

## FORMAS DE COMUNICAÇÃO DAS DIRETRIZES EM COOPERATIVAS DO SUDOESTE DO PARANÁ

Danieli Regina Calini<sup>1</sup>  
Rosane Calgaro<sup>2</sup>  
Cristian Carlos Kuhn<sup>3</sup>

### Resumo

O movimento cooperativista é uma alternativa baseada na cooperação com fins econômicos e envolve várias opções de produção e de trabalho. Composto pelo cooperativismo tradicional que apresenta as marcas da crise ideológica da esquerda e o cooperativismo solidário, que surgiu como forma de produção e distribuição alternativa ao capitalismo reconhecendo que sua força está na participação e na comunicação. As cooperativas são organizações diferenciadas das empresas de capital, contudo, devem programar estratégias que possibilitem atuar com sucesso no mercado competitivo. Este artigo relata uma análise das formas de divulgação das diretrizes de cooperativas tradicionais e solidárias do Sudoeste do Paraná. O estudo é descritivo e de abordagem qualitativa feito com uma amostragem intencional, utilizou-se ainda um questionário estruturado e a consulta à dados secundários. Os resultados apontam algumas diferenças em relação às formas de divulgação das informações utilizadas pelas cooperativas que podem ser relacionadas ao movimento a que pertencem.

**PALAVRAS CHAVE:** Organização cooperativa; Questões estratégicas; Comunicação.

### 1 INTRODUÇÃO

O movimento cooperativista é uma alternativa baseada na cooperação com fins econômicos e envolve várias opções de produção e de trabalho. Surgiu com a intenção de minimizar a exploração do trabalhador provocada pelo capitalismo. Trata-se de um sistema que se difundiu mundialmente em todos os setores da economia. O ideal da cooperação conquistou reconhecimento da sociedade tendo como fundamentos centrais à justiça, a solidariedade, a democracia e a adequação às demandas dos envolvidos considerando as dimensões sociais, econômica, política e cultural (VEIGA; FONSECA, 2001).

O cooperativismo pode ser dividido em dois movimentos, o cooperativismo tradicional e o cooperativismo solidário. As principais diferenças entre ambos concentram-se no fato de o cooperativismo tradicional apresentar as marcas da crise ideológica da esquerda e a necessidade de enfrentar o neoliberalismo e a atual crise das relações de trabalho (SINGER, 1999).

O ideal da cooperação se ampliou por diferentes ramos de atividade, em alguns casos como o agropecuário e de crédito às cooperativas são representativas na economia em número de associados e na geração de empregos (OCB, 2011).

<sup>1</sup>Unioeste, danieli1293@hotmail.com

<sup>2</sup>Unioeste, rocalgaro@yahoo.com.br

<sup>3</sup>CESREAL, cristokuhn@hotmail.com



Nas cooperativas a gestão é realizada pelos cooperados, de acordo com princípios e legislação própria, que geralmente não possuem formação técnica para tal. A partir do fortalecimento do cooperativismo, as cooperativas passaram a disputar mercado com grandes organizações de capital com gestão profissional desencadeando uma busca pela qualificação gerencial nas cooperativas. Tal qualificação pressupõe a definição de diretrizes orientadoras para a sua atuação.

Para Meireles *apud* (ROSALEM; SILVA, [20--]), na administração de uma cooperativa deve-se levar em conta o envolvimento com metas específicas, relacionadas com a filosofia, missão, visão, valores e legislação próprios do cooperativismo. Sendo que a maiorias dos problemas enfrentados pelas cooperativas procedem do desconhecimento sobre a cooperação e cooperativismo de muitos associados e a falta de identificação destes com o movimento cooperativista, por isso a tão importante interação e conhecimento das metas e objetivos pelos cooperados.

Diante das observações e do referencial teórico abordado, busca-se através deste estudo apresentar formas de divulgação das diretrizes utilizadas por cooperativas tradicionais e solidárias do Sudoeste do Paraná, para seus cooperados.

## **2 COOPERATIVISMO TRADICIONAL E SOLIDÁRIO**

O cooperativismo Tradicional surgiu no século XVIII com a Revolução Industrial na Inglaterra, pois a mão de obra havia perdido poder de troca, além dos baixos salários e a longa jornada de trabalho terem acarretado muitas dificuldades socioeconômicas para a população. Diante desta crise surgiram, entre a classe operária, lideranças que criaram associações de caráter assistencial, porém não tiveram resultado positivo. No entanto com base na experiência anterior, buscaram novas formas e concluíram que através da organização formal chamada cooperativa era possível superar as dificuldades (OCB, 2012).

As injustiças econômicas e sociais praticadas contra os trabalhadores provocaram reações de diversos pensadores socialistas que não aceitavam as condições desumanas a que os trabalhadores eram submetidos, impulsinando a busca de alternativas e divulgação de ideias experimentais destinadas a modificar o

comportamento da sociedade, ou mesmo encontrar um refugio ou uma alternativa de sobrevivência para a classe trabalhadora (NICÁCIO, 1997).

O movimento cooperativista só teria sucesso desde que fossem respeitados os valores do ser humano e praticadas regras, normas e princípios próprios. Desta forma, 28 operários, em sua maioria tecelões, se reuniram para avaliar suas ideias e juntos, respeitando seus costumes e tradições, estabeleceram normas e metas para a organização de uma cooperativa. Após um ano de trabalho, acumularam um capital de 28 libras e conseguiram abrir as portas de um pequeno armazém cooperativo, em 21 de dezembro de 1844, no bairro de Rochdale-Manchester (Inglaterra). Assim nascia a Sociedade dos Probos de Rochdale, conhecida como a primeira cooperativa moderna ou tradicional do mundo, sendo que a mesma desenvolveu princípios morais e normas de conduta que são considerados e seguidos até hoje como a base do cooperativismo autêntico (OCB, 2012).

O cooperativismo formal no Brasil teve início em 27 de outubro de 1889, com a Fundação da Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto. Foi a primeira iniciativa de trabalhadores livres logo após a amortização do escravismo, sendo que no começo do século XX surgiram algumas cooperativas inspiradas nos padrões dos imigrantes estrangeiros ou idealistas brasileiros (PINHO, 2004).

O Cooperativismo pode ser definido como um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Possui alguns referenciais fundamentais como a participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema baseado na união de pessoas e não no capital, visando suprir as necessidades do grupo e não o lucro, além de buscar prosperidade conjunta e não individual (OCB, 2012).

O cooperativismo solidário, por sua vez, difundiu-se por volta dos anos de 1970, onde iniciou-se uma crise mundial que conduziu, juntamente com a inflexão neoliberal, a taxas elevadas e persistentes de desemprego e índices crescentes de pobreza na maioria dos países, mas principalmente nos países periféricos. No campo dos movimentos sociais difundiram-se propostas de reforma social com base na solidariedade mútua e no associativismo dos pobres, configurando um certo retorno às concepções limitadas da fase inicial das lutas operárias surgidas nas primeiras décadas do século XIX. Tais ações destinadas à reforma social somaram-se com as iniciativas espontâneas dos movimentos associativos procedentes dos

movimentos sociais, constituindo uma corrente heterogênea de propostas e iniciativas concretas sob o título genérico de 'economia solidária'. No interior desta corrente surgem tentativas de teorizar 'economia solidária' não apenas como um conjunto de iniciativas emergenciais destinadas a amenizar os efeitos de problemas sociais, mas como embriões de uma forma de organização social que preze pelo trabalhador e trabalhe como alternativa ao capitalismo (GERMER, 2007).

A economia solidaria utiliza o poder de articulação coletiva dos indivíduos a partir de suas trajetórias, mais ou menos compartilhadas partindo de um referencial teórico e prático longamente acumulado na historia das classes trabalhadoras, reconhecendo que sua força esta na participação e na comunicação de seu grupo e necessita estar interligada ao território e às redes de informação. Surge como forma de produção e distribuição alternativa ao capitalismo, sendo criado e recriado periodicamente pelos que se encontram marginalizados do mercado de trabalho (VEIGA; FONSECA, 2001; SINGER, 2012).

Segundo a lei nº 5.764/71, o artigo 4º item VIII, determina que o retorno das sobras líquidas do exercicio será proporcional às operações realizadas pelo associado, salvo determinação em contrário da Assembléia. Por isso as sobras ou perdas devem ser levadas à apreciação da Assembléia. Segundo a mesma lei, o exedente pode ser direcionado apenas para um fundo indivisível; capitalização na conta capital do associado, na proporção das respectivas operações ou pagar ao associado na proporção das operações (TURRA; SANTOS; COLTURATO, 2002).

A unidade típica da economia solidária é a cooperativa de produção, sendo que seus principais princípios são: posse coletiva dos meios de produção pelos cooperados; gestão democrática ou por participação direta ou por representação; repartição da receita líquida entre os cooperadores e destinação do excedente anual para fundo, capitalização na conta capital dos associados, ou pagamento aos associados. Todas as decisões passam pela aprovação dos cooperados e a cooperativa é administrada em todos os níveis pelos próprios associados na forma de autogestão (SINGER, 2012).

Atualmente existem 136 redes ou centrais de comercialização solidária no Brasil, os dados relacionados a redes de cooperação solidária são resultantes do sistema de informações da economia solidária, organizado pelo ministério do trabalho e emprego. As redes operam nos setores econômicos de agropecuária, extrativismo, pesca, prestação de serviços, e alimentos e bebidas, proporcionando o

desenvolvimento frente à união de forças. É válido ressaltar que empreendimentos individuais tem maior dificuldade de comercializar seus produtos em comparação aos empreendimentos articulados em redes ou centrais (UNICAFES PARANÁ, 2012).

Estando ativamente inseridas no mundo econômico, as cooperativas ajudam a demonstrar que os mercados são frutos de uma construção social estabelecida dia-a-dia, ou seja, podem exercer influência nos mercados onde atuam. Os ideais cooperativistas estão de acordo com as novas visões que se formam a respeito do funcionamento dos mercados, sendo que as cooperativas solidárias podem também apresentar influências em um movimento de renovação do cooperativismo nacional em termos mais gerais (UNICAFES PARANÁ, 2012).

### **3 DIRETRIZES ESTRATÉGIAS**

Considerando a ampliação das organizações cooperativas, tradicionais e solidárias, nos diversos ramos de atividade, evidencia-se uma demanda pela qualificação na gestão. Os produtos e serviços das cooperativas disputam mercado com organizações altamente profissionalizadas. Este fato torna necessário refletir de que forma diretores de cooperativas podem fazer uso dos modelos de gestão adaptando-os à natureza e características de tais organizações.

Para se desenvolver a estratégia organizacional é preciso estabelecer as diretrizes organizacionais a serem seguidas. Desta forma, este processo consiste em três etapas principais, sendo a reflexão sobre os resultados da análise do ambiente a primeira delas, seguida do estabelecimento de uma missão organizacional efetiva e ainda o estabelecimento de objetivos organizacionais eficazes (CERTO; PETER, 2005).

Costa (2006) argumenta que o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam as vontades, desejos, objetivos que a organização pretende seguir. Define a missão como um elemento que compõem a estratégia organizacional. Para tanto cita ainda a visão como outro conceito fundamental distinto, onde ambos, visão e missão, complementam-se e estão intimamente ligados. O primeiro procura descrever o que a organização quer ser no futuro e o segundo resulta de uma reflexão sobre a razão da sua existência.

Certo e Peter (2005) mencionam que os tipos de informação que sustentam a declaração da missão apresentam grande variação de uma organização para outra. Mas, ainda assim, a maioria delas parece abranger os principais tópicos que incluem: Produto ou serviço da empresa, isto é, o produto ou serviço que ela oferece aos consumidores; Mercado, apresentando os clientes da organização; Tecnologia, realizando uma vasta descrição de técnicas organizacionais de produção praticadas na empresa; Objetivos da empresa, sendo os objetivos organizacionais específicos devem ser consistentes com as referências gerais e formar uma parceria com os objetivos da organização que são abordados na declaração da missão; Filosofia da empresa, que reflete as crenças e os valores básicos que a organização procura seguir, sendo que sua função é direcionar os membros da organização na condução dos negócios; Autoconceito da empresa, abordando o autoconceito através da avaliação de seus pontos fortes e fracos, da concorrência e de sua capacidade de sobrevivência no mercado; Imagem pública, levando em consideração que o que importa é a imagem ou impressão que o público realmente forma da organização, não a imagem que a administração procura esboçar.

As cooperativas são organizações diferenciadas das empresas de capital, pois prezam pelo ser humano e não pelo capital financeiro. Contudo, devem programar estratégias que possibilitem atuar com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades e proporcionando o alcance das metas de todos os cooperados (BEHNCKER; MARASCHI; SILVA, 2006).

A partir de uma abordagem clássica de planejamento estratégico, com as análises internas e externas realizadas em uma perspectiva dinâmica do tempo, como fatos históricos, situação presente e visão prospectiva de futuro, são focalizados quatro eixos básicos, considerados essenciais para o desenvolvimento do sistema cooperativista, onde, três deles podem ser considerados comuns à maioria das organizações: marketing, finanças e produção/tecnologia, já o quarto, a governança, é particularmente sensível neste tipo de organização (WAACK; FILHO, 1999).

A implementação de administração estratégica é fundamental para a identificação de ameaças e oportunidades em qualquer organização, encaminhamento de soluções através de eventuais redirecionamentos estratégicos, reformulação de estruturas organizacionais e processo de tomada de decisões. Proporciona a melhoria da comunicação interna da organização e incremento da

percepção dos ambientes internos e externos. No entanto isso é um método que não sobrevive na inércia, demandando grande empenho e envolvimento para sua implementação e conservação.

#### **4 COMUNICAÇÃO**

A comunicação envolve a transferencia de significado de uma empresa para outra, porém ela não se limita meramente a fala, memorandos, email, boletins, apresentações visuais, mensagens e simbolos não verbais (ROBBINS, 2002).

O objetivo da comunicação não é apenas informar, mas também persuadir, motivar, criar a empatia do receptor. Isso demanda um processo de codificação de mensagem mais elaborado, que deve incluir sutilezas. Os meios de comunicação são os veiculos responsaveis pela transmissão da informação, como televisão, rádio, jornal, revista, outdoor, todavia, tudo que possa ser utilizado para transmitir uma mensagem pode ser considerado mídia, como a internet, fax, telefone, entre outros (OGDEN; CRESCITELLI, 2007).

Não pode haver troca de informações entre pessoas e/ou organizações se não houver um objetivo claramente definido, sendo que os mesmos fornecem os critérios e o guia do caminho a ser seguido. A transmissão da informação deve orientar-se para os resultados esperados, e esses devem estar em harmonia com os objetivos traçados (COBRA, 2007).

No caso das cooperativas, para que a disseminação de informação no quadro social se concretize, a divulgação e o estímulo à captação de informações do ambiente cooperativista, sob as mais diversas formas, tornam-se elementos impulsionadores do desenvolvimento da cooperação (PIACESKI; GNOATTO, [20--]).

Para Meireles *apud* (ROSALEM; SILVA, [20--]), na administração de uma cooperativa deve-se levar em conta o envolvimento com metas específicas, relacionadas com a filosofia, missão, visão, valores e legislação próprios do cooperativismo. As cooperativas não visam lucro enquanto organização, mas, procuram acatar aos objetivos sociais e econômicos dos seus associados, incluindo interesses comuns e, muitas vezes desiguais. Para o autor, a maiorias dos problemas enfrentados pelas cooperativas resultam do desconhecimento sobre a cooperação e cooperativismo de muitos associados e a falta de identidade destes com o movimento cooperativista.

Diante deste fato, os dirigentes cooperativistas devem possuir os seguintes requisitos: espírito cooperativista; conhecimento da filosofia e da história do Cooperativismo, assim como da administração das cooperativas como empresas sociais; conhecimento da economia cooperativista; conhecimento prático do funcionamento da cooperativa e compreensão das operações dos seus negócios; consciência de sua autoridade e responsabilidade, tanto do ponto de vista social como legal; iniciativa e capacidade de decisão; conhecimento da legislação cooperativista vigente, além de ser capaz de transmitir as informações necessárias para o quadro social da cooperativa (ROSALEM; SILVA, [20--]).

Rios *apud* (ROSALEM; SILVA, [20--]) identifica alguns pontos falhos da diretoria que devem ser evitados, como a centralização de detalhes no presidente; autoritarismo; ausência de objetivos comuns; excesso de ingerência no dia-a-dia operacional; excesso de reuniões, todas intermináveis, ou nenhuma reunião para estabelecer as metas específicas; péssima racionalização nos trabalhos; culto ao poder; individualismo e incapacidade de formar lideranças e motivar através da participação efetiva dos cooperados.

Uma cooperativa bem representada, composta por cooperados atuantes e empenhados através da participação, com missão e visão coletiva e acima de tudo principais detentores do seu negócio, só colherá bons frutos e muito sucesso para todos os envolvidos, basta que estes acreditem o procurem colocar em prática as metas estabelecidas (SETTE; SETTE; SOUZA, 2005).

## **5 METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos da pesquisa são de abordagem qualitativa, pois a importância encontra-se no significado da pesquisa desenvolvida através da análise dos dados encontrados nas cooperativas de ambos os movimentos, e segundo Neves (1996) tende a ser direcionada ao longo do seu desenvolvimento, tendo seu foco de interesse amplo. Moresi (2003) considera que na pesquisa qualitativa, há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo, sendo a mesma, considerada como pesquisa descritiva, onde o processo e seu significado são os focos principais de abordagem, sendo neste caso, o foco principal os significados das respostas conseguidas das cooperativas.



O procedimento técnico a ser utilizado no estudo consiste em levantamento com amostragem intencional (DOMINGUES, 2004);, que ocorre quando o pesquisador seleciona intencionalmente os componentes da amostra, sendo desta forma selecionadas, oito cooperativas, quatro pertencentes ao movimento tradicional e quatro da economia solidária.

Para técnica de coleta um questionário estruturado, que segundo Carvalho *et al* (2009) é composto por uma série de perguntas encadeadas que possuem alternativas de resposta fixas, tendo sua aplicação uma maneira simples de conduzir, visto que as respostas se limitam as alternativas apresentadas.

Os questionarios foram encaminhados por email, e para a análise dos dados foi utilizado da análise de conteúdo, pois a mesma constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos (MORAES, 1999); utilizou-se ainda, consulta à dados secundários, como historico e localização, através de site das respectivas cooperativas, além de consultas telefônicas para complementar a pesquisa.

## **6 RESULTADOS**

O estudo desenvolvido teve como base de pesquisa oito cooperativas, pertencendo quatro delas ao movimento solidário, sendo as mesmas, Sisclaf-Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária, enquadrada na Ramo de Leite, possui seu campo de atuação no Sudoeste do Paraná, sendo a primeira cooperativa de leite fundada neste novo modelo organizacional, possui mais de vinte cooperativas distribuídas em quatro Fóruns Regionais: Fronteira, Vale do Iguaçu, Marrecas e Pinhais, organizadas pela central situada em Francisco Beltrão; A Cresol- Cooperativa de Crédito Solidário surgiu em 1996, fruto do trabalho de base realizado na formação dos agricultores familiares do Sudoeste do Paraná. Atualmente possui duas centrais com mais de cem cooperativas espalhadas no Estado do Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul;

A Cooperfronteira- Cooperativa Fronteira de Prestação de Serviços é uma sociedade cooperativa do ramo de trabalho, fundada em março de 2008, pela necessidade de se criar uma nova forma de Assistência Técnica, voltada para a Agricultura Familiar, com atuação em 8 municípios do Paraná, trabalhando em parceria com as Entidades da Agricultura Familiar; e a Coopafi, pertencente ao ramo de comercialização surgiu do processo de conscientização gerido pelo movimento

associativista desenvolvido pelas organizações da Agricultura Familiar com quase vinte cooperativas articuladas em uma cooperativa central situada em Francisco Beltrão.

Quanto ao movimento tradicional de cooperativismo, pesquisou-se também quatro cooperativas, sendo o Sicob-cresud formado por cooperativas singulares e centrais de crédito e a Confederação Nacional de Cooperativas de Crédito, como entidades cooperativas que visam à solidez e à fortificação dos processos operacionais e de controles, com atualmente 138.454 associados; O Sicredi, que possui suas raízes na primeira cooperativa de crédito do Brasil, fundada em dezembro de 1902, em Nova Petrópolis, no Rio Grande do Sul. Com mais de dois milhões de associados, o Sistema opera com 113 cooperativas de crédito e mais de 1.100 pontos de atendimento em dez estados brasileiros;

A Coavisul, a Cooperativa de Avicultores do Sudoeste do Paraná que compreende 19 municípios, com mais de mil aviários instalados; e a Coagro-Cooperativa Agropecuária Capanema foi fundada no dia 05 de dezembro de 1.970, por 67 agricultores do município de Capanema, com a finalidade de aumentar a produção dos associados.

Através do referido estudo buscou-se analisar as formas de divulgação das diretrizes utilizadas por cooperativas tradicionais e solidárias do Sudoeste do Paraná, para seus cooperados. Desta forma tem-se descrito a análise da pesquisa a partir dos graficos a baixo apresentados:

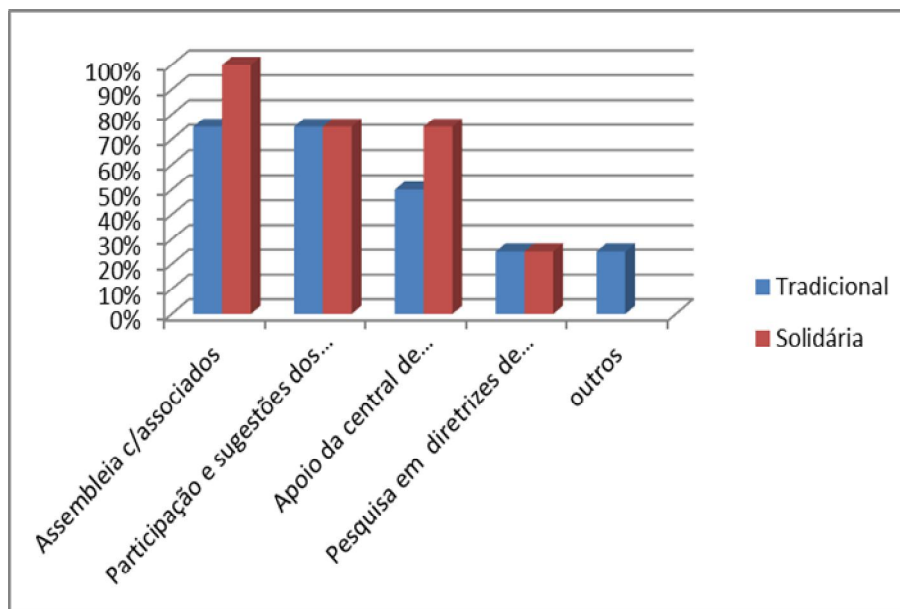


Gráfico 01- Formas de definição do planejamento de longo prazo.

Tanto cooperativas solidárias quanto tradicionais seguem as ideias dos autores, como Certo e Peter (2005) e Costa (2006), em relação ao processo de definição das diretrizes. Porém, verifica-se diferenças na ênfase de cada movimento sobre assembleias e apoio das centrais de cooperativas mais citadas pelas solidárias, que podem ser explicadas pela ênfase dada à autogestão. A observação das tendências de mercado foi citada como relevante para definição das diretrizes por uma organização da linha tradicional.

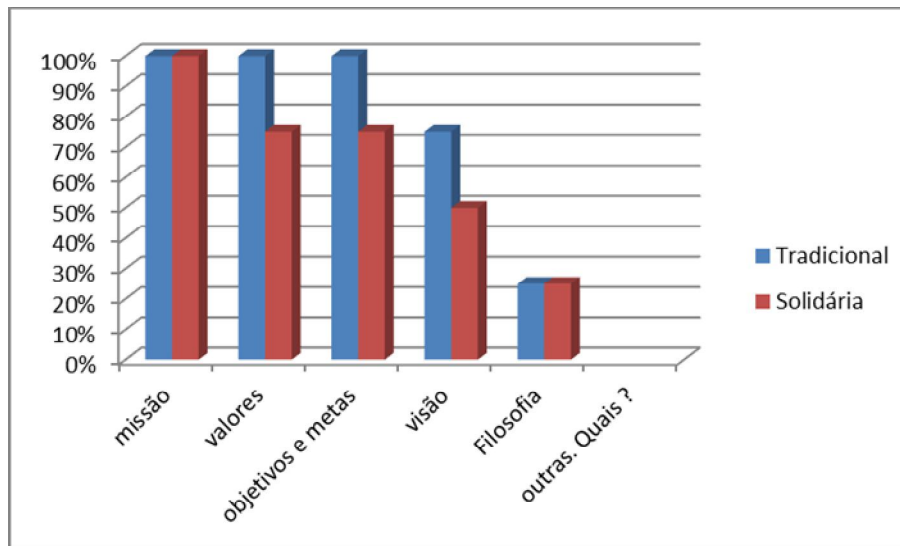


Gráfico 02- Diretrizes das cooperativas.

No que se refere a diretrizes percebe-se uma grande adesão por parte de todas as organizações pesquisadas, o que está condizente com a teoria apresentada, pois estabelece o propósito de cada organização. A missão e a filosofia são citadas por ambos os movimentos de maneira uniforme, porém em valores, objetivos e metas, e visão, as cooperativas do movimento tradicional apresentam maior número de adesão. A variação entre os tipos de informações que acompanham a declaração da missão é considerada natural pelos autores.

A divulgação das diretrizes e informações pelas cooperativas e a captação das mesmas por seus associados representa segundo a teoria, um diferencial significativo na interação cooperado/cooperativa. Desta forma, a partir dos dados encontrados no gráfico acima é possível visualizar que as cooperativas de ambos os movimentos vêm se preocupando com a divulgação de suas informações, seja formal ou informalmente.

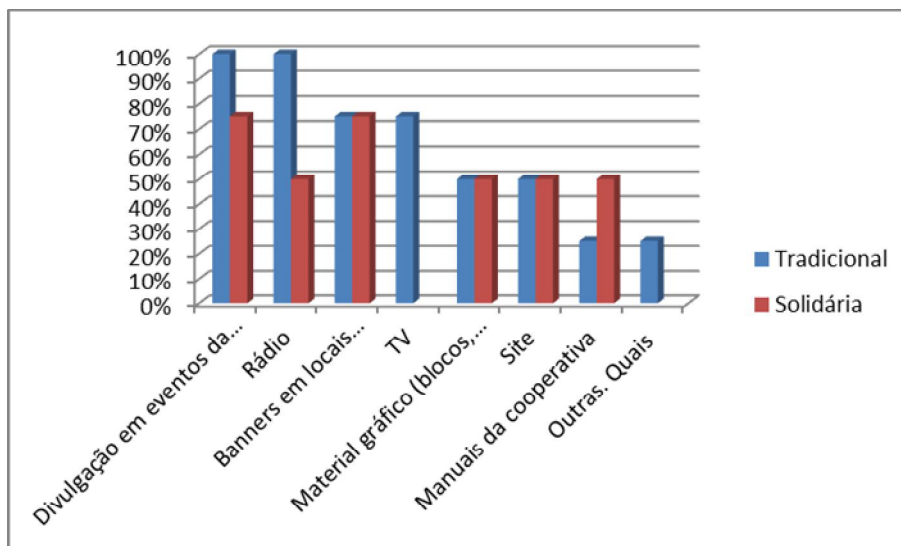


Gráfico 03- Formas de divulgação das diretrizes

Porém mesmo estando semelhante em alguns quesitos como divulgação em *Banners* e locais estratégicos dentro e fora da cooperativa, materiais gráficos e no *site* da organização, as cooperativas do movimento tradicional apresentam uma visível disparidade na divulgação de suas diretrizes. Fato este que pode ser relacionado com maior profissionalização das cooperativas tradicionais, tendendo mais ao mercado competitivo. Possivelmente este destaque na divulgação seja decorrente da ênfase dada às ações de marketing na gestão com foco na promoção das cooperativas e do movimento da cooperação como um todo.

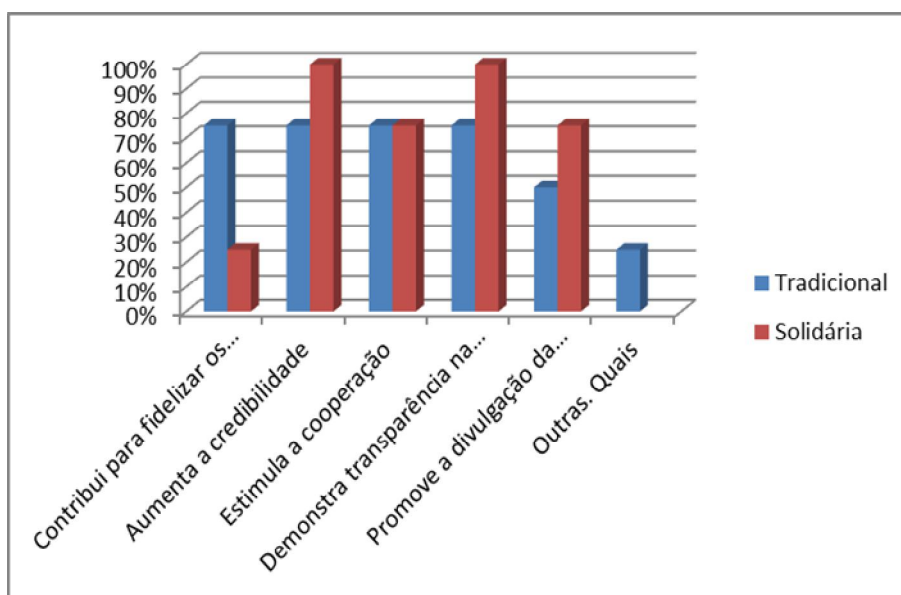


Gráfico 04 - Importância do conhecimento das diretrizes pelos cooperados

As diferenças apontadas nas respostas reforçam o nível de profissionalização da gestão entre cooperativas tradicionais e solidárias. Enquanto as tradicionais enfatizam o foco na fidelização dos cooperantes, considerado fator estratégico, as solidárias tem maior preocupação com credibilidade, transparência e divulgação das diretrizes.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O movimento da cooperação constitui uma forma de economia alternativa baseada em fundamentos de democracia, integração, participação e atuação conjunta que tem origem a partir da exploração massiva da classe operária pelo capitalismo. As cooperativas, semelhante às demais organizações, emergiram, cresceram e tiveram sua complexidade intensificada por questões de sobrevivência no mercado competitivo. Esta situação determinou demandas pela qualificação na gestão que levaram ao desenvolvimento de estudos sobre adaptação dos conceitos da gestão profissional à natureza e contexto de atuação das cooperativas.

Assim como nas empresas de capital, no caso das cooperativas, as diretrizes estratégicas representam a definição da razão de ser e onde a organização pretende chegar. Como se trata de um tipo de organização gerida democraticamente, a comunicação é considerada fator estratégico, pois o conhecimento das diretrizes pode influenciar o nível de comprometimento dos cooperantes.

Os meios de comunicação responsáveis pela disseminação das informações podem ser o rádio, a televisão, o jornal, revista, outdoor, ou simplesmente o diálogo. A visível preocupação das cooperativas em divulgar suas diretrizes concentra-se na importância dada às contribuições da comunicação eficaz através da participação e influência dos cooperados.

As formas de definição do planejamento estratégico estão de acordo com as características que definem cada movimento. Enquanto a solidária destaca a participação de seus associados e o apoio da central para definir suas estratégias e fomentar decisões participativas a fim de integrar ainda mais seus associados, a tradicional procura definir suas diretrizes e investir na divulgação das mesmas, focando na grande cooperativa. No entanto, embora em movimentos distintos, as cooperativas tanto tradicionais quanto as solidárias, consideram importante e utilizam de mecanismos para divulgação das informações aos cooperados.

## 8 REFERÊNCIAS

AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA- **COAMO**. Disponível em:  
<[http://www.coamo.com.br/historia\\_do\\_cooperativismo.html](http://www.coamo.com.br/historia_do_cooperativismo.html)> Acesso em:  
08/05/2012.

BEHNCKER, F.; MARASCHI, J.A. de F.; SILVA, T. N. da. **A gestão estratégica de sociedades cooperativas no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro: estudo de caso em uma cooperativa agropecuária gaúcha. Teoria e Evidencia Econômica**, Passo Fundo, V. 14 N. 26, p. 71-89, 2006. Disponível em:  
<[http://www.upf.edu.br/cepeac/download/rev\\_n26\\_2006\\_art3.pdf](http://www.upf.edu.br/cepeac/download/rev_n26_2006_art3.pdf)>.P37>Acesso em:  
20/04/2012.

CARVALHO, A. I. de, *et al.* **Escolas de Governo e Gestão por Competências: Mesa-redonda de Pesquisa-Ação**. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/58192800/14/Questionarios-estruturados>> Acesso em:  
13/08/2012.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

COBRA, M. **Marketing básico**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DOMINGUES, C. A. **Estatística aplicada à metodologia da pesquisa científica, para temas militares**.1 Ed. Rio de Janeiro: Editora Esao, 2004. Disponível em:<<http://pt.scribd.com/doc/62844014/19/AMOSTRAGEM-INTENCIONAL>> Acesso em:  
13/08/2012.

GERMER, C.A 'Economia Solidária': uma crítica Marxista.**Estudos de direitos cooperativos e cidadania**, Curitiba- PR, N° 1, ISSN 1982-8292, 51- 74 p, 2007. Disponível em:  
<[http://www.itcp.coppe.ufrj.br/hotsite/Revista\\_Direito\\_Cooperativo\\_2.pdf](http://www.itcp.coppe.ufrj.br/hotsite/Revista_Direito_Cooperativo_2.pdf)>. Acesso em:  
17/04/2012.

LIMA, J. C. O trabalho autogestionário em cooperativas de produção: o paradigma revisado, **Revista Brasileira de Ciências Sociais** - VOL. 19 N°. 56, 45 – 62 p, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbcsoc/v19n56/a04v1956.pdf>>. Acesso em:  
17/04/2012.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em:  
<[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)> Acesso em  
07/05/2012.

MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília – UCB, Brasília, 2003. Disponível em:  
<<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>Acesso em: 08/05/2012.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, uso e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, V.1, N°3, 2º semestre, 1996.

Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/arquivos/C03-art06.pdf>> Acesso em: 07/05/2012.

NICÁCIO, J. A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas.** Dissertação apresentada à UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, com concentração na área de Engenharia de Inovação e Avaliação Tecnológica Florianópolis, 1997. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/nicacio/>> Acesso em 17/04/2012.

OGDEN, J. R.; CRESCITELLI, E. **Comunicação integrada de Marketing:** Conceitos, técnicas e práticas. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento Estratégico:** Conceitos, metodologia, práticas. 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **História do cooperativismo.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/historia.asp>>. Acesso em 16 de abril de 2012.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. **Cooperativismo – forma ideal de organização.** Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>> acesso em 14/10/2011.

PIACESKI, E. E. GNOATTO, A. **COOPERATIVISMO: A BUSCA DE UM MODELO DE GESTÃO PARTICIPATIVA.** Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/12/10P468.pdf>> Acesso em: 24/07/2012.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil:** da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.

ROBBINS, S. P. **Administração:** mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

SETTE, A. T. de M. e S.; SETTE, R. de S.; SOUZA, M. de . A organização cooperativa sob a ótica dos cooperados. **XLIII Congresso da Sober.** Ribeirão Preto, 2005. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/2/952.pdf>> Acesso em: 24/07/2012.

SICOOB – CREDIPONTAL. **Sistema de Cooperativas de Crédito do Brasil –** Disponível em: <<http://www.sicoobcredipontal.com.br/cooperativismo>>. Acesso em 17/04/2012.

SINGER, P. **Cooperativismo e sindicatos no Brasil.** São Paulo: CUT, 1999.

SINGER, P. **Economia solidária:** um modo de produção e distribuição. Disponível em:

<[http://www.labmundo.org/disciplinas/SINGER\\_Paul\\_Economia\\_Solid%C3%A1ria\\_um\\_modo\\_de\\_produ%C3%A7%C3%A3o\\_e\\_distribui%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.labmundo.org/disciplinas/SINGER_Paul_Economia_Solid%C3%A1ria_um_modo_de_produ%C3%A7%C3%A3o_e_distribui%C3%A7%C3%A3o.pdf)>

Acesso em: 13/04/2012.

TURRA, F. R.; SANTOS, F. E. De G.; COLTURATO, L. C. **Associações e Cooperativas.** Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo. Brasília, 2002.

UNICAFES PARANÁ. **A União das Cooperativas de Agricultura Familiar e Economia Solidária.** Disponível em: <<http://www.unicafesparana.org.br/historia.php>> Acesso em: 09/05/2012.

VEIGA, S. M.; FONSECA, I. **Cooperativismo**: uma revolução pacífica em ação. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

WAACK, R. S.; FILHO, C. P. M. **Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais**. II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares. Ribeirão Preto, 1999. Disponível em: < <http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf>> Acesso em: 09/08/2012.