

# Por Extenso

Boletim de Pesquisas do Programa de  
Pós-Graduação em Extensão Rural

nº **3** 2011

## ● A COMUNICAÇÃO NA ARTICULAÇÃO AGROINDUSTRIAL NO MODELO FEDERADO DE COOPERATIVAS

Diego Neves de Sousa<sup>1</sup>  
José Benedito Pinho  
Nora Beatriz Presno Amodeo  
Edson Arlindo Silva

### 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).

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.

O modelo federado (Figura 1) 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 Co-

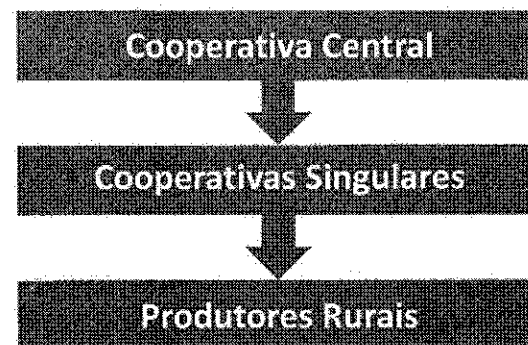


Figura 1. Modelo Federado (Central-Singular). Fonte: Elaboração própria do autor.

operativa Central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados. Este modelo tem dupla intermediação, o que aumenta os custos e, geralmente, possui 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.

Por outro lado, como justifica Bialoskorki Neto (2006), a recepção do leite pela Cooperativa Central sem a intermediação da Singular é a melhor alternativa para alavancar a participação das cooperativas no mercado do leite. O autor explica que o modelo centralizado (Ver Figura 2) evita o passeio do leite pelas singulares e constitui num novo modelo de gestão a ser adotado pelas cooperativas nacionais.

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.

<sup>1</sup> Analista da Embrapa Pesca e Aquicultura, localizada em Palmas-Tocantins.



Figura 2. Modelo centralizado. Fonte: Elaboração própria do autor.

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 enfrentem diretamente, tirando a potencialidade competitiva da integração vertical cooperativa.

Com o apoio de uma eficaz comunicação entre cooperativa e cooperado, é possível articular adequadamente a cadeia de valor promovendo-se melhores resultados econômicos e sociais aos partícipes do processo, pois 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.

A partir deste contexto, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a comunicação na articulação agroindustrial entre a Cooperativa Central 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.

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa é exploratório-descritiva utilizando-se de um estudo de caso, com o apoio da técnica de entrevista.

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

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= nível de confiança estabelecido (95%) = 1,96

p= proporção que o fenômeno se verifica = 0,50

q= proporção que o fenômeno não se verifica = 0,50

d= erro máximo permitido = 0,05 (5%)

## 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Entre os resultados obtidos, percebeu-se que há certas críticas quanto ao funcionamento do atual modelo federado de cooperativas, porém, os informantes reconhecem as garantias e vantagens. 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.

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.

#### 4. CONCLUSÕES

Neste estudo, chegou-se a conclusão de que é preciso redimensionar a comunicação nas cooperativas para uma perspectiva pró-ativa e democrática, voltada para as gestões social e empresarial interligadas e com-

plementárias, 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, 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.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 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.
- BIALOSKORSKI NETO, S. *Aspectos econômicos das cooperativas*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.
- CHADDAD, F. R. 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.
- MARTINS, G. A. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

Agência Financiadora de Pesquisa: FAPEMIG.

Banca: José Benedito Pinho, Nora Beatriz Presno Amodeo, Geraldo Magela Braga e Marcelo Leles Romarco de Oliveira.