

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA COOPERATIVA COM ATUAÇÃO NA REGIÃO DE FRONTEIRA E A IMPORTÂNCIA DA PARTICIPAÇÃO DOS ASSOCIADOS: O CASO DA COTRIROSA

Pedro Luís Büntenbender¹
Ariosto Sparemberger²
Jaqueline Ledir De Conti³
Luciano Zamberlan⁴
Dionatan Perdonsini⁵

Resumo

Este estudo versa sobre o processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa com atuação na região Fronteira Noroeste e a importância da participação dos associados. As transformações e desafios são cada vez maiores para as organizações, em especial as cooperativas, por serem de natureza coletiva e a centralidade estar no ser humano e não exclusivamente o capital. O planejamento estratégico é reconhecido como instrumento para a definição das prioridades e o alinhamento do coletivo para com as demais etapas do processo de gestão e auto-gestão. O objetivo deste estudo explora o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, com atuação na região Fronteira Noroeste abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. A pesquisa revela a importância do planejamento estratégico como instrumento de gestão e de mobilização coletiva para a definição das prioridades da gestão e da tomada de decisões na cooperativa. O processo de participação ativa dos associados, através dos diversos espaços de participação, como reuniões, assembleias e seminários, amplia as informações e o nível de conhecimento dos membros sobre a organização, qualificando a sua participação e confirmando a dimensão do pertencimento. O progresso e a sustentabilidade futura da cooperativa, tanto das dimensões social, econômico-financeira e ambiental, quanto no aprimoramento da estrutura de governança e qualificação dos dirigentes, passa pela constante mobilização e atualização dos planos estratégicos e a motivação pela ativa participação dos associados neste processo, valorizando as diversas instâncias de participação, planejamento e deliberação.

Palavras – Chaves: Cooperativismo; planejamento estratégico; participação; democracia; integração regional

Introdução

¹ Professor; Doutor em Administração, Mestre em Gestão Empresarial, Especialista em Cooperativismo e Administração Estratégica, Administrador e Tecnólogo; UNIJUI; pedrolb@unijui.edu.br

² Professor; Doutor em Administração, Mestre e Especialista em Administração, Administrador e Tecnólogo; UNIJUI; ariosto@unijui.edu.br

³ Jornalista e Cooperativista; Pós-Graduada em Gestão de Cooperativas; Cooperativa Cotrirosa; jaquedeconti@hotmail.com

⁴ Professor; Mestre em Gestão Empresarial, Especialista em Sistemas de Informações e Gestão Empresarial e Administrador; UNIJUI; lucianoz@unijui.edu.br

⁵ Universitário e Bolsista de Iniciação Científica – BIC/UNIJUI; Acadêmico de Administração, UNIJUI; dionatanperdonsini@hotmail.com

Diversos estudos na área administrativa e organizacional apontam para o fato de que o planejamento estratégico tem função fundamental não só em empresas, como também em outras formas organizativas como são as cooperativas. É reconhecido que as organizações cooperativas, pela sua natureza coletiva incorporam alguns desafios adicionais no processo de elaboração dos seus planejamentos estratégicos e o da gestão, pois abrange também a participação dos seus associados. As cooperativas do ramo agropecuário, localizados e com atuação em uma região de fronteira internacional, como é a região Fronteira Noroeste, incorporam as peculiaridades, oportunidades e desafios inerentes ao espaço geográfico da sua localização e as influências transfronteiriças.

Sendo considerado um modelo socioeconômico, fundamentado na participação democrática, na solidariedade, na independência e na autonomia dos que se unem de forma voluntária em prol de um objetivo econômico e social em comum, o cooperativismo, na sua essência, busca atender às necessidades do grupo, garantindo o bem-estar de cada integrante. Identificados com o grupo e com os ideais da cooperativa, os associados conduzem sua participação na gestão da cooperativa, durante as assembleias, elegendo seus representantes legais, responsáveis por estruturar políticas de desenvolvimento organizacional (BÜTTENBENDER, 2011).

Estudos anteriores já foram realizados sobre a identificação dos associados com a cooperativa e sobre a participação dos mesmos nas decisões gerenciais e estratégicas da cooperativa. Este apresenta-se inovador e diferenciado, por explorar a dinâmica de participação dos associados no processo de elaboração do planejamento estratégico de uma cooperativa, com atuação em uma região de fronteira internacional. E também por avaliar a dimensão do pertencimento do associado ao cotidiano de planejamento, processo decisões, de gestão e de avaliação da cooperativa. O processo de planejamento estratégico e de gestão estratégica de uma cooperativa é explorado e indicado por Oliveira (2006) e Cavalcanti (2001), destacando a importância deste estudo junto a organização cooperativa, tendo por caso a Cotrirosa.

As influências diretas e indiretas pelas características fronteiriças são exploradas em estudos que destacam a influência das características ambientais, geográficas, culturais e legais, e sua vinculação também ao planejamento e a gestão de cooperativas. Destacam-se estudos de Büttendender e Höfler (2010), Nauyorks (2011) e Steffens (2014).

O estudo tem por objetivo explorar o processo de elaboração do planejamento estratégico da cooperativa Cotrirosa, abordando a dimensão do pertencimento e participação dos associados. Os objetivos específicos estão focados: a) na revisão da literatura sobre a

temática em estudo; b) explorar a organização cooperativa e sua Influência no Contexto Social; c) A importância da participação dos associados nas cooperativas; d) O planejamento estratégico nas cooperativas: uma ferramenta na aproximação dos associados; e e) Mapear contribuições para a qualificação do processo de planejamento e a participação dos associados.

Em termos metodológicos o estudo caracteriza-se como exploratório e de estudo de caso, com a descrição sócio-histórico-analítico. Quanto aos meios caracteriza-se como pesquisa de campo, com base em fontes primárias, com entrevistas com os dirigentes, conselheiros e associados, e fontes secundárias, com a consulta em documentos, atas, registros, livros e publicações sobre o tema. Conforme Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, dentre eles, livros e artigos científicos. A principal vantagem deste tipo de pesquisa é que, permite ao pesquisador uma cobertura muito mais ampla dos fenômenos, do que se poderia conseguir ao pesquisar diretamente. A sistematização foi realizada de forma analítico-descritivo, explorando os temas com o referências nos fundamentos teórico-conceituais.

A fim de atender o intuito acima proposto, o presente trabalho está dividido em três partes que abordam, resumidamente, o surgimento da organização cooperativa; o planejamento estratégico nas cooperativas, e a importância da participação dos associados nas cooperativas, como protagonistas das tomadas de decisões e da condução dos trabalhos desenvolvidos pelas mesmas. Por fim as conclusões e as referências bibliográficas.

1. A organização cooperativa e sua influência no contexto social

Presente desde muito tempo na sociedade, o cooperativismo contribuiu e ainda contribui para o desenvolvimento e para o fortalecimento da vida em sociedade. Muitos estudos, inclusive na região, já foram realizados apontando as vantagens do cooperativismo e seu importante papel nos seus diferentes ramos de atuação.

A organização social, através da cooperação, vivenciada desde os seus primórdios da civilização humana, tem sido importante para a manutenção da espécie, tendo despertado o interesse das comunidades e contribuído tanto para o crescimento econômico, quanto para a evolução social, busca proporcionar, coletivamente, benefícios que não podem ser alcançados de forma individual.

Sendo assim, pretende-se, de maneira objetiva, discorrer sobre fatores que levaram ao surgimento, na modernidade, das cooperativas a nível mundial e no Brasil, destacando a sua inserção no Estado do Rio Grande do Sul e, principalmente, seu surgimento e sua função social e econômica na região Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul. Também serão abordados os

principais princípios cooperativistas e algumas das vantagens de se viver o cooperativismo na sua essência.

Através de registros antropológicos e históricos, constata-se que, desde os primórdios da humanidade os seres humanos viviam organizados em grupos para melhor desenvolverem suas comunidades e suas relações. As práticas cooperativistas, sejam elas de relações humanas, relações de produção, ou de união para buscar melhores resultados coletivos, se fizeram presentes nesta trajetória. As experiências e os resultados desta convivência cooperativa permaneceram como uma forma eficaz de melhorar a vida das pessoas, atentando para a sustentabilidade do grupo. De acordo com a argumentação exposta, Frantz (2012) demonstra o sentido da “cooperação” e como ela se torna presente na sociedade, quando destaca que as Organizações cooperativas nascem como fenômenos sociais complexos, da articulação e da associação de indivíduos que se identificam por interesses ou necessidades, buscando o seu fortalecimento pela organização e instrumentalização, com vistas a objetivos e resultados, predominantemente, de ordem econômica. A cooperação é, em seu princípio constituinte, na economia de mercado, um acordo racional de sujeitos sobre algo, isto é, a economia, e os seus interesses e necessidades diante da produção e distribuição de bens e riquezas. Esse acordo se desenvolve, política e operacionalmente, nos espaços da associação e da empresa cooperativa, mediada pela comunicação.

O cooperativismo, na modernidade, surge com a ideia de buscar a solução de problemas coletivos que, de forma individual, não seriam passíveis de solução ou não se tornariam tão atraentes economicamente como na coletividade. Organizados em grupo e, havendo a intenção de atingir um determinado objetivo comum, os indivíduos encontram a viabilidade de ações e resoluções de questões, usando-se da força do coletivo, que também permite a integração social desses.

Estudos sinalizam para o surgimento do movimento cooperativo moderno, inspirados em experiências vividas, em 1844, na cidade de Rochdale, na Inglaterra, como o caso dos 28 tecelões que, através de capital próprio e, após muitos estudos para evitar um novo fracasso, depois de uma greve frustrada, se organizaram em cooperativa para solucionar problemas relacionados ao desemprego, falta de alimentos e salários baixos. Para Frantz (2005), a iniciativa dos tecelões de Rochdale, foi uma das experiências mais marcantes da história do cooperativismo moderno. É considerada como a experiência matriz do cooperativismo moderno”.

Percebe-se então, que as cooperativas surgem a partir da necessidade de um grupo de pessoas que, conscientes dos benefícios da união e da cooperação, buscam a superação conjunta de problemas. Neste modelo, o bem-estar e o trabalho coletivo devem ser superiores as vontades individuais. No caso brasileiro, o surgimento do cooperativismo nos moldes moderno se confirma com a fundação das reduções jesuíticas (MASY, 1992). Destaca-se que em 1610, com a fundação das primeiras reduções jesuíticas no Brasil, encontra-se o registro do início da construção de um estado cooperativo em bases integrais. Por mais de 150 anos, esse modelo deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem-estar do indivíduo e da família se sobrepunham ao interesse econômico da produção. A ação dos padres jesuítas se baseou na persuasão, movida pelo amor cristão, e no princípio do auxílio mútuo (mutirão), prática encontrada entre os indígenas brasileiros em quase todos os povos primitivos, desde os primeiros tempos da humanidade (SAVOLDI, 2011; BÜTTENBENDER, ROTTA e HOFER, 2010).

A partir da primeira década do século XX, é constituída no Rio Grande do Sul em 1902, em Nova Petrópolis, como a Cooperativa de Crédito. Posteriormente, surgimento de inúmeras cooperativas agrícolas no estado e na região Fronteira Noroeste. Inicialmente cooperativas de crédito (Caixas rurais) e cooperativas mistas, que em seu processo de organização valorizavam a organização local e comunitária. Büttendebender (1995), sistematiza e descreve a evolução do cooperativismo na região e no estado

A trajetória e o desenvolvimento da região Fronteira Noroeste foram marcados pela atuação de práticas cooperativistas. O esgotamento de novas terras, o aumento da população e do custo de reprodução da unidade familiar, aliado a falta de alternativa na região, foi responsável pela migração de muitas pessoas para outros Estados. Rotta (1999) destaca que a solução proposta pelo empresariado comercial e industrial urbano passava pela modernização da agricultura, pela agroindustrialização como forma de agregar valor aos produtos, e pela conquista de novos mercados. Com a modernização da agricultura a região se reposicionou em relação ao mercado, passando a disputar mais espaços, conforme destacado por Büttendebender et al., (2010), que a aliança entre a ciência e a técnica permitiu o controle racional do tempo, dos processos, dos instrumentos e do gerenciamento da produção, gerando aumentos significativos de produtividade e de qualidade dos produtos. As empresas, as instituições, as pessoas e os grupos sociais que incorporaram mais rapidamente essa nova concepção passaram a servir de referência para os demais, ainda mais se conseguissem ocupar uma posição de destaque no mercado.

Conforme uma ampla abordagem descritiva realizada por Büttgenbender et al (2010), as relações de solidariedade e ajuda mútua perderam espaço para as relações de competição guiadas pelo critério da eficiência e da produtividade. Com base nos autores acima citados, a atuação das cooperativas tritícolas ou mistas auxiliou na integração da agricultura ao desenvolvimento industrial. Elas passaram a atuar como agenciadoras dos programas oficiais de propagação do pacote tecnológico, do financiamento, do armazenamento, da assistência técnica e da orientação ideológica aos produtores. Estar ligado a uma cooperativa significava obter o direito de participar do processo e receber as orientações básicas para poder acompanhá-la. As cooperativas expandiram rapidamente seu quadro social e passaram a abrir filiais em comunidades mais expressivas do meio rural, constituindo-se como empresas significativas na geração de riqueza em nível local e regional.

Novos modelos de organização associativa foram protagonizados na região Fronteira Noroeste, como a criação de Associações de Prestação de Serviços e Assistência Técnica (APSATs) e de Condomínios. Ainda afirmam os mesmos autores que, o espírito associativo, associado a necessidade da organização dos pequenos agricultores focados na diversificação de culturas, foram o nascedouro de várias cooperativas de pequenos agricultores focalizados na agricultura familiar. A partir disso, pode-se ponderar que, as ações coletivas, em busca de um objetivo comum, são formas encontradas pela sociedade para alcançar os seus propósitos de maneira mais eficiente, com resultados que satisfazem as pessoas individualmente e coletivamente, sem terem prejuízos econômicos, sociais, humanos e/ou ambientais.

O cooperativismo, essencialmente, busca trabalhar de forma coletiva para um objetivo em comum escolhido pelo grupo que o compõe. Sua prática busca tornar as pessoas mais participativas e solidárias. Como visto, anteriormente, a prática cooperativista sempre esteve relacionada a demandas de grupo de pessoas, envolvidas em relações econômicas, políticas, sócias e culturais, destacando-se como uma forma de prática social, conforme salienta Frantz (2012). Ainda ressalta que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, por meio de uma empresa, mas que têm dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário.

Valores como ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade fundamentam as atuações da cooperação e, conseqüentemente, do cooperativismo. Esses valores estão presentes nos diferentes setores dos 13 ramos de atividades do cooperativismo, que são: Agropecuário; Educacional; Crédito; Saúde; Infraestrutura;

Habitacional; Transporte; Turismo e lazer; Produção; Especial; Mineral; Consumo e de Trabalho (OCB, 2014).

Para nortear esses valores acima expostos, o cooperativismo apresenta um rol de princípios que o caracteriza, que são os seguintes: adesão voluntária e livre, gestão democrática, participação econômica, autonomia e independência, educação, formação e informação, intercooperação e interação com a comunidade.

Vale ainda destacar que as cooperativas são organizações voluntárias abertas, em que as pessoas se associam sem discriminação de gênero, política, racial, social ou religiosa focando o princípio da Adesão voluntária e livre. Referente a Gestão democrática, o Sindicato e Organizações das Cooperativas do Rio Grande do Sul destaca que as Cooperativas são organizações democráticas controladas por seus sócios, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. Homens e mulheres, eleitos pelos sócios, são responsáveis para com os sócios. Nas cooperativas singulares, os sócios têm igualdade na votação; as Cooperativas de outros graus são também organizadas de maneira democrática (OCERGS, 2012).

No princípio da participação econômica dos associados, que contribuem e participam democraticamente do capital da Cooperativa, as sobras são destinadas no desenvolvimento das Cooperativas, com apoio em outras atividades aprovadas pelos sócios. Ainda, a redistribuição das sobras é feita de acordo com a proporção das operações. Já no princípio da Autonomia e Independência, as Cooperativas são tidas como organizações autônomas de ajuda mútua. Muitas cooperativas oferecem treinamento e educação para os associados, direção e funcionários, além de desenvolverem um trabalho com jovens e líderes formadores de opinião sobre a natureza e os benefícios da cooperação, caracterizando assim o princípio da educação, formação e informação.

Na Intercooperação, as cooperativas atendem seus sócios mais efetivamente e fortalecem o movimento cooperativo trabalhando juntas, e de forma sistêmica, através de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, através de Federações, Centrais, Confederações etc.

Já no princípio do compromisso com a comunidade, através de políticas aprovadas pelos seus membros, é importante que as Cooperativas trabalhem voltadas para o desenvolvimento sustentável de suas comunidades. Cabe destacar que, tais princípios citados, não são estáticos, podendo existir outros que fundamentam as práticas cooperativistas como uma doutrina socioeconômica, fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativos.

No sistema cooperativista, o trabalho humano é favorecido, a cultura e as relações econômicas são cada vez mais valorizadas. Assim, procura-se sair da individualidade para a comunidade pelo estabelecimento de interesses comuns, como salienta Frantz (2013). Os laços sociais, o reconhecimento do ser humano e a reconstrução de identidades e do coletivo são fortalecidos no sistema. Portanto, as cooperativas são, exatamente, empresas com um sentido mais amplo: com sentido econômico, com significado político, social e cultural.

Neste sentido, o envolvimento dos associados com a cooperativa tem função fundamental na concretização destes relacionamentos. Entende-se que o bem-estar e melhoria da vida dos associados, além de ser um dos desafios das cooperativas, devem também ser uma forma de envolver os associados a participarem cada vez mais da gestão das cooperativas, seja como integrantes da equipe diretiva ou como sócios participativos nas tomadas de decisões, decisões essas que merecem uma grande atenção e planejamento, em vista que atingem um grande número de pessoas.

2. A importância da participação dos associados nas cooperativas

A participação dos associados, seja na gestão das cooperativas ou no desenvolvimento de suas atividades, é fundamental para o fortalecimento do setor e, principalmente, para o crescimento sólido das cooperativas. Sabe-se que a participação dos associados na gestão também é importante para os gestores, a fim de que haja amparo democrático nas tomadas de decisões e, consigam esses estar mais seguros da satisfação e confiança dos associados perante os rumos da cooperativa.

Com a participação mais efetiva do quadro associativo nas atividades de planejamento da cooperativa retoma-se o princípio do cooperativismo da Gestão Democrática, em que os sócios participam ativamente no estabelecimento de políticas e nas tomadas de decisões da Cooperativa, sendo este um dos grandes desafios das cooperativas na atualidade.

A democracia se configura em uma forma de governar baseada na participação popular, tendo essa ideia nascido no período das antigas repúblicas grego-romanas, onde os cidadãos (homens do sexo masculino e com propriedades) reuniam-se na praça pública para debaterem os problemas coletivos e decidirem sobre eles (MALUF, 2008). Já no período moderno, os modelos democráticos voltam-se prioritariamente para a democracia representativa ou indireta, onde as pessoas elegem outras para governarem e gerirem o bem público em seu nome. As cooperativas são baseadas, em especial, no processo de democracia direta, pressupondo que seus associados possam participar, ativamente, das decisões da gestão das cooperativas, embora sejam eleitos cargos que são os responsáveis para a viabilização das decisões proferidas em

assembleia. O que ocorre, muitas vezes é que esses cargos eletivos acabam realizando uma gestão baseada nos moldes capitalistas e, com isso a relação com os associados se distancia dos princípios cooperativos. Por consequência, os sócios acabam não participando ativamente nas assembleias, pois não conhecem a cooperativa e seu funcionamento (GUARESCHI, 2004).

A ideia dos princípios orientadores da prática cooperativa e da concepção de cooperativismo é reforçada por Frantz (2013), quando destaca que as cooperativas são, em sua origem, organizações sociais instrumentalizadas, isto é, nascem de uma relação social, com objetivos econômicos os quais se busca realizar, através de uma empresa, mas que tem dimensões sociais mais amplas que seu sentido econômico primário. Organizações cooperativas são, por isso, exatamente, campos de educação e espaço de poder.

O envolvimento dos associados junto às cooperativas torna-se um processo que vai além da troca de experiências e de diálogo; é também espaço de construção de conhecimento. Marques (1993) fundamenta que o conhecimento antes de ser estranhamento e distinção, é simpatia, aproximação e comunhão. Nessa mesma linha de pensamento, Frantz (2013) destaca que uma organização cooperativa é, antes de tudo, uma associação de pessoas e não de capitais que se propõe atuar na perspectiva da economia dos componentes dessa associação, isto é, na perspectiva de sua racionalidade econômica como economias individuais. Neste contexto, a natureza associativa decorre a necessidade de participação política de seus associados na condução do empreendimento cooperativo.

Essa comunicação entre o grupo executor da gestão das cooperativas e seus associados pressupõe um importante mecanismo para que os associados possam participar, ativamente, das decisões. Esse envolvimento dos associados na gestão das cooperativas é um dos desafios que o planejamento estratégico deve resgatar e fortalecer.

3. O planejamento estratégico nas cooperativas: uma ferramenta na aproximação dos associados

Estudos já revelaram que o planejamento estratégico é fundamental para o desenvolvimento e crescimento de empresas. Isso não poderia ser diferente para as cooperativas. O planejamento estratégico busca, resumidamente, definir o rumo das cooperativas para o futuro, com apontamentos de ações que devem ser tomadas por todas as partes envolvidas neste processo seja pela direção, associados e funcionários.

O termo planejamento estratégico passou a fazer parte das empresas como forma de dar um rumo, uma direção nas atividades das empresas. Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico é uma forma que permite a administração direcionar a empresa potencialmente,

visando a interação dela com fatores controláveis (internos) e fatores não controláveis (externos). Ainda, na mesma linha de raciocínio, o autor diz que no processo de planejamento deve-se considerar toda a cooperativa e não somente uma de suas partes, por exemplo, pode considerar a área de marketing, recursos humanos, produção, etc.

O planejamento estratégico, seja ele desenvolvido em empresas ou em cooperativas, pode ser uma ferramenta eficaz na aproximação dos associados com a gestão da cooperativa, principalmente nas tomadas de decisões, construindo identidades participativas e pessoas que se voltam mais para o coletivo. Nesse sentido, Frantz (2013), destaca a importância do movimento cooperativista, que é um lugar de comunicação e debate a respeito de práticas e técnicas econômicas, de laços sociais e de cultura, frente as tendências individualistas e de exclusão social. Pode-se reconhecer o cooperativismo como um lugar de reconstrução de identidades, do coletivo, dos laços sociais rompidos, do reconhecimento do ser humano.

Entre os mecanismos que podem constar no planejamento estratégico das cooperativas, voltados para a aproximação do quadro social nas tomadas de decisões, além do diálogo, está o estímulo ao comprometimento e pertencimento. Marques (1995) observa que, ao se entrelaçarem os processos da socialização, da individuação e da singularização do sujeito, os homens aprendem uns dos outros, constituem-se em sujeitos sociais concretos da aprendizagem e adquirem, como pessoas, as competências que os tornam capazes de linguagem e ação para tomarem parte nos processos de entendimento compartilhado e neles afirmarem sua própria identidade.

Os indivíduos, de forma unida, usam da sua identidade para chegarem a um interesse coletivo. Lisniowski, (2004), afirma que dentro da vivência cooperativa, formam-se identidades voltadas para as questões sociais, ou seja, identidades solidárias, contribuindo para o sucesso da cooperativa.

Conforme Schneider (1991) e retomado por Savoldi (2012), os associados devem ser estimulados permanentemente através de processos educativos, sejam eles formais ou informais, comunicação e oportunidades de participar. O autor enfatiza ainda que, a participação dos associados por meio do diálogo potencializa a capacidade criativa da organização, possibilitando ao grupo chegar à identificação de soluções de problemas que possam ocorrer. Nesse contexto, a participação efetiva dos associados, tanto nas questões econômicas, como sociais é importante para a disseminação da imagem da cooperativa.

Entre os critérios que podem ser considerados no planejamento estratégico quanto a implementação de ações que podem ser desenvolvidas para aproximar o quadro social das

decisões e gestão da cooperativa estão: a transparência da gestão da cooperativa com o quadro social, considerando que ao estar por dentro de todo o contexto, o associado se sinta cada vez mais responsável pelo melhoramento e busca de soluções; ter ações de procedimentos de rotinas que facilitam o acesso às informações, visando alcançar a eficiência e eficácia da gestão; desenvolver programas que fortaleçam a confiança, a participação e a cooperação entre todos: cooperados, funcionários e dirigentes. Ainda, é possível desenvolver em conjunto com os associados, funcionários e direção, a construção dos objetivos e metas da cooperativa, fazendo com que todas as partes se sintam responsáveis pela gestão da entidade e pelo cumprimento das mesmas.

Conforme (Lisniowski, 2004), a semelhança está presente na formação de identidade de um grupo. A formação da identidade de um grupo ocorre quando elementos desta identificação são compartilhados por todos os membros de um grupo, cada qual significando de maneira individual mas reconhecendo em outros membros semelhanças que os ligam a um projeto idealizado comum. A identidade de grupo se baseia neste ideal em comum mantido pelo grupo, e na razão que os mantém unidos. Ela é o resultado da busca de unidade do grupo e o eixo aglutinador para o projeto de vida compartilhado por seus membros. Sua construção resulta da busca constante da realização deste projeto coletivo. Este imaginário comum, compartilhado por todos os membros, que considera o projeto como ideal e o grupo como seres ideais, mobiliza a crença dos membros para que partilhem de uma mesma ilusão: de que a organização tem uma causa a defender.

Destinar um espaço no planejamento estratégico para apontar alternativas de aproximação do quadro social da gestão da cooperativa é, de certa forma, um desafio que deve ser encarado no momento de se pensar o planejamento.

4 – Proposições

Frente ao estudo realizado, os fundamentos da literatura e os desafios que vivem as cooperativas, são sugeridas proposições que possam contribuir com a qualificação contínua dos processos de elaboração dos planos estratégicos em cooperativas, e em particular na Cotrirosa. Outrossim, para ampliar e fortalecer os mecanismos de participação dos associados, ampliando o envolvimento e responsabilidade na gestão, na auto-gestão e ampliando os níveis de pertencimento dos associados na cooperativa.

- a) A qualificação da gestão de toda e qualquer organização requer um adequado planejamento estratégico, desdobrado também nos níveis tático e operacional, delimitando os referenciais e as prioridades estratégicas da organização no médio e longo prazo, com o alinhamento

- das competências e recursos nessa direção, visando maximizar a exploração dos recursos e a otimização dos resultados para a cooperativa, seu conjunto de cooperados e a sociedade.
- b) A cooperativa tem no planejamento e gestão estratégica, um de seus fundamentos para viabilizar a autogestão, o autocontrole, a democracia e a participação dos seus membros.
 - c) O periódico processo de avaliação e de revisão do planejamento estratégico, e suas prioridades, permite a atualização da dinâmica de gestão cooperativa, aberta as contingências, mudanças e transformações da sociedade, gerando bases para a sua sustentabilidade econômica, social e ambiental e longevidade organizacional.
 - d) O planejamento, reconhecido como instrumentos de gestão, mas também como um processo, com aprendizagem e desenvolvimento organizacional, capacita a cooperativa e amplia a apropriação da dinâmica de planejamento e gestão pelos seus membros, bem como, o reconhecimento de pertença de todas as pessoas que dela fazem parte.
 - e) O processo de planejamento na cooperativa estudada, a Cotrirosa, já se constitui prática de vários anos, o que amplia a sua capacidade de perceber e antecipar oportunidades e/ou ameaças, e reconhecer suas qualidades e/ou fragilidades, qualificando os processos de gestão e promovendo a capacitação dos seus gestores e membros.
 - f) Os processos de participação adotados pela cooperativa Cotrirosa reconhecem a sua identidade com os princípios da educação, participação e democracia cooperativa, elementos estes que contribuem para explicar a trajetória exitosa na geração dos resultados para os associados, seus membros internos e a sociedade.
 - g) As evidências estudadas, à luz dos desafios futuros do planejamento e da gestão cooperativa, indicam para a contínua qualificação e sugerem a implementação de práticas de governança corporativa em cooperativa, consolidando a múltipla dimensão. Esta múltipla dimensão que é composta por um lado, pela estrutura coletiva e associativa, norteadas pelos princípios cooperativos e que valorizam a participação, a democracia e capacitação de seus membros. Por outro lado, pela necessária qualificação e profissionalização de sua estrutura de gestão e de inserção em mercados nacionais e internacionais com maior competitividade, requerendo para isto maior eficácia e eficiência tecnológica e produtiva em seus processos, produtos e resultados.
 - h) As cooperativas, e em específico a Cotrirosa, tem nos processos de planejamento estratégico uma referência para seu contínuo aperfeiçoamento como organização social e econômica, capacitação gerencial, produtiva e humana, gerando novas oportunidades de trabalho, de renda, de ajuda mútua, solidariedade e justiça social.

- i) Promover iniciativas que potencializem a atuação das cooperativas a partir da intercooperação local-regional, nacional e internacional, potencializando a sua atuação em território fronteiriço internacional.

Considerações finais

A partir do estudo realizado constatou-se que a participação do quadro social nas tomadas de decisões das cooperativas é fundamental para a permanência dos sócios na cooperativa e, principalmente, para o fortalecimento do sistema cooperativista. Para que uma cooperativa atinja seus objetivos, levando em conta os princípios que a norteiam, não se pode abrir mão da importância do trabalho cooperativo e, principalmente, da participação efetiva do quadro de associados, nas ações e decisões da mesma.

Além disso, é importante que a cooperativa tenha clara a sua atuação futura. Neste sentido, como um projeto que norteia as ações e decisões da cooperativa, o planejamento estratégico, além de conter ações nas diferentes frentes de negócios, deve incluir trabalhos efetivos com associados, de forma que os mesmos se sintam cada vez mais parte da entidade e incluídos no processo de tomada de decisões da entidade.

Os associados devem entender claramente os propósitos da cooperativa, para que sejam capazes de entender e interferir na orientação das atividades da cooperativa, para benefício dos próprios associados. Estimular no quadro social uma identificação com o grupo a que pertence, torna-se uma forma importante para criar o sentimento de pertencimento, tornando cada ser integrante um agente responsável e comprometido com o andamento da cooperativa. Isso tudo possibilita uma eficiente organização da gestão, apontando para uma maior facilidade de atingir as metas das mesmas. A educação e a comunicação podem ser o caminho para o resgate dos princípios cooperativistas, aproximando ainda mais os associados da gestão da cooperativa, proporcionando ao grupo identificar soluções de problemas, participando deles e, conseqüentemente, fomentando o desenvolvimento da cooperativa e a sua profissionalização.

Diante do desafio lançado pelo presente trabalho, de apontar algumas alternativas de, através do planejamento estratégico, aproximar os associados da gestão da cooperativa, além do acima elencado muito ainda se tem a estudar e pesquisar para que, futuramente, o modelo de condução da gestão das cooperativas, passa a ser mais qualificado, possibilitando que o associado participe inclusive da construção do planejamento estratégico. Talvez o caminho mais indicado seja buscar, através do planejamento estratégico, a aproximação do associado na gestão da cooperativa para que, a partir disso, ele possa ser protagonista na construção do planos, ações e metas futuras da cooperativa.

7. Referências Bibliográficas

ANDRIOLI, Antônio Inácio. **Trabalho Coletivo e Educação**, Ijuí, ed: Unijuí, 2007.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **Gestão de Cooperativas. Fundamentos, Estudos e Práticas**. Ijuí/RS. Ed.Unijuí, 2011.

BÜTTENBENDER, Pedro L. **Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul**. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

BÜTTENBENDER, Pedro Luís. **O cooperativismo e o desenvolvimento regional: estudo sobre as contribuições das cooperativas e das associações no desenvolvimento da região da Grande Santa Rosa**. Perspectiva Econômica, São Leopoldo/RS, Unisinos, n. 36, vol. 29, n. 86, p. 99-142, 1995. (Série Cooperativismo).

BÜTTENBENDER, Pedro L.; ROTTA, Edeimar; HOFER, Claudio E. **O cooperativismo inserido na evolução e no desenvolvimento da Região Fronteira Noroeste**. In: Büttенbender, P.L. Cooperativismo na Região noroeste do Rio Grande do Sul. Ed. Sescop/RS. Porto Alegre. 2010.

CAVALCANTI, Marly (org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

FRANTZ, Walter. **Associativismo, Cooperativismo e Economia Solidária**. (Coleção educação à distância. Série livro-texto) Ijuí: ed. Unijuí, 2012.

FRANTZ, Walter. **O lugar do movimento cooperativo na sociedade. Velhas questões e Novas reflexões**. Ed. Unijuí. Ijuí, 2013.

FRANTZ, Walter. **Reflexões Apontamentos sobre o Cooperativismo**. Coleção Cadernos Unijuí, Ijuí: ed. Unijuí, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. Atlas, São Paulo, 1999.

GUARESCHI, Pedrinho. **Sociologia Crítica: alternativas de mudança**. 57. ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2004.

LISNIEWSKI, Simone Aparecida, **O Projeto da Economia Solidária e a Formação da Identidade de Grupo de uma Cooperativa Popular**. Dissertação apresentada no Programa de Pós-graduação no Setor de Ciências Jurídicas da UFPR, 2004.

MALUF, Sahid. **Teoria Geral do Estado**. 28. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

MARQUES, Mario O. **A aprendizagem na mediação social do aprendido e da docência**. Ijuí: Editora Unijuí, 1995.

MARQUES, Mario O. **Conhecimento e Modernidade em Reconstrução**. ed. Unijuí, Ijuí, 1993.

MASY, Rafael Carbonell de. **Estrategia de desarrollo rural en los pueblos guaraníes (1609-1767)**. Barcelona. Instituto de Cooperación Iberoamericana E.A. Bosch. 1992.

NAUJORKS, Senirio. **Estudos sobre práticas cooperativas de produção envolvendo o território missioneiro: Brasil – Argentina e Paraguai**. Tesis da Maestria em Gestão Estratégica de Negócios. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2011.

STEFFENS, Rogério Luis. **Estudios sobre las prácticas cooperativas de crédito que involucran al Territorio Misionero**. Tesis da Maestria em Gestão Estratégica de Negócios. Facultad de Ciências Economicas, Universidad Nacional de Misiones. Posadas. Misiones. Argentina. 2014.

OCERGS: **Conceitos e Princípios**. Sistema OCERGS SESCOOP/RS. 2012.

<<http://www.ocergs.coop.br/index.php/cooperativismo/conceitos-principios>>. Acesso em: 25 fev. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Cooperativismo em toda parte**. [brasilcooperativo.coop.br](http://www.brasilcooperativo.coop.br). <<http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/ramos/index.asp>>. Acesso em: 25/02/2014

ROTTA, Edemar. **A Construção do Desenvolvimento. Análise de um “Modelo” de interação entre Regional e Global – A Experiência da Grande Santa Rosa**. Ijuí, ed. Unijuí, 1999.

SAVOLDI, Zélia. **Configuração da Imagem Corporativa da Cotrirosa na Percepção de seus Associados**. Artigo de Conclusão do curso de Pós-Graduação em Marketing. UNIJUI. Ijuí, 2012

SAVOLDI, Zélia e Outros. **Responsabilidade Social como estratégia de marketing nas cooperativas agropecuárias do Rio Grande do Sul**. In: Büttgenbender, P.L. Gestão de Cooperativas. Ijuí/RS. Ed. Unijuí. 2011.

SCHNEIDER, José. Odelso. **Democracia, Participação e Autonomia Cooperativa**. São Leopoldo: UNISINOS, 1991.

SPAREMBERGER, Ariosto. **As estratégias de uma empresa agroindustrial: o caso do frigorífico Cotrijuí**. Florianópolis: Insular, 2001.