

## PERCEPÇÕES SOBRE A ARTICULAÇÃO AGROINDUSTRIAL NO MODELO FEDERADO DE COOPERATIVAS

Diego Neves de Sousa<sup>1</sup>  
Nora Beatriz Presno Amodeo<sup>2</sup>  
Alex dos Santos Macedo<sup>3</sup>  
Cleiton Silva Ferreira Milagres<sup>4</sup>

### RESUMO

O objetivo do artigo é analisar as percepções dos técnicos e dos agentes políticos (dirigentes) das cooperativas pesquisadas acerca da articulação agroindustrial entre Cooperativa Central – Cooperativas Singulares – produtores rurais no Modelo Federado de cooperativas. O estudo foi qualitativo de caráter exploratório-descritivo, utilizando-se de fontes primárias, com o apoio da técnica de entrevistas, além de fontes secundárias. Conclui-se que 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 esses atores são simultaneamente donos e fornecedores do empreendimento coletivo. Por isso, a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular e na própria Central, que trará consequentemente benefícios para todo o sistema. Caso não consigam articular uma eficiente cadeia de valor, o próprio modelo de articulação poderá ser questionado.

**Palavras-chave:** Modelo Federado de cooperativas, Articulação agroindustrial, Gestão de cooperativas, Comunicação organizacional.

---

<sup>1</sup>Graduado em Gestão de Cooperativas (UFV). Mestrado em Extensão Rural (UFV). Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura. E-mail: diego.sousa@embrapa.br

<sup>2</sup>Graduação em Agronomia (UDELAR). Uruguay. Mestrado em Agricultural and Rural Development (ISS, Holanda). Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade (UFRural). Professora Adjunta da Universidade Federal de Viçosa. E-mail: npresno@ufv.br

<sup>3</sup>Graduado em Gestão de Cooperativas (UFV). Mestrado em Administração (UFLA). Analista de Desenvolvimento Cooperativo - Sistema OCEPAR. E-mail: alexmacedo.ufv@gmail.com

<sup>4</sup>Graduado em Gestão de Cooperativas (UFV). Mestrado em Extensão Rural (UFV). Professor Adjunto da Universidade Federal do Tocantins. E-mail: cleiton.milagres@hotmail.com

## PERCEPTIONS ABOUT THE AGRIBUSINESS ARTICULATION IN THE MODEL FEDERATED OF COOPERATIVES

### ABSTRACT

The aim of this paper is to analyze the perceptions of technical and political leaders of cooperatives surveyed about the joint agribusiness between Central Cooperative - Cooperatives Singles - farmers (Model Federated cooperatives). The study was qualitative, exploratory and descriptive, using primary sources, with the support of technical interviews and secondary sources. In conclusion that Central must work with their producers and their member cooperatives on the role each has in the process, knowing that they are also both owners and suppliers of the collective enterprise. Therefore, the importance of actively participating in the affairs of the Cooperative Singular and of own Central, that consequently will bring benefits to the system. If they can not articulate an efficient value chain, the own model of articulation may be questioned.

**Keywords:** Model Federated cooperatives, Joint agribusiness, Management of cooperatives, Organizational communication.

### 1. INTRODUÇÃO

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 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 cooperativa-cooperado se permite 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 na 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, conforme ilustra os autores Amodeo (2006) e Sousa et al. (2014), a informação direcionada aos produtores rurais associados tende, muitas vezes, a ser controlada pelos dirigentes, uma vez que os cooperados não se reconhecem como donos do empreendimento coletivo 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, 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, poderá acarretar 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 aos dos associados.

Verifica-se, ainda, segundo informações de Schneider (2003) e de Sousa et al. (2014), que a deficiente realimentação de informações e de comunicação tem dificultado também no fluxo de informações das Cooperativas Singulares com a Cooperativa Central. Esses autores orientam que realizar atividades de educação cooperativista numa perspectiva de ajuda mútua tende-se a obter um bom e eficiente relacionamento entre esses atores sociais.

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. Este modelo é conhecido como Federado. Dessa forma, a busca por maior eficiência e eficácia é que tem provocado à predominância de estruturas verticalizadas de produção.

Neste sentido, Gimenes (2004) salienta que o cenário da atual economia mundial se apresenta 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, mas nem sempre conseguindo fazer as duas coisas 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. Assim, existem 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, a Cooperativa Central precisa gerir economicamente seus negócios também sob a lógica do sistema agroindustrial, 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 e a qualidade de vida do produtor cooperado.

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 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 delas um papel essencial nessa articulação, com especial atenção ao processo de comunicação, ou seja, no modo de transmissão das mensagens.

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 ou de mão dupla, conforme assinala Byers (1997).

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. Nesse 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.

Neste contexto, o objetivo deste artigo é analisar a percepção dos técnicos e dos agentes políticos (dirigentes) das cooperativas pesquisadas acerca do processo de comunicação na articulação agroindustrial entre Cooperativa Central – Cooperativas Singulares – produtores rurais.

## 2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente 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 e 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 dos agentes políticos (Dirigentes do Conselho Administrativo ou do Conselho Fiscal) e os comunicadores da Cooperativa Central e das Cooperativas Singulares.

O tipo de amostragem das Cooperativas Singulares filiadas à Cooperativa Central foi de caráter intencional. Fizeram-se dez entrevistas semi-estruturadas durante a pesquisa de campo, em dezembro de 2010, com colaboradores da área de comunicação da Central (2) e das cooperativas singulares (2) e com presidentes ou representantes das mesmas na Central (6), em que oito eram homens e duas mulheres. Estas duas informantes eram funcionárias da área de comunicação. Sobressaindo, nesta pesquisa, a predominância masculina no que se refere aos informantes, já que todos os agentes políticos (dirigentes) de cooperativas eram homens.

Todos os informantes possuíam nível superior completo, seis eram presidentes de Cooperativas Singulares, a metade dos quais atuavam no Conselho Administrativo ou no Conselho Fiscal da Cooperativa Central. Os outros quatro informantes eram comunicadores, a metade trabalhava na Central e a outra metade 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 e/ou formalizada. 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 1 – Perfil dos informantes.**

Identificação do informante	Cargo do informante	A cooperativa trabalha com outros produtos, além do leite	Observações da cooperativa
A	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Fiscal da Central	Sim	Realiza OQS <sup>5</sup>
A-1	Assessor de comunicação	Sim	
B	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Administrativo da Central	Não	Gestão Virtual <sup>6</sup>
C	Presidente de Cooperativa Singular	Sim	Realiza OQS
D	Presidente de Cooperativa Singular e Conselheiro Administrativo da Central	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 Central	Não	
G-2	Jornalista da assessoria de relacionamento com o produtor da Central	Não	

Fonte: Dados da pesquisa.

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. O primeiro bloco de perguntas buscava caracterizar e analisar a realidade da comunicação organizacional no Sistema encabeçado pela Central e seu relacionamento com as Singulares. E o segundo bloco objetivou entender como se dá o processo de comunicação na perspectiva da articulação agroindustrial na integração vertical de cooperativas. Para tanto, a entrevista explorou temas afins como os benefícios da associação em rede, facilidades e dificuldades do modelo federado de cooperativas, educação e comunicação cooperativista e extensão rural.

<sup>5</sup>Na OQS – Organização do Quadro Social, os associados se reúnem de forma periódica e sistemática, e que têm como objetivo ser uma “ponte de ligação” entre o quadro social e o quadro dirigente da organização cooperativa para nivelamento de informações e levantamento de demandas.

<sup>6</sup>A gestão virtual não utiliza de estrutura física para o funcionamento da cooperativa.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

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 Cooperativa Central 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 local, para verificar se está se beneficiando com a entrega do seu leite à Central. 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 Central. 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 Central 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 tiver uma organização mais próxima à qual o produtor possa recorrer para solucionar algum problema que porventura ocorra, provavelmente, 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 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 falta 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 Central 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 às 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 é a respeito da qualidade do leite conduzida nas capacitações realizadas por meio dos técnicos durante o serviço de assistência técnica nas propriedades rurais. 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 Central 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 às fábricas agroindustriais para conhecer novos processos e produtos.

Além disso, reconhecem que tanto a Central quanto a Singular têm 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 a implantação desta ferramenta de comunicação. A percepção é de que a informação é transmitida mais rapidamente, através das reuniões nas comunidades, contando com a participação de algum técnico 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, metade (três) criticou 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 e pelo maior 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 Central 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 [Cooperado] 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 resultados gerados, a partir de sua filiação e entrega de leite à Central. 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 Central. 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 Central.

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, os que não se sentem donos da Central podendo ocasionar infidelidade, como consequência, enviar sua produção a outra agroindústria que não seja do sistema federado. Segundo relato do informante A-1 “é um perigo quando as Centrais ficam muito grandes e estão muito distantes 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, 2007).

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 Central 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 Central 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 Central para tratar exclusivamente 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 desenvolvesse a matéria prima (leite) segundo o que consideram o mais adequado para o mercado.

Portanto, a Central 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 Central devem levar em consideração antes de tudo as decisões da base e as suas efetivas demandas. Devido a este fator, a Central 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. 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, têm mensagens bem diferentes a serem transmitidas aos específicos públicos envolvidos, até mesmo no controle de uma determinada informação.

No geral, 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, simultaneamente, donos e fornecedores. Por isso, a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular e na própria Central, que trará consequentemente benefícios para todo o sistema. Caso não consigam articular uma eficiente cadeia de valor, o próprio modelo de articulação poderá ser questionado.

## 5. REFERÊNCIAS

AMODEO, N. B. P. 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.

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

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.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no Agronegócio do Leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

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

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

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.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**, 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

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

SOUSA, D. N. et al. 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.

SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 495-514, 2014.

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