

DIEGO NEVES DE SOUSA

**A COMUNICAÇÃO NA ARTICULAÇÃO AGROINDUSTRIAL
NO MODELO FEDERADO DE COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2011

DIEGO NEVES DE SOUSA

**A COMUNICAÇÃO NA ARTICULAÇÃO AGROINDUSTRIAL
NO MODELO FEDERADO DE COOPERATIVAS**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 15 de março de 2011.

Prof. Geraldo Magela Braga

Prof. Marcelo Leles Romarco de
Oliveira

Prof^ª. Nora Beatriz Presno Amodeo
(Co-orientadora)

Prof. Edson Arlindo Silva
(Co-orientador)

Prof. José Benedito Pinho
(Orientador)

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por me ajudar a superar meus limites e estar constantemente me guiando em direção à luz do conhecimento, confirmando que *“Tudo posso Naquele que me fortalece”* (Fl. 4,13).

Aos meus pais, Sirlei e Eleudice, pelo carinho, apoio, incentivo e confiança.

A minha irmã, Dayane Rouse, pela amizade e carinho.

A minha amada namorada, Aline Lílian, por me tranquilizar com seu amor incondicional, atenção, carinho e incentivos nos momentos de maiores dificuldades, entendendo sempre minhas atitudes.

A família Milagres, por me permitirem pertencer a ela. Em especial, ao Cleiton pela amizade fortalecida no decorrer desses anos. *“Amigos são coisas para se guardar no lado esquerdo do peito”*.

Ao prof. José Ambrósio Ferreira Neto, por toda confiança depositada em mim e, principalmente, pelas primeiras oportunidades acadêmicas e profissionais que me permitiram crescer na lição do saber.

Ao meu orientador prof. José Benedito Pinho que acreditou na minha potencialidade acadêmica, lapidando e conduzindo na construção desta pesquisa.

A prof. Nora Beatriz Presno Amodeo, pelas dicas, atenção, confiança e esforços conduzidos nessa co-orientação.

Ao prof. Edson Arlindo Silva, por ter aceitado ser parceiro deste projeto.

Aos membros da banca de defesa, Magela Braga e Marcelo Leles, pelas contribuições.

Aos colegas de turma do mestrado, por todo o apoio e companhia compartilhados nesses dois anos, em particular a “diretoria”.

A Pricila Estevão, que foi como uma irmã, sempre me passando dicas e ajudando na elaboração deste trabalho, além de vibrar com minhas conquistas.

A Eliana Castela, pelos incentivos e por toda alegria e carinho doados. E realmente me provou que o Acre existe!!!

A Fernanda Nagem pela amizade e carinho.

Ao Alex dos Santos, que trabalhou na equipe deste trabalho e que me auxiliou a desenvolver a dissertação em tempo hábil.

Ao Paulo Martins, por todo auxílio, consideração e respeito que teve por mim no decorrer do processo de coleta de dados para a pesquisa.

A Renata Miranda, por me receber em sua casa “uns dias” para a elaboração da pesquisa de campo.

As amigas Márcia, Palloma e Rose, que participaram dessa dissertação com sugestões e críticas com intuito de melhorá-la.

Aos amigos do curso de Gestão de Cooperativas, em especial, Ângela, Poliana, Renata, Kena, Carla, Nathália e Micheli.

Aos tios Rubens Rabzuck, Lena, Reinaldo e Tânia por toda a motivação e confiança.

Ao DER, minha segunda casa em Viçosa, por toda a infra-estrutura disponibilizada. E, principalmente, ao apoio dos funcionários que se tornaram grande amigos (Tedinha, Cassiane, Anízia, Carminha, Helena, Russo, Oton, Leoni, Élide e César).

A FAPEMIG, por conceder a bolsa de estudos que me permitiu concretizar esta investigação.

Aos amigos e familiares que de alguma forma contribuíram para a concretização dessa obra, o meu carinho, reconhecimento e respeito.

BIOGRAFIA

Diego Neves de Sousa nasceu em Santa Rita do Sapucaí, localizada no sul de Minas Gerais, em 05 de outubro de 1984. Filho de Eleudice Rosendo de Sousa e Sirlei Donizetti Neves, ambos comerciantes, passou sua infância e adolescência na mesma região, mais propriamente no município de Três Pontas.

Em 2005, iniciou a graduação em Gestão de Cooperativas pela Universidade Federal de Viçosa, graduando-se em janeiro de 2009. No mesmo ano, ingressou no mestrado em Extensão Rural pela mesma instituição. Prestes a concluir o curso, em março de 2011, é convocado pela Embrapa Pesca e Aquicultura, localizada em Palmas – Tocantins, para assumir o cargo de Analista – Comunicação para Transferência de Tecnologia.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	vi
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE SIGLAS	viii
RESUMO	ix
ABSTRACT	x
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Fundamentação Conceitual do Problema de Pesquisa	5
1.2 Procedimentos metodológicos.....	10
2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	12
2.1 A comunicação nas organizações.....	14
2.1.1 Perspectivas das teorias de comunicação organizacional	23
2.2 A comunicação na gestão cooperativa	28
3 AS COOPERATIVAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL.....	37
3.1 Os desafios das cooperativas e as perspectivas do mercado lácteo.....	40
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	49
4.1 A Comunicação Organizacional no Sistema Itambé	50
4.1.1 A comunicação na Cooperativa Central	51
4.1.2 A comunicação nas Cooperativas Singulares	58
4.2 “As vantagens existem porque existe reciprocidade entre cooperativa e cooperado”: Percepções sobre os benefícios da associação	69
4.3 “O atual modelo de captação de leite é o adequado, mas precisa ainda alguns reajustes”: Percepções sobre a articulação agroindustrial entre Central-Singulares- produtor	73
4.4 “Temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente”: Percepções sobre a educação cooperativista	79
4.5 “As soluções são criadas, cada um tem um problema, não dá para chegar e falar é essa”: Percepções sobre a Assistência Técnica	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	85
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90
7 ANEXO I	95

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Localização das Cooperativas Singulares filiadas à Itambé.....	4
Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada	17
Figura 3 – Hierarquia de riqueza dos canais de comunicação	21
Figura 4 – Comunicação como Ação	24
Figura 5 – Comunicação como Interação	26
Figura 6 – Comunicação como Transação.....	28
Figura 7 - Dupla natureza cooperativa.....	29
Figura 8 – Complexo agroindustrial	38
Figura 9 - Quantidade de leite adquirido versus o industrializado pelo estabelecimento.....	41
Figura 10 – Modelo centralizado	46
Figura 11 – Modelo Federado (Central-Singular).....	47
Figura 12 – Meios de comunicação utilizados pelas Cooperativas.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Elementos e fatores que determinam a qualidade da comunicação	13
Quadro 2 – Principais tipos de comunicação nas organizações.....	15
Quadro 3 – Comparação dos termos comunicação e organização definida pelos teóricos clássicos e contemporâneos.....	16
Quadro 4 – Problemas de comunicação	20
Quadro 5 – Formas e fluxos de comunicação na organização.....	20
Quadro 6– Canais de comunicação ascendente e descendente	22
Quadro 7 – Relação das perspectivas teóricas da comunicação	23
Quadro 8 – Principais problemas e suas consequências na gestão das cooperativas.	30
Quadro 9– Tipos de integração vertical	39
Quadro 10 – Matriz FOFA da cadeia do leite	42
Quadro 11 – Modelos estratégicos entre cooperativas leiteiras.....	43
Quadro 12 – Problemas de competitividade das cooperativas de leite brasileiras.....	44
Quadro 13 – Perfil dos Informantes	50
Quadro 14 – Informações sobre acesso a informação dos produtores da Itambé	52
Quadro 15 – Canais de Comunicação de responsabilidade da “assessoria de relacionamento com o produtor” da Itambé.....	53
Quadro 16 – Opinião dos comunicadores sobre a comunicação realizada com o produtor.....	57
Quadro 17 – Opinião dos informantes sobre os problemas de comunicação no Sistema Itambé	66
Quadro 18 – Principais vantagens dos associados de se filiar a Cooperativa Singular	69
Quadro 19 – Instituições parceiras das cooperativas, frequência da menção e descrição do objetivo da parceria.....	72

LISTA DE SIGLAS

EMATER – Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural

EMBRAPA - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

OCEMG - Organização das Cokoperativas do Estado de Minas Gerais

OMS – Organização Mundial da Saúde

OQS – Organização do Quadro Social

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo

TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFV - Universidade Federal de Viçosa

RESUMO

SOUSA, Diego Neves M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2011. **A comunicação na articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas.** Orientador: José Benedito Pinho. Coorientadores: Nora Beatriz Presno Amodeo e Edson Arlindo Silva.

O modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação, uma vez que a Cooperativa Singular atua no processo de organização da produção, enquanto a Cooperativa Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados. Desse modo, a comunicação cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que atue de forma articulada e não concorra por recursos ou se enfrente diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa. Neste contexto, o objetivo do estudo é analisar a comunicação na articulação agroindustrial entre a Itambé e suas Cooperativas Singulares. Metodologicamente, a pesquisa é exploratório-descritiva utilizando-se de um estudo de caso, com o apoio da técnica de entrevista. Entre os resultados obtidos, percebeu-se que há certas críticas quanto ao funcionamento do atual modelo federado de cooperativas, porém, reconhecem as garantias e vantagens. A comunicação com o produtor na Itambé ainda é uma estratégia recente, com perspectivas de crescimento e desafios, pois foca os trabalhos em canais de baixo nível de riqueza. O contato face a face (canal rico), por meio dos técnicos, seria o meio de comunicação que melhor possibilitaria troca de informações e que precisaria ser mais bem otimizado pela Central. Já a comunicação nas Cooperativas Singulares é deficientemente desenvolvida. Os dados revelam que não tem sido prioridade das administrações das cooperativas o investimento nesta área ou já teriam instituído o departamento. O canal usualmente utilizado por parte delas é a Organização do Quadro Social, na qual um melhor investimento facilitaria o processo de comunicação no sistema agroindustrial, promovendo desta forma maior envolvimento entre os três níveis encontrados no modelo federado, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados. Assim, conclui-se que a sobrevivência deste modelo federado dependerá de como se faça essa articulação por meio da comunicação para se entender cada processo que ocorre no interior do sistema, priorizando o modelo de “comunicação como interação” que melhor permite a retroalimentação da informação, visto que a estrutura cooperativa permite uma relação mais participativa e dialógica entre os partícipes do processo.

ABSTRACT

SOUSA, Diego Neves M. Sc., Universidade Federal de Viçosa, march de 2011. **The communication in the agribusiness articulation in the federated model of cooperatives.** Advisor: José Benedito Pinho. Co-Advisors: Nora Beatriz Presno Amodeo and Edson Arlindo Silva.

The federated model of cooperatives requires an appropriate way to structure the information flows. The Single Cooperative operates in the process of organizing production, while the Central Cooperative care of industrialization and management of the products, brands and markets. Thus, communication plays an essential role in the articulation of different levels of the organization to act jointly and not competing for resources or face directly, taking the competitive potential of vertical integration cooperative. In this context, the objective of the study is to analyze the communication in the agribusiness articulation between Itambé and its Singles Cooperatives. Methodologically the research is exploratory-descriptive using a case study, supported by the interview technique. Among the results, it was noticed that there are certain criticisms concerning the functioning of the current federated model of cooperatives, however, recognize the benefits and guarantees. With regard to communication with the producer in the Itambé is still young, with growth prospects and challenges as the work focuses on low-level channels of wealth. The face to face contact (channel rich) through technical, would be the best means of communication that allow information exchange and would need to be better optimized by the Central Cooperative. The communication in cooperatives is poorly developed. The data reveal that there hasn't been a priority of the administrations of cooperative investment in this area, or have already established the department. The channel usually used by them is the Organization's Membership, in which a better investment would facilitate the communication process in the agro-industrial system, thus promoting greater involvement between the three levels found in the federated model, eliminating the gap, promoting the socialization of members, the improvement of technical services, production and productivity of their members. Thus, we conclude that the survival of the federated model will depend on how this is done through joint communication to understand each process that occurs within the system, prioritizing the model of "communication with interaction" that enables better feedback of information, because in the cooperative structure allows a more participatory and dialogue among the participants in the process.

1 INTRODUÇÃO

As cooperativas são formas organizacionais específicas que combinam objetivos empresariais e sociais articulados conjuntamente. A gestão cooperativa deve, então, contemplar igualmente esses dois aspectos, atendendo à gestão social e empresarial destas organizações. No entanto, o enfoque empresarial é geralmente priorizado em detrimento do social, chegando este último, às vezes, a ficar num plano secundário. Obviamente é importante a realização da gestão focada no empresarial, fundamental para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, entretanto, é necessária sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover ações em que a decisão a ser tomada contemple a realidade, a opinião e os objetivos individuais daqueles que compõem o seu quadro social e não somente de sua diretoria.

Neste prisma, para que as cooperativas agrárias possam contribuir no desenvolvimento do espaço rural onde se encontram, torna-se válido estudar as suas estratégias específicas de gestão, em especial, a importância dada à comunicação como ferramenta da gestão cooperativa e como suporte para dinamizar o processo de cooperação em suas cadeias de valor no sistema agroindustrial.

Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, uma abordagem ainda pouco estudada e que se pretende aqui enfatizar, é a investigação dos elementos que contribuem para o fortalecimento da gestão cooperativa por meio das ferramentas comunicacionais.

Nesta direção, a organização do quadro social (OQS) apresenta-se como uma importante estratégia e ferramenta para a gestão cooperativa, que contempla um processo sistemático de comunicação e integração, servindo de ponte de ligação – social e econômica – entre os cooperados e sua organização. Complementariamente, uma das tendências da comunicação no cooperativismo requer a necessidade da cooperativa se comunicar eficientemente com seus associados, o que inclui os contatos face a face, para o qual surge a alternativa da organização do quadro social em comitês (geralmente regionais), com sua inclusão na própria estrutura organizacional cooperativa, vinculados ao que se conhece como comitê educativo, que seria um órgão representativo que completaria essa ligação entre os cooperados e a cooperativa.

Assim, pressupõe-se que na estrutura cooperativista exista uma comunicação de relações simétricas, que proporcione melhor e maior contato e intercâmbio entre os integrantes da cooperativa, viabilizando, através da própria estrutura, um funcionamento mais participativo e de relações dialógicas.

Neste contexto, é importante a contribuição da comunicação como ferramenta para alavancar uma eficiente gestão cooperativa, a qual, por suas características específicas, deve ter uma comunicação mais intensa que a dos empreendimentos empresariais convencionais. Pelo caráter democrático das cooperativas, grande parte das principais decisões deve ser tomada em assembleia. Assim, eficientes processos comunicativos ajudarão a superar a natural assimetria de informações entre dirigentes, gestores e cooperados, bem como promoverão um adequado processamento das informações.

Esta importância é dada, como exemplo, num dos modelos de governança adotado pelas cooperativas formalizadas por meio da estrutura federada: uma central que nucleia as Cooperativas Singulares, as quais nucleiam os cooperados. As cooperativas agrárias em geral, e as de leite em particular, se utilizam muito deste modelo de governança para articular cadeias de valor que lhes permita um melhor resultado na inserção do sistema agroindustrial.

Esse modelo de gestão de cadeia de valor requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informação, uma vez que a Cooperativa Singular atua no processo de organização da produção de leite, enquanto a Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados atendidos pelo grupo no sistema agroindustrial. Desse modo, a comunicação no modelo federado cumpre um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização para que realmente cooperem de forma eficiente e eficaz. Caso contrário, corre-se o risco de ter concorrência por recursos ou de se enfrentarem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa.

Para aprofundar-se em tais questões, a cooperativa de segundo grau (Central) escolhida para este estudo de caso foi a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais/Itambé, referência no modelo federado de cooperativas de leite no Brasil.

Na sua origem, a Usina Central de Leite foi criada pelo Governo de Minas Gerais para resolver o problema de abastecimento de leite em Belo Horizonte. Em 1949 foi transferida aos produtores rurais para ser administrada em regime de

comodato, pois o Estado não conseguia fomentar a produção, a captação e a industrialização do leite. Durante este processo de transição foi fundada, em 10 de novembro de 1948, a Cooperativa Central dos Produtores de Leite Ltda. (CCPL), a partir da união de seis Cooperativas Singulares e cinco produtores independentes. Mais tarde, em 1956, passou a se chamar Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais Ltda. (CCPR/Itambé), atuando como compradora de insumos, processadora de matéria prima e vendedora de produtos finais. A Itambé é hoje a maior indústria de laticínios de capital nacional, com 31 cooperativas filiadas, nos Estados de Minas Gerais, Goiás e São Paulo, que agrupam mais de oito mil e quinhentas famílias produtoras de leite (ÁVILA, MARTINS, MOREIRA, 2009).

Unidades da CCPR/Itambé

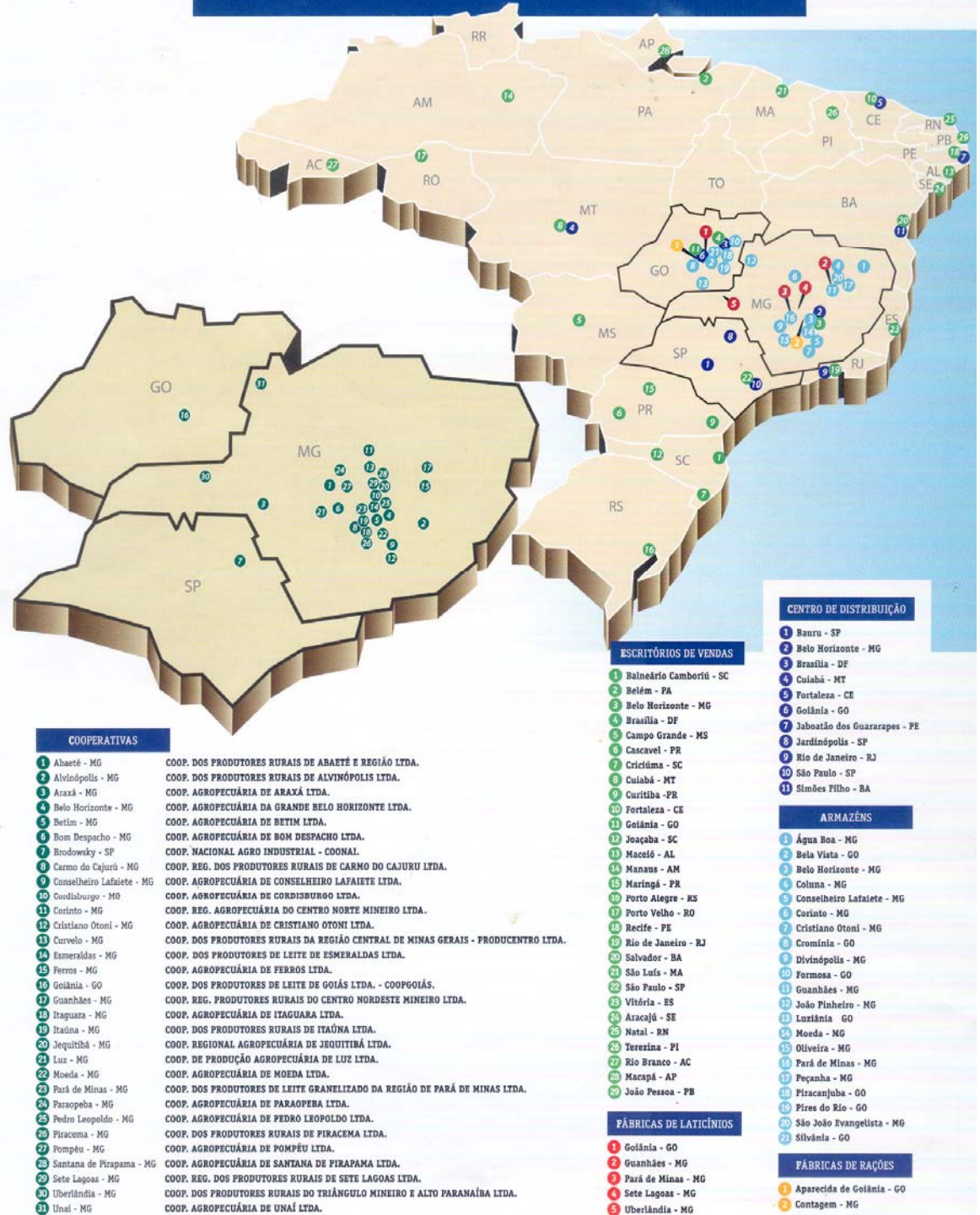


Figura 1: Localização das Cooperativas Singulares filiadas à Itambé

Fonte: ÁVILA, MARTINS, MOREIRA, 2009.

Todos os dias esses cooperados enviam para as 5 fábricas da empresa cerca de 3,1 milhões de litros de leite, que são transformados em aproximadamente 152 produtos diferentes, agrupados em 13 linhas de produtos lácteos. Faturando em média 2 bilhões de reais, a Itambé conta com aproximadamente 3,3 mil

colaboradores, que ficam distribuídos pelas fábricas de Sete Lagoas, Guanhães, Pará de Minas, Uberlândia e Goiânia e em oito centros de distribuição localizados em Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, Rio de Janeiro, São Paulo, Ceará, Pernambuco e Bahia. Há ainda operadores logísticos nos estados de Alagoas, Piauí, Maranhão, Pará, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul (IDEM).

A partir deste contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a comunicação na articulação agroindustrial entre a Itambé e suas Cooperativas Singulares. E especificamente objetiva:

- Caracterizar a estrutura, os canais e os processos de comunicação utilizados pela Itambé e pelas Cooperativas Singulares;
- Compreender as estratégias e os conteúdos de comunicação e educação cooperativista utilizados na integração vertical entre Itambé-Cooperativas Singulares-produtores.

1.1 Fundamentação Conceitual do Problema de Pesquisa

As cooperativas trazem em si uma grande especificidade na forma de organização, já que atuam simultaneamente como empresas e associações, as quais devem ser igualmente priorizadas para se conseguir uma gestão de êxito (AMODEO, 2006).

Embora existam diversos estudos que analisam a gestão empresarial das organizações cooperativas, uma abordagem ainda pouco estudada refere-se à investigação dos elementos que contribuem simultaneamente para o fortalecimento da gestão social e empresarial.

Uma gestão que enfatiza a perspectiva empresarial é importante para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, mas também, é de vital importância sua complementação com uma gestão social igualmente enfatizada, a fim de promover uma participação efetiva e eficaz dos associados, implementar a gestão democrática da organização, aprimorar os fluxos de comunicação, divulgar e vivenciar seus princípios, promovendo, dessa maneira, a realização de uma adequada gestão cooperativa.

Entende-se, assim, a gestão social cooperativa como um campo de conhecimentos, métodos e práticas que tem como objetivo o desenvolvimento do relacionamento dos cooperados com a cooperativa; desenvolvimento dos sentimentos

de pertencimento, identidade, fidelidade e confiança entre os associados e a cooperativa (AMODEO, 2006). Neste contexto, Sousa *et al.* (2010) mostram que a gestão social é o principal gargalo encontrado na gestão de cooperativas.

Segundo Draheim (1955), um dos fatores que evidenciam a orientação social das cooperativas está relacionado ao conjunto de relações existentes entre agentes que compõem determinado segmento da sociedade que, por sua vez, tendem a configurar um enraizamento social. Sendo assim, a rede de cooperação existente entre os diferentes indivíduos envolvidos na cooperativa, se constitui antes mesmo da criação do empreendimento econômico e pressupõe que, para seu fortalecimento, haja um eficiente processo de comunicação, que permita maior entendimento e envolvimento entre cooperados e cooperativa, capaz de proporcionar mecanismos de controle e tomada de decisão para atuar no mercado.

Com o apoio de uma eficaz comunicação entre cooperativa e cooperado, é possível articular adequadamente a cadeia de valor promovendo-se melhores resultados econômicos. Neste prisma, gestão social e gestão empresarial seriam duas faces da mesma moeda, ou seja, são complementares e imprescindíveis para uma gestão cooperativa de êxito, como assevera Amodeo (2006). Para que isso se concretize, a cooperativa necessita estar bem gerida, de tal modo que os dois tipos de gestão sejam igualmente promovidos para cumprir com os objetivos das organizações cooperativas.

A comunicação é uma ferramenta estratégica para viabilizar melhorias na gestão cooperativa, o que apresenta desafios específicos quanto às técnicas utilizadas, sobretudo para evitar o surgimento de barreiras que impeçam o desenvolvimento de fluxos de informação entre os públicos envolvidos no empreendimento cooperativo. Assim, por ser considerado um dos maiores problemas encontrados na gestão cooperativa, passa a ser – portanto – tarefa da educação cooperativista encontrar instrumentos de comunicação mais eficientes e adequados à realidade do cooperativismo, como forma de promover melhores resultados.

Segundo Frantz (1983), a realização de um trabalho de comunicação atrelado ao de educação cooperativista é um significativo instrumento a serviço das cooperativas para a eliminação de conflitos, na medida em que oferece aos associados mais possibilidades de articular seus interesses. Além disso, a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar simultaneamente na gestão social e empresarial das cooperativas, com o objetivo de promover melhorias tanto no que se

refere ao aumento da participação dos cooperados quanto à profissionalização da gestão, a fim de fortalecer a sua específica estrutura organizacional. Essa característica do processo comunicativo, por meio da educação cooperativista, pode ser utilizada na capacitação dos sócios, promovendo a participação dialógica e educativa e a busca de equilíbrio entre os interesses dos públicos envolvidos na organização.

No caso das cooperativas agrárias, a informação direcionada aos produtores rurais associados tende, muitas vezes, a ser controlada pelos dirigentes, já que os cooperados não se reconhecem como donos do empreendimento econômico e os dirigentes, por serem os representantes legais da organização, têm maiores possibilidades de controlar as informações e alinhá-las aos seus próprios interesses. Esta situação aumenta o risco de comportamentos oportunistas, pois os associados se não tiverem informações da cooperativa, se não a sentem próxima de seus interesses, não reconhecem seu poder de controle e, conseqüentemente, não se comprometerão com ela. A fidelização, portanto, depende em parte de como se mantém esta relação nos processos de comunicação.

Nesta perspectiva, para Benecke (1990), o conflito de interesses entre o gestor e os associados é explicitado pela forma como é conduzida a gestão da cooperativa. Se os associados não dão instruções corretas ao gestor sobre como gerir o empreendimento, poderão ocorrer problemas como, por exemplo: os associados, considerados como donos e usuários da cooperativa, podem atuar segundo o que consideram favorável para eles; quanto aos gestores, pela estrutura democrática da cooperativa, não será permitido perseguir seus próprios interesses, caso sejam diferentes dos interesses dos associados. Verifica-se, ainda, que a deficiente realimentação de informações e de comunicação tem dificultado também o fluxo de informações das Cooperativas Singulares com a Central. Além das inúmeras mudanças no mercado, cada vez mais marcado pela competição, as cooperativas estão sendo pressionadas a se unirem a outras (obedecendo ao princípio da intercooperação), a fim de manterem e/ou expandirem sua participação nos negócios, formando em conjunto uma organização de segundo grau, denominada Central. Dessa forma, a busca por maior eficiência e eficácia tem provocado a predominância de estruturas verticalizadas de produção.

Gimenes (2004) salienta que o cenário da atual economia mundial apresenta-se para as cooperativas sob a forma de uma permanente contradição, qual seja, a de

manter uma empresa competitiva, capaz de enfrentar multinacionais de grande porte que conquistam seus mercados e, concomitantemente, atender às necessidades dos seus associados. Entretanto, nem sempre conseguem atuar nestas duas esferas eficientemente.

Formam-se, assim, estruturas verticalizadas, que permitem eficiência de escala e de escopo, onde as decisões nas organizações superiores (Cooperativa Central) estão sustentadas por instâncias de decisão também das bases (Cooperativas Singulares filiadas à Central e seus associados). Geralmente, os critérios de decisão das Centrais requerem complexos conhecimentos sobre o funcionamento do sistema agroindustrial, enquanto o conhecimento das cooperativas e produtores está focado nas questões atinentes à produção primária, caracterizando dois raciocínios distintos que devem ser harmonizados, o global e o local. Ou melhor, o da produção industrial e da produção primária, para o qual a comunicação passa a ter papel fundamental.

Desse modo, no caso específico estudado, a Cooperativa Central precisa gerir economicamente seus negócios de acordo com a demanda do sistema agroindustrial, atendendo de forma especial à Instrução Normativa 51¹, vinculando estrategicamente as Cooperativas Singulares, bem como viabilizando de forma adequada à gestão social, com consulta, participação e decisão junto ao quadro de associadas. O fim último seria o bem-estar do produtor cooperado, no entanto, observa-se na prática a predominância de interesses econômicos da Central sobre os dos associados, acerca da indústria e do mercado de seus produtos, como se a Central se convertesse num fim em si mesma.

Geralmente, a Central gerencia uma agroindústria sofisticada, que concorre no mercado com as principais multinacionais do segmento, o que demanda não só capital, mas também, planejar estratégias globais, decisões bem informadas e, principalmente, de produtores que forneçam matéria prima de qualidade e nas condições que a Central cooperativa necessita para atender seus clientes, mercado este cada vez mais exigente e em transformação. Porém, os produtores se relacionam com as Cooperativas Singulares e não diretamente com a Central, o que exige das primeiras um papel essencial nesta articulação, com especial atenção ao processo de transmissão das mensagens.

¹ Normativa em vigor desde 2002 que regulamenta as questões técnicas de produção, identidade e qualidade do leite tipo A, tipo B, tipo C, do leite pasteurizado e do cru refrigerado e também os aspectos técnicos da coleta de leite cru refrigerado e seu transporte a granel (BRASIL, 2002).

Em conformidade com o modelo de gestão característico das cooperativas, o importante é que se busque realizar a decodificação da mensagem direcionada entre administração da cooperativa e quadro social organizado – e também no sentido inverso –, em instâncias democráticas de discussão, no intuito de auxiliar na tomada de decisões estratégicas, que atendam, de fato, às reais necessidades dos associados, bem como às intenções competitivas da cooperativa. Isto pode ser possível com práticas de comunicação que assegurem um eficaz caminho de ida e volta da informação, atendendo aos interesses da organização e dos públicos, denominadas de comunicação simétrica.

Face aos avanços de novas ferramentas comunicacionais no ambiente organizacional, impulsionadas pelas Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), além das exigências do modelo de governança cooperativo, uma forma adequada de relacionar e gerir o modelo federado de cooperativas precisa ser pensada, entendendo como se estruturam os fluxos de informação na gestão desse modelo. Neste sentido, a comunicação passa a cumprir um papel essencial na articulação dos diferentes níveis da organização (produtores - Cooperativas Singulares - Central), para que nessa estrutura federada, atue de forma articulada e não concorra por recursos ou se enfrente diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa.

Do exposto, a pergunta problema que orienta este estudo é: quais as estratégias, conteúdos e ferramentas comunicacionais que contribuem para articular as demandas, interesses e exigências da Cooperativa Central e das Cooperativas Singulares no sistema agroindustrial do leite?

Para que os dados obtidos com a pesquisa possam expor a resposta à pergunta problema, essa dissertação está estruturada em cinco capítulos. Além desta introdução, o segundo capítulo contém uma discussão conceitual acerca da comunicação organizacional, partindo de uma reflexão inicial sobre a importância do processo de comunicação, passando por uma descrição dos principais aspectos contidos na comunicação organizacional e suas perspectivas teóricas e modelos, para realizar uma discussão sobre o seu adequado papel nas organizações cooperativas a partir de suas especificidades. O terceiro capítulo apresenta questões referentes à inserção das cooperativas no sistema agroindustrial e seus desafios, principalmente no que diz respeito ao modelo federado, bem como as perspectivas do mercado lácteo. No quarto capítulo estão os resultados da pesquisa, por meio da aplicação das

entrevistas semi-estruturadas, que permitiram analisar a comunicação na articulação agroindustrial na Itambé e em suas Cooperativas Singulares, sob diferentes óticas. No último capítulo são apresentadas ao leitor as considerações finais da dissertação.

1.2 Procedimentos metodológicos

Como mencionado, foi realizado um estudo de caso de um modelo federado de cooperativas de leite, utilizando-se de fontes primárias, com o apoio da técnica de entrevistas, além de fontes secundárias. O estudo foi qualitativo de caráter exploratório-descritivo.

De acordo com Marconi & Lakatos (2007), o estudo de caso é construído por meio de um levantamento mais profundo de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos, além disso, reúne o maior número de informações detalhadas, valendo-se de diferentes técnicas de pesquisa com o objetivo de apreender uma determinada situação e descrever a complexidade de um fato.

As fontes primárias foram obtidas por meio de dois grupos de informantes: os políticos e os comunicadores da Cooperativa Central e das Cooperativas Singulares.

O processo de amostragem das Cooperativas Singulares filiadas à Cooperativa Central foi de caráter intencional atendendo aos seguintes critérios:

a) Selecionaram-se apenas as cooperativas sócias da Central localizadas no Estado de Minas Gerais (o universo de 31 cooperativas foi reduzido para 29);

b) Dentre as selecionadas eliminaram-se aquelas que tinham uma produção de leite abaixo de 100.000 litros ao dia (de 29 cooperativas, reduziu-se para 10), pois se pressupôs que as maiores teriam uma melhor estrutura departamental, incluindo a área de comunicação;

c) A partir do universo de 10 Cooperativas Singulares, selecionadas segundo os critérios definidos nos itens a e b, obteve-se o tamanho da amostra de 6 cooperativas, considerando a fórmula estatística desenvolvida por Martins (2002, p.45):

$$n = z^2 \cdot p \cdot q \cdot N / z^2 \cdot p \cdot q$$

Onde:

N= tamanho da população = 10

$z = \text{nível de confiança estabelecido}^2 (95\%) = 1,96$

$p = \text{proporção que o fenômeno se verifica} = 0,50$

$q = \text{proporção que o fenômeno não se verifica} = 0,50$

$d = \text{erro máximo permitido} = 0,05 (5\%)$

Como forma de manter sigilo nos dados informados, não serão identificadas as Cooperativas Singulares selecionadas. Das seis cooperativas sorteadas, só existiam duas pessoas nos cargos de comunicador, os quais somados aos presidentes/representantes e aos comunicadores da central totalizam dez entrevistas. No capítulo 4 é explicado com mais detalhes o perfil dos informantes e como foi realizada a coleta de dados.

Para a coleta de dados, utilizou-se de um roteiro com treze perguntas abertas que orientou as entrevistas semi-estruturadas³, realizada na sede das cooperativas. A escolha desta técnica qualitativa foi devido à maior facilidade de obter dados mais precisos com a presença do entrevistador, como argumenta Babbie (1999) ao explicar que a entrevista reduz a incidência de perguntas sem resposta, podendo evitar confusões com os itens do roteiro, além de poder observar reações dos entrevistados às perguntas. Antes da aplicação deste instrumento de coleta de dados foi feito um pré-teste com uma amostra piloto, em um seminário onde participavam representantes das cooperativas na Central. Isso permitiu realizar inclusões e alterações de perguntas no roteiro semi estruturado.

Já as fontes secundárias pesquisadas foram as revistas e a *home page*, ambas da Cooperativa Central, e os jornais das Cooperativas Singulares, além da literatura recorrida que deu embasamento ao estudo em questão.

² O intervalo de confiança é estabelecido antes de iniciar uma pesquisa. Geralmente, o parâmetro fica em torno de 95% de nível de confiança. Isso quer dizer que se a pesquisa fosse realizada 100 vezes em 95% dela o resultado ficaria dentro da margem de erro (MARTINS, 2002).

³ Nas entrevistas semi-estruturadas, no geral, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversa informal. É uma forma de explorar mais amplamente uma questão (MARCONI, 2006).

2 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Comunicar significa, como se pode verificar na construção do próprio vocábulo, “tornar comum”, “partilhar”, “repartir”, “associar”, “trocar opiniões”, “conferenciar” as mensagens entre duas ou mais pessoas em estado de interação. Dessa forma, a comunicação humana envolve a ideia de partilhar e compartilhar com alguém certo conteúdo de informações e utiliza os sistemas simbólicos para articular este fim. Ao “tornar comum” a transmissão de mensagens do emissor para o receptor, por meio de símbolos, chega-se ao circuito da comunicação humana (Barbosa & Rabaça, 2001).

Caracterizado como um ato social, o processo de comunicação é iniciado quando o emissor codifica e envia a mensagem, por meio de um canal, a um receptor que a decodifica e efetua a devida interpretação. A comunicação é concluída caso não haja ausência de um desses elementos fundamentais da comunicação e tampouco “barreiras⁴”.

Os fatores que determinam a qualidade da transmissão de informações na comunicação, segundo Pinho (2006), estão atrelados a quatro elementos do processo comunicativo: emissor, receptor, mensagem e canal, como se pode observar no Quadro 1. São esses elementos que vão propiciar a compreensão de qualquer significado.

⁴ Apesar dos cuidados, existem várias barreiras nas comunicações interpessoais e intrapessoais que dificultam a tarefa básica do comunicador – a de levar ao receptor a mensagem pretendida, de maneira eficaz. Algumas das barreiras de comunicação comumente encontradas nas organizações são: diferenças nos quadros de referência, percepção seletiva, filtragem, sinais misturados, sobrecarga de informação, defesa, linguagem, credibilidade do transmissor, medo da comunicação e emoções (PINHO, 2006).

Quadro 1 – Elementos e fatores que determinam a qualidade da comunicação

<i>Elementos do processo de comunicação</i>	<i>Fatores a serem considerados</i>
<i>Emissor</i>	Habilidades de comunicação (escrita, palavra, leitura, audição, pensamento ou raciocínio), atitudes (atitude para consigo mesmo, atitude para com o assunto, atitude para com o receptor), nível de conhecimento (sobre o assunto, do público, sobre o processo de comunicação) e sistema sociocultural.
<i>Mensagem</i>	Código, conteúdo e tratamento.
<i>Canal</i>	Seleção do canal mais adequado.
<i>Receptor</i>	Os mesmos que afetam o emissor.

Fonte: Pinho, 2006, p.48.

Neste estudo, realizaram-se várias tentativas para definir o conceito de comunicação. Entretanto, a recorrência à literatura demonstrou que buscar uma única e possível definição operacional talvez esteja longe de ser tão proveitoso quanto explorar os diversos conceitos subentendidos no termo.

Assim, conforme apresentam Rogers e Shoemaker (1974), a comunicação é um processo de transferência de mensagens de uma fonte a um receptor e o contrário não existe. Este tipo de comunicação é denominado difusão, uma vez que uma mensagem é transferida até o último adotante. Quando a mensagem transferida pela fonte deixa de ser atendida existem os problemas de interação social, pois a comunicação é um instrumento importante de mudança social.

Em outra perspectiva, Freire (1983) nos remete ao fato de que a comunicação implica numa reciprocidade que não pode ser rompida, pois não existe sujeito passivo na comunicação. Ou seja, os sujeitos co-intencionados ao objeto do seu pensar comunicam seu conteúdo, já que a comunicação é estritamente diálogo.

Para Bordenave (1993), a comunicação não pode ser separada da vida social, pois não há comunicação sem sociedade e vice-versa. Explica mais detalhadamente que é o canal por onde se transmite a cultura e através dela se aprende a ser membro da sociedade. Assim, a comunicação vai além do uso dos meios de comunicação social, confundindo-se com a própria vida, pois é uma necessidade humana.

Na interpretação de Matos (2004), o mais importante na comunicação é saber ouvir, para poder compreender e interpretar com exatidão o conteúdo da mensagem transmitida e a intenção de seu emissor, proporcionando o retorno da informação que, por sua vez, marca a continuação do diálogo, garantindo a qualidade da comunicação no relacionamento humano.

Verifica-se, então, que a comunicação é primordial nas relações sociais, pois é um processo social básico que torna possível as relações em sociedade sendo, portanto, fundamental para qualquer tipo de organização.

2.1 A comunicação nas organizações

As organizações, tanto privadas como públicas, funcionam como parte integrante da sociedade. A forma como elas encontraram para informar e se relacionar com a sociedade, dando respostas exigidas pelos indivíduos aos seus anseios, é a comunicação (REGO, 2000). Por isso, as organizações necessitam conhecer uma própria forma de se comunicar com seus públicos de interesse.

O postulado fundamental da comunicação elaborado por Pereira (2004) é aplicado para entender na prática como se dão as formas de comunicação entre pessoas, seja verbal ou não, no contexto das organizações. Neste postulado, o autor exemplifica que duas ou mais pessoas podem se comunicar através das seguintes formas: expressão do olhar, mímica facial, postura corporal, gesticulação, contato corporal, sons guturais, palavras faladas e escritas, grafismo em relevo, ilustrações, produções de ruídos e de sons musicais e emissão de luz.

Com base no número de interlocutores envolvidos no processo comunicativo ou na audiência coberta por sua emissão, os principais tipos de comunicação nas organizações são apresentados por Pinho (2006), quais sejam: intrapessoal, interpessoal, em pequenos grupos, para grandes grupos e aberta. O Quadro 2 descreve como funciona cada um.

Quadro 2 – Principais tipos de comunicação nas organizações

<i>Tipos de comunicação</i>	<i>Descrição</i>
<i>Intrapessoal</i>	Promovida pela própria pessoa por meio do conjunto de recursos comunicacionais que dispõem ou domina. Tem-se o apoio dos meios como a voz, gesto, corpo, cultura, vivência social entre outros ao seu alcance.
<i>Interpessoal</i>	Conhecida como comunicação diádica, apresenta como principal característica o fato dos indivíduos se comunicarem de modo recíproco, ou seja, é o modelo de comunicação que promove a troca de informações entre duas ou mais pessoas.
<i>Pequenos grupos</i>	As mensagens são melhor estruturadas do que na comunicação interpessoal, porém os canais e as oportunidades de <i>feedback</i> são os mesmos.
<i>Grandes grupos</i>	Limita a participação de todas as pessoas. Por isso, as organizações utilizam-se das palestras em programas de treinamento, conferências em eventos e discursos em solenidades especiais. Já os canais da comunicação são os mesmos da comunicação interpessoal e de pequenos grupos, empregando algumas vezes de recursos e equipamentos audiovisuais.
<i>Aberta</i>	Envolve os fluxos internos e externos da organização. Na interna, o objetivo é de aumentar a eficiência das operações dentro da organização e na comunicação externa, a organização torna-se mais conhecida e aceita junto aos seus públicos, promove sua imagem, apresenta a posição da empresa diante das controvérsias e questões que mobilizem a opinião pública.

Fonte: Adaptado de Pinho, 2006.

Neste contexto, a comunicação organizacional⁵ pode ser percebida como um alicerce que dá forma à organização. O que não quer dizer que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a organização em si mesma (CARDOSO, 2006). Isto significa que a comunicação e a organização constituem um único fenômeno onde comunicação é organização e organização é comunicação, logo os dois processos são isomórficos (PUTNAM, PHILLIPS E CHAPMAN, 2004).

Em virtude da natureza complexa e multidisciplinar do processo comunicacional, o conceito de comunicação organizacional é difícil de ser definido devido aos seus múltiplos significados (LITTLEJOHN, 1998). Para confirmar esta assertiva Putnam, Phillips e Chapman (2004), descrevem as diversas equiparações que, tanto os teóricos clássicos quanto os teóricos contemporâneos, remetem aos termos comunicação e organização (Ver Quadro 3). Chegam à conclusão que o conceito de comunicação é uma espécie de “coringa” porque está ligado à maioria dos tópicos sobre os estudos organizacionais.

⁵ Neste estudo utilizou-se do termo comunicação organizacional ao invés de comunicação empresarial/institucional por considerar que o referido termo contempla tanto os empreendimentos públicos quanto os privados, com ou sem fins lucrativos.

Quadro 3 – Comparação dos termos comunicação e organização definida pelos teóricos clássicos e contemporâneos

<i>Teóricos Clássicos</i>	<i>Comparação</i>	<i>Teóricos Contemporâneos</i>	<i>Comparação</i>
<i>Weber (1947)</i>	Documentos escritos e à autoridade de comando.	Galbraith (1973)	Processamento da informação.
<i>Taylor (1947)</i>	Fluxo ascendente das mensagens e ao ato de persuadir os trabalhadores.	Rogers e Kincaid (1981); Tichy e Fombrun (1979)	Redes sociais.
<i>Fayol (1949)</i>	Fluxo horizontal de informação.	Hage (1974)	Coordenação.
<i>Roethlisberger (1941)</i>	Comunicação informal e ao ouvir.	Likert (1967); Miller e Monge (1986)	Participação.
<i>Follet (1941)</i>	<i>Feedback</i> e ao comportamento circular.		
<i>Simon (1957)</i>	Premissas de decisão.		
<i>Barnard (1968)</i>	Canais formais de comunicação.		

Fonte: Adaptado de Putnam, Phillips e Chapman; 2004.

Por sua natureza multifacetada, a comunicação organizacional, na interpretação de Pinho (2006), oferece a base para se entender cada processo que ocorre no interior das organizações e, além disso, as ferramentas que a compõem permitem lidar com questões sobre conflito, persuasão, regras, cultura, mudança, redes e tecnologia, influenciando, desse modo, o clima organizacional.

Entre as diversas definições e abordagens referentes à comunicação organizacional, Pinho (2006) sintetizou alguns elementos mais comuns que melhor caracterizam este conceito. Utilizando desse raciocínio, o conceito operacional de comunicação organizacional encontrado para subsidiar o presente estudo é:

A comunicação organizacional ocorre dentro de um sistema aberto, o qual é influenciado e influencia o ambiente interno e externo; envolvendo mensagens e fluxos, propósitos, direções e mídia; além de pessoas e suas atitudes, sentimentos, relacionamentos e habilidades (PINHO, 2006, p 29).

Na perspectiva de Kunsch (2008a), a comunicação organizacional precisa ser guiada por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que permita levar em conta as demandas, os interesses e as exigências dos públicos estratégicos da organização.

O composto da comunicação integrada, desenvolvido por Kunsch, leva em consideração todos os aspectos ligados a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, a

dimensão da comunicação humana, além das funções estratégica e instrumental, o que permite atuar de forma sinérgica e integrada para a consecução dos objetivos institucionais, corporativos e de negócios organizacionais (IDEM). Conforme se observa na Figura 2, o composto é formado pelo *mix*: Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica.



Figura 2 – Composto da Comunicação Organizacional Integrada
 Fonte: Kunsch, 2008b, p.151.

A comunicação administrativa é o processo comunicativo que contempla as atividades da administração para o correto funcionamento do sistema organizacional, utilizando-se do apoio instrumental dos fluxos informativos, das redes formais e informais e das mídias digitais, onde também podem ocorrer barreiras na comunicação.

Na comunicação interna, diferentemente da administrativa, há tanto os colaboradores quanto a própria organização em si, ao cumprir o estabelecimento da confiança, participação dos colaboradores, clima favorável ao ambiente de trabalho e comprometimento consciente das pessoas. Esta modalidade de comunicação organizacional utiliza as mesmas ferramentas da comunicação administrativa.

A comunicação mercadológica tem o objetivo de persuadir o cliente para adquirir um bem ou serviço, estando relacionada com a divulgação e promoção de produtos e serviços. O *mix* dessa comunicação compreende as seguintes ferramentas: publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, *marketing* direto, *merchandising* e venda pessoal.

Ainda nesta integração, a comunicação institucional está relacionada à normatização de relações confiantes e reputação positiva perante os públicos com os quais a organização se relaciona. Como ferramentas utilizadas estão: *marketing* social, *marketing* cultural, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, identidade corporativa, editoração multimídia e publicidade institucional que tem como aspectos a serem norteados a missão, a visão, os valores e os princípios da organização.

A ideia da necessidade de ser cada vez mais aperfeiçoada a mediação das relações sociais existentes nas organizações é também reforçada por Motter (2005), para que se estabeleçam e propaguem no interior de cada uma a cultura e a dinâmica que lhes são próprias.

Então, da comunicação organizacional espera-se que cumpra o seu verdadeiro papel no tecido social que é de envolver o emissor e o receptor num diálogo aberto e democrático, em que as estratégias de gestão sejam construídas pautadas por princípios éticos e sociais. Segundo Habermas (2001), para a ação comunicativa se concretizar são necessárias situações isentas de coação, em que se torne possível a comunicação plena, não distorcida, onde as aspirações de validade possam ser explicitadas, questionadas, confirmadas e asseguradas consensualmente.

Em relação às vigentes práticas comunicacionais nas organizações brasileiras, Kunsch (2008a) classificou-as em quatro realidades distintas.

1. A organização credita à comunicação um alto valor estratégico nos resultados, realizando investimentos e recrutando profissionais competentes na área;
2. A prioridade da comunicação é apenas no setor técnico/tático, ou seja, na divulgação por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins etc., mas sem nenhuma perspectiva quanto às diretrizes estratégicas do planejamento organizacional;
3. A comunicação é reativa, improvisada, realizada por qualquer pessoa, sem valorizar o especialista;
4. É caracterizada pela organização que não se importa com a área de comunicação. Ela pode existir espontaneamente, mas não recebe nenhum tipo de

tratamento especial. Ocorre para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional.

Neste contexto, verifica-se que a comunicação exerce papel central nas organizações, pois é inerente à natureza das organizações e vice-versa. Atribui-se a isso o aumento das complexas relações e dinâmicas organizacionais, a necessidade de incorporar uma maior importância estratégica à comunicação como forma de se preocupar com o coletivo. Assim sendo, a intensificação das práticas comunicacionais permitem aprimorar os benefícios das diferentes áreas e públicos que compõem a estrutura organizacional.

Contudo, é notória a percepção de que a comunicação pode não estar suficientemente desenvolvida nas organizações por falta de tentativas em exercitá-la, visto que é a responsável por manter e sustentar os relacionamentos no ambiente organizacional. Essa decorrência é explicada por Habermas (2001) quando chega à conclusão de que os problemas de comunicação surgem numa situação de fala distorcida, em que os interlocutores do ato comunicativo se encontram em posições desiguais de poder e conhecimento de informações.

Um estudo elaborado por Fisher (1993) apresenta os principais problemas originados a partir das falhas no processo de comunicação nas organizações. Os mais abordados são: acesso, distorção, omissão e sobrecarga de informações (Quadro 4).

Quadro 4 – Problemas de comunicação

<i>Problemas de comunicação</i>	<i>Explicação</i>
Acesso a informação	Está ligado ao fator tempo e, obviamente, por falta de informações, o que ocasiona inexistência de informação para a pessoa que necessita.
Distorção da comunicação	Refere-se a modificação no significado da mensagem, intencional ou não, à medida que passa pela organização. A origem se explica pelo número de pessoas envolvidas no fluxo com seus processos interpretativos.
Omissão	Envolve a eliminação de aspectos das mensagens provocada por lapsos mentais ocasionais, falta de certeza a respeito das informações necessárias e a tentativa de omiti-las.
Sobrecarga de informações	Ocorre devido ao elevado número de informações das mais diversas fontes com que a organização tem que lidar. É proveniente da capacidade limitada de processamento de informações do interlocutor. Entre as consequências está a omissão e distorção.

Fonte: Adaptado de Fisher, 1993.

Em qualquer tipo de organização existem diversas formas de se comunicar em rede permitindo que a comunicação flua de maneira mais eficaz, por múltiplos meios adequados a cada realidade e para todas as direções e fluxos. No Quadro 5, observa-se a relação entre as formas de comunicação e os diferentes tipos de fluxos de comunicação.

Quadro 5 – Formas e fluxos de comunicação na organização

	<i>Descendente</i>	<i>Horizontal</i>	<i>Ascendente</i>
<i>Formal</i>	Com os subordinados	Com os colegas	Com os chefes
<i>Informal</i>	Com os seguidores	Com os amigos	Com os líderes

Fonte: Marín (*apud* Pinho, 2006, p.106).

Nas organizações, a forma de comunicação realizada entre pessoas pode ser dividida em formal ou informal. Qualquer uma dessas formas pode ser transmitida seja por meio da visão, audição, paladar e até mesmo através do toque. Além dos instrumentos de comunicação falados e escritos, os canais podem ser o rádio, a televisão, o jornal, canais conhecidos como meios de comunicação de massa, onde a informação é repassada ao mesmo tempo para inúmeras pessoas.

A capacidade de fidelidade de um canal de comunicação na reprodução das mensagens é analisada por Pinho (2006). O autor esclarece que nenhum canal é capaz de alcançar absoluta fidelidade porque há sempre uma perda de significado no

decorrer da transmissão da mensagem. Ainda, alguns canais são mais suscetíveis aos ruídos e interferências, enquanto outros apresentam particularidades na capacidade de transportar informações. Ao escolher o canal mais apropriado para a comunicação organizacional, Robbins (2002) assevera que os canais mais valiosos têm a capacidade de tratar diferentes sinais ao mesmo tempo, facilitar a retroalimentação de informações e serem pessoais.

O modelo da hierarquia de riqueza dos canais apresentado por Robbins (2002), apresentado na Figura 3, aponta a conversa face a face como o canal mais rico, eficaz e rápido de se transmitir as informações. Por outro lado, as mídias escritas impessoais, como folhetos, boletins e relatórios em geral são os canais mais pobres.

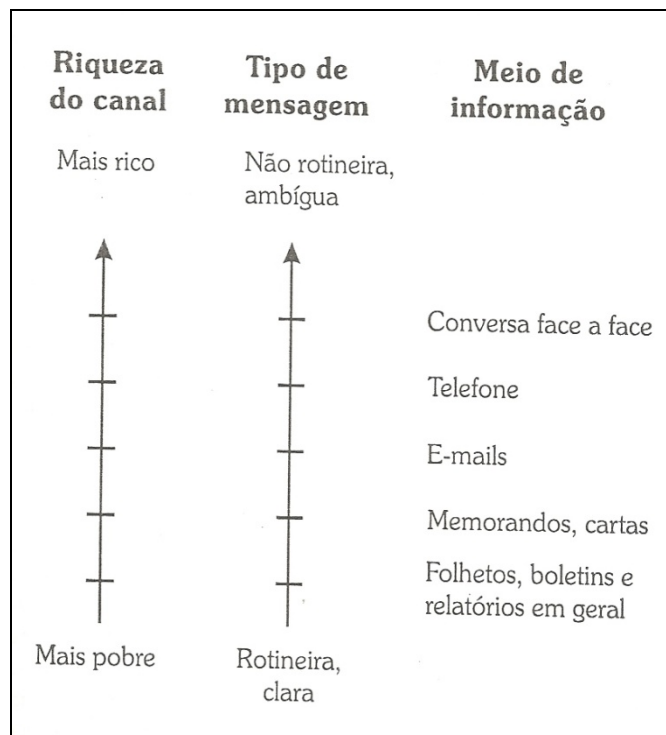


Figura 3 – Hierarquia de riqueza dos canais de comunicação
 Fonte: Robbins, 2002, p.287.

Nesse contexto, as mensagens rotineiras devem ter um tratamento diferenciado em relação às mensagens não rotineiras quanto ao canal empregado. Isso é explicado porque as mensagens rotineiras, como os registros e estatísticas, podem ser tratadas por canais de comunicação mais pobres, dado que costumam ser mais diretas e simples, apresentando um mínimo de ambiguidade. Já as mensagens não rotineiras, como os avisos de eventos novos e assuntos ambíguos, tendem a ser

mais complicadas de transmitir e podem levar ao erro de entendimento. Por isso, a necessidade de utilizar os canais ricos para serem compensadas ou anuladas as dúvidas e distorções oferecidas ao receptor (IDEM).

Os canais de comunicação informais funcionam fora dos canais autorizados pela organização e não seguem rigidamente uma hierarquia. No caso das conversas informais, estas podem ser consideradas em alguns casos mais eficazes do que a própria utilização da mídia. Os canais formais de comunicação obedecem às cadeias de comando e responsabilidade internas da organização, seguindo a direção e fluxos da comunicação em três tipos: descendentes, ascendentes e horizontais.

A comunicação descendente flui dos níveis mais altos para os mais baixos, uma vez que as mensagens são transmitidas dos postos de comando aos seus subordinados com o objetivo de assegurar o correto desempenho de cada papel na estrutura hierárquica da organização. Na comunicação ascendente o fluxo de informação é feito ao contrário, no sentido dos níveis inferiores para os superiores com a finalidade de manter informados os dirigentes acerca das atividades desenvolvidas pelos subordinados. Assim, para cada tipo de comunicação, ascendente ou descendente, o ideal é utilizar específicos canais de comunicação para melhor fidelização da mensagem, como pode ser observado no Quadro 6.

Quadro 6– Canais de comunicação ascendente e descendente

<i>Tipos de canais</i>	<i>Instrumentos de comunicação descendente</i>	<i>Instrumento de comunicação ascendente</i>
Escritos ou impressos	Manuais de referência, livretos de instrução, diretivas, doutrinação sobre metas, descrições de cargos e funções, boletins informativos, memorandos, cartas, circulares, quadro de avisos, panfletos, volantes, relatórios anuais.	Caixas de sugestão, sistemas formais de avaliação, pesquisas sobre atitudes e opiniões dos funcionários, memorandos, relatórios de desempenho.
Encontros e Entrevistas	Entrevistas de seleção, avaliações de desempenho, treinamento <i>in-house</i> , encontros para transmissão de instruções de trabalho.	Entrevistas de avaliação, entrevistas de desagravo ou de retratação, entrevista no desligamento de um funcionário, tutoria.
Reuniões de grupo	Orientação e treinamento de equipes, reuniões do departamento, reunião de comitês, círculos de qualidade, pronunciamentos.	Reuniões do departamento, reuniões de círculos de qualidade, grupos de treinamento, sessões de treinamento, sessões informais de discussão de problemas.
Mídia	Vídeos, filmes, fax, e-mail, videoconferência, anúncios em jornal, rádio e televisão.	Telefones de reclamações, videoconferências e teleconferências, e-mail.

Fonte: Neher (*apud* Pinho, 2006, p.111).

Já a comunicação horizontal é aquela praticada entre pares que se encontram no mesmo nível hierárquico relacionada principalmente às tarefas e pessoas, contribuindo para uma execução mais articulada das ações.

2.1.1 Perspectivas das teorias de comunicação organizacional

As teorias da comunicação organizacional tentam explicar a importância do processo de comunicação na sociedade sob diversos ângulos, embora sem invalidar uma à outra. Elas são condizentes com as perspectivas das teorias da comunicação organizacional que abordam as diversas relações entre fonte e receptor, resultando em diferentes maneiras de transferir mensagens para uma possível compreensão e produção de significado.

Neher (1997) classifica as teorias da comunicação organizacional em cinco perspectivas (Ver Quadro 7): retórica, de transmissão, psicológica, interacionista e transacional. Este agrupamento levou em conta as especificidades de cada teoria, determinado pelos elementos e variáveis considerados importantes para tal estudo.

Quadro 7 – Relação das perspectivas teóricas da comunicação

<i>Perspectivas teóricas</i>	<i>Ênfase dos estudos</i>
Perspectiva retórica	Mensagens da organização, estratégias de persuasão empregadas nestas mensagens, propósitos pretendidos para a comunicação.
Perspectiva de transmissão	Redes de comunicação, canal, codificação e decodificação, direção dos fluxos de comunicação.
Perspectiva psicológica	Comunicação interpessoal; filtros conceituais individuais, como atitudes, crenças e valores.
Perspectiva interacionista	Foco na sociedade, eu e mente; desenvolvimento em grupo do eu, papéis.
Perspectiva transacional	Padrão (sistema) de trocas entre duas pessoas, relacionamentos diádicos.

Fonte: Adaptado de Neher (*apud* Pinho, 2006, p.44).

A primeira teoria sistematizada sobre a comunicação foi a retórica, desenvolvida pelos antigos gregos que aclamavam serem capazes de ensinar a arte do discurso persuasivo. Aristóteles, precursor dos estudos sobre a comunicação humana, descreveu em sua obra “Arte Retórica”, a maneira de se exprimir, de fazer discursos e ser eloquente, porque no passado o discurso público era o meio primordial de persuasão e comunicação. Assim, toda a teorização daquela época estava voltada para a fala como um canal de comunicação (PINHO, 2006).

Neste contexto, Aristóteles creditava à comunicação os possíveis meios para concluir a persuasão. Identificou três componentes básicos da comunicação humana (a pessoa que fala, o que diz e a pessoa que ouve), propondo um modelo simples a partir desses elementos no processo de comunicação. O modelo de comunicação criado por Shannon e Weaver (1949) procurou garantir que a transmissão da mensagem de uma fonte para o destinatário fosse reproduzida com alta fidelidade, em razão dos possíveis ruídos ou interferências no canal usado para a transmissão (Byers, 1997). Este é o modelo mais básico e conhecido da comunicação, denominado Comunicação como Ação, que caracteriza a chamada comunicação de mão única, linear e sequencial, não existindo *feedback*, como é ilustrado na Figura 04, a seguir:

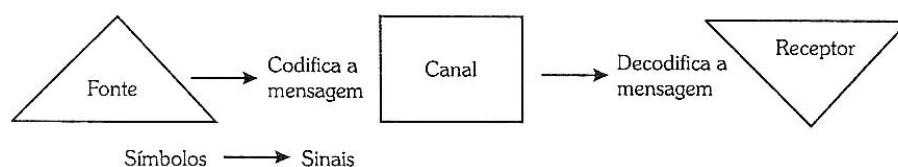


Figura 4 – Comunicação como Ação
Fonte: Byers, 1997, p. 9.

A esse respeito, Berlo (1989) entende que nenhuma pessoa pode se comunicar sem alguma tentativa de persuadir, pois dificilmente podemos deixar de nos comunicar, com ou sem propósito desconhecido.

Com o retorno do interesse da persuasão no caso específico da comunicação organizacional, Pinho (2006) afirma que existe um novo interesse pela abordagem retórica para analisar as mensagens internas e externas das organizações, passando a serem objetos de estudo, os anúncios, os relatórios anuais, os desenhos animados e os filmes.

Na perspectiva de transmissão, o foco é no fluxo de comunicação, através do movimento da mensagem, utilizando pelo menos um canal. Desse modo, a comunicação não estará concluída enquanto o receptor não tiver interpretado a mensagem do fluxo de informação.

Quanto a esta perspectiva são enfatizados a fidelidade, a informação, a codificação e decodificação, a capacidade do canal, o ruído, a redundância e o *feedback*. Este último, também conhecido como retroalimentação, é outra ideia

importante adquirida por esse modelo que permite que as mensagens enviadas voltem para a fonte, indicando a qualidade da mensagem que transitou no processo de transmissão da informação (IDEM).

A respeito das organizações, nesta perspectiva teórica, Neher (1997) explana que esta abordagem assume

que a organização pode projetar um sistema ou estrutura (canais de comunicação) para facilitar a fidelidade de sua comunicação. A atenção é dirigida para a melhoria da transmissão de mensagens através dos canais, sem muita preocupação, necessariamente, com o conteúdo destas mensagens (NEHER, 1997, p.46).

Já a perspectiva psicológica enfatiza as estruturas cognitivas dos indivíduos envolvidos no processo de comunicação, isto é, utiliza-se da comunicação para analisar os processos interpretativos do receptor. Pinho (2006) esclarece que para entender como funciona este processo é preciso analisar as atitudes, crenças, necessidades psicológicas, valores e outros constructos mentais dos indivíduos para a compreensão dos efeitos da comunicação, tendo em vista que o foco passa a ser mais no indivíduo do que nos canais ou no processo de transmissão propriamente dito.

Por ter se originado na Escola de Relações Humanas, a teoria da comunicação sob a perspectiva psicológica focaliza seus estudos de comunicação organizacional nos seguintes aspectos:

- ▶ O foco é na comunicação interpessoal, tal como aquela entre superiores e subordinados;
- ▶ A efetividade de cada comunicação é explicada em termo de diferentes conjuntos de atitudes, valores, necessidades psicológicas e assim por diante;
- ▶ A motivação dos indivíduos dentro da organização depende dos apelos estabelecidos para estas necessidades psicológicas; e
- ▶ O clima organizacional é descrito em termos das percepções que os indivíduos têm de como estas necessidades psicológicas são preenchidas dentro da organização (NEHER, 1997, p. 48).

A perspectiva interacionista, ao contrário da psicológica, tem o foco no grupo, nas redes sociais, na sociedade e na cultura. Com uma orientação sociológica, esta teoria estabelece que a comunicação ocorre nas interações sociais com outras pessoas, não existindo uma única verdade, pois a partir das interações entre grupos é

que eles se juntam ou constroem sua própria realidade e o modo de interpretá-la (PINHO, 2006).

No modelo de Comunicação como Interação (Ver Figura 5), a comunicação circula entre emissor e receptor, os quais podem adaptar ou ajustar suas mensagens por meio da retroalimentação. Com a inclusão do *feedback*, Byers (1997) explica que o modelo torna-se de mão dupla, pois a circularidade do processo leva a interação, que é mais do que uma simples ação linear. Embora acredite que o modelo não está perfeitamente completo, uma vez que a interação não transforma a natureza estática do evento, ou seja, o emissor e o receptor não trocam de papéis.

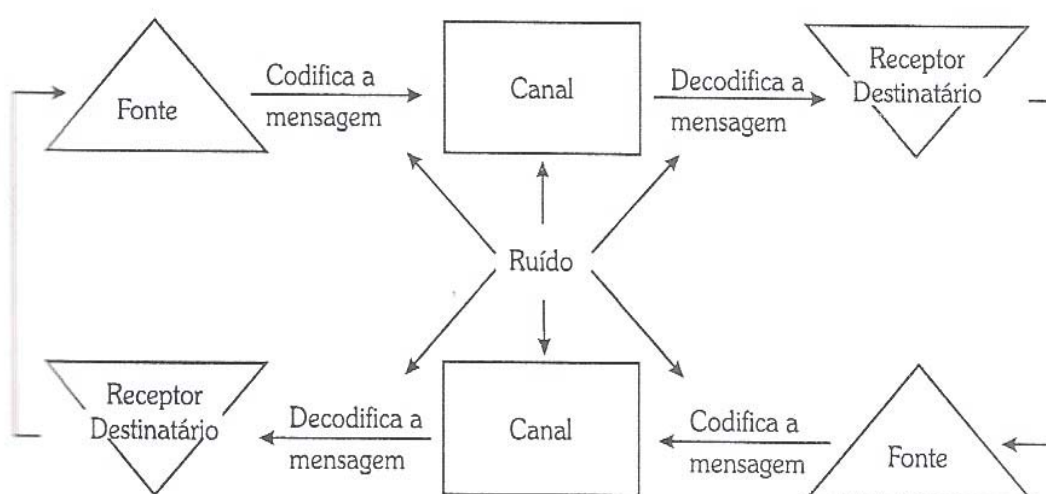


Figura 5 – Comunicação como Interação
Fonte: Byers, 1997, p.11.

Pautada por um caráter participativo, onde o objetivo principal é o homem e suas relações com o ambiente, esta corrente surgiu a partir das abordagens da Escola Funcionalista, criticada por Freire (1983) quando denominou os modelos clássicos da comunicação de vertical, por ser antidemocrática e voltada para beneficiar o iniciador do processo – a fonte. Indo a esse encontro crítico, Beltrán (1981) esclarece que as definições e os esquemas dos modelos clássicos são

unilaterais e propõem a noção de comunicação como a transmissão de informações de fontes ativas a receptores passivos. Esses modelos baseiam-se, além disso, na noção errônea de que a comunicação é um ato, um fenômeno estático pelo qual a fonte é privilegiada; comunicação é, na verdade, um processo no qual todos os elementos atuam de forma dinâmica. Os modelos, finalmente, induzem à confusão entre informação, que pode ser transferida mediante ato unilateral, e comunicação, que é

diferente e mais ampla do que informação, uma vez que sua natureza bilateral envolve necessariamente integração que busca comunidade de significados ou de consciência (BELTRÁN, 1981, p.17).

A eficácia da abordagem interacionista se completa quando há diálogo. Ou seja, quando há interação entre o emissor, a mensagem, o canal e o receptor, à medida que as pessoas discutem, internalizam e selecionam os conteúdos conforme suas necessidades, objetivos e realidade.

Segundo Pinho (2006), a perspectiva interacionista concebe os grupos como um canal para desenvolver a compreensão dos processos organizacionais, dos valores e da realidade. Além disso, favorece o estudo das culturas organizacionais, do seu desenvolvimento, dos sistemas de valores e das possíveis mudanças.

A última perspectiva apresentada é o modelo de Comunicação como Transação, concebido por Dean Barnlund. Diferente das demais abordagens, linear e circular, o ponto central é que as pessoas são simultânea e continuamente, emissoras e receptoras (Ver Figura 6). Byers (1997) explica que o processo de transação é constituído de três princípios:

- ▶ Os participantes são, contínua e simultaneamente, emissores e receptores. Isto implica que os interlocutores, mesmo quando não estão se expressando oralmente ou se movendo, estarão, ainda assim, enviando mensagens;
- ▶ A comunicação tem passado, presente e futuro. Os fatos passados podem influenciar a forma como os interlocutores codificam ou decodificam a atual mensagem, da mesma maneira que o futuro;
- ▶ Os participantes desempenham papéis que determinam de certa forma a organização e a interpretação das mensagens.

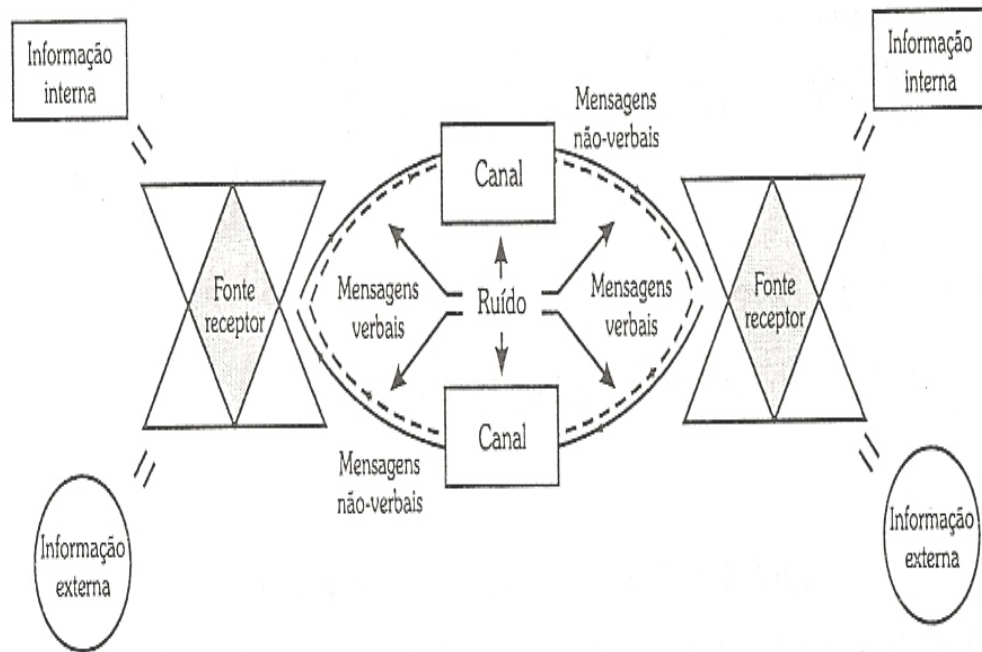


Figura 6 – Comunicação como Transação.
 Fonte: Byeres, 1997, p.12.

Assim, verifica-se que os objetivos individuais são menos importantes do que o estabelecimento de um novo consenso ou compreensão, cujos padrões de intercâmbios comunicativos oferecem uma nova forma de descrever e explicar os problemas e possíveis rupturas na comunicação relacional.

Dessa forma, apresentando as diversas perspectivas conceituais, tentou-se interpretar e explicar a natureza complexa e abrangente do conceito de comunicação organizacional resultando em teorias distintas, cada uma evidenciando um determinado aspecto em detrimento de outros, mas com suas particularidades (Pinho, 2006). Portanto, essas correntes teóricas comumente tentam explicar suas particularidades na transmissão de mensagens.

2.2 A comunicação na gestão cooperativa

Os estudos organizacionais revelam a existência de várias formas de gestão e participação no âmbito das organizações. As cooperativas, desde os tempos de cooperação dos Pioneiros de Rochdale, se organizam baseadas na autogestão, na autonomia e na democracia participativa, embora isso nem sempre seja plenamente

exercido por todos os ramos do cooperativismo, devido a interesses e necessidades específicas.

Neste sentido, as cooperativas representam um conjunto de atividades peculiares dentro do sistema econômico-financeiro, com características próprias. Diferenciada por sua “dupla natureza” (DRAHEIM, 1955), a sociedade cooperativa é sempre desafiada a atingir em sua gestão, ao mesmo tempo, objetivos de ordem econômica e social, o que a torna, *a priori*, mais complexa e distinta de outras formas de organização. No caso da gestão empresarial, a sua finalidade é gerir os interesses e incentivos econômicos dos associados do empreendimento coletivo, além de se preocupar com questões estratégicas da administração, tais como os aspectos financeiros, de produção, *marketing*, entre outros. Por outra parte, a gestão social está voltada para o relacionamento da cooperativa com os associados, como forma de promover sua participação em processos decisórios, bem como qualificá-los para tal, além de assegurar espaço nas instâncias participativas. Além disso, tendo a cooperação como base de suas práticas, a eficiente gestão econômica e social é o que garante à sociedade cooperativa cumprir com o seu imperativo democrático, base pela qual se diferencia das demais organizações econômicas.

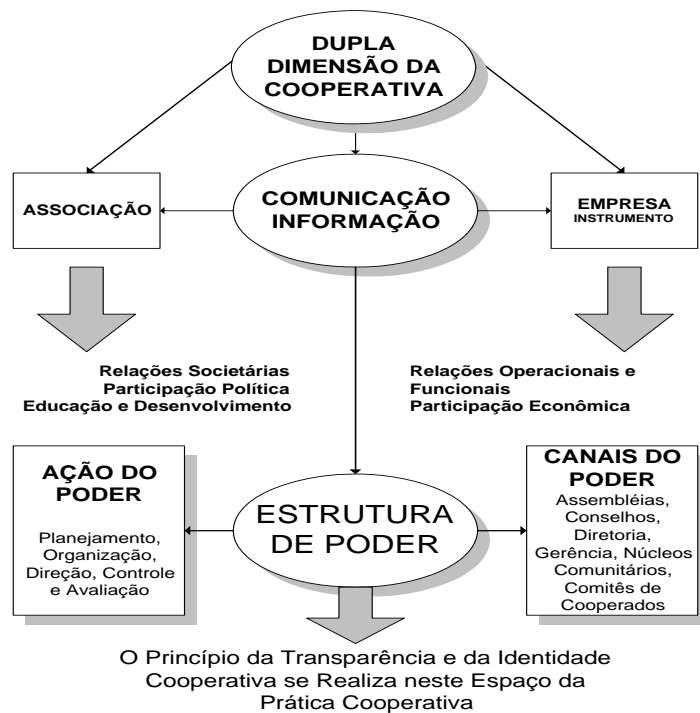


Figura 7 - Dupla natureza cooperativa
 Fonte: Valadares, 2009.

Orientada a privilegiar a democracia, a organização cooperativa é desafiada a divulgar seus valores e princípios junto ao público que de alguma forma se relaciona com ela e, especificamente aos seus associados. Ressalta-se que este tipo de organização apresenta características diferenciadas e intrínsecas pautadas por valores e princípios, que são de natureza própria, mas não exclusivos delas. Pois, coincidentemente, a democracia em uma determinada sociedade pode levar a valorizar mais essa forma organizacional.

Para ilustrar a realidade da gestão das cooperativas, o estudo de Oliveira (2006) descreve, no Quadro 8, os seus principais problemas e consequências. A partir dos elementos citados, pode-se inferir que esses problemas são de ordens diversas, diferenciados de acordo com tipologia, estrutura e realidade de cada cooperativa.

Quadro 8 – Principais problemas e suas consequências na gestão das cooperativas

<i>Problema</i>	<i>Consequência</i>
1. Falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados.	Consolida a ruptura do cooperado com a cooperativa.
2. Não apresentação de adequados modelos de gestão.	Falta de aplicação de modernos instrumentos administrativos.
3. Falta de cooperação entre as cooperativas quanto a suas atividades e seus negócios.	Prejudica a gestão e o processo evolutivo das cooperativas.
4. Aplicação de modelos de gestão centralizados.	Consolida uma administração presidencialista que pode levar a problemas administrativos e a resultados operacionais inadequados.
5. Não saber trabalhar, adequadamente, com a concorrência.	Extinção de várias cooperativas que serão aniquiladas pelos novos e fortes concorrentes que estão se consolidando no mercado.
6. Confusão entre “propriedade de gestão” e “propriedade da cooperativa”.	Derruba qualquer negócio que seja compartilhado ou cooperado entre diferentes pessoas.

Fonte: Adaptado de Oliveira, 2006.

Neste e em outros estudos, a percepção da falta ou esquecimento da educação cooperativista por parte dos cooperados é ressaltado como um dos principais problemas encontrados nas cooperativas e de todo o sistema cooperativista (RICCIARDI & JENKINS, 2000; SCHENEIDER, 2003; AMODEO, 2006; BIALOSKORSKI NETO, 2006; VALADARES, 2009; FERREIRA, 2009, SOUSA *et al*, 2010), bem como é confirmado que as cooperativas não apresentam modelos adequados de gestão e tampouco há cooperação entre elas (BIALOSKORSKI NETO, 2000; CHADDAD, 2004; CRÚZIO, 2006), como será melhor detalhado *a posteriori*.

De maneira prática, Oliveira (2006) aponta alternativas para a solução dos problemas do cooperativismo, entre eles, os supracitados, por meio de seis ações, aparentemente indispensáveis à gestão cooperativa. São elas:

- i) Cadastro dos cooperados;
- ii) Desenvolvimento de núcleos de cooperados sustentados por agentes;
- iii) Desenvolvimento e disponibilização de informações adequadas e atualizadas para os cooperados;
- iv) Desenvolvimento de um plano estratégico com adequados indicadores de desempenho;
- v) Estabelecimento de classes de cooperados com benefícios e restrições específicas, de acordo com o nível de interação dos cooperados com a cooperativa; e, por fim,
- vi) Foco das ações nos jovens e filhos de cooperados.

Para o autor, essas ações devem estar melhor estruturadas em uma moderna gestão cooperativa, principalmente pela intermediação dos meios de comunicação que ela deveria utilizar na interação com seus diversos públicos.

Para que isso se concretize, a cooperativa necessita estar gerida de tal modo que os dois tipos de gestão sejam complementares e igualmente promovidos para cumprir com os seus objetivos. Dessa forma, a educação cooperativista tem exatamente o papel de atuar simultaneamente em ambas as formas de gestão, desenvolvendo processos de capacitação que sustentem e promovam uma adequada gestão cooperativa.

Valadares (2009) entende por educação cooperativista o processo e o método para formular e executar políticas de educação e comunicação ligadas à prática da cooperação. Este conceito não se limita, apenas, a pregar a doutrina e a defender os princípios cooperativistas, mas aprofundar-se no que diz respeito à capacitação dos associados para melhorar o nível de participação e de interação no dia-a-dia da cooperativa, de modo a viabilizá-la como empresa, dando-lhes condições reais de competir nos mercados e como associação, de forma a promover seu desenvolvimento.

Por sua vez, Schneider (2003) acredita que a educação é fundamentalmente um problema de comunicação. Já Ricciardi & Jenkins (2000) afirmam que as práticas da educação e de comunicação estão atreladas uma a outra, pois não se pode falar em educação sem se referir à comunicação. A comunicação e a educação não são

práticas recentes do cooperativismo. Elas estão entrelaçadas no desenvolvimento do movimento desde sua origem e integram a própria natureza da organização em ações cooperativas, o que pressupõe uma importância cada vez mais significativa na efetivação da gestão (FRANTZ, 1983). Dessa forma, o desenvolvimento de uma cooperativa, segundo Valadares (2009), está diretamente relacionado ao desenvolvimento da comunicação e da educação cooperativista. Detalhadamente explica que,

a inexistência de um bom e eficiente sistema de educação e comunicação entre associados, dirigentes e funcionários, voltado aos interesses da comunidade cooperativa, prejudica o associado na sua função de dono e usuário da cooperativa, que passa a distanciar-se progressivamente de sua função primordial, que é a prestação de serviços aos associados. Transforma-se numa empresa ineficiente, por não conseguir o suficiente grau de adesão dos associados, carentes das informações necessárias para se comprometerem mais com sua organização; ou transforma-se numa empresa eficiente, progressista, mas apenas uma empresa como outra qualquer, valorizando apenas a dimensão econômica e relegando a dimensão social à segundo ou terceiro plano (VALADARES, 2009, p.20).

Dentro dessa conformidade, o referido autor especifica que, em especial no caso de cooperativas agropecuárias, a comunicação e a educação podem ser operacionalizadas, sobretudo, por meio da Organização do Quadro Social (OQS). A OQS envolve a implementação de comitês educativos, também conhecidos como núcleos, conselhos representativos ou comissões locais, ambiente onde os associados se reúnem de forma periódica e sistemática, que têm como objetivo ser uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa. Este trabalho permite que os dirigentes interajam mais com os cooperados discutindo conjuntamente seus planos e propostas de trabalho, seus objetivos e metas, as informações sobre a realidade econômico-financeira da cooperativa e dos associados, as tendências dos mercados, para que juntos possam encontrar a solução dos problemas tanto da cooperativa quanto dos cooperados, conseguindo, desta forma, benefícios para os associados e para a cooperativa. Além disso, a OQS, assim como representa uma significativa ferramenta de gestão social, também é *lócus* para o desenvolvimento de trabalhos de educação cooperativista, o que permitiria sustentar uma efetiva comunicação e capacitação, adequadas à realidade de cada cooperativa e dos seus associados.

Um dos principais objetivos da OQS, segundo Valadares (1995), é estruturar um espaço de poder na cooperativa, viabilizando a participação democrática do maior número possível de associados na gestão do empreendimento cooperativo. Este espaço é concebido da seguinte forma: em primeiro lugar, o estabelecimento de uma instância de poder local, na menor unidade territorial da área de ação da cooperativa – uma comunidade local de cooperados, formada por ‘vizinhos’. Em segundo lugar, a aglutinação dessas instâncias de poder local (denominadas núcleos ou comunidades associadas), numa instância superior central, onde cada núcleo esteja representado por um dos cooperados participantes dessa comunidade, democraticamente eleito. Neste caso, a nova estrutura criada é denominada, comitê educativo ou conselho de representantes, sendo constituída pelos cooperados-representantes de todas as coletividades territoriais. Esta estrutura, assim implantada, se ocupa a discutir as propostas locais e estabelece um relacionamento direto entre a cúpula dirigente da cooperativa e as unidades locais. O pano de fundo destas ações de articulação seria, portanto, a necessidade de controle político do espaço pelas diversas instâncias de poder (VALADARES, 1995).

Esta nova instância de participação possibilita um maior envolvimento dos cooperados com a vida institucional das cooperativas, aumentando o seu poder na mesma, já que as estruturas formais de participação como Assembléia Geral, Conselho de Administração e Conselho Fiscal mostram-se ineficientes ou inadequadas, dada a formalidade que geralmente se reveste a participação, como assevera Valadares (1995). Este trabalho de OQS gera uma transformação nas correlações de forças antes identificadas, mas, por sua vez, demanda o envolvimento de todos os cooperados e de profissionais qualificados para lidar com a complexa gestão de uma organização cooperativa, como concluem Freitas *et al.* (2010).

Para ilustrar essa discussão, o estudo conduzido por Macedo, Amodeo e Sousa (2011) sobre o papel da OQS na articulação da relação associado-cooperativa singular-Cooperativa Central ao longo da cadeia produtiva leiteira, aponta que os produtores que participam das reuniões dos comitês educativos, em média, possuem maior produtividade litros/vaca/dia quando comparados aos que não participam. Isso seria um indício da vantagem da participação dos membros nos núcleos, por receberem mais informações técnicas nas reuniões, o que teria impacto direto na sua produtividade, visto que, com mais informações e capacitação, o planejamento e execução da produção torna-se mais fácil e eficiente. Outro apontamento é que as

pessoas que participam recebem mais informações sobre a cooperativa, as produções e os mercados, que aqueles que não participam. E, atualmente, a informação é considerada um dos mais importantes recursos da organização produtiva, essencial ativo dos produtores rurais para que eles consigam entender às exigências do mercado e conhecer as novas tecnologias disponíveis e acessíveis para atender sua demanda, ou seja, é o processo de comunicação realizado de forma eficiente e atrelado à educação cooperativista, uma das bases de funcionamento da OQS.

Schneider (1982) vai além ao afirmar que, se a informação direcionada aos cooperados pelos dirigentes for muito limitada, eles tenderão a ignorar até que ponto os dirigentes realmente visam ou não à sua promoção econômica e social, abrindo os canais para o receio e a desconfiança, o que acarreta diminuição no grau de adesão.

Neste sentido, o desequilíbrio no volume de informações entre as partes é um dos motivos de conflito em qualquer organização.

As razões para o surgimento dos problemas de agência podem ter origem não apenas nas diferenças de motivação e objetivos entre principal e agente, mas na assimetria de informação e preferências de risco das partes, e no horizonte de planejamento. A assimetria de informação se remete à posse, pelo agente, de um conjunto maior de informações sobre os requisitos e resultados das atividades desenvolvidas no relacionamento com o principal. Essa superioridade pode induzir à busca por benefícios adicionais por parte do agente (FONTES FILHO, 2003, p.6 *apud* PADULA & ARAUJO, 2007).

Zylbersztajn (2002) corrobora, ainda, que quando se tratar de organizações cooperativas, a informação direcionada aos associados toma ainda mais relevância, por ser considerado o ativo mais importante e específico da organização. Hohlfeldt, Martino e França (2001) salientam que o termo informação é definido para designar o conteúdo de um processo comunicativo, deixando o termo comunicação para expressar a relação entre pessoas. “O certo é que não temos comunicação sem informação e, por outro lado, não temos informação senão em vista da possibilidade dela se tornar comunicação” (HOHLFELDT, MARTINO e FRANÇA, 2001, p.18). Desse modo, percebe-se que a informação gera potencialmente um ato de comunicação. Ou seja, o ato de comunicar é realizado no sentido de tornar-se algo comum a alguém ou a um grupo e isso, por si só, já é vital para a sobrevivência de

qualquer organização, uma vez que a comunicação é que mantém e sustenta os relacionamentos no ambiente organizacional.

Assim, é necessário que as cooperativas desenvolvam processos dinâmicos e interativos de comunicação, o qual não seria possível sem a existência de instâncias, pessoas e/ou setores específicos na organização que tenham essa responsabilidade entre suas funções dentro da cooperativa. De acordo com Rego (2000), a proposta de instituir o setor de comunicação está relacionada com a necessidade de assegurar eficácia aos atos comunicativos na empresa, reduzindo-se, ao máximo, os riscos por ocasião da implantação de sistemas de comunicação.

Para Schmitz (2003), as cooperativas necessitam de programas específicos de comunicação que favoreçam a articulação interna e externa de seus públicos e que estabeleçam uma dimensão apropriada para divulgar e incorporar os valores e princípios que as perpassam, pois as ações organizadas devem fazer parte de um programa permanente, com iniciativas e objetivos claramente definidos, para fortalecer as ações de educação cooperativista.

A ação da gestão cooperativa exige mecanismos formais de comunicação, conforme apresenta Frantz (1983), por se tratar de um procedimento inerente ao processo de formação de cooperativas. Sendo assim, a cooperação existente entre os diferentes indivíduos que compõe a cooperativa, desde antes de se constituir, pressupõe um ato de comunicação, pois, dessa forma, permite maior entendimento e envolvimento entre esses atores. Schneider (2003) entende que é justamente pelo aumento do fluxo de informações e de atividades educativas na perspectiva da ajuda mútua, que se obtém um bom e eficiente relacionamento entre a cooperativa e os associados ou entre cooperativas.

Dessa forma, percebe-se a necessidade de organizar os fluxos de informação numa perspectiva relacional entre dirigentes e associados e, também, outras relações existentes no ambiente cooperativo, como forma de, então, proporcionar uma comunicação do tipo simétrica. Na visão de Pasquali (1973), a comunicação autêntica é aquela que

se assenta num esquema de relações simétricas, em uma paridade de condições entre emissor e receptor, na possibilidade de ouvir o outro e ser ouvido, como possibilidade mútua de entender-se (PASQUALI, 1973, p.104).

Busca-se, então, nas cooperativas uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio entre seus públicos, uma vez que esta organização permite em sua estrutura específica – ambiente de tomada de decisão coletiva – uma relação mais participativa e dialógica.

Assim, um eficiente processo de comunicação contribuiria para que a gestão social fosse economicamente relevante na organização cooperativa. Por isso, Matos (2009) salienta que as organizações que podem se comunicar mais rapidamente numa rede social têm mais vantagens organizacionais. A autora acrescenta ainda que as redes sociais e a comunicação que articula as conversações, face a face ou mediadas, são de suma importância para que o “empreender juntos” seja possível. No mesmo sentido, Valentinov (2004) também considera que quanto maior a eficácia dos processos de comunicação e interação maior é o retorno para os membros associados.

Isto posto, compreende-se que a gestão social e a empresarial precisam ser reforçadas pela educação cooperativista, razão pela qual é necessário priorizar importantes mecanismos de comunicação interna na cooperativa e com os associados, bem como reforçar a gestão interna do poder para que ocorra o alcance da aprendizagem conjunta. Busca-se, então, nas cooperativas uma comunicação de relações simétricas que proporcione melhor contato e intercâmbio com os públicos envolvidos, uma vez que esta organização requer, em sua estrutura, uma relação mais participativa e dialógica. Logo, é função da comunicação dar suporte aos trabalhos de educação cooperativista.

3 AS COOPERATIVAS NO SISTEMA AGROINDUSTRIAL

As cooperativas agroindustriais são organizações tradicionais no espaço rural. Criadas para dar respostas econômicas, são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população aí localizada. Ou seja, são intermediárias das economias de seus cooperados, procurando beneficiá-los com melhores condições de negociação de preços com a indústria de insumos e com ganhos na venda de seus produtos, podendo também se articular para promover a agregação de valor. Simultaneamente, as cooperativas têm entre seus objetivos ser um dos atores locais que cumprem funções para promover melhores condições de vida para seus associados.

As cooperativas podem fazer parte de uma Central integrando-se verticalmente na produção, ou seja, produtores rurais, Cooperativas Singulares e Central fazem parte de um único sistema, mediante o qual a produção dos associados (oferta) sofre processos de agregação de valor que lhe permita atender à demanda de forma que se obtenham maiores benefícios para os cooperados. Tratam-se de sistemas de coordenação entre dois ou mais estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis.

O grande desafio das cooperativas neste modelo de coordenação é ordenar a cadeia produtiva de forma eficiente e eficaz, atendendo às necessidades dos consumidores, captando sua preferência, estimulando os produtores associados a produzir para atender essa demanda e receber melhores preços pela sua produção. Logo, para que as cooperativas tragam resultados econômicos, financeiros e sociais para os cooperados seria necessário, em primeira instância, um trabalho que permitisse atender às preferências dos consumidores e adequar às tecnologias agroindustriais, transferindo estas informações para os demais elos dessa cadeia de valor, em especial, aos cooperados. Assim, para que haja uma adequação da oferta da matéria prima às especificações do produto final, é necessário um “controle do fluxo de informações, para responder agilmente às condições impostas pela demanda”. (AMODEO, 2006, p.160). Paralelamente, é necessário que as características e problemáticas da oferta (a realidade e potencialidade da produção dos cooperados) sejam especialmente consideradas para se posicionar adequadamente nos mercados.

Isto exige muito profissionalismo, redução de custos e processos de melhoria constante na qualidade.

Essas cooperativas agroindustriais funcionam, na maioria das vezes, na interface entre a agricultura e a indústria, tanto na indústria de insumos ou bens agrícolas, quanto na indústria que compra a oferta proveniente da agricultura, para seu processamento, distribuição e comercialização (AMODEO, 1999). No entanto, nas últimas décadas, diante da intensificação dos processos de modernização na agricultura, as cooperativas que são parte do Sistema Agroindustrial (SAI) tiveram que avançar por todos os elos da cadeia produtiva, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, com o intuito de gerar melhores resultados para seus cooperados.

A complexidade do SAI (Ver figura 8) está ligada a uma composição de inúmeras cadeias produtivas e seus subsistemas na produção agropecuária e no agronegócio, englobando o fornecedor de insumos e equipamentos, a propriedade agrícola, as indústrias de processamento (agroindústrias), as empresas de comercialização (comércio atacadista e varejista), até a comercialização (CASTRO *et al*, 1997).

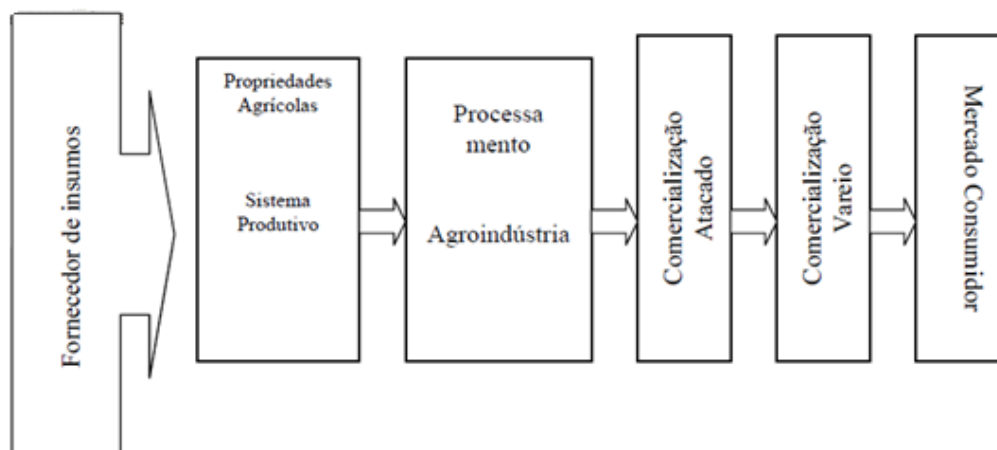


Figura 8 – Complexo agroindustrial
Fonte: CASTRO *et al*, 1997, p.3.

Segundo Bellato (1996) existem duas formas de integração produtiva, a horizontal e a vertical. A integração horizontal é formada pela união de duas ou mais unidades produtivas na mesma hierarquia, constituída sob o controle de uma empresa ou associação de produtores. Já a integração vertical são estágios ou setores de

produção agrupados em hierarquias diferentes no mercado, sob o controle de uma empresa ou conglomerado. Para o autor, a relação entre os agentes do SAI é melhor definida quando demonstrados os tipos de integração vertical, como se nota no Quadro 9.

Quadro 9– Tipos de integração vertical

1. Acontece quando o produtor rural adquire os suprimentos de quem deseja e vende a produção a quem lhe paga melhor preço, sem que haja vinculação hierárquica ou contratos. Portanto, não é reputada como integração real.

2. Acontece quando as relações de controle são localizadas e pontuais entre o produtor e uma determinada empresa da cadeia agroindustrial, sendo reputada como quase-integração.

3. Acontece para atingir o objetivo da maximização da lucratividade e da ampliação da competitividade, a partir de instrumentos de controle dos padrões de qualidade, do uso adequado de insumos, principalmente quando a sua utilização demanda conhecimentos tecnológicos e há escassez de capital para aquisição. Contudo, utiliza-se da capacitação junto aos produtores para alcançar padrões de produção determinados pela empresa, partindo do pressuposto da inabilidade técnica e gerencial dos produtores.

4. Acontece quando os produtores estruturam arranjos organizacionais em forma de cooperativa e associações para atuarem em estágios diferentes da produção. Neste caso, independe se é uma Cooperativa Central ou Cooperativa Singular.

Fonte: Adaptado de Bellato, 1996.

Nessa perspectiva, o conhecimento do complexo sistema agroindustrial, no qual a cadeia produtiva se insere, torna-se de fundamental importância para a tomada de decisão da gestão cooperativa, definindo as prioridades no processo de inserção da cadeia produtiva cooperativa nesse sistema. Deve ser considerado que, crescentemente, as cadeias produtivas do sistema agroindustrial têm que responder eficientemente às tendências ditadas pelo consumidor.

Este ambiente dinâmico exige das cooperativas a gestão num contexto em que o mercado está cada vez mais acirrado. No entanto, elas não necessariamente poderão implementar as mesmas estratégias das demais formas de organização empresarial. As cooperativas têm que encontrar suas próprias estratégias competitivas, priorizando as necessidades demandadas também por seu quadro social. As empresas podem escolher, por exemplo, mudar de clientes ou de fornecedores a qualquer momento para garantir sua competitividade, no entanto, esse não é o caso das cooperativas. Elas devem encontrar alternativas econômicas para os seus associados (fornecedores), de acordo com as características socioeconômicas destes, ou ainda, promover as mudanças produtivas ou de gestão que os viabilizem economicamente, assim como devem dar resposta às necessidades de insumo destes cooperados (clientes).

Para Machado Filho, Marino e Conejero (2004), a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua gestão no que se refere à profissionalização, transparência e praticidade. Porém, Soto (2008) alerta sobre a relevância de adequar as estratégias da gestão cooperativa aos princípios do cooperativismo. Uma vez que devem ser vistos não só como uma prática de boas intenções, mas como a tradução de atos cotidianos concretos que guiarão a gestão de maneira eficaz.

Portanto, uma gestão eficiente e eficaz da cadeia produtiva do empreendimento cooperativo, articulando a montante desde a produção nas propriedades rurais dos associados, permitiria que houvesse uma melhor adequação do sistema de produção de leite em toda a cadeia cooperativa às exigências dos consumidores, respondendo às necessidades dos produtores associados e promovendo as mudanças tecnológicas adequadas. Assim, a forma de articular a participação do quadro social na gestão cooperativa influencia, diretamente, a competitividade empresarial destas organizações. Nisto, a comunicação tem um papel de destaque, dado que se deve articular corretamente a gestão econômica de toda a cadeia de valor, considerando o perfil e necessidades dos associados e dos consumidores finais para poder atender eficientemente os mercados. Para tal, é fundamental também promover a participação e o compromisso dos associados que permitam viabilizar com êxito essa inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos.

3.1 Os desafios das cooperativas e as perspectivas do mercado lácteo

O mercado lácteo mundial está passando por grandes transformações, exigindo uma adequada reestruturação deste setor. No período compreendido entre 2006 e 2008, o setor leiteiro observou uma queda na oferta dos países exportadores (União Européia, Austrália, Argentina e Uruguai), aumento no consumo interno e, portanto, uma elevação rápida dos preços ao longo do ano de 2007.

Neste cenário, o Brasil é o sexto maior produtor de leite, com uma produção total estimada em 29,112 bilhões de litros de leite, em 2009. Porém, o país adquiriu mais leite do que produziu ao longo de 2010, de acordo com a recente pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, em setembro de 2010 (IBGE, 2010), como se observa na Figura 09.

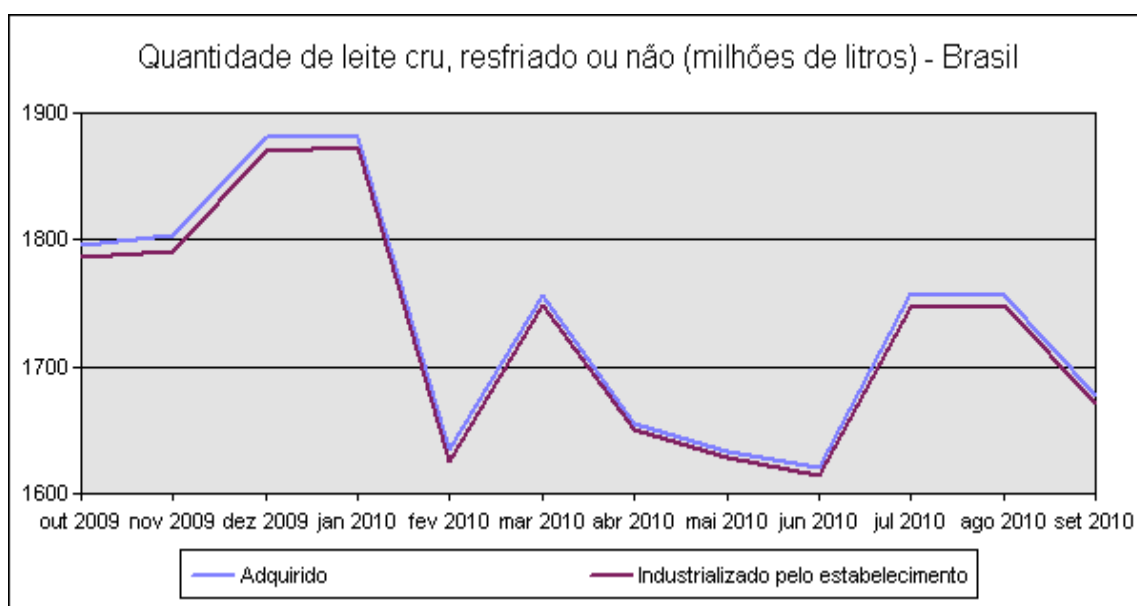


Figura 9 - Quantidade de leite adquirido versus o industrializado pelo estabelecimento.

Fonte: IBGE, 2010.

Nota-se, analisando a figura anterior, que o país além de ser exportador é também um grande importador de produtos lácteos. Tem um mercado em expansão, graças aos programas de transferência de renda que permitiram o aumento no consumo do leite, principalmente da população localizada nas regiões norte e nordeste que consomem menos leite que o recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Além disso, é o país com maior capacidade de resposta na produção de pecuária de leite no mundo. As razões que promoveram este despontamento frente aos outros países exportadores estão ligadas ao aumento da fronteira agrícola, à vocação para o agronegócio e à disponibilidade de insumos para a produção. No entanto, esse crescimento está limitado pela baixa produtividade por área e por vaca.

Embora o setor de leite esteja em franco crescimento no país, Carvalho (2005) orienta que este setor é passível de incertezas nas recorrentes desconfianças entre fornecedores e compradores, nas características culturais nacionais pautadas pelo comportamento oportunista, da assimetria de informações, da imprevisibilidade dos preços, do elevado custo de transação pela pulverização geográfica dos produtores e pelo baixo desempenho produtivo, especificamente dos pequenos produtores.

Para maiores esclarecimentos sobre este setor, Gontijo *et al.* (2004) elaboraram uma matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) analisando o ambiente interno e externo da cadeia leiteira, que se apresenta no Quadro 10, com base no censo das cooperativas agrárias de leite. Este diagnóstico permitiu relacionar políticas para o setor leiteiro brasileiro com o objetivo de impactar favoravelmente nas cooperativas.

Quadro 10 – Matriz FOFA da cadeia do leite

<i>Forças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Expressivo volume de leite captado; - Presença das cooperativas de leite em todo território nacional; - Captação/industrialização próxima aos mercados consumidores; - Estrutura de representação eficiente; - Amplo desejo de interagir; - Representatividade do quadro.
<i>Fraquezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação isolada no mercado; - Pequena escala de produção/captação/industrialização; - Pouco valor agregado ao leite; - Direito de propriedade pouco claro; - Gestão não-profissional das cooperativas.
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O incremento da produtividade dos fatores de produção, aliado ao baixo custo de oportunidade da terra; - Perspectivas favoráveis no mercado doméstico e internacional; - Apoio Governamental ao cooperativismo.
<i>Ameaças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concorrência das multinacionais; - Grande protecionismo internacional; - Crescente concorrência de produtos substitutos; - Fraudes nos produtos lácteos.

Fonte: Adaptado de Gontijo *et al.*, 2004.

Entre os resultados significativos deste mapeamento, embora já tenha alguns anos que foi realizado, está a baixa participação de cooperativas na captação e comercialização de leite, quando comparada a outros países com grande produção na pecuária leiteira. A estimativa é que aproximadamente 40% do leite produzido no mercado formal brasileiro sejam captados por cooperativas (CARVALHO, 2003), essa porcentagem em outros países pode chegar até 80-90%. As causas podem estar na falta de competitividade das cooperativas, em decorrência da sua atuação isolada no mercado, chegando até competir entre si, debilitando as potencialidades do sistema cooperativo neste setor. Numa estratificação por Estados da Federação, o destaque é para as cooperativas de Minas Gerais que captam um volume (36,4%) equivalente a soma de todas às cooperativas situadas na região sul do país. Outro dado estatístico, é que a participação do Estado de Minas Gerais na captação do leite no Sistema Cooperativista é ainda maior, estimada em 43,7% (ANUÁRIO, 2010).

Quanto às perspectivas dos produtores de leite, Chadadd (2007) aponta a variável preço como a que mais influencia os produtores. Isso significa dizer que a cooperativa tem que ser competitiva no intuito de oferecer ao produtor preço igual ou superior ao oferecido pela concorrência. Para isso, além das sobras recebidas no fim do exercício social, outra forma utilizada pelas cooperativas para a distribuição de resultados aos cooperados, estimulando simultaneamente modificações na oferta de leite, é sob a forma de prêmios, acumulados pela qualidade e volume de leite entregue ao longo do ano.

Com base no mercado lácteo da Europa e Oceania, Van Bekkun (2001) elaborou uma tipologia de modelos estratégicos de cooperativas leiteiras. O estudo ressalta a importância do alinhamento entre a estrutura e a estratégia adotada pelas cooperativas para a consecução de seus objetivos econômicos. A seguir, é apresentada a tipologia de quatro modelos estratégicos adotados pelas cooperativas de leite.

Quadro 11 – Modelos estratégicos entre cooperativas leiteiras

<i>Modelos</i>	<i>Estratégias</i>
<i>Cooperativa Local</i>	A escala de produção é pequena, mas os custos de produção são relativamente baixos devido a uma estrutura “enxuta” com baixo gasto administrativo e custos fixos. Adota uma estrutura tradicional, com quadro de associados aberto, voto democrático e baixo aporte de capital pelos associados. O grau de diferenciação de produtos também é baixo. Muitas vezes a cooperativa somente exerce o papel de coletar o leite dos associados e barganhar um preço competitivo com a indústria.
<i>Cooperativa de Commodity</i>	Utiliza a estratégia competitiva de liderança de custos. A escala de produção é alta, visando operar planta de processamento ao menor custo médio possível. Também minimiza os gastos com pesquisa e desenvolvimento, <i>marketing</i> e quadro gerencial. Sua estrutura é tradicional. O grande volume de leite captado traduz-se em poder de barganha na comercialização do leite com empresas a jusante na cadeia produtiva. Entretanto, a demanda crescente por capital de investimento leva a cooperativa a adotar novos mecanismos de capitalização pelos associados ou busca capital de risco de terceiros por meio de alianças estratégicas.
<i>Cooperativa de Nicho</i>	Opera com pequena escala, mas focada em um determinado segmento do mercado. A estrutura tende a ser não tradicional, pois o capital de risco é necessário para dar suporte às estratégias de adição de valor.
<i>Cooperativa de Adição de Valor</i>	Adota estratégia de diferenciação através de produtos de alto valor agregado direcionados ao consumidor com marca própria. A demanda por capital de risco é levada neste segmento de mercado, pois são necessários investimentos em desenvolvimento de novos produtos, marca e esforços de marketing, além de uma eficiente estrutura de processamento e logística.

Fonte: Adaptado de Van Bekkun, 2001.

Em outro estudo, conduzido por Martins *et al.* (2004) sobre a inserção das cooperativas brasileiras no mercado de lácteos, o pesquisador identificou os principais entraves a serem superados por essas cooperativas visando a competitividade. Os problemas e suas respectivas explicações estão relacionados no Quadro 12 a seguir.

Quadro 12 – Problemas de competitividade das cooperativas de leite brasileiras

<i>Problema</i>	<i>Motivo</i>
<i>Falta de economia de escala</i>	A busca por ganhos de escala é questão de sobrevivência, pois viabilizaria a redução de custos produtivos e investimentos em marca e novos produtos. Estar vinculado ao mercado é condição e não opção para manterem-se erguidas, competitivas e cumprindo seu papel social.
<i>Falta de ações coletivas</i>	As cooperativas brasileiras agem isoladamente, muitas vezes competindo entre si no mesmo mercado. Na busca de seus interesses individuais, diante do mercado e do Governo, erram na escolha de quem realmente são os seus adversários, vêem seus custos aumentados e perdem em representatividade.
<i>Foco no mercado internacional</i>	Há uma intensa movimentação dos países agroexportadores para reduzir políticas protecionistas que afetam o mercado de lácteos. É, contudo, tímido o esforço desenvolvido pelas cooperativas brasileiras na discussão deste assunto que diretamente lhes interessa.
<i>Escassez de recurso para investir</i>	Por não contar com recursos do cooperado, a cooperativa deve buscar recursos de terceiros para capitalizar investimentos.
<i>Direito de propriedade pouco claro</i>	O direito de propriedade nas cooperativas não é algo claro na mente de seus associados; as cotas-partes não têm valor no mercado porque não podem ser negociadas, o poder de decisão é absolutamente igualitário e a distribuição dos resultados do empreendimento é totalmente claro. A tendência geral dos associados é pressionar as cooperativas por preços de leite o mais elevado possível, o que reduz a disponibilidade de capital de giro da organização e força a gestão a centrar seus esforços somente no curto prazo. Além do mais, grande parte dos associados não se sente estimulado a participar do dia-a-dia das cooperativas.
<i>Inexistência de indicadores de eficiência</i>	Falta de um órgão fiscalizador como no caso das Sociedade Anônimas a CVM – Comissão de Valores Mobiliários.
<i>Velho modelo para um novo cenário</i>	O modelo central-singular é caro para ser operado.

Fonte: Adaptado de Martins *et al.*, 2004.

Segundo Bialoskorski Neto (2006), as cooperativas agrárias de leite antes de se consolidarem no mercado enfrentaram várias dificuldades, principalmente com a baixa capitalização dos associados, gestão incipiente e alto grau de endividamento. Para superar estas limitações, rumo a melhores resultados, essas cooperativas adotaram, entre as medidas cabíveis e comuns às cooperativas de leite dos Estados Unidos, Europa e Oceania que são exemplos de competitividade, a consolidação por meio de fusões e incorporações; a formação de alianças estratégicas; a adoção de mecanismos de capitalização e fidelização do cooperado; práticas de governança e a

recepção direta do leite pela Cooperativa Central. Entretanto, o autor enfatiza que estas estratégias no âmbito das cooperativas brasileiras, lógicas do ponto de vista econômico, acabam por não ser tão frequentes, prevalecendo o crescimento no sentido interno da organização ao invés de crescerem em rede.

Neste sentido, as alternativas apresentadas são plausíveis para a redução de custos seja de mercado, de logística, de aproveitamento de estruturas ociosas e de custos contratuais de governança. Além disso, podem obter acesso a novos mercados através do poder de negociação e ganhos de escala e escopo.

A primeira alternativa, fusão e incorporação entre cooperativas, principalmente as de pequeno porte, resultam em cooperativas maiores e verticalizadas que operam com produtos diversificados em territórios relativamente grandes, voltadas até para a exportação. O sucesso destas estratégias para melhorias no desempenho operacional tem forte relação com o ganho de escala logístico e pela criação de marcas diferenciadas (BARROSO *et al.*, 2007). Nota-se que nos países onde as cooperativas de leite apresentam alta participação no mercado é que se encontra a consolidação do setor por meio de fusões e incorporações.

A formação de aliança estratégica, segunda alternativa proposta, está ligada a maior interdependência das atividades das cadeias produtivas no sistema agroindustrial. Surge quando algumas empresas independentes, que podem estar competindo no mercado, decidem cooperar entre si para atingir determinado objetivo em comum. Esta estrutura de governança é bem mais ampla e abrange vários tipos de acordos e contratos, até mesmo a formação de uma nova empresa (*joint venture*) com capital oriundo das empresas cooperantes. Essas estruturas empresariais, segundo Bialoskorski Neto (2006), podem ser utilizadas sem preconceito na busca de soluções aos problemas de organização e de negócios decorrentes das cooperativas. Crúzio (2006) contribui na discussão ao afirmar que a construção de fortes laços com outras organizações reduz a incerteza e promove adaptações, devido ao aumento da comunicação e do estoque de informações, pois quanto maior o número de organizações vinculadas à rede social e a heterogeneidade de seus integrantes, maior a eficiência frente às mudanças.

A terceira alternativa é a adoção de mecanismos de capitalização e fidelização do cooperado. Esta medida é adotada quando os associados oportunistas usam a cooperativa apenas ao perceberem retornos financeiros melhores do que em outras empresas. O importante na relação comercial entre o associado e a cooperativa é

adotar políticas de fidelização com vistas a aumentar a utilização dos serviços prestados pela cooperativa, a participação na sua governança e capitalização.

A quarta alternativa destaca as práticas de governança corporativa em estruturas cooperativas, isto é, a separação na gestão entre propriedade e controle. Chaddad (2004) explica que os dirigentes das cooperativas buscam alocar na organização os melhores profissionais para a gerência, além de contar com outros mecanismos de controle como, por exemplo, a contratação de auditorias periódicas que validam a profissionalização da gestão. Um entrave é que os associados não participam diretamente das decisões da gestão, mas, por meio do voto (cada membro tem direito a um voto, independentemente do capital investido) e de mecanismos de representação elegem os seus representantes no conselho administrativo. O conselho por si só apenas participa das tomadas de decisões estratégicas, mas não administra diariamente a cooperativa, ficando a cargo dos gestores contratados para tal finalidade. Deste modo, a participação dos associados em decisões da sociedade cooperativa é fundamental para gerar transparência de governança corporativa. Porém, na literatura, essa discussão é dicotômica, pois quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação e menos ainda é a transparência do processo de gestão e governança, exigindo então custos adicionais de comunicação para suplantar essa deficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

A recepção do leite pela Cooperativa Central sem a intermediação da singular é a última alternativa das citadas por Bialoskorki Neto para alavancar a participação das cooperativas no mercado do leite. O autor explica que este modelo centralizado evita o passeio do leite pelas singulares e constitui num novo modelo de gestão a ser adotado pelas cooperativas.



Figura 10 – Modelo centralizado
Fonte: Elaboração própria do autor.

Anteriormente, o sistema focado no modelo federado central-singular (ver Figura 11) tinha dupla intermediação, o que aumentava os custos e, geralmente, possuía tanto divergência quanto falta de informações em relação ao preço do leite e nas decisões de investimento, comprometendo a competitividade da cooperativa (CHADADD, 2007). Isto é, os custos calculados pela central seriam diferentes dos praticados pelas singulares, por exemplo, os custos do transporte local de responsabilidade da Cooperativa Singular, geralmente, são maiores por quilômetro percorrido devido às estradas ruins e por utilizar caminhões menores, enquanto levar o leite para a Central exige menores custos de logística, pois as estradas estão em boas condições e os caminhões são maiores para a distribuição.

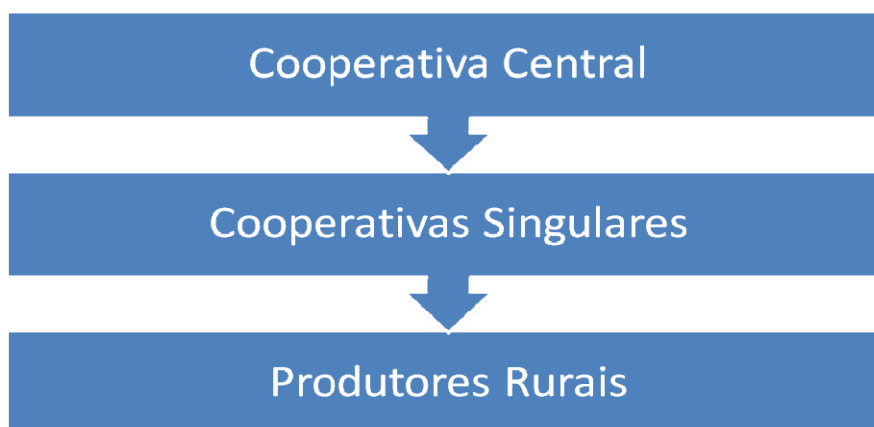


Figura 11 – Modelo Federado (Central-Singular)
Fonte: Elaboração própria do autor.

No entanto, a estrutura federada tem predominado nas cooperativas de leite brasileiras justificada pela trajetória histórica das cooperativas para melhor atender os mercados, que buscam cada vez mais a eficiência e eficácia. Ou seja, a necessidade das singulares ampliarem escala e escopo para garantir rentabilidade, o que leva a se unirem em centrais. Assim, a atuação da Cooperativa Singular recai nos processos de organização da produção de leite, que até a última década também focava o resfriamento. Enquanto isso, a responsabilidade da Cooperativa Central é pela industrialização e gestão das marcas e dos produtos que estão inseridos no mercado, para o qual uma estrutura centralizada tem maior potencialidade que uma cooperativa local⁶.

⁶ Para mais esclarecimentos, o modelo aqui estudado é o federado, levando em consideração à própria configuração da Itambé enquanto Central e as cooperativas singulares filiadas além, é claro, do quadro social envolvido neste processo.

Segundo Chadadd (2007), a transição da estrutura federada para a centralizada pode ser realizada por meio da compra dos ativos das singulares pela central. Verifica-se aí que as singulares passam a ser entrepostos (ou filiais) da central e os produtores rurais se associam direto a Central. Outra opção é a transferência dos ativos das Cooperativas Singulares para a Central, que continuarão existindo, mantendo seus órgãos de poder para defender os interesses dos seus associados. Assim, o autor chega à conclusão de que a federação pura ou o também chamado modelo central-singular, apresenta alto grau de independência da base, descentralização das decisões e competição entre as singulares, ao contrário do que acontece na estrutura centralizada em que a Cooperativa Central absorve as suas singulares e possui decisões centralizadas.

Neste contexto, os desafios a serem superados pelas cooperativas lácteas são referentes à necessidade de ser mais eficientes que as empresas privadas para compensar as dificuldades de capitalização. A experiência mostra que as multinacionais geralmente agem no mercado com ações para desestabilizar as cooperativas, especificamente, oferecendo preços irresistíveis aos produtores associados mais eficientes ou maiores. Assim, os desafios em termos de gestão da articulação da cadeia de valor e de financiamento são crescentes para as cooperativas do setor lácteo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo objetiva apresentar os resultados da análise da pesquisa, bem como sua correlação com o referencial bibliográfico.

Fizeram-se dez entrevistas semi-estruturadas durante a pesquisa de campo, em dezembro de 2010, com encarregados da área de comunicação da Central e das cooperativas da amostra e com presidentes ou representantes das mesmas na Central. Dentre os entrevistados, oito eram homens e duas mulheres. Estas duas informantes eram funcionárias da área de comunicação. Sobressaindo, nesta amostra, a predominância masculina no que se refere aos informantes, já que todos os dirigentes de cooperativas eram homens.

Todos os informantes possuíam nível superior completo, seis eram presidentes de Cooperativas Singulares, três dos quais atuavam no Conselho Administrativo ou no Conselho Fiscal da Itambé. Os outros quatro informantes eram comunicadores, dois trabalhavam na Itambé e dois nas Cooperativas Singulares, as quais contavam com um departamento de *marketing* ou assessoria de relacionamento com o produtor. Ou seja, das seis cooperativas analisadas, apenas duas possuíam uma área de comunicação instituída. Isso explica por que não se realizaram entrevistas com comunicadores nas outras quatro cooperativas.

Para garantir que a identidade dos entrevistados não fosse revelada foi feita a opção de identificar os presidentes de cooperativas com letras e os comunicadores com letras das respectivas cooperativas, acrescido de números. Assim, no decorrer do estudo, se faz referências às seis Cooperativas Singulares (A, B, C, D, E, F), da Cooperativa Central (G), e dos comunicadores (A-1, E-2, G-1 e G-2).

Quadro 13 – Perfil dos Informantes

<i>Identificação do informante</i>	<i>Cargo do informante</i>	<i>A cooperativa trabalha com outros produtos, além do leite</i>	<i>Observações da cooperativa</i>
A	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Fiscal da Itambé	Sim	Realiza OQS
A-1	Assessor de comunicação	Sim	
B	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Administrativo da Itambé	Não	Gestão Virtual
C	Presidente de Cooperativa Singular	Sim	Realiza OQS
D	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Administrativo da Itambé	Não	Realiza OQS
E	Presidente de Cooperativa Singular	Sim	
E-1	Gerente de <i>Marketing</i>	Sim	
F	Presidente de Cooperativa Singular	Sim	
G-1	Coordenador da assessoria de relacionamento com o produtor da Itambé	Não	
G-2	Jornalista da assessoria de relacionamento com o produtor da Itambé	Não	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O tempo das entrevistas variou entre vinte minutos a aproximadamente uma hora de duração, de acordo com o interesse e o volume de informações que cada um dos informantes apresentou ao responder as treze questões semi-estruturadas do roteiro, as quais estavam organizadas em dois blocos (ver Anexo I). O primeiro bloco de perguntas buscava caracterizar e analisar a realidade da comunicação organizacional no Sistema Itambé. E o segundo bloco objetivou entender como se dá a articulação agroindustrial na integração vertical de cooperativas. Para tanto, a entrevista explorou temas afins como os benefícios da associação, facilidades e dificuldades do modelo federado de cooperativas, educação cooperativista e assistência técnica.

4.1 A Comunicação Organizacional no Sistema Itambé

Nesta sessão, o objetivo é apresentar uma discussão em torno da comunicação organizacional no Sistema Itambé. Para melhor sistematização foi dividida da seguinte forma: a primeira parte tratará sobre os aspectos da comunicação na Central de Cooperativas dos Produtores Rurais, alcunhada de Itambé; e a segunda parte acerca das suas Cooperativas Singulares filiadas.

4.1.1 A comunicação na Cooperativa Central

Em 2008, a partir da transição da última diretoria da Itambé, houve mudanças na estrutura de comunicação, com a criação da assessoria de relacionamento com o produtor⁷, objetivando melhorar os fluxos de comunicação entre a Itambé, as Cooperativas Singulares e os produtores rurais cooperados, por meio da comunicação de massa. A equipe desta assessoria foi composta por cinco profissionais: dois jornalistas, um relações públicas, um agrônomo e um economista, que é o coordenador da referida assessoria.

Conforme o composto da comunicação organizacional integrada elaborado por Kunsch (2008b), a criação de uma assessoria estaria ligada a comunicação institucional, a qual está relacionada à normatização de relações confiantes e reputação positiva com os públicos que se relaciona, especificamente, nesta ocasião, os produtores rurais. Além disso, utilizaria as ferramentas comunicacionais para divulgar a missão, valores e princípios que perpassam a organização.

Desta forma, esta assessoria buscou intensificar a comunicação, a qual se avaliava como pulverizada, uma vez que pouca informação da Itambé era acessada pelas Cooperativas Singulares e pelos produtores, ou seja, era o receptor quem ia a procura da informação. Não existiam informativos, tampouco veículos de comunicação que atendessem suas demandas, interesses e/ou exigências. Os informantes afirmam que as ações partiram do pressuposto da valorização dos princípios que regem as Singulares no processo de transmissão das informações no Sistema Itambé. Dessa forma, reconhecia-se a importância das Cooperativas Singulares neste processo em função de sua proximidade com o produtor e sua experiência de atuar localmente, pontos que facilitariam alcançar e se relacionar com este público estratégico.

A dificuldade de desenvolvimento da área de comunicação é manifestada pelo grande número de produtores que entregam leite à Itambé já que, segundo um dos informantes, o sistema Itambé possui aproximadamente 8.000 produtores de leite. Esse número é maior que o total de produtores em alguns países exportadores de leite, como o Uruguai, por exemplo, que tem três vezes menos produtores.

⁷ Nesta pesquisa, não foi levantada informações acerca da comunicação com o produtor realizada em outros setores da Itambé, como é caso do departamento de *marketing*, restringindo-se apenas na assessoria de relacionamento com o produtor.

O primeiro passo, antes de iniciar o planejamento estratégico da assessoria de relacionamento com o produtor, foi dado em 2008, quando a Itambé encomendou a realização de uma pesquisa para conhecer as características de seus produtores e, partir dos resultados, poder utilizar adequadamente os diferentes meios de comunicação, massivos e dirigidos, que lhes possibilitassem difundir as suas propostas e realizações.

A amostragem da pesquisa foi de 5.000 pesquisados, perfazendo 62,5% do total de produtores vinculados à Itambé. Os entrevistados afirmam que esta foi considerada uma das maiores pesquisas realizadas com produtores rurais no país. Parte desses dados foi disponibilizada, como mostra o Quadro 14 a seguir.

Quadro 14 – Informações sobre acesso a informação dos produtores da Itambé

<i>Informação</i>	<i>Sim</i>	<i>Não</i>
Hábito de leitura	56%	44%
Possui computador na propriedade	30%	70%
Acesso da internet na propriedade	8%	92%

Fonte: Dados da Itambé, 2008.

O primeiro dado revela que quase a metade dos produtores não tem o hábito da leitura. Esse fato poderia estar atrelado ao nível de formação, onde se verificou que aproximadamente 50% são analfabetos ou apenas possuem curso primário. Dessa forma, na maioria das vezes, para serem informados é preciso do auxílio da esposa e/ou filhos para ler os informativos da cooperativa e repassar as informações ao produtor, ou seja, a primeira estratégia foi focar na família e não somente no produtor isoladamente. O baixo percentual de computadores na propriedade também estaria atrelado à mesma razão, o baixo nível de formação, além de possivelmente os produtores terem pouca habilidade para utilizar o computador somado ao desinteresse de usar esta ferramenta de comunicação. Consequentemente, para a Itambé poder se utilizar de computadores como ferramenta de comunicação, seria necessário investimentos neste âmbito para facilitar o acesso dos produtores de leite às TICs, com capacitação e financiamentos, a fim de lhes propiciar uma expansão e melhor aproveitamento dessas tecnologias, como está sendo investido no Totem de Transferência de Tecnologia que estará disponível nas sedes das cooperativas para acesso a internet, melhor explicado mais adiante.

Os poucos produtores que têm acesso à internet na propriedade rural são aqueles considerados profissionais e que manifestaram precisar estar conectados com as notícias do mercado. Ressalta-se que este dado sobre o acesso a internet, restringe o uso àquele na propriedade, não considerando que pode ser possível o acesso dos usuários na casa de outra pessoa, num centro público de acesso gratuito, numa *lan house* etc.

Como as ferramentas a serem utilizadas na comunicação precisam ser pensadas para atender às especificidades dos públicos, vemos uma primeira característica que deverá ser considerada pelos profissionais da assessoria de relacionamento com o produtor, ao escolher os meios de comunicação a utilizar.

Para tanto, a proposta dos profissionais foi incentivar a leitura com temas lúdicos, pouco texto, muita cor e fotos para poder despertar o interesse. Parafraseando Morin (2000), a cooperativa não pode conhecer seus cooperados se não conhecer suas particularidades e não pode conhecer suas particularidades se não conhecê-los no todo. Assim sendo, alguns questionamentos emergem: os tipos de canais utilizados pelo Sistema Itambé condizem com a realidade dos associados? Na elaboração do material informativo destinado a esse público, estão sendo consideradas as suas especificidades? A resposta para tais questionamentos será desenvolvida ao longo desta sessão de análises.

A síntese dos canais de comunicação utilizada pela assessoria de relacionamento com o produtor encontra-se especificado no Quadro 15. A importância da utilização de específicos e diferentes meios de comunicação se dá para melhor fidelização da mensagem.

Quadro 15 – Canais de Comunicação de responsabilidade da “assessoria de relacionamento com o produtor” da Itambé

<i>Tipos de canais</i>	<i>Produtos de comunicação da “assessoria de relacionamento com o produtor”</i>
Escritos ou impressos	Revista Produtor Itambé, Radar Técnico Itambé, Matérias no Caderno Agropecuário do Jornal Estado de Minas, Circulares.
Encontros e entrevistas	Programa Nossa Fábrica, Seminário Itambé de Comunicação.
Reuniões de grupo	Reunião com os presidentes das Cooperativas Singulares.
Mídia	Boletim Produtor Itambé <i>on line</i> , Totem de tecnologias da Embrapa, Vídeos do Agrotube, Portal Produtor Itambé.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como podem ser notados no Quadro 15, os principais meios utilizados são os escritos/impressos e os de mídia, do tipo descendente. Faz-se necessário lembrar que

uma parcela dos associados não tem o hábito de leitura e nem tão pouco acesso à mídia disponibilizada *on line*. No entanto, estes produtos⁸ são coerentes pelos investimentos que esta assessoria obtém da central, principalmente no que se refere ao número de contratação de profissionais.

O primeiro meio de comunicação editado foi o encarte **Produtor Itambé**, distribuído junto à revista Balde Branco⁹, que também é entregue gratuitamente pela Central. Segundo o informante G-1, diante de tal “sucesso de credibilidade” e motivado pelo produto ser de fácil entendimento e com a “cara do produtor”, este encarte tornou-se revista em 2010 e continuou a ser entregue ao produtor em parceria com a Balde Branco. As revistas são distribuídas através da Cooperativa Singular que deixa amostras na sede e também pode organizar a entrega desse material na propriedade do produtor.

Outro passo dado foi ter a edição *on line* de **Produtor Itambé**, enviada mensalmente via email aos produtores cadastrados no site ou em eventos da Itambé. Na mesma linha, foi criado o **Boletim Produtor Itambé on line**, uma *newsletter* publicada todas as sextas-feiras por meio de *drops*, notas de um a dois parágrafos, sobre assuntos referentes à Itambé e as Cooperativas Singulares. Nesse sentido, um dos participantes da pesquisa assegurou que esses meios de comunicação mencionados são os mais comumente utilizados também para ter acesso às informações do dia a dia provenientes das Cooperativas Singulares. Observe o relato que segue:

É aqui que temos maior fluxo de informações das cooperativas, que nos mandam notícias sobre cursos, algum evento que promoveram, investimento em estrutura (Relato do comunicador G-2).

Nesse sentido, a inclusão desses produtos de comunicação *on line* foi explicada pelo baixo custo de produção e distribuição e, mesmo verificando o baixo número de produtores rurais que acessam a internet, os entrevistados percebem o crescimento no número de usuários no meio rural, evidenciando um canal de comunicação em potencial. Embora, como mencionado, seja também necessário atentar para o fato de que, segundo a pesquisa realizada pela própria Itambé, 92% da

⁸ Vale lembrar que a expressão produtos equivale aos canais de comunicação. No decorrer deste tópico, em vários momentos, estará assim mencionado.

⁹ Revista de maior circulação do setor lácteo, segundo o informante G-1.

amostra não tivesse acesso a internet e não dominasse parte dessa tecnologia. Entendem, por outro lado, que os técnicos que trabalham diretamente com esses produtores podem se transformar em divulgadores das informações contidas nesses canais *on line* de comunicação.

Numa perspectiva de caráter técnico, foi lançado o “Radar Técnico Itambé”, sem periodicidade fixa, no qual os temas publicados são aqueles relevantes no momento. Tem como público os diretores, técnicos de todas as áreas e os produtores com alto nível de qualificação. Além disso, a Itambé publica uma matéria de duas páginas no Caderno Agropecuário do Jornal Estado de Minas, toda segunda-feira ou terça-feira do mês, que também é distribuído aos produtores. Eventualmente, quando se detecta a necessidade, são distribuídas circulares elaboradas pela diretoria, em especial, com abordagens sobre o demonstrativo de quanto o produtor recebeu de sobras e das atualizações do preço do leite no mercado.

A estratégia de distribuição dos produtos de comunicação escritos e impressos, como os supracitados, está baseada na sua entrega junto com a Folha do Leite¹⁰, a qual o produtor recebe mensalmente na sede da cooperativa.

Aprofundando em direção às novas Tecnologias da Informação e Comunicação, a Itambé está implantando, em parceria com a Embrapa Gado de Leite, um sistema de terminais de computadores com o objetivo de organizar e disseminar informações técnicas ao produtor de leite, o qual é conhecido como “Totem de Tecnologias da Embrapa”, parecido com os terminais de *check-in* de aeroporto. Estes terminais ficarão na sede das cooperativas e com este instrumento o produtor poderá pesquisar artigos das mais variadas informações, ter acesso ao Portal da Itambé, da Embrapa, entre outros sites, além de poder imprimir artigos de interesse e o extrato da Folha do Leite.

A Itambé estabeleceu também uma parceria com a Agrotube, empresa similar ao *Youtube*, porém com um serviço diferencial voltado para atender a empresas e instituições vinculadas ao agronegócio, que cria vídeos institucionais e os colocam em site próprio. Assim, estão sendo desenvolvidos 31 vídeos institucionais que retratam a história das Cooperativas Singulares filiadas, os quais serão disponibilizados na internet.

¹⁰ Folha de pagamentos dos produtores fornecedores de leite.

Destaca-se também o “Portal Produtor Itambé” que direciona informações de interesse para os produtores, acrescido de *hiperlinks* dos conteúdos contidos nos produtos de comunicação supracitados. Observou-se que esta sessão de comunicação com o produtor foi separada do site institucional da Itambé, avaliando-se que esta decisão deve-se a nova assessoria de relacionamento com o produtor, que vem ganhando espaço na gestão da Itambé.

Além desses veículos, implementou-se o programa de encontros "Nossa Fábrica", realizado mensalmente com uma Cooperativa Singular sorteada, no qual os produtores visitam a fábrica da Itambé, sem nenhum custo, para conhecer o processo desde a chegada do leite até a industrialização. O encontro se inicia com a recepção do presidente, depois os convidados assistem a um filme institucional da Itambé para melhor entender a estrutura gerencial e industrial. Neste caso, tratam-se de interações face a face, nas quais o nível de formação dos produtores não seria limitante para o acesso à informação.

Outra forma de comunicação se implementa por meio de seminários como, por exemplo, o “Seminário Itambé de Comunicação” com os representantes da comunicação e jornalistas das cooperativas que tem ou estão em fase de implementação de uma política comunicacional. O objetivo é tratar sobre os produtos informativos que foram implantados e os que serão criados pela Itambé, bem como a organização de palestras para maiores esclarecimentos sobre temas relevantes da área. A ideia foi criar um espaço de interatividade com este público de interesse a fim de promover sugestões e críticas que possam servir para fortalecer o crescimento da rede de comunicação Itambé.

A Itambé estabeleceu uma assessoria de relacionamento com o produtor, a qual implementou uma série de ferramentas e canais de comunicação tendentes a fazê-la mais eficiente. Contudo, a ligação entre as Cooperativas Singulares e seus produtores associados, pela proximidade, lhes possibilitaria melhor atendimento as suas necessidades. Assim, embora se reconheça o potencial das ações desenvolvidas pela Itambé, os informantes enfatizam que as Cooperativas Singulares têm maiores possibilidades de se comunicar com os cooperados e lhes informar sobre questões do seu interesse. Os relatos apresentados pelos informantes G-1 e G-2 caminham nessa direção, como pode ser visualizado no Quadro 16 que segue.

Quadro 16 – Opinião dos comunicadores sobre a comunicação realizada com o produtor

<i>Informante</i>	<i>Opinião</i>
G-1	Acredita que quem cumpre melhor a comunicação com o produtor continua a ser a Cooperativa Singular que está presente no dia a dia, que tem conversas com mais frequência e que tem o seu próprio jornal para relatar e difundir as informações da localidade. Por outro lado, acredita na potencialidade da comunicação realizada pela Itambé, que ainda recente percebe que qualquer informação interna que chega a eles, é repassada para os coordenadores de programas de assistência técnica e esses se comunicam diretamente com os produtores de diferentes maneiras. “ <i>Se espirrou aqui, a informação está lá</i> ”. Explica que esta facilidade de comunicar está atrelada a capacidade de multiplicação da informação que a Itambé tem, uma vez que possui o maior sistema de assistência técnica privada do país com 60 técnicos contratados que ficam a serviço no campo, além de outros funcionários que ficam a cargo do Programa Educampo. Isto permite maior capilaridade para a informação chegar ao destinatário.
G-2	A avaliação que possui é informal, feita face a face com o produtor, para melhor saber sobre o andamento dos seus trabalhos. Percebe que os produtores ficam surpresos em participar da revista e até mesmo ser capa, pois os modelos da revista são os próprios produtores. Outro indício positivo é que as pessoas ligam na Itambé para receber as revistas e as <i>newsletters</i> que são gratuitas, prova de que estão gostando do trabalho feito até o momento.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Pode ser ressaltado como um ponto forte na política de comunicação da Itambé, os seus técnicos (agrônomos, zootecnistas, veterinários) como importantes canais de comunicação. A Itambé possui o maior sistema privado de prestação de assistência técnica do país, com mais de 60 técnicos, cobrindo a maior parte de sua área de influência, embora com relatos de certas críticas de que alguns passam maior tempo no escritório que no campo, justificado pelo motivo de que ficam mais focados na área de compra e venda da cooperativa. No entanto, seria preciso estabelecer uma política mais clara para potencializar estes importantes meios de comunicação, sobretudo pela proximidade que mantêm com o produtor rural, podendo apresentar maior interação e uma comunicação mais simétrica que qualquer sistema de comunicação baseado em tecnologias de massas.

Destaca-se também a ilustração que os produtores estão tendo dos produtos de comunicação da Itambé, como na revista **Produtor Itambé**, que pressupõe confiança nas informações lá contidas, pelos produtores e, conseqüentemente, atrai o interesse do leitor. Por tudo isso, percebe-se o esforço da equipe da assessoria em elaborar materiais informativos com conteúdos coerentes na linguagem do produtor rural. O desafio desta assessoria é em relação ao trabalho que realizam ao focar os canais de baixo nível de riqueza (Robbins, 2002), pois se limitam a tratar simultaneamente diferentes sinais, de realizar *feedback* e de serem pessoais.

Após essa explanação a respeito dos instrumentos de comunicação utilizados pela Itambé e de acordo com a avaliação relatada pelos entrevistados, conclui-se que o contato face a face, por meio dos especialistas da assistência técnica, é o meio de comunicação que melhor possibilitaria troca de informações e que precisaria ser melhor otimizado. Por sua vez, a revista, o jornal e as mídias escritas impessoais são considerados veículos complementares para fazer chegar as informações ao produtor.

Este resultado é condizente com o estudo de Robbins (2002) sobre os canais mais apropriados para utilizar-se na comunicação das organizações. O autor aponta que a conversa face a face é o canal mais rico, eficaz e rápido para se transmitir as informações, porque tem a capacidade de tratar diferentes sinais ao mesmo tempo, facilitar a retroalimentação de informações (*feedback*) e ser pessoal. Além disso, a informação é enriquecida com a entonação da voz, as posturas, os gestos, as expressões faciais e um *feedback* imediato. Enquanto isso, as mídias escritas impessoais, como os boletins, são consideradas canais pobres, pois são sistemas de comunicação num só sentido, de comunicação unilateral, mais diretas e simples. Sendo assim, as mensagens rotineiras da Itambé sobre o mercado de lácteos, por exemplo, pode utilizar dos canais pobres para se comunicar, enquanto as mensagens não rotineiras, sobre a possível fusão da Itambé a outras Centrais Cooperativas, por exemplo, precisam ser tratadas por canais ricos, uma vez que tendem a ser mais complicadas de transmitir e podem haver ambiguidades no processo de transmissão. Em suma, o canal de comunicação eficiente é aquele que tiver melhor significado para o receptor.

No próximo tópico será apresentado como as Cooperativas Singulares trabalham a comunicação junto aos cooperados, e principalmente como se dá a interação entre elas e a Itambé.

4.1.2 A comunicação nas Cooperativas Singulares

A comunicação nas Cooperativas Singulares ainda é deficientemente desenvolvida. Prova disso é que apenas duas entre seis das maiores remetentes de leite da Itambé¹¹ possuíam alguma área de comunicação estruturada, seja sob a forma de departamento de *marketing* ou de relacionamento com o produtor, dado que teoricamente teriam mais recursos para investir na área que outras de menor tamanho econômico.

¹¹ Captação superior a 100.000 litros de leite ao dia, segundo dados da Itambé.

É pertinente destacar que a cooperativa virtual¹² não implementa nenhum tipo de comunicação própria, a que utiliza advém dos produtos de comunicação da Itambé. Já as outras três cooperativas que não tem área de comunicação implementada, apenas têm jornal, sendo que os jornalistas são terceirizados. Pode-se questionar, desta forma, o porquê da falta de interesse dessas cooperativas em implementar um próprio departamento de comunicação. Neste sentido, segundo classificação de Kunsch (2008b), existem quatro práticas comunicacionais vigentes nas organizações brasileiras. Dessas, duas seriam aplicáveis ao caso das cooperativas agrárias pesquisadas neste estudo, quais sejam:

- ▶ A organização não se importa com a área de comunicação. Pode existir, mas sem nenhum tratamento especial. A comunicação é só para viabilizar os fluxos de informação administrativa e funcional;
- ▶ A organização prioriza a comunicação apenas no setor técnico/tático por meio da divulgação em jornais, revistas, boletins, assessoria de imprensa, etc., mas sem nenhuma relação com as diretrizes estratégicas do planejamento da organização.

Os dados levantados no presente estudo indicam que dentre as seis cooperativas pesquisadas, quatro não priorizam ações na área de comunicação, não destinando nenhum investimento para tal. Já nas outras duas cooperativas há prioridade da comunicação, mas somente vinculado ao setor técnico, como mencionado por Kunsch.

No geral, os presidentes das Cooperativas Singulares não manifestam resistência para formalizar uma área de comunicação. Todavia, ponderam que há necessidade de um estudo de viabilidade, como pode ser observado na fala de um informante.

É preciso ter uma proposta. Se for viável vai ser uma grande ferramenta de articulação (Relato do informante C).

No entanto, fica claro que não tem sido uma prioridade das administrações das cooperativas ou já teriam estruturado essa “ferramenta de articulação”. Segundo

¹² Modelo onde as despesas são reduzidas por não terem funcionários registrados, todos são terceirizados, não tem sede e tampouco nenhum capital mobilizado; apenas utiliza da estrutura oferecida pela Itambé, tais como os profissionais de assistência técnica, a coleta de leite, o supermercado agro-veterinário e os programas e ações das áreas gerenciais.

os entrevistados, não existem programas ou projetos de comunicação implantados pelas Cooperativas Singulares com o intuito de favorecer a cadeia do leite. O que existem são ações pontuais, em que se utilizam esporadicamente da assistência técnica, dos núcleos cooperativistas, de matérias em jornais e revistas ou de programas de rádio para abordar o assunto. Para superar esta situação e, sobretudo, o baixo acesso à internet por parte dos produtores, algumas cooperativas estão planejando disponibilizar o acesso à internet na sede e, posteriormente, subsidiar a implantação da rede no meio rural, haja vista sua potencialidade como forma de informar o produtor.

A internet e o telefone fixo e móvel são os meios estratégicos e de informações imediatos que as cooperativas estão utilizando ou que tem interesse de melhorar sua utilização para aproximar o produtor. Os informantes percebem que a cooperativa está evoluindo muito por utilizar *softwares* e suporte da informática para permanecer competitiva no mercado, embora muitos produtores ainda não estejam acessando, seja por não ter condições ou não valorizar estes novos meios de comunicação da sociedade da informação. Tais tecnologias poderiam facilitar também o trabalho de gestão, reduzindo o tempo das atividades, gerando dados e informações simultâneas para gerentes e dirigentes.

Entre as cooperativas que já contam com o seu próprio site, um serviço que está começando a ser disponibilizado é a emissão do extrato mensal de crédito e do consumo do produtor, que é similar à “Folha do Leite” e funciona como um extrato bancário. Além da utilização da telefonia móvel ou fixa para fazer convites para as reuniões, assembleias, dias de campo e outros eventos.

Hoje, toda fazenda tem pelo menos um celular. Facilita para gente e também para eles, quando tem algum problema eles nos acham mais fácil para ajudar a resolver (Relato do informante D).

Não vivemos sem ela. É uma ferramenta que não tem volta, é só aperfeiçoá-la com o tempo (Relato do informante C).

Assim, a informação em tempo real pode ser cada vez mais importante para a tomada de decisão na atividade leiteira e as TICs poderiam influenciar sobremaneira na gestão cooperativa.

Outro dado relevante desse estudo diz respeito ao levantamento dos meios de comunicação comumente utilizados pelas Cooperativas Singulares na transmissão de

informações, seja produto delas mesmo ou da Itambé. Neste sentido, a Figura 12 permite visualizar essas informações.

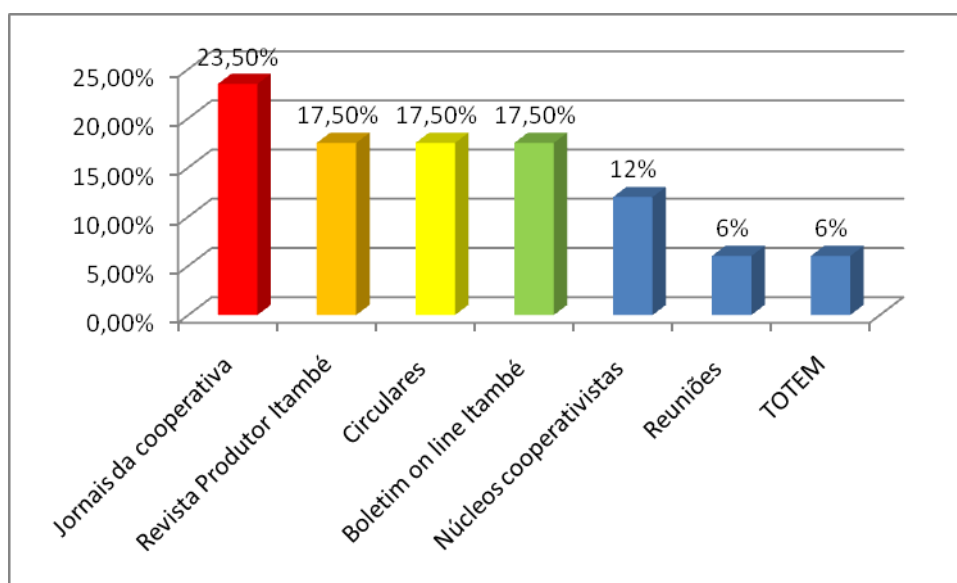


Figura 12 – Meios de comunicação utilizados pelas Cooperativas para comunicar com o produtor.
Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Segundo os dados coletados, os jornais produzidos pelas Cooperativas Singulares são o meio de comunicação mais utilizado para informar o produtor rural, sendo que quatro das seis cooperativas pesquisadas tem o seu próprio jornal. Este veículo impresso tem o papel de informar sobre os assuntos que retratam o “mundo” da cooperativa no âmbito local, tais como: mercado; cadeia produtiva do leite; preço e qualidade do leite; dicas de assistência técnica e saúde animal; questões referentes à Itambé; divulgação de telefones úteis, dos fornecedores que mais entregaram leite e os melhores na qualidade; datas de cursos e reuniões, aniversariantes e outros temas do momento. Nas cooperativas que têm jornal, mas não departamento de comunicação, o produto é terceirizado. Há casos em que um jornalista é contratado para produzir *releases* jornalísticos, outros são contratados para serem editores e assinar as matérias do jornal, recebendo em contrapartida a publicidade, não implicando custos para a cooperativa.

No segundo lugar em frequência, três cooperativas indicaram que utilizam como canal de comunicação a Revista Produtor Itambé, as circulares e o Boletim *on line*. A Revista Produtor Itambé é produzida pela equipe de assessoria de relacionamento com o cooperado e é entregue mensalmente. As circulares são

utilizadas para divulgar os eventos promovidos tanto pela Itambé quanto pelas Cooperativas Singulares, como é o caso da realização de palestras técnicas e dias de campo. E, o Boletim *on line*, no formato de *newsletter*, é enviado sob a forma de comunicado via *e-mail*.

Em terceiro lugar, com duas menções, estão os núcleos cooperativistas, estruturas da Organização do Quadro Social, mencionadas anteriormente, que são instâncias de comunicação específicas das cooperativas. Eles possuem particularidades demográficas e culturais, de acordo com as comunidades representativas das cooperativas. Como supracitado, estas instâncias de participação são meios importantes, dado que estão positivamente relacionadas com maior produtividade das unidades produtivas e maior nível de informação do quadro social, bem como facilitam o acesso à informação pelos produtores, obtendo melhores condições para planejar sua produção. Assim, a Cooperativa Singular passa as informações que considera relevantes nas reuniões de núcleos, entre as quais, por exemplo, o preço do leite. Neste caso, o produtor pode planejar um aumento ou diminuição da quantidade de ração para as vacas leiteiras para minimizar possíveis prejuízos e/ou maximizar renda. Desse modo, a OQS permite um processo que flexibiliza, concomitantemente, os fluxos ascendentes e descendentes.

Os núcleos são também onde os cooperados e delegados são informados dos temas a serem tratados nas assembleias, transformando-se em espaços de discussão pré-assembleias. Assim, os associados que participam de núcleos estarão em melhores condições para participar, estando mais presentes e conscientes do dia a dia da cooperativa. Uma das cooperativas está criando núcleos mais específicos, um de mulheres e outro de jovens. A ideia é informar e capacitar a mulher ou o filho do produtor para que influenciem nas decisões da propriedade rural, utilizando-se das informações tanto do núcleo quanto das revistas e jornais lidos. Esta estratégia não só pode produzir aumentos de produção nas propriedades, mas também podem afetar as estruturas internas de decisão e, até a permanência dos jovens na sucessão da produção leiteira. A vantagem deste tipo de comunicação nas organizações, em pequenos grupos, conforme pondera Pinho (2006), é que as mensagens são melhor estruturadas do que na comunicação interpessoal (diádica), embora os canais e as oportunidades de *feedback* sejam os mesmos.

Em último lugar entre os meios citados estão as reuniões e o Totem de transferência de tecnologia. As reuniões são todas aquelas realizadas com os

presidentes para repasse de informações e/ou para tomada de decisão, que neste caso é um instrumento de comunicação descendente. E o Totem, já mencionado, é um terminal de auto-atendimento para que produtores tenham acesso a informações técnicas do dia a dia na propriedade, implementado em acordo com a Embrapa Gado de Leite e a Itambé, que dá condições ao produtor de acessar pela internet, na sede da cooperativa, qualquer informação de seu interesse.

No geral, Pinho (2006) explica que nenhum canal de comunicação é capaz de alcançar absoluta fidelidade na reprodução da mensagem, sendo que alguns são mais suscetíveis aos ruídos e interferências do que outros. Assim, se possível, é interessante que as Cooperativas Singulares utilizem mais de um canal, não somente o midiático e o impresso, mas também o face a face que permite maior contato e interação, pois cada contexto irá exigir tratamento diferenciado.

Ao serem indagados a respeito de quais temáticas atraem a atenção dos associados em reuniões e assembleias da Cooperativa Singular, os presidentes explanaram que o preço do leite e da ração, a situação e tendências do mercado de lácteos, a prestação de contas e o salário da diretoria são os temas que costumam ser bastante polêmicos, ao contrário do que acontece com as distribuições de sobras que não causam grandes discussões. Nota-se que as temáticas de interesse dos associados estão ligadas a tomada de decisões sobre recursos econômicos, ao contrário do que acontece com a distribuição das sobras, que mesmo sendo de interesse econômico não permite grandes mudanças uma vez que a distribuição é proporcional a quantidade de leite já entregue a Itambé.

Dentre as demandas dos associados, foi verificado que a principal está relacionada ao preço do leite e da ração, pois o produtor está sempre querendo melhorar seu retorno financeiro e precisando de insumos de boa qualidade para comprar. Nos relatos dos entrevistados, percebe-se a dificuldade por parte da Itambé em repassar essas informações, que ocasiona o problema de acesso à informação, como explicam os informantes.

A informação do preço é horrível, porque às vezes sabemos primeiro por meio do caminhoneiro do que pela própria diretoria da Itambé (Relato do informante C).

O preço hoje é tão complicado (...). Se a Itambé solta que vai aumentar R\$0,04; a gente divulga, quando o cara pergunta, nós informamos aos nossos encarregados, gerentes. A gente nem coloca no quadro, porque a concorrência judia com a Itambé, se esclarecer demais a concorrência pega

isso e usa contra nós. Se divulgarmos com antecedência, os concorrentes arrebatam com nós. Isso tem que ser resolvido, apesar da Itambé está certa, os produtores continuam perdidos (Relato do informante E).

Ainda mais que na região temos concorrentes fortes, temos que negociar muito o preço do leite, conversar bastante com os produtores para que continuem entregando para a Itambé (Relato do informante D).

Para Fisher (1993), a explicação para esta falha de acesso a informação está ligada ao fator tempo, dado que a desinformação prejudica a retroalimentação, atrasando a tomada de decisão.

A demanda por informação sobre o preço do leite é natural, pois todo dono necessita dessas informações de caráter estratégico, principalmente diante do fato que este setor é o único no qual o dono do empreendimento é também quem entrega a matéria prima e, é até por isso que os cooperados são chamados de “fornecedores” pelas cooperativas. É possível observar a manifestação dessa demanda de modo formal em reuniões e visitas técnicas e, também, de modo informal, por meio de telefonemas, nas conversas e até mesmo com o caminhoneiro que tem uma relação frequente com o produtor, face a face, onde essa obtenção de informação não requer domínio da leitura, porém é insuficientemente utilizado pelas cooperativas. Assim, esses canais informais dependendo da instância podem ser mais eficazes que a própria utilização dos canais formais.

Os presidentes de cooperativas explicam que quando tem algum conselheiro na Itambé, as informações chegam com mais rapidez aos produtores. Mesmo assim “ficam perdidos” quanto à política de formação de preço. Esse fato pode ser observado na fala do Informante C, ao enfatizar a dificuldade de se trabalhar a área de comunicação.

Precisa melhorar, ter um caminho menos sinuoso, mais direto, está fazendo curvas até chegar a nós. Então, deixa a gente, presidente da cooperativa, ter maior participação nas decisões (Relato do informante C).

O informante E, gostaria que a formação do preço fosse igual ao que acontece na Austrália e Nova Zelândia, onde se projeta o preço do leite com seis meses de antecedência. “*Se o produtor ficar sabendo que abaixou o preço nos próximos meses, a produção é diminuída*”. Já o presidente A, ficaria satisfeito se os produtores se preocupassem com o sistema de produção, independente da variável preço. “*O*

produtor precisa ser profissional e não ficar tão preocupado com preço, pensar mais no seu custo de produção. Isso envolve muita assistência técnica”. Disso tudo, fica clara a importância crucial da Itambé manter eficientes sistemas de agregação de valor que lhes permita gerar resultados no mercado, pagando um preço que satisfaça o produtor. Com isso, o produtor se vê gratificado e reforça seu reconhecimento como dono-usuário da cooperativa e se identifica como membro do Sistema Itambé.

Cabe ressaltar, considerando a opinião de um dos entrevistados, que ao invés do produtor reclamar que não lhe chega informação sobre o preço do leite, deveria buscar informação com os gerentes ou diretores na cooperativa, abandonando um papel passivo, tornando-se mais profissional como produtor. Assim, conclui que isso não é culpa somente do Sistema Cooperativista, mas também do próprio produtor que quer ser receptor numa comunicação unilateral. Outras críticas também são retratadas sobre as dificuldades de comunicação com os produtores, como se percebe nas falas a seguir. Os argumentos recaem sobre a falta de interesse em participar nas tomadas de decisão na cooperativa e se informar sobre o que acontece com ela e como isso lhe afeta, prevalecendo assim o modelo de “comunicação como ação”, em que as partes não interagem entre si, é apenas contato linear.

Cooperado nosso é muito mal informado porque ele não quer ser informado. A preocupação dele é com o preço do leite e da ração. Ele não quer saber se a cooperativa está bem, se ela está quebrando, se ela está dando assistência (Relato do informante F).

O problema nosso é o cooperado, ele não tem muito interesse em saber das coisas. A participação nas reuniões e assembleias é muito baixa. Mandamos convite junto com a Folha do Leite, e nada de participarem (Relato do informante B).

Ligamos para o produtor para avisar sobre algum evento. Voltamos a ligar para ele, ele nos xinga, pede para não ligar mais e continuamos mesmo assim tentando (Relato do informante C).

Para Habermas (2001), a maioria dos problemas de comunicação está atrelada às diferentes posições de desigualdade de poder e conhecimento de informações entre os interlocutores, como é observado numa avaliação sobre os problemas de comunicação no Sistema Itambé, em que alguns presidentes e comunicadores apontaram suas críticas e também sugestões para melhorias dessas fontes de ruídos. No quadro 17, pode ser mais bem visualizada a avaliação, por parte dos entrevistados, sobre o sistema de comunicação desenvolvido pela Itambé.

Quadro 17 – Opinião dos informantes sobre os problemas de comunicação no Sistema Itambé

<i>Tipo de problema</i>	<i>O problema</i>	<i>Sugestão</i>
<p>Acesso a informação (Ligada ao fator tempo e por falta de informações)</p>	<p>Sente dificuldades na comunicação entre Singular e Central, não só em nível de direção. Além disso, as informações que chegam ao produtor são demoradas. Exemplifica relatando que habitualmente o presidente sai de seu município para Belo Horizonte onde acontece a reunião da Itambé, depois de dois dias retorna ao município e é aí que repassa para o responsável da comunicação que marcará nos próximos quinze a vinte dias para encontrar com os produtores. Relembra que quando a cooperativa não era filiada à Central as informações eram imediatas, sem burocracias, difundidas no início do mês (Relato do informante A-1).</p> <p>A comunicação proveniente da Itambé para a sua Cooperativa Singular é muito fraca e não tem muita ação. Percebe que normalmente a comunicação não chega a eles e que precisa ser melhorada em todos os níveis. <i>O defeito disso tudo está na cadeia que vai desde o produtor até a Itambé</i>. Sente que a Itambé está querendo melhorar a comunicação com a criação de um departamento para estreitar o contato com o produtor. <i>“Isso é mais recente, antes não tinha”</i>(Relato do informante E)</p>	<p>Para a cooperativa, o ideal é que a informação chegue até a primeira quinzena do mês, quando acontecem as reuniões dos núcleos cooperativistas. Aconselha que os técnicos da Itambé que moram no município da cooperativa deveriam participar mais das reuniões, ao invés de ficarem no escritório, para que tenham maior contato com os produtores e que estes sintam que a Itambé está presente para esclarecer seus anseios (Relato do informante A-1).</p> <p>A Itambé deveria ter maior participação e preocupação com a vida das cooperativas, fazer o mesmo que as Cooperativas Centrais de Crédito praticam com suas Singulares, por exemplo, quando diagnosticado debilidade econômico-financeira de alguma cooperativa sugerir que faça um processo de aglutinação ou algo do tipo. Outra sugestão é que o produtor também poderia fazer alguma coisa, juntamente com a Cooperativa Singular e a Itambé para melhorar a comunicação do sistema (Relato do informante E).</p>
<p>Omissão de aspectos das mensagens provocada por falta de certeza a respeito das informações necessárias e a tentativa de omiti-las)</p>	<p><i>“A comunicação que chega a Singular é de forma faltosa”</i>. Quando se busca a informação na Central até que é respondido, mas tem que ir atrás. Ressalta que nem sempre a revista e os comunicados ajudam a entender informações sobre o mercado e a formação de preço. <i>“A Itambé precisa perder amor a essas informações e deixar que elas sejam acessíveis para nós. Não são informações só simples e técnica, não! São informações comerciais, de peso maior, de musculatura, porque na verdade o associado que é dono da Itambé quer que chegue às informações a ele”</i>(Relato do informante C)</p>	<p>A sugestão é que haja maior frequência nas reuniões da Itambé com suas Cooperativas filiadas, já que não flui tanta informação para o cooperado. Hoje são realizadas quatro reuniões ao ano que discutem a vida da Itambé, o resultado financeiro, o preço do leite, os problemas nas fábricas entre outros temas. <i>“Precisamos participar mais, entender melhor o sistema. Vindo aqui poucas vezes e ficando no máximo quatro horas, isso é muito pouco comparado a grandeza da Itambé. Estamos distantes e queremos uma maior aproximação”</i> (Relato do informante C).</p>

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Assim, baseado nos dados desse estudo pode-se dizer que seria aconselhável uma avaliação por parte dos articuladores da área de comunicação das ferramentas que estão sendo utilizadas. Existe uma defasagem entre os avanços tecnológicos da área comunicacional e as possibilidades de acesso às mesmas por parte do público que se quer atingir, seja por falta de capacitação (problemas de leitura, por exemplo) ou por falta de acesso aos canais que o possibilitem acessar tais informações (falta de computador e/ou de acesso internet). Excetuando-se o caso das reuniões e/ou pequenos grupos, em especial a OQS, privilegiam-se modelos onde existem emissores que disponibilizam mensagens e receptores de informação, que não só têm pouca possibilidade de retroalimentar processos de comunicação, mas que não tem acesso aos canais escolhidos.

Outro resultado notório é a baixa participação e a falta de interesse dos cooperados, quer seja um fator que limita a comunicação quer seja considerando o uso dos canais da Cooperativa Central ou das Singulares. Este dado reflete, segundo Zylberstajn (1994), o distanciamento em cooperativas estruturadas verticalmente, ocorrendo exatamente porque os produtores se posicionam cada vez mais distantes do processo de tomada de decisão dos negócios.

Além disso, os canais e as ferramentas utilizados são questionados por alguns informantes, já que nem sempre atingem o receptor, neste caso o produtor rural. Uma possível solução seria o investimento na Organização do Quadro Social (OQS), por meio de núcleos, pois facilitaria o processo de comunicação no Sistema Agroindustrial, promovendo desta forma maior envolvimento entre os produtores, a Cooperativa Singular e a Cooperativa Central, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados. A premissa é de que os associados que participam de núcleos vão muito melhor informados, por exemplo para a assembleia, do que aqueles que não participam.

Neste contexto apresentado, chega-se à conclusão de que o modelo de comunicação, segundo classificação de Byers (1997), que mais se aproxima da realidade nas Cooperativas Singulares e da Cooperativa Central pesquisadas é o “modelo como ação”, que opera numa perspectiva mecanicista, ou seja, comunicação de mão única. Entretanto, notam-se indícios de avanços, com a criação de uma assessoria de relacionamento com o produtor na Central que tem a intenção de diminuir este distanciamento e ao investir e estimular o trabalho de OQS nas

prioridades estratégicas das Cooperativas Singulares, mesmo que este instrumento seja prioridade em apenas três delas, pois tem como objetivo maximizar simultaneamente os fluxos no sentido ascendente e descendente. Assim, o modelo que mais se adequaria à estrutura específica das cooperativas, o qual possibilitaria desenvolver relações “cooperado-cooperativa” mais participativas e dialógicas, é o da “comunicação como interação”, em que se propõe percorrer um caminho circular entre emissor e receptor, os quais podem adaptar ou ajustar suas mensagens (e consequentemente suas ações) por meio da retroalimentação. Ou seja, trata-se de um modelo de mão dupla, que promove a transformação permanente do receptor em transmissor e vice-versa, permitindo um reajuste permanente da comunicação. Obviamente, neste modelo, o emissor deixa de controlar as mensagens que serão emitidas, exigindo um compromisso maior na disponibilização das informações necessárias por parte de quem as possui.

Tais apontamentos demonstram a dificuldade em articular os interesses da produção primária de grande número de produtores e das Cooperativas Singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central. Encontrando-se nesta articulação diferentes processos de comunicação, alguns mais simples (Itambé-produtor, Itambé-singular, singular-produtor), por envolver menos públicos no processo e outros mais complexos (Itambé-singular-produtores), que precisam harmonizar os interesses na escolha de canais, de mensagens e até mesmo no controle da informação. Ou melhor, existem na realidade vários processos de comunicação simultâneos e relacionados, os quais formam a comunicação do sistema Itambé. Assim, há mensagens bem diferentes a serem transmitidas. Como por exemplo, existem informações sobre a Itambé que são importantes para as singulares poderem participar da gestão da Central, mas não seriam relevantes de serem socializadas com os produtores, pois perderiam competitividade se chegar aos ouvidos dos concorrentes. Outras informações (mensagens) são de interesse somente dos produtores, como as de caráter técnico, no caso de conseguir melhorar a qualidade do leite, por exemplo. Mas que são de importância residual para a singular, que só se interessa na medida em que permite articular os discursos de seus técnicos e viabilizar os insumos necessários. Outras são de interesse de todos, como o preço do leite. Cada uma tem seus canais adequados (OQS, reuniões, material impresso, internet de acesso aberto, intranet, caminhoneiro, rádio, etc.), assim como seus receptores que não são sempre os mesmos. Ou seja, na Cooperativa Singular pode ter

mensagens só para os presidentes, que não devem ser socializadas, enquanto outras são importantes que cheguem a todos na cooperativa (dirigentes, funcionários e produtores), outras só para funcionários, etc.

Daí a necessidade da comunicação, para se entender cada processo que ocorre na complexa articulação do modelo federado de cooperativas. Isto é, a importância de entender como se articulam os interesses, exigências e demandas dos diversos e distintos atores que compõem a cadeia agroindustrial do leite, bem como o adequado uso dos meios de comunicação.

4.2 “As vantagens existem porque existe reciprocidade entre cooperativa e cooperado”: Percepções sobre os benefícios da associação

Entende-se que as cooperativas agrárias podem ser um instrumento de organização social para que o produtor rural melhore suas condições socioeconômicas e a qualidade de vida de suas famílias. Entre as possíveis vantagens da cooperativa estaria a venda de insumos a preços mais acessíveis e permitir um melhor preço na venda da produção dos associados, podendo implementar sistemas de agregação de valor aos produtos fornecidos por eles. Isso pode ser realizado na própria cooperativa ou conjuntamente com outras ao unir-se numa Central cooperativa.

Neste sentido, inquiriu-se sobre a opinião dos entrevistados sobre as vantagens que as cooperativas em estudo oferecem aos produtores rurais. Suas respostas estão agrupadas e listadas a seguir:

Quadro 18 – Principais vantagens dos associados de se filiar a Cooperativa Singular

Serviço de assistência técnica gratuita ou em parte financiada;

Convênios técnicos;

Acesso a produtos agro-veterinários em armazéns e supermercados da cooperativa;

Abastecimento em postos de gasolina da cooperativa; e

Convênios com clínicas médicas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Estes serviços são descontados na Folha do Leite, pagos mensalmente todo dia quinze pela cooperativa. Segundo a percepção do informante D, *“a partir daí, ele [produtor] já teria alguns benefícios para ter preços competitivos, pois assim temos [cooperativa] mais condições de balizar o preço no mercado”*. Afirmam que essas vantagens não são oferecidas pelos concorrentes, em geral empresas mercantis. Por exemplo, no caso dos produtores que precisam de assistência técnica e não pertencem ao sistema Itambé, eles próprios têm que arcar com o valor integral do serviço.

O informante F entende que se o produtor que tem a pretensão de fornecer leite ao mercado, torna-se praticamente uma imposição legal filiar-se a uma cooperativa, já que os estatutos impedem a compra de leite de não cooperados. Assim, salienta que em alguns casos, a adesão do produtor à cooperativa ocorre mais por imposição do que por voluntariedade, como se fosse uma regra para entrar no mercado, contrariando o primeiro princípio cooperativista: *“adesão voluntária e livre”*.

Num segundo momento, quando indagados sobre as vantagens das Cooperativas Singulares se filiarem à Itambé, a principal razão salientada foi a proteção que se obtém no mercado, por pertencerem à consolidada marca Itambé. Hoje, essa marca está presente em todos os estados do Brasil e em alguns países da África, Ásia, América e Europa. A justificativa a esse respeito, de um lado, é explicada pela condição do espaço que a Central alcançou no mercado de lácteos, pois quando não se tem uma marca reconhecida pode-se enfrentar dificuldades para competir nas gôndolas das redes de supermercado, passando despercebidas pelo consumidor e só conseguindo competir se apresentar preços menores e produtos de qualidade. Quando se trata de uma cooperativa maior, com marca reconhecida no mercado, pode alcançar abrangência regional maior e consegue crescer ganhando outros espaços em segmentos de maior valor. Nesta perspectiva, quem ganharia no final seria o cooperado. A maior abrangência de mercados e a possibilidade de obter maior valor final dos produtos deixam a Itambé – teoricamente – em condições de pagar mais aos associados pelo leite, sobretudo por contar com um alto nível de tecnologia agroindustrial e um ampliado portfólio de produtos.

O modelo federado de cooperativas aparentemente brinda grande satisfação às Cooperativas Singulares, pois estes manifestam que se precisassem industrializar ou comercializar o leite captado dos seus produtores, os seus custos seriam maiores e

a concorrência com grandes multinacionais representaria um grande empecilho, como ressalta o informante A: *“sempre tivemos em mente que se fôssemos industrializar em pequena escala, seríamos uma preza fácil para o mercado”*.

Outras argumentações recaem sobre a segurança e a comodidade no escoamento do leite feito diretamente pela Central. Pois, anteriormente, quem realizava a intermediação do leite entre produtor e a Central eram as Cooperativas Singulares que tinham elevado custo na transação, sendo que elas retiravam parte da receita proveniente da comercialização do leite para cobrir os custos de resfriamento, armazenagem, transporte, comercialização e de pessoal. Agora com a eliminação desses custos não é descontada mais nenhuma taxa ao produtor (cerca de 15% do preço da venda do leite anteriormente). Assim, o produtor recebe um valor maior pelo seu produto diante da economia gerada na logística da coleta, resfriamento e na industrialização dos produtos lácteos pela Central com alto índice de valor agregado.

Para alavancar a competitividade das Cooperativas Singulares, estabeleceram-se parcerias. Quando perguntados sobre seus parceiros, as respostas mais frequentes se concentram num total de oito organizações, as que atuam em diferentes segmentos, como sintetizado no Quadro 19.

Quadro 19 – Instituições parceiras das cooperativas, frequência da menção e descrição do objetivo da parceria

<i>Instituição</i>	<i>Frequência</i>	<i>Como é a parceria</i>
Sebrae	30%	Através do Programa Educampo que realiza assistência gerencial e técnica a grupos de produtores rurais, desenvolvendo aspectos de gestão da propriedade, tornando-os mais eficientes e competitivos.
Embrapa	30%	Parcerias com diversas unidades da Embrapa para a realização de pesquisas, como de irrigação; transferência de tecnologias e de cursos de capacitação. Também, o Programa Balde Cheio da Embrapa, financiado pela Itambé, tem como foco a transferência de tecnologia na busca de melhorias econômicas e utilização dos recursos disponíveis na propriedade dos produtores rurais.
Cooperativas	20%	Destacam-se as do ramo de crédito, para atender às necessidades de capitalização das próprias cooperativas agropecuárias, com linhas específicas de crédito tanto para a cooperativa quanto para os associados. Também, as do ramo de saúde oferecendo planos coletivos de saúde aos associados e familiares. E, finalmente, as do ramo agropecuário para a compra de insumos em conjunto.
Sistema Ocemg/ Sescoop-MG	10%	Cursos de capacitação e formação, além do Programa de Organização do Quadro Social.
Universidades	10%	Vínculos fortes com a UFMG em projetos voltados para a qualidade do leite e capacitação de técnicos e produtores, e com a UFV para treinamentos a recém graduados que trabalham na atividade leiteira.

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Como pode ser observado nos dados apresentados, as organizações parceiras atuam diretamente apoiando os produtores associados das singulares, através de capacitações na área técnico produtiva e gerencial, que passou a ter um papel de destaque nos estabelecimentos de produção leiteira.

Nota-se um baixo índice de parcerias entre cooperativas, foram citadas 20% das quais implementam o princípio da “intercooperação” – cooperação entre cooperativas. A explicação oferecida é da proximidade entre cooperativas do mesmo tipo, fato que acarreta concorrência entre elas, até mesmo entre aquelas inseridas no Sistema Itambé. Um dos presidentes aponta que já tentou fechar parceria com cooperativas vizinhas, mas não obteve sucesso.

Por outro lado, os entrevistados manifestaram sua crítica ao modelo de integração vertical. Avaliam que as Cooperativas Singulares nada ganharam com essa mudança na captação de leite, embora os produtores rurais tenham se favorecido. Alertam, ainda, para o perigo que existe, quando as Centrais ficam muito grandes, de se distanciarem do produtor, o que acarretaria outros problemas de gestão. Neste sentido, afirmam que alguns produtores não visualizam a Itambé como

uma cooperativa, mas como uma empresa mercantil, devido ao distanciamento que há no relacionamento entre as partes, o que está expresso nas falas seguintes:

Falta o trabalho da Itambé de se mostrar como cooperativa, todos sabemos que já vem melhorando, mas ainda há algo a ser feito (Relato do informante D).

A Itambé age mais como um braço industrial da Cooperativa Singular do que como uma cooperativa propriamente dita. Não há uma ação de cooperação entre a Central e a Singular (Relato do informante A-1).

Conclui-se pelas falas dos entrevistados que a adesão do produtor a uma cooperativa lhe traz garantia na compra de insumos e na venda do leite por um preço adequado de mercado, permite melhor acesso a financiamentos, serviços de assistência técnica e convênios. Ou seja, a cooperativa é uma organização estratégica para potencializar o poder de barganha dos produtores, melhorar a qualidade e produtividade do leite produzido e ter acesso a serviços. Já as vantagens das Cooperativas Singulares em se filiarem a uma Central como a Itambé, estão relacionadas à segurança e à comodidade no escoamento do leite e por lhes permitir estarem amparadas por uma marca consolidada no mercado. Outra contribuição para garantir a presença das cooperativas no mercado são as parcerias supracitadas que ajudam a potencializar as relações, embora sem intercooperação.

4.3 “O atual modelo de captação de leite é o adequado, mas precisa ainda alguns reajustes”: Percepções sobre a articulação agroindustrial entre Central-Singulares-produtor

Diante das mudanças ocorridas na última década, na coleta do leite, a Cooperativa Singular não mais responde pelo mercado de leite no modelo federado de cooperativas. Neste momento é de responsabilidade da Itambé tanto coletar o leite nas propriedades quanto fixar o seu preço.

Sobre o preço do leite, é importante que não haja grande disparidade dos valores praticados pela cooperativa no mercado em relação aos seus concorrentes. O produtor rural demanda sempre esta informação, pois quer fazer comparação com as demais empresas de laticínios do mercado, para verificar se está se beneficiando com a entrega do seu leite à Itambé. Segundo o informante E, quando o produtor percebe que o preço do leite está abaixo do estipulado pelo mercado, não manifesta descontentamento diretamente com a Cooperativa Singular, mas salienta que a

cooperativa se encontra numa situação pior, após a filiação à Itambé. Tal desapontamento do presidente diz respeito à perda de poder da cooperativa, ao deixar de ser intermediária no processo, ficando à margem das decisões críticas.

A opinião dos informantes sobre o papel da Cooperativa Singular na articulação produtor-singulares-central é que as Cooperativas Singulares, devido a sua proximidade com seus associados, lhes fornecem informações, assistência técnica, lhes facilitam o acesso a insumos a preços diferenciados e lhes assessoram na resolução de seus problemas.

Nós somos o mensageiro [Cooperativa Singular], a instituição que orienta, que norteia o produtor a partir do momento que a gente recebe as informações dos produtos, sobre as tendências. Estamos lá no meio do caminho entre o produtor e a central para levar essas informações. No caminho inverso, a gente tá trazendo as reivindicações dos produtores até a Itambé que enriquece a relação no sistema (Relato do informante C).

A cooperativa local precisa existir para o produtor, pois está mais próxima dele, mas não precisa ter tantas cooperativas de pequeno porte soltas numa mesma região (Relato do informante A).

É preciso que as cooperativas se agrupem estrategicamente, de forma que o produtor esteja mais próximo, ficando amparado por uma organização forte, em especial, no momento em que houver algum problema na gestão. Em outras palavras, se a Central está distante e não houver uma organização mais próxima à qual o produtor possa recorrer para solucionar algum problema que porventura ocorra, provavelmente, este ficará insatisfeito com o sistema cooperativo. No entanto, não se justificaria a existência de tantas Cooperativas Singulares, pois acarretariam maiores custos para si e para o próprio sistema. Deve-se mencionar aqui que as melhorias na infra-estrutura e meios de transporte, assim como nas comunicações, encurtaram distâncias e superaram o isolamento de muitos lugares.

A título de exemplo, uma das cooperativas pesquisadas adota o modelo de gestão virtual, que lhe permite ter custos enxutos que, por sua vez, não são uma carga para o produtor e contribuem para a potencializar a verticalização produtiva. Um ponto negativo deste formato organizacional é que os associados talvez tenham menores possibilidades de participar nas instâncias da cooperativa, por maiores dificuldades de se identificar com a mesma e desenvolver seu senso de pertencimento, até pela ausência física de sede e pessoas com as quais interagir.

Deste modo, coloca-se em discussão se o modelo federado seria o mais adequado. Foi unânime a opinião dos entrevistados da predominância na Central da gestão empresarial sobre a gestão social, o que contraria a dupla natureza cooperativa. Essa dificuldade também é sentida pelo comunicador A-1 ao explicar que *“a grande dificuldade na gestão cooperativa é conseguir realizar ao mesmo tempo uma boa gestão empresarial com uma excelente gestão social”*. Para mais esclarecimentos Sousa *et al.* (2010) explicam que uma gestão que enfatiza a perspectiva empresarial é importante para atingir os objetivos econômicos dos seus sócios, mas também é de vital importância sua complementaridade com a gestão social, a fim de promover uma participação efetiva e eficaz dos associados, implementar os valores organizacionais, divulgar e vivenciar seus princípios, realizando, assim, a adequada gestão cooperativa.

Em se tratando do relacionamento da Central com os produtores, na percepção dos informantes A e B, pode ser observada uma considerável evolução, principalmente com a nova gestão da Itambé que implantou o setor de comunicação direcionado de forma consistente ao produtor, possibilitando o envolvimento e maior fluxo de informações entre dirigentes e cooperados. *“Isso é que deve ser feito para que o produtor se sinta dono do sistema, mas não é uma tarefa fácil”*, diz o informante A.

Os informantes, quando questionados em relação as estratégias adotadas para que o produtor entenda as exigências do mercado, como forma de fornecer leite de padrão adequado, explicaram que o principal ponto de discussão nas capacitações realizadas por meio dos técnicos durante o serviço de assistência técnica nas propriedades rurais é a respeito da qualidade do leite. Entretanto, os presidentes ponderam que realizam este trabalho apenas com os produtores que querem entrar neste nicho de diferenciação do produto, deixando de lado os que não têm interesse nessa orientação. Na concepção do informante G-1, o consumidor educa a cadeia produtiva porque *“dá os sinais”*, a Itambé interpreta-os e junto as Singulares trabalha o perfil produtivo do cooperado. O trabalho é embasado nos dados obtidos por meio de levantamento de diferentes mecanismos, como pesquisa de satisfação do consumidor, junto a supermercados e da atenção dispensada às tendências do mercado, na qual os técnicos realizam visitas internacionais a fábricas agroindustriais para conhecer novos processos e produtos.

Além disso, reconhecem que tanto a Central quanto a Singular tem muito que investir na área de comunicação para transferência de tecnologia, vista a dificuldade de acesso e aceitação de novos conhecimentos técnicos pelos produtores rurais. Segundo os relatos, os produtores não acreditam que o seu investimento em melhores tecnologias possa ser compensado no futuro.

No caso das cooperativas A, D e F, que implementam programas de Organização do Quadro Social, pode se constatar a evolução graças aos mesmos. A percepção é de que a informação é transmitida mais rapidamente, através das reuniões nas comunidades, contando com a participação de algum extensionista da cooperativa. Isso permite que o técnico esteja mais próximo e sinta as necessidades das comunidades, assim como permite a troca de saberes entre o técnico e os produtores rurais nesse processo de intervenção para o desenvolvimento.

Dos presidentes das Cooperativas Singulares entrevistados, três criticaram de algum modo o atual modelo federado de cooperativas, seja pelo seu sentimento de exclusão do processo de captação de leite, pela perda de vínculo com o produtor ou pelo custo de manutenção do modelo. A primeira crítica está ligada à exclusão da Cooperativa Singular na captação de leite. Conforme salienta o informante C, a Itambé tirou autonomia e participação na coleta de leite.

Ficamos só com a parte ruim do negócio. Nesta hora eu me rebelo porque se o caminhão não vai buscar o leite do produtor, ele liga para gente, como presidente, e não para o técnico da captação da central (Informante C).

Outra opinião a este respeito, manifesta também a preocupação quanto à recente estrutura de captação do leite. O entrevistado revela que esta mudança aponta para resultados negativos para a Cooperativa Singular, devido à perda do vínculo com o produtor, sendo agora uma relação quase que meramente comercial. Também não vê diferenças impactantes no ganho do produtor antes e depois da mudança, somente a Cooperativa Singular perdeu por não ser mais intermediária do processo. Apesar das críticas de parte dos presidentes, estes manifestam que o atual modelo está adequado, porém precisa efetuar alguns ajustes no sentido de introduzir maior harmonia e equilíbrio nas relações entre produtores, Cooperativas Singulares e a Central.

Já a última crítica refere-se às maiores despesas do que resultado, a partir de sua filiação e entrega de leite a Itambé. É relatado por um dos entrevistados o caso do gasto de energia. O valor que a cooperativa F recebe pelo leite, entre R\$14.000,00 e R\$15.000,00, não seria suficiente para pagar a conta de energia elétrica da estrutura utilizada pela cooperativa no mês. Acrescenta ainda que eles têm duas funcionárias dedicadas a atender e resolver assuntos ligados a Itambé. Ele questiona o valor recebido pela singular por realizar essas tarefas. Afirma que o retorno é muito pequeno para a cooperativa, ainda mais considerando que 40% a 50% do seu tempo é destinado para resolver os problemas oriundos da Itambé.

É o produtor ligando e reclamando que a fazenda está sem luz, que o carreteiro não foi buscar o leite, que o tanque dele estragou e que temos que mandar um caminhão para buscar a produção dele (Relato do informante F).

Neste sentido, o mesmo presidente admite que as Cooperativas Singulares teriam que ser melhor remuneradas pelo trabalho que desempenham. Relata que existem cooperativas que não recebem nem R\$2.000,00 ao mês por todo o trabalho de articulação com a Central.

Isto tem que ser mudado, tem que se estudar uma forma das cooperativas serem remuneradas por isto, tanto é que se você fizer uma análise hoje dos balanços das cooperativas, talvez 50% das cooperativas estão com problemas e que mais cedo ou mais tarde vão fechar (Relato do informante F).

Esses apontamentos, de fato, podem acabar distanciando a Cooperativa Central dos cooperados. Assim, geram-se algumas consequências, como o não sentimento de pertencimento e o reconhecimento da Central por parte dos cooperados como sendo sua. Ou seja, eles não se sentem donos da Central e, a partir disto, pode ocorrer infidelidade no processo cooperativo, enviando sua produção a outra agroindústria que não seja da Central. Segundo relato do informante A-1 “*é um perigo quando as centrais ficam muito grandes e, estão muito distante do produtor*”. A Central deve ter orientação para o mercado, visando satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – através de esforços de comunicação e fidelização (CHADDAD, 2006).

Alguns presidentes chegam ao consenso de que a cooperativa só poderá sobreviver quando tiver como suporte o laticínio, a fábrica de ração e o posto de gasolina, ou seja, é necessário ter rendas extras. O informante D acredita que o leite não representa muito para a cooperativa, pois disponibilizam assistência técnica para que os produtores aumentem a qualidade e produtividade do seu leite, mas que diretamente isto não os favorece economicamente, somente à Itambé e aos produtores rurais, dado o investimento realizado e a falta de retorno, por parte da singular. Ele ameniza seu relato ao se posicionar a favor das vantagens da Itambé coletar o leite. Afirma que, no caso de sua cooperativa, que continua industrializando parte do leite, se fosse iniciar agora a captação, iria escolher os produtores que apresentassem determinados requisitos, isto é, seriam selecionadas as propriedades de acordo com o volume e qualidade da produção e da localização geográfica. Deste modo, caso isso ocorresse, a cooperativa estaria indo contra os princípios e valores cooperativos que as qualificam e as diferenciam das demais organizações, pois estaria diferenciando os associados e, até excluindo os de pequeno porte.

Em síntese, o modelo federado de cooperativas é considerado pelos entrevistados o mais adequado para o momento, mas seriam precisos ajustes. Nesta direção, o primeiro ponto diagnosticado foi o distanciamento entre Central e produtores. A solução proposta foi criar uma assessoria na Itambé para tratar a comunicação com o produtor. O segundo ponto foi entender o que o consumidor de lácteos deseja, para então articular esses interesses com os envolvidos no processo. A solução proposta foi capacitar os produtores para que desenvolva a matéria prima (leite) segundo o que consideram o mais adequado para o mercado.

Portanto, a Itambé teria a difícil tarefa de articular os interesses do complexo agroindustrial do leite, juntamente com os interesses das Cooperativas Singulares e dos produtores quanto à produção *in natura* do leite. Isto é, as decisões da Itambé devem levar em consideração antes de tudo as decisões da base e as suas efetivas demandas. Devido a este fator, a Itambé precisa trabalhar junto aos seus produtores e suas cooperativas associadas, sobre o papel que cada um tem no processo todo, uma vez que eles também são donos e fornecedores, ao mesmo tempo, por isso a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular e na própria Central, o que trará conseqüentemente benefícios para todo o sistema.

4.4 “*Temos que saber que a cooperativa é uma empresa diferente*”: Percepções sobre a educação cooperativista

A educação cooperativista requer, cada vez mais, eficientes instrumentos de comunicação adequados à realidade das organizações, como forma de impulsionar e assessorar uma eficiente e equilibrada gestão cooperativa, focada nos interesses dos associados e na conquista de melhores resultados, até porque o seu modelo democrático está sendo desafiado a promover soluções e desenvolver alternativas para manter sua competitividade no mercado. Prova desta necessidade foi destacado pelo informante D, ao salientar que a sociedade cooperativa é uma empresa diferente e precisa ser gerida de modo particular em relação às demais empresas.

Entre os meios que as singulares entrevistadas utilizam para divulgar o cooperativismo estão o rádio e o jornal, além de palestras técnicas e de capacitação nas comunidades do entorno da cooperativa. No entanto, é sabido que a educação cooperativista vai além das meras práticas de divulgação da filosofia cooperativista.

Ainda se observou que três das cooperativas utilizam a Organização do Quadro Social como estratégia para aumentar a participação e fidelização dos associados, bem como uma importante oportunidade de esclarecer dúvidas, informá-los do que acontece na Cooperativa Singular e na Central. Estes núcleos se configuram em importantes espaços, em que, por um lado os cooperados podem fazer sugestões ao sistema de um modo geral e, por outro apresentar as reclamações e descontentamentos, perfazendo direções diferentes de fluxos. No entanto, é opinião generalizada que a Central deveria utilizar mais destes espaços enviando seus técnicos, já que a maioria dos frequentadores são seus fornecedores.

A Organização do Quadro Social, através dos núcleos e do comitê educativo, foi introduzida no intuito de eliminar a distância entre produtor e cooperativa, principalmente depois que a Cooperativa Singular deixou de administrar a coleta do leite. Foi uma forma encontrada de aproximá-los e de implementar um meio efetivo de comunicação de relações simétricas. Explica o informante A que *“tem momentos em que a gente não tem preço do leite e nem dos insumos bons e a gente explica para eles. Entendem e compreendem a cooperativa nas reuniões de núcleo”*. No entanto, Valadares (1995) afirma que os comitês promovem o aprimoramento das condições tecnológicas da produção pecuária, mas não necessariamente preparam o associado para participar politicamente da gestão do empreendimento cooperativo.

As reuniões acontecem periodicamente nas comunidades, após esta etapa os coordenadores de núcleo se reúnem com os dirigentes nos comitês onde discutem as demandas locais e são informados das notícias da cooperativa, da Central, dos mercados etc. Em geral, os técnicos responsáveis por essa mediação entre cooperativa e cooperado, possuem formações profissionais diversas: veterinário, agrônomo, psicólogo, gestor de cooperativas, administrador e economista, predominando as profissões de caráter técnico e os gestores de cooperativas que têm como função, neste caso, trabalhar a educação cooperativista e promover o desenvolvimento e a participação na cooperativa

Nesse sentido, a Ocemg/Sescoop-MG tem um programa com o objetivo de instituir os comitês educativos nas cooperativas, trabalho que é desenvolvido em parceria com o curso de Gestão de Cooperativas da Universidade Federal de Viçosa. Todo ano são enviados estagiários nas cooperativas agrárias do Estado de Minas Gerais para organizar o quadro social da cooperativa, implementando os núcleos locais e os comitês, com financiamento compartilhado entre a cooperativa e o Sescoop-MG.

Outras atividades de educação cooperativista citadas foram os encontros de jovens, mulheres, funcionários e do Conselho Fiscal promovidos pelo Ocemg/Sescoop. Tratam-se de ações e programas que pretendem formar novas lideranças, capacitar e aprofundar sobre a realidade do cooperativismo.

No entanto, a educação cooperativista não é ainda suficientemente praticada nas cooperativas agrárias, havendo uma falta de planejamento, por falta ou esquecimento dos dirigentes e gestores, onde se visualizam lacunas e dificuldades no direcionamento das atividades, dado que apenas três das cooperativas não realizam nenhum tipo de atividade, citando as assembleias como único espaço de discussão. Enquanto isso, as outras três afirmam que têm trabalhos de educação cooperativista que são operacionalizados unicamente pela OQS. Esta explicação é também a conclusão que chegaram os estudos de Ferreira (2009) e Sousa *et al.* (2010).

As entrevistas permitem diagnosticar que quem realiza as atividades de educação cooperativista são as Cooperativas Singulares, deixando à Central a articulação dos temas econômicos e administrativos. Portanto, a capilaridade da Itambé é proveniente das Cooperativas Singulares que têm um papel voltado mais para a gestão social cooperativa. Observou-se também que a Itambé participa muito pouco das ações dos núcleos e dos comitês educativos, embora sejam âmbitos de

comunicação potencialmente importantes, já que a maioria dos produtores que participam destas instâncias entrega o leite para a Central. Se fosse bem implementada, a participação da Itambé poderia ser um espaço de comunicação mais eficiente, já que além de poder informar melhor os produtores (face a face e não por meios massivos de comunicação) sobre as tendências do mercado, notícias da própria Itambé, capacitar sobre como produzir a qualidade do leite necessária, entre outros temas de interesse, poderia ter a retroalimentação dos produtores sobre suas condições e dificuldades, a fim de ajustar a produção industrial e/ou poder estabelecer melhor as políticas e estratégias necessárias para solucionar os gargalos detectados. Dessa forma, com a informação chegando mais rápida e em tempo real, os cooperados teriam maiores condições de planejar da melhor forma possível a produção de leite e a Central de ajustar suas estratégias produtivas de industrialização.

Há evidências que o papel exercido pela educação cooperativista é o de viabilizar a dimensão social, fomentar a participação dos produtores nas decisões da cooperativa, promovendo os valores cooperativos e capacitá-los para uma gestão empresarial cooperativa cada vez mais eficiente, assim como promover melhorias na parte técnico produtiva das propriedades rurais. Para isso, é de suma importância que tanto a Central quanto as Singulares se utilizem do processo comunicacional, em especial dos núcleos e comitês, para atingir seus objetivos junto aos seus associados, transmitindo mensagens eficientes e recebendo-as, permitindo um *feedback* necessário para o desenvolvimento da comunicação.

Embora se perceba que o trabalho de OQS potencializa as atividades agroindustriais, se as organizações do sistema estão bem articuladas, ao mesmo tempo revela-se que falta um melhor planejamento das atividades de educação cooperativista. Portanto, essa pesquisa postula que a educação cooperativista e a comunicação devam andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão cooperativa.

4.5 “As soluções são criadas, cada um tem um problema, não dá para chegar e falar é essa”: Percepções sobre a Assistência Técnica

O funcionamento e a responsabilidade pela Assistência Técnica nas cooperativas são diferentes nas organizações entrevistadas. Algumas (2) só utilizam

o serviço prestado ou dos funcionários contratados pela Itambé. Outras (2) usufruem dos próprios funcionários ou terceirizados e o restante (2) utilizam tanto de técnicos da Itambé quanto os que são contratados pela Cooperativa Singular. Ressalta-se que, segundo os casos, essas orientações técnicas são gratuitas ou parcialmente financiadas pela Cooperativa Singular e/ou pela Central.

Com visitas programadas de assistência preventiva, o corpo de técnicos atua nas áreas de análise do solo, recomendação de plantio, dietas em animais de lactação, vacinas de aftosas, brucelose e tuberculose. Atualmente, as vacinas são cedidas a todos os produtores de forma gratuita.

Quando não há profissionais de determinada formação, as cooperativas disponibilizam convênios, como com engenheiro agrimensor, agrônomo, topógrafo, veterinário e zootecnista. Caso o cooperado não tenha condições de arcar no momento com o valor do serviço, o qual obedece a uma tabela de unidade de serviço padronizado pela Itambé, ele encaminha a nota fiscal para a cooperativa que realiza o pagamento e depois desconta na Folha do Leite. No entanto,

muita das vezes a Folha do Leite do produtor não dá para pagar suas contas contraídas no mês e com isso a Cooperativa tem que arcar com o restante. Logo, temos que ter um capital de giro para estas eventualidades, como consequência destas operações ficamos no vermelho (Relato do informante F).

A Itambé e as Cooperativas Singulares financiam também o Programa Educampo que auxilia o produtor a estimar os custos da produção leiteira. O entrevistado A, sugere que a Itambé precisa fazer um levantamento comparativo de como e quem está neste projeto, relacionando a qualidade do leite do produtor, saber se melhorou em relação àqueles que não participam. Complementa dizendo que uma maior atenção da Itambé seria interessante para avaliar o programa e também para incentivar os demais produtores a ter acesso ao mesmo.

Alguns entrevistados salientaram os problemas na assistência técnica, com reclamações dos produtores a respeito de informações diferentes que os técnicos repassavam. Para solucionar este problema, uma das cooperativas decidiu contratar a Embrapa para nivelar a assistência técnica.

Merece menção o fato de não ter sido obtida nenhuma referência em nenhuma das cooperativas entrevistadas à presença da Emater, empresa oficial de

Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais (ATER), nas atividades de assistência técnica promovidas pelas cooperativas.

Os entrevistados acreditam que a diferença na assistência técnica realizada pelos técnicos da Cooperativa Singular e da Itambé, das demais instituições de ATER, está relacionada só com os custos, dado que a do sistema cooperativo é subsidiada, sem mencionar diferenças nos métodos de intervenção.

A referência à atuação dos técnicos extensionistas como comunicadores ou como canais de comunicação é praticamente unanimidade por parte dos presidentes de cooperativas. Aproveitam das visitas dos profissionais de assistência técnica, por exemplo, para levar convites para os dias de campo e explicar a dinâmica dos trabalhos de assistência técnica. Mesmo assim, segundo o informante C, *“precisamos que eles sejam mais utilizados como canais de comunicação da cooperativa”*.

Neste sentido, a contribuição dos extensionistas não recai apenas na área técnica, mas consideravelmente na área de comunicação da cooperativa com os cooperados.

O produtor que está no campo nem sempre tem todas as informações, mesmo a Itambé levando por meio de revistas e de comunicados. Eles não têm tanto acesso ainda, não tem o hábito de ler. Então, ele fica mais acomodado. Mas, em contrapartida a Itambé tenta amenizar esse problema por meio dos técnicos e com a criação de uma estrutura que contempla questões de qualidade de leite e custo de produção (Relato do informante C).

Novamente aqui ouviram-se reclamações por parte dos representantes das Cooperativas Singulares sobre o custo para eles do oferecimento dos serviços de assistência técnica, entendendo-se que quem acaba ganhando com este serviço por elas oferecido são os produtores cooperados e a Central, não percebendo um mecanismo claro de compensação dos seus custos. O produtor recebe mais pelo seu produto, visto que, supostamente este serviço lhe permite aumentar a qualidade e a produtividade do seu leite. A Central também se beneficia, pois receberá um produto com maior qualidade e volume, proporcionando eficácia no final de sua captação. No entanto, algumas Singulares reclamam de não se beneficiarem com o serviço oferecido ou simplesmente custeá-lo, já que para elas apenas geram custos. Poderia se contra-argumentar que o fato delas oferecerem este serviço propiciaria ao produtor uma melhoria na renda, o que conseqüentemente poderia se reverter em compra de insumos nos armazéns das próprias cooperativas, elevando assim a receita da mesma.

Sobretudo se essa assistência técnica reforça os mecanismos de fidelização de cooperados da cooperativa, ajudando-a a mostrar suas diferenças com as empresas concorrentes. Desta forma, ganharia o produtor, a Cooperativa Singular e a Central, beneficiando-se assim toda a cadeia produtiva do leite.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo federado de cooperativas requer uma forma adequada de estruturar os fluxos de informações, frente à dificuldade em articular os interesses da produção primária de grande número de produtores, da organização produtiva por parte das Cooperativas Singulares, juntamente com os interesses agroindustriais da Central. Encontram-se nesta articulação diferentes processos de comunicação simultâneos e relacionados que precisam harmonizar interesses, demandas e exigências desses três níveis de instância, numa adequada escolha de canais e de mensagens. Assim, existem mensagens bem diferentes a serem transmitidas aos específicos públicos envolvidos, até mesmo no controle de uma determinada informação.

Na percepção dos informantes, houve certas críticas quanto ao atual modelo federado de cooperativas, seja pelo sentimento de exclusão do processo de captação de leite, pela perda de vínculo com o produtor ou pelo custo de manutenção do modelo. Porém, consideram-no o mais adequado para o momento, precisando apenas de alguns ajustes para minimizar os problemas supracitados. Reconhecem os esforços das cooperativas singulares que oferecem garantias e apresentam-se como vantajosas à coleta de leite pela Central e sua posterior industrialização. Devido a esses fatores, a Central precisa trabalhar junto aos seus produtores e suas cooperativas associadas, sobre o papel que cada um tem no processo como todo, uma vez que eles também são, ao mesmo tempo, donos e fornecedores. Por isso, a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular e na própria Central, que trará conseqüentemente benefícios para todo o sistema. Caso não consigam articular uma eficiente cadeia de valor, o próprio modelo de articulação poderá ser questionado.

Verifica-se aí a importância dada à comunicação para entender cada papel na articulação dos diferentes níveis de organização para que realmente cooperem de forma eficiente e eficaz, não concorrendo por recursos ou de se enfrentarem diretamente, tirando a potencialidade na integração vertical produtiva. Se bem realizada, a comunicação permitirá maior entendimento e envolvimento entre a base e a organização superior, capaz de proporcionar melhorias na participação e nos mecanismos de controle e tomada de decisão para conseqüente atuação no mercado e promoção da vantagem competitiva para essas organizações.

Conforme o que foi apresentado no decorrer desta dissertação, a criação da assessoria de relacionamento com o produtor, por parte da Central, é algo recente e que tem grandes perspectivas de crescimento e desafios pela frente, pois foca seus trabalhos em canais de baixo nível de riqueza, como os boletins e revista, sem nenhuma circularidade da informação, contrariando a natureza cooperativa que permite em sua estrutura uma relação mais participativa e dialógica entre os partícipes do processo. Estes meios seriam complementares para fazer chegar às informações ao produtor, ainda mais se considerar o esforço desta assessoria em elaborar materiais informativos com conteúdos coerentes na linguagem do produtor rural, mas, por outro lado, sobressaindo a unilateralidade.

A proposta é que o contato face a face, por meio dos especialistas da assistência técnica, seria o meio de comunicação que melhor possibilitaria troca de informações e que precisaria ser mais bem otimizado pela Central, uma vez que a conversa face a face é o canal considerado mais rico, eficaz e rápido para se transmitir informações de diferentes naturezas. Os informantes das cooperativas entendem que seria preciso estabelecer uma política mais clara para potencializar estes importantes meios de comunicação, que estão mais em contato com a propriedade rural do produtor e podem apresentar maior interação e uma comunicação mais simétrica que qualquer um dos outros sistemas de comunicação baseados em tecnologias de massas. Numa avaliação sobre a comunicação da Central, embora se reconheça o potencial das ações desenvolvidas, os informantes enfatizam que as Cooperativas Singulares têm maiores possibilidades de se comunicar com os cooperados e lhes informar sobre questões do seu interesse.

Outro dado revelador é que a comunicação nas Cooperativas Singulares é ainda deficientemente desenvolvida. Os dados levantados mostram que quatro cooperativas não priorizam ações na área de comunicação, não destinando nenhum investimento. Já em outras duas cooperativas há prioridade, mas somente no setor técnico. No geral, fica claro que não tem sido uma prioridade das administrações das cooperativas ou já teriam estruturado o departamento de comunicação, mesmo não manifestando resistência para formalizá-lo. Os principais meios elaborados e utilizados pelas Singulares são o próprio jornal e a Organização do Quadro Social. Ressalta-se que esses meios nem sempre são reportados pelo departamento de comunicação, pois, às vezes, no caso do jornal, o editor recebe em contrapartida toda

a publicidade, não significando custos para a cooperativa e, no caso da OQS, não é necessária uma pessoa capacitada para a condução das atividades.

A OQS é um meio importante dado que está positivamente relacionada à maior produtividade das unidades produtivas e maior nível de informação do quadro social, bem como facilita o acesso à informação pelos produtores, que lhes permitem melhores condições para planejar sua produção. De outro lado, as suas demandas e sugestões chegam mais rápido aos dirigentes. Isto posto, compreende-se que o investimento na OQS facilitaria o processo de comunicação no sistema agroindustrial, promovendo desta forma maior envolvimento entre os produtores, a Cooperativa Singular e a Cooperativa Central, eliminando o distanciamento, promovendo a socialização dos cooperados, a melhoria dos serviços de assistência técnica, de produção e produtividade dos cooperados. Desta forma, se promoveria uma articulação mais eficaz e eficiente desta cadeia produtiva, com maiores benefícios para todos os elos da mesma.

No entanto, observou-se nesta pesquisa que a cooperativa Central participa muito pouco das ações dos comitês educativos, embora a maioria dos que participam destas instâncias, entreguem o seu leite para a Central. Considera-se que este espaço poderia ser mais bem utilizado, possibilitando maior informação sobre as tendências do mercado e sobre as atividades da Central, capacitando os produtores para uma melhor produção de leite em qualidade/volume que lhes permita ganhar mais mercados. Desse modo, a vantagem da OQS é que as mensagens são mais bem estruturadas, permitindo um processo que flexibiliza simultaneamente os fluxos nos sentidos ascendentes e descendentes. Porém, não é usualmente utilizado, apenas por três Cooperativas Singulares. Diante desta situação, é possível questionar-se: quais seriam as dificuldades de implementar a OQS? Quais seriam os motivos dos produtores para não participarem? Não acreditam no trabalho dos grupos da OQS ou não enxergam nenhum benefício? Será que não conhecem o projeto? Falta divulgação por parte da cooperativa? Ou, será que essas pessoas participavam anteriormente e foram desistindo, desacreditando do trabalho diante o que estava sendo apresentado a elas?

Uma das possíveis justificativas é dada pela insuficiente prática da educação cooperativista pelas cooperativas agrárias, onde se visualizam lacunas e dificuldades no direcionamento das atividades, além da falta de planejamento. A educação cooperativista é uma ferramenta essencial para promover a fidelidade dos cooperados

e o seu interesse em manter uma organização cada dia mais coesa e fiel as suas necessidades, sendo também uma ferramenta para aproximar interesses e necessidades dos cooperados e suas cooperativas. No entanto, trata-se de um trabalho exigente e, portanto, requer adequada gestão e recursos por parte da Cooperativa Singular, da Central e dos próprios associados para poder manifestar toda sua potencialidade. A comunicação pode ser vista como uma ferramenta de auxílio para a gestão cooperativa, em especial, no processo de educação cooperativista, para atingir seus objetivos com base em seus princípios. Assim, esta pesquisa postula que a educação cooperativista e a comunicação devam andar juntas, como práticas indissociáveis do processo de gestão.

Além disso, observou-se que as cooperativas têm a difícil tarefa de gerir-se no marco de uma concorrência cada vez mais acirrada, não necessariamente podendo implementar as mesmas estratégias das demais formas de organização empresarial. Assim, de forma permanente têm que convencer os seus associados, os quais são simultaneamente donos e fornecedores, que participar ativamente dos negócios e das atividades da cooperativa é a melhor estratégia, a que lhe brindará maiores vantagens. No entanto, segundo relatos dos presidentes, os cooperados têm baixa participação e falta de interesse na gestão cooperativa, talvez porque foram levados à cooperativa como potenciais fornecedores, não como donos-usuários.

A principal demanda dos cooperados está atrelada ao preço do leite e da ração. A explicação é que o produtor está querendo melhorar seu retorno financeiro e precisando de insumos de alta qualidade para comprar. O problema identificado é o acesso de informação, pois os entrevistados percebem certa dificuldade da Central em repassar informações de preço. Quando recebem as repostas a essa demanda, isso se dá de modo formal em reuniões e visitas técnicas e, também, de modo informal, por meio de telefonemas, nas conversas e até mesmo com o caminhoneiro que tem uma relação frequente com o produtor, face a face, e que é insuficientemente utilizado pelas cooperativas. Assim, estes canais informais, dependendo da instância, podem ser mais eficazes que a própria utilização dos canais formais.

Por fim, chega-se à conclusão de que o modelo de comunicação que mais se aproxima da realidade nas Cooperativas Singulares e da Cooperativa Central pesquisadas é o “modelo como ação”, que opera numa perspectiva unilateral. Pode-se afirmar que houve avanços na comunicação da Central, já que há três anos não existia nenhuma política comunicacional. Embora seja preciso reavaliar os atuais

canais utilizados de nível mais pobre, comparando os dados da pesquisa encomendada pela Central acerca do perfil dos produtores com os canais que tem mais condições de proporcionar uma realimentação de informações. Ainda é importante destacar o papel da OQS nas Cooperativas Singulares para melhorar a comunicação e maximizar os fluxos de informações entre produtores-Cooperativa Singular-Central. Assim, o modelo que mais se adequaria à estrutura específica das cooperativas, e também deste sistema, o qual possibilitaria desenvolver relações cooperado-cooperativa mais participativas e dialógicas, é o da “comunicação como interação”, que se propõe percorrer um caminho circular entre emissor e receptor.

Portanto, é preciso redimensionar a comunicação nas cooperativas para uma perspectiva pró-ativa e democrática, voltada para as gestões social e empresarial interligadas e complementárias, possibilitando articular os interesses das três instâncias encontradas no modelo federado de cooperativas, bem como seguindo a demanda do sistema agroindustrial. A sobrevivência deste modelo federado dependerá de como se faça essa articulação. A sugestão para futuras investigações é analisar esse mesmo processo comunicacional incluindo os associados, considerados a base da organização cooperativa. Assim, buscar entender como eles estão inseridos e como percebem o processo, correlacionando e problematizando os três níveis da organização.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMODEO, N. B. P. **As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade**. 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural de Rio de Janeiro, Seropédica - Rio de Janeiro, 1999.

_____. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P; ALIMONDA, H. (Orgs) **Ruralidades: capacitação e desenvolvimento**. Viçosa: Ed. UFV, 2006, p.151-176.
ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Maiores Cooperativas de Minas Gerais - Ano 2010**. Belo Horizonte: OCEMG, 2010.

ÁVILA, C; MARTINS, P. C; MOREIRA, M. **Itambé: 60 anos**. Belo Horizonte, 2009.

BABBIE, E. **Métodos de pesquisa de survey**. Belo Horizontes: UFMG, 1999.

BARBOSA, G; RABAÇA, C. A. **Dicionário de comunicação**. 2. ed. rev. e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BARROSO, M.F.G; TORGGLER, S.P; BIALOSKORKI NETO, S; TRINDADE, M. T; RAIMUNDO, T.D. **Um ensaio sobre estratégias de integração operacional nas cooperativas de leite paulistas**. In: XLV Congresso da Sober, 2007, Londrina-PR. **Anais ... Londrina-PR: UEL, 2007**.

BRASIL. **Instrução Normativa Federal N ° 051/2002**. Aprova os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, do Leite tipo B, do Leite tipo C, do Leite Pasteurizado e do Leite Cru Refrigerado e o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel, 2002.

BELLATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e contratos de produção. **Contexto e Educação**, v.1, n.1/3, 1996.

BELTRÁN, L. R. Adeus a Aristóteles: comunicação horizontal. **Comunicação e Sociedade**, nº. 6, p.5-35, 1981.

BENECKE, D, W. **Cooperação e desenvolvimento: o papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico dos países do terceiro mundo**. Porto Alegre: Coojournal, 1990.

BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas**. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v.48, n.4, p.109-127, out/dez. 2000.

BORDENAVE, J. D. **O que é Comunicação rural**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

BYERS, P. Y. The process and perspectives of organizational communication. In: BYERS, P. Y. (Org). **Organizational communication: theory and behavior**. Boston: Allyn and Bacon, 1997, p.3-38.

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública – RAP**, vol. 40, Nov. /Dez. 2006, p.1123-1144.

CARVALHO, M. P. **Cooperativismo Lácteo no Brasil: Desafios e Oportunidades**, 2003. Disponível em: <www.milkpoint.com.br>. Acesso em: 05/12/2010.

_____. Relação cooperativa x relação competitiva entre produtores e indústria. In: MARTINS, P. C e CARVALHO, M. P. **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

CASTRO, A. M. G, JOHSON, B. B., PAEZ, M. L. D ; FILHO, A. F. **Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuárias** In: CASTRO, A.M.G.DE ; FREITAS FILHO, A; VASCONCELOS, J.R.P.; PAEZ, M. L. A.; LIMA, S.M. V.(Orgs). *In: Seminário Nacional de Prospecção Tecnológica*, pp 18, Brasília: Embrapa/ DPD, 1997.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências atuais. **Revista Balde Branco**, São Paulo, v. 39, n.472, p.44-48, 2004.

_____. Cooperativas no Agronegócio do Leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, Lavras, vol. 9, nº 1, p. 69-78, 2007.

CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

DRAHEIM, G. **Die Genossenschaft als Unternehmungstyp**. Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1955.

FERREIRA, P. R. **A educação cooperativista em Minas Gerais: Mapeando as organizações**. 2009. Dissertação (Mestrado em Extensão Rural), Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – Minas Gerais, 2009.

FISHER, D. **Communication in organizations**. St. Paul: West Publishing, 1993.

FRANTZ, W. **Comunicação e educação em cooperativas: retrospectiva histórica e importância atual**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo, ano XVII, v.13, n.39, 1983.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

FREITAS, A. F; FREITAS, A. F; SAMPAIO, D. O; MÁXIMO, M. S. Organização do Quadro Social (OQS): uma inovação institucional na gestão social de cooperativas. **Revista APGS**, Viçosa, v.2, n.1, pp. 45-66, jan./mar. 2010.

GIMENES, R. M. T. **Agribusiness cooperativo**: viabilidade econômica da abertura direta do capital pela emissão de debêntures. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis – Santa Catarina, 2004.

GONTIJO, J. Á; NETTO, V. N; BARROSO, M; PONCHIO, L. A; MARTINS, P. C. Plano de Desenvolvimento Estratégico. In: **O futuro do cooperativismo de leite**. MARTINS, P. C. [et al] (Eds). Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004, p.87-98.

HABERMAS, J. **Teoria de la acción comunicativa**: Racionalidad de la acción y racionalización social. Madri: Taurus, 2001.

HOHLFELDT, A; MARTINO, L, C; FRANÇA, V. **Teorias da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Banco de dados agregados – Pecuária, 2010. Disponível em: <www.sidra.ibge.gov.br>, acesso em 05 fev. 2011.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. (Org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008^a, p.169-192.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSH, M. M. K. (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008^b, p.107-124.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1998.

MACEDO, A; AMODEO, N. B. P; SOUSA, D. N. Gestão Social em Cooperativas Agropecuárias: análise do trabalho de Organização do Quadro Social (OQS). In: V Encontro Nacional de Pesquisa Social – ENAPEGs, 2011, Florianópolis – SC. **Anais ...** Florianópolis: UFSC, 2011.

MACHADO FILHO, C.A.P; MARINO, M.K; CONEJERO, M.A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.11, n°2, abr/jun.2004, p.61-69.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, G. A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, P. C; GONTIJO, J. Á; BARROS, G. S. C; NETTO, V. N; BARROSO. O mercado mundial de lácteos e as cooperativas de leite brasileiras. In: **O futuro do cooperativismo de leite**. MARTINS, P. C. [et al] (Eds). Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004, p.26-36.

MATOS, G. G. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATOS, H. **Capital social e comunicação**: interfaces e articulações. São Paulo: Summus, 2009.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez Editora; Brasília, DF: UNESCO, 2000.

MOTTER, M. L. Economia solidária: cooperativismo e organizações não governamentais. In: FIGARO, R. (org) **Gestão da comunicação**: no mundo do trabalho, educação, terceiro setor e cooperativismo. São Paulo: Atlas, 2005, p.137-141.

NEHER, W. W. **Organizational communication**: challenges of change, diversity and continuity. Boston: Allyn and Bacon, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PADULA, M; ARAUJO, Z. A. S. Governança corporativa e relações públicas em cooperativas: verdade ou mito? In: V Encontro Latino Americano de Cooperativismo, 2007, Ribeirão Preto-SP. **Anais ... Ribeirão Preto**: USP-FEA, 2007.

PASQUALI, A. **Sociologia e comunicação**. Petrópolis: Vozes, 1973.

PEREIRA, O. G. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

PINHO, J. B. **Comunicação organizacional**. Viçosa: UFV, 2006.

PUTNAM, L.L; PHILLIPS, N; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5.ed. São Paulo: Summus, 2000.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROGERS, E. M; SHOEMAKER, F. F. **La comunicación de innovaciones**. México: Herrero Hermano, 1974.

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

SCHMITZ, V. R. Comunicação nas cooperativas: seus diferentes públicos e instrumentos. In: SCHNEIDER, J. O. (org) **Educação cooperativa e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003, p. 195-205.

SCHNEIDER, J. O. Principais problemas na comunicação cooperativa. In: PINHO, D. (org) **Administração de cooperativas**. São Paulo: CNPq, 1982, p.141-145.

_____. Pressupostos da educação cooperativista: a visão de sistematizadores da doutrina do cooperativismo. In: SCHNEIDER, J. O. (org) **Educação cooperativista e suas práticas**. Brasília: Unisinos, 2003, p.13-58.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MILAGRES, C. S. F; PINHO, J.B; FERREIRA, P. R. Influências da educação cooperativista na gestão de cooperativas agrárias do estado de minas gerais. In: 48 Encontro da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2010, Campo Grande-MS. **Anais ...** Campo Grande: UCDB, 2010.

SOTO, E. A. RSE cooperativa – organización y comunicación. In: Seminário Acadêmico Internacional e Primeiro Encontro de Jovens Participantes em Formas Associativas. 4, 2008, Santa Fé/Argentina. **Anais ...** Santa Fé: Universidade Nacional do Litoral, 2008, p.63-79.

VALADARES, J. H. **Participação e poder**: o comitê educativo na cooperativa agropecuária. 1995. Universidade Federal de Lavras. Dissertação (Mestrado em Administração Rural). p. 86. 1995.

_____. **Estratégias de educação para a cooperação**. Rio de Janeiro: FGV – MBA em Gestão empresarial de Cooperativas, 2009.

VALENTINOV, V. Toward a social capital theory of cooperative organization. **Journal of Cooperative Studies**, v.37, n.3, 2004, p.5-20.

ZYLBERSTAJN, D. Organização de Cooperativas: Desafios e Tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, julho/setembro 1994.

_____. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. São Paulo: USP, 2002.

7 ANEXO I

ROTEIRO DE PERGUNTAS DA PESQUISA “A COMUNICAÇÃO NA ARTICULAÇÃO AGROINDUSTRIAL NO MODELO FEDERADO DE COOPERATIVAS”

Cargo do Entrevistado:

Parte 1 – Comunicação Organizacional

1. Quais são as informações que circulam da Itambé para as cooperativas singulares? E das cooperativas singulares para os associados? Qual o canal de comunicação utilizado?
2. Qual o principal problema encontrado na comunicação entre Itambé, Cooperativas Singulares e Associados? E com que frequência ocorre?
3. Quais são as principais demandas dos Associados para a Cooperativa Singular? E da Cooperativa Singular para a Itambé? Como esses destinatários respondem a essas demandas?
4. Como e quando os cooperados/delegados são informados a respeito do que eles irão decidir? Quais os canais utilizados?
5. Nas assembléias e reuniões da Singular quais as temáticas que mais atraem a atenção dos Associados? E da Singular na Central?
6. Existem programas/projetos de comunicação implantados pela Cooperativa Singular que favoreça a cadeia do leite? Qual sua avaliação?
7. As tecnologias da informação e comunicação estão influenciando na articulação da Cooperativa Central com suas Singulares? Quais as mais utilizadas? Como é usada?

Parte 2 – Articulação Agroindustrial na Gestão Cooperativa

1. Quais as vantagens dos Associados se filiarem à Cooperativa Singular? Quais as vantagens para a Cooperativa Singular de se filiar à Itambé?
2. Quais as principais facilidades e dificuldades na articulação agroindustrial entre a Itambé - Cooperativa Singular e Associados? Esse modelo de gestão é o ideal? (Como se visualiza a Singular na cadeia do leite?)
3. Quais são as parcerias com outras organizações que a Cooperativa Singular adota atualmente?
4. Existem estratégias para aumentar a participação dos associados? (Comitês, grupos) Que sucede com aqueles que não participam?
5. A Cooperativa tem realizado trabalhos de educação cooperativista (treinamento, capacitação, visitas, etc.)? Quais? Qual sua finalidade? Para quem? Com qual frequência?
6. Como é o funcionamento da assistência técnica na Cooperativa Singular? Que a diferencia da Emater ou de técnicos privados? Atuam como canais de comunicação (da singular ou da Itambé) ou somente realizam assistência técnica?