprios colaboradores quanto dos voltados à comunidade e à sociedade. Portanto, o estabelecimento de valores pautados no caráter ético e desenvolvimentista pode ajudar a beneficiar a imagem da organização junto aos consumidores (FISCHER, 2005).

Corroborando os testes pode-se dispor graficamente a forma como as respostas ocorreram dentro do Grupo 5 (criação e disseminação de valores socialmente responsáveis):

**Gráfico 5.** Estrutura de respostas dentro do Grupo 5



Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se perceber pelo gráfico que as respostas positivas para ambas as questões foram muito superiores às demais. Dentre as 198 respostas possíveis, 139 foram positivas para ambas as questões, o que corrobora tanto a moderna visão da RSE da execução de ações socialmente responsáveis visando ganhos, sobretudo perante os consumidores.

A partir de todas as análises demonstradas, é perceptível que existe uma associação das práticas socialmente responsáveis das cooperativas agroindustriais do estado do Paraná com o pensamento sobre a visão de todos consumidores. Ou seja, ao acreditarem que existe o conhecimento dos códigos de conduta e das regras da empresa, algumas ações voltadas à prática da RSE tornam-se mais latentes. Dentre as 23 questões de pesquisa, 11 delas apresentaram forte associação estatística para o Teste Qui-Quadrado. Deve-se asseverar que essas questões que obtiveram associação com a Questão-Base do estudo apresentam

forte embasamento teórico, não sendo portanto uma associação estatisticamente espúria.

## 7 Considerações finais

A presente pesquisa procurou investigar se as cooperativas agropecuárias paranaenses, ao perceberem que seus clientes se preocupam com os valores e regras de conduta adotadas pela empresa, influenciam-se (ou não) por executar práticas e ações de RSE. Após a aplicação de questionários para todas as cooperativas agropecuárias em atividade no Estado do Paraná, constatou-se que, de modo geral, ao perceberem que os clientes estão atentos a seus valores, essas empresas passam a adotar práticas e ações mais efetivas de RSE. Os dados obtidos e o tratamento probabilístico por meio do Teste Qui-Quadrado trouxeram à tona que, para muitas práticas de RSE, existe uma forte associação com a percepção dos consumidores, ou seja, a realização da prática possui uma relação forte com a visão dos consumidores.

Essa característica não desconsidera que há avanços nas ações de RSE por parte das empresas do agronegócio brasileiro, mesmo que ainda sejam tímidas. As análises feitas por Machado Filho (2002) e Zylbersztajn (2000) também se mostram válidas nas cooperativas agropecuárias paranaenses. Portanto, há vantagens de se manter um comportamento socialmente responsável, relacionadas à orientação de que quando os clientes percebem que as empresas possuem valores ligados a RSE, as cooperativas passam a se preocupar com estes comportamentos.

Entre as principais contribuições alcançadas por este trabalho, destaca-se a constatação de que as cooperativas agroindustriais paranaenses possuem diversas estratégias vinculadas à RSE, sobretudo, aquelas que se concentram no meio ambiente, no ambiente de trabalho e na comunidade. Além disso, o conhecimento dos clientes sobre os valores das cooperativas condiciona estas a realizarem mais ações de RSE, o que pode ser visualizado pelo método das tabelas cruzadas.

A impossibilidade de obter as respostas de todas as cooperativas do estado foi uma limitação deste trabalho. Outra restrição refere-se ao fato de que não foi possível utilizar um método estatístico que conferisse um modelo determinístico, sendo, portanto, utilizado um modelo probabilístico de associação (Qui-Quadrado) para a pesquisa.

Ressalta-se ainda que 23 cooperativas, das 66 que responderam ao questionário, ou seja, quase 34,85%, afirmaram não perceber que seus clientes estejam se preocupando com seus valores e com regras de conduta. Isso evidencia que, ou as cooperativas, por não se preocuparem com essas práticas de RSE, não estão também percebendo o que seus clientes esperam delas; ou que não há um consenso por parte dos consumidores paranaenses sobre o tema de RSE.

Futuras pesquisas poderiam averiguar se os agentes integrantes da cadeia de suprimentos do agronegócio paranaense estão atentos ao tema da RSE e como estão se comportando com relação às práticas e ações da RSE, para que se possa obter uma análise mais refinada sobre este segmento do agronegócio.

## REFERÊNCIAS

ANNIBELLI, M. B. A ordem econômica brasileira e o cooperativismo. *Revista Eletrônica do CEJUR*, Curitiba, a.2, v.1, n.3, ago./dez. 2008

BARROSO, Marcelo F.G. ; TORGGLER, S. P. ; BIALOSKORSKI NETO, S. . Plano estratégico para as cooperativas. In: CAMPOS, Everton M.; NEVES, Marcos F.. (Org.). *Planejamento e Gestão Estratégica do Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo*. 1 ed. São Paulo: Sebrae, 2008, v. 1, p. 148-169.

BIALOSKORSKI NETO, S. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada). Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Piracicaba. 1994.

BIALOSKORSKI NETO, S. MARQUES, P. V.; NEVES, E. M. *Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários*. Piracicaba: ESALQ/USP, 1995.

BIALOSKORSKI NETO, S. CHADDAD, F. R. Estrutura de propriedade e finanças em cooperativas agropecuárias: um ensaio comparativo sobre a influência do ambiente institucional no Brasil e nos Estados Unidos. In: *CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL*, 43., 2005, Ribeirão Preto, SP. *Anais...* Ribeirão Preto: SOBER/USP/FEA, 2005.

BOWEN, H. R. *Responsabilidades sociais do homem de negócios*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1957.

BRASIL. Código Civil (2002). Código Civil. — Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2002. 342 p. — (Série fontes de referência. Legislação; n. 43)

CARROLL, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, Bloomington, v. 34, n. 4, p. 39-48, 1991.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility. *Business and Society*, Chicago, v. 28, n. 3, p. 268-295, 1999.

CARVALHO, FLAVIO LEONEL; BIALOSKORSKI NETO, S. . Indicadores de avaliação de desempenho econômico em cooperativas agropecuárias: um estudo em cooperativas paulista. *Organizações Rurais e Agroindustriais (UFLA)*, v. -, p. -- -, 2008.

CHADDAD, F.; M.L. COOK, Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. *Review of Agricultural Economics*. V. 26(3), p. 348-360.2004.

COOK, M. The future of US agricultural cooperatives: a Neo-institutional approach. *American Journal of Agricultural Economics*. V.77, p.1153-1159, Dec.,

1995.

COUTINHO, R. B. G.; MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; SILVA, J. R. G. Projetos sociais de empresas no Brasil: arcabouço conceitual para pesquisas empíricas e análises gerenciais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 5, p. 763-787, set./out. 2006.

CRACOGNA, D. *Adequação da legislação cooperativista: experiência internacional*. XI Congresso Brasileiro de Cooperativismo. Brasília, p. 134-145, Novembro de 1997.

DOMINGUES, J. A. S. *Aspectos jurídicos do cooperativismo*. Série cooperativismo. v.1. Porto Alegre: Editora Sagra Luzzatto, 2002. 120p.

DRUCKER, P. F. *O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração e a sociedade*. São Paulo: Nobel, 2002.

FERRAZ, C.; MOTTA, R. S. da. *Regulação, mercado ou pressão social?: os determinantes do investimento ambiental na indústria*. Texto para discussão. Rio de Janeiro: Ipea, 2002. 17 p. (Ipea. Texto para Discussão, 863).

FISCHER, R. M. Estado, Mercado e Terceiro Setor: uma análise conceitual das parcerias intersetoriais. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.40, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2005.

FOMBRUN, C.; GARDBERG, N. A.; BARNETT, M. L. Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, Boston, v. 105, n. 1, p. 85-106, 2000.

FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is increase its profits. *New York Times Magazine*, New York, 13 Sept. 1970.

INSTITUTO ETHOS. *Indicadores Ethos de responsabilidade social empresarial 2007*. São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. *O que é RSE?* 2011. Disponível em: <[http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o\\_que\\_e\\_rse/o\\_que\\_e\\_rse.aspx](http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/pt/29/o_que_e_rse/o_que_e_rse.aspx)>. Acesso em: 15 ago. 2011.

IPEA. *A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil*. Informações à imprensa. Jun. 2002.

\_\_\_\_\_. *A iniciativa privada e o espírito público: a ação social das empresas privadas no Brasil*. Brasília, 2006.

JENSEN, M. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. *Journal of Applied Corporate Finance*, New York, v. 14, n. 3, p. 8-21, 2001.

MACHADO FILHO, C. A. P. *Responsabilidade social corporativa e a criação de valor para as organizações: um estudo multicasos*. 2002. 204-f. Tese (Doutorado em Administração) – FEA/USP, São Paulo.

\_\_\_\_\_.; ZYLBERSZTAJN, D. A empresa socialmente responsável: o debate e as implicações. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 39, p. 242-254, 2004.

MACPHERSON, I. *Princípios Cooperativos para o século XXI*. OCESC. Lagoa, 2003. 97p.

MALHOTRA, N. *Pesquisa de marketing*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARASCHIN, A.F.; WAQUIL, P.D. Atividade leiteira nas cooperativas tritícolas do RS: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 2005. CD-ROM.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO NETO, F. P.; FROES, C. *Gestão da responsabilidade social: o caso brasileiro*. 2. ed. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2001.

MEURER, S. *Desempenho da cooperativa versus expectativas e interesses dos associados do SICCOB/SC Creditapiranga*. 2006. 102f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. *Anais do XI congresso brasileiro de cooperativismo*. Brasília. Outubro de 1997.

ORLITZKY, M.; SIEGEL, D. S.; WALDMAN, D. A. Strategic corporate social responsibility and environmental sustainability. *Business and Society*, Chicago, v. 50, n. 1, p. 6-27, 2011.

PELIANO, A. M. T. M. (Coord.) *Bondade ou interesse? como e porque as empresas atuam no social*. Brasília, DF: Ipea, 2001.

PINHO, D. B. *A empresa cooperativa. Análise social, financeira e contábil*. São Paulo: Coopercultura, 1986.

REIS, C. N.; MEDEIROS, L. E. *Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social*. São Paulo: Atlas, 2007.

RICCIARDI, L. LEMOS, R. J. *Cooperativa, a empresa do século XXI: Como os países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos*. São Paulo: LTr, 2000.

STERNBERG, E. *The stakeholder concept: a mistaken doctrine*. Leeds: Foundation for Business Responsibilities, 1999. 57 p. (Issue paper 4).

VERDOLIN, D. R.; ALVES, A. F. Responsabilidade social: perspectivas para o agronegócio. *Organizações. Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 7, n. 1, p. 103-113, 2005.

ZACHARIAS, Oceano. *SA 8000 – Responsabilidade Social – NBR 16000: Estratégias Para Empresas Socialmente Responsáveis*. São Paulo: EPSE, 2004.

ZYLBERSZTAJN, D. *Organização de cooperativas: desafios e tendências*. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 29, n.3 p. 23-32, julho/setembro de 1994.

\_\_\_\_\_. *Empresas cooperativas: reestruturação e sobrevivência*. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Fundação Instituto de Administração, Relatório de pesquisa CNPq, 1999.

\_\_\_\_\_. *A organização ética: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações*. São Paulo: FEA-/USP, 2000. (Working Paper, n. 00/001).

\_\_\_\_\_. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (Org.). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias*. Viçosa: UFV, 2002.

Submetido em 06/08/2012

Aprovado em 09/02/2015

#### **Sobre os autores**

##### **Jorge Augusto Gutierre Pona**

Mestre em Desenvolvimento Regional e Agronegócios pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. Docente da Universidade Paranaense - UNIPAR, Campus Umuarama.

Endereço: Avenida Paraná, 3497 - Sala 07, Zona I. 87501030 - Umuarama, PR – Brasil.

E-mail: jorgeaugusto@unipar.br.

##### **Thiago Henrique Moreira Goes**

Doutorando em Administração - Universidade de São Paulo (USP). Msc. em Desenvolvimento Regional e Agronegócio - Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Bacharel em Administração - Universidade Paranaense (UNIPAR)

E-mail: thiago\_goes2@hotmail.com

##### **Régio Márcio Toesca Gimenes**

Pós-Doutor em Administração pela FEA/USP. Professor Titular da Universidade Paranaense (UNIPAR).

E-mail: toesca@unipar.br

##### **Pery Francisco Assis Shikida**

Pós-Doutor em Economia pela FGV-SP. Professor Associado da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE).

E-mail: peryshikida@hotmail.com