Branding como ferramenta estratégica para cooperativas

Branding as strategic tool for cooperatives

Fernando Augusto Ferraz Busch
Pós-graduado *Lato Sensu* em Design e Gestão de Marca (*Branding*) pela Unochapecó, Chapecó, SC. fernando.busch@gmail.com

Resumo

As cooperativas no Brasil organizam-se em estruturas administrativas que, muitas vezes, são alvos de críticas e, consequentemente, apresentam oportunidades de aprimoramento. O presente trabalho, através de investigação bibliográfica, relaciona a estrutura administrativa das cooperativas com os ideais de organizações orientadas pela marca e eixos estratégicos prioritários para cooperativas. A partir disso, são apresentados os potenciais do *branding* como ferramenta estratégica para cooperativas.

Palavras-chave: Cooperativas. Gestão de marca. Branding.

Subject

The cooperatives in Brazil organize themselves in administrative structures that are, most of the time, targets of criticism and, consequently, present opportunities of improvement. This work, through research literature, relates the administrative structure of cooperatives with the ideals of brand-guided organizations and strategic priority axes for cooperatives. From this are presented the potential of the branding as a strategic tool for cooperatives.

Key-words: Cooperatives. Brand management. Branding.

Introdução

Cooperativismo é um tema que vem ganhando destaque na sociedade atual. Um exemplo disso é a Organização das Nações Unidas (ONU) ter definido o ano de 2012 como o ano cooperativismo (ONUBR, 2011). Diferentes autores trazem hoje o assunto para o centro das discussões, buscando, através do aprimoramento do sistema cooperativista, um melhor desenvolvimento econômico e social.

Diante disso, percebe-se que o cooperativismo mobiliza grande parte da economia nacional. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão responsável pela representação das cooperativas, representa hoje mais de 6.600 cooperativas em todo o país, com cerca de 9 milhões de associados (OCB SESCOOP, 2013) que atuam de forma positiva em suas comunidades, gerando trabalho, renda e desenvolvimento social.

Conforme alguns autores, as associações de mútua cooperação existem desde os primórdios da história (BIALOSKORSKI NETO, 1998; KOTZ; VILWOCK, 2008; OLIVEIRA, 1984). No entanto, a consolidação efetiva do cooperativismo se deu em cenário capitalista, a partir da iniciativa dos tecelões de Rochdale. Os pioneiros de

Rochdale fundaram a primeira organização cooperativa cujos princípios gerais serviram de base para a doutrina do cooperativismo (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Considerando a importância e abrangência do cooperativismo como sistema econômico, estudos na área, como este, demonstram sua relevância. O presente trabalho tem como objetivo apresentar o modelo clássico de estrutura administrativa das cooperativas brasileiras, relacionando-o com as perspectivas e com o potencial do *branding* como ferramenta estratégica, a fim de propor um aprimoramento.

Analisando o contexto das empresas brasileiras, evidencia-se que existem poucas organizações que assumiram a visão do *branding* e que muitas carecem de aprimoramento na construção de marcas (KELLER; MACHADO, 2006). Na área de organizações cooperativas nacionais, raros são os estudos e aplicações dos ideais do cooperativismo em união com os do *branding.*

Para tanto, o presente trabalho está organizado em: a) cooperativismo, identidade de marca e branding; b) organizações orientadas pela marca; c) a estrutura de uma cooperativa e o contexto nacional; e) os potenciais do *branding* para cooperativas.

Na primeira parte, "Cooperativismo, identidade de marca e *branding*", são explicitados e relacionados os temas de cooperativismo, organizações cooperativas, desafios da comunicação de cooperativas, comunicação, identidade, imagem, gestão de marca e *branding*. Na segunda parte do artigo, "Organizações orientadas pela marca", são apresentadas definições e modelos de organizações mercantis orientadas pela marca. Na quarta parte, "A estrutura de uma cooperativa e o contexto nacional", evidencia-se a situação das cooperativas em nosso país e sua estrutura administrativa, trazendo a tona reflexões a respeito de seu funcionamento e desafios. Ao fim, em "Os potenciais do *branding* para cooperativas", os potenciais são apresentados partindo da comparação entre os ideais e funções do *branding* com os eixos estratégicos prioritários das cooperativas no contexto apresentado.

Através de investigação bibliográfica, identificam-se importantes autores das áreas do cooperativismo e *branding*. No que se refere a modelos de estruturas administrativas de cooperativas e seus princípios de funcionamento, Antonialli (200), Azambuja (2003), Bialoskorski Neto (1998), Crúzio (1999), Dias (1991), Faria (2010), Oliveira (1984) e Zylberstajn (1994) fornecem informações que favorecem a comparação entre eles e outros esquemas. Quanto aos princípios do cooperativismo, eles são de conhecimento geral, expostos por diversos autores. Já os eixos estratégicos prioritários do posicionamento cooperativista são levantados por Waack e Machado Filho (1999) e

Machado Filho e Marino e Conejero (2003). Os ideais do *branding* são defendidos por Aaker (1996) (1998), Batey (2010), Keller e Machado (2006), Knapp (2002) e Semprini (2006), que apresentam definições que possibilitam reflexões entre um modelo de empresa mercantil orientada pela marca com uma empresa cooperativa.

Cooperativismo, Identidade de Marca e *Branding*

O cooperativismo é a doutrina que norteia a conduta e os trabalhos dos associados a uma cooperativa e possui como conceitos-chave: solidariedade e desenvolvimento econômico (DIAS, 1991). Uma cooperativa pode ser definida como uma sociedade de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeita à falência e com o objetivo de prestar serviço (DIAS, 1991; KOTZ; VILWOCK, 2008). Elas se diferenciam ideologicamente de empresas mercantis (que são as que mais comumente fazem uso do *branding*) em diversos aspectos. Conforme Dias (1991, p. 33-38):

> a) a cooperativa é uma sociedade de pessoas, a empresa mercantil é uma empresa de capital; [...] b) o objetivo da cooperativa é a prestação de serviços, o da empresa mercantil é o lucro; [...] c) na cooperativa o número de associados é ilimitado, enquanto na empresa mercantil o número de associados é limitado; [...] d) na cooperativa, controle democrático, um homem um voto; na empresa mercantil, controle pelo capital, uma ação um voto; [...] e) o quórum na cooperativa é baseado no número de associados presentes. Na empresa mercantil o quórum é baseado no número de ações ali representadas por seus proprietários (acionistas); [...] f) na cooperativa não é permitida a transferência de quotas-partes a terceiros. Na empresa mercantil é permitida a transferência de ações; [...] g) na cooperativa existe o retorno proporcional das sobras; na empresa mercantil a distribuição dos rendimentos é proporcional ao número de ações; [...] h) na cooperativa há necessidade dos associados conhecerem os princípios; na empresa mercantil não existe esta necessidade; [...] i) na cooperativa é obrigatória a utilização dos serviços por parte do associado; na empresa mercantil não existe obrigatoriedade de utilização dos serviços prestados pela empresa;

Todas as cooperativas funcionam inspiradas pelos princípios rochdaeleanos acolhidos pela I.C.A. (*International Cooperative Alliance*) (Lei 5.764/1971): "adesão livre, controle democrático, retorno pro-rata das operações, juros limitados ao capital, desenvolvimento da educação e intercooperação" (ANTONIALLI, 2000, p. 138). Como consequência, a ideologia dos pioneiros de Rochdale acaba moldando a identidade de marca de todas as cooperativas.

Para compreender o conceito de identidade de marca, é preciso, primeiro, conhecer sua raiz na comunicação. A comunicação possui seu vínculo com as marcas há quase tanto tempo quanto o próprio consumo e está diretamente associada a ele (SEMPRINI, 2006). Carvalho (1967, p. 143 *apud* KELLY, 1978, p. 179) afirma que o ato de comunicar é "vender uma ideia", o que, por sua vez, relaciona-se a intenção de persuasão, tida por Torquato (1992 *apud* PIMENTEL, 2009, p. 20) como ação com

finalidade de fazer com que o público aja de uma determinada maneira. Porém, nem sempre a comunicação é intencional.

Segundo Batey (2010, p. 337), podemos definir a comunicação como "a transferência, intencional ou não, de significado por meio de mensagens", dentro de duas ideologias de comunicação, onde uma "vê a comunicação como a transmissão de mensagens e se concentra em como os emissores as codificam e transmitem e os receptores as recebem e decodificam" (*Id.*, *ibid.*, p. 337-338) e a outra a vê "como a geração e troca de significados" (*Id.*, *ibid.*, p. 338). Em meio a estas definições, surge a identidade de marca como uma forma concisa e consistente de se transmitir e trocar significados com os diferentes públicos.

Através da identidade de marca, o estrategista de marca busca manter ou criar um conjunto de associações que representam aquilo que ela defende e que se torna uma promessa aos consumidores (AAKER, 1996). Semprini (2006) aponta que a identidade de marca atua como meio de condensar diferenciação, variedade de significados, nuances, valores e como ferramenta para manutenção dos discursos. Sendo assim, é pela comunicação dos seus significados que a identidade tenta interferir na percepção e no comportamento de seus públicos.

Resulta dessa intenção a imagem, que é como o público recebe e interpreta os estímulos de uma mensagem (NEVES, 1998 *apud* PIMENTEL, 2009, p. 23), no caso, a identidade, e o que pensa sobre ela. A imagem também é tida como "uma descrição das associações, crenças e sensações que os consumidores têm a respeito de certa marca" (BATEY, 2010, p. 19).

O *branding* se configura, nesse contexto, como "conjunto de atividades que visa otimizar a gestão das marcas de uma organização como diferencial competitivo" (KELLER; MACHADO, 2006, p. 15). Proveniente do nórdico antigo *brandr*, que significa "queimar" (KNAPP, 2002, p. 104) e traduzido livremente como "colocar a marca" (SEMPRINI, 2006, p. 292), o *branding* traz uma visão peculiar da ideia de marca que vai além da definição tradicional da *American Marketing Association* (AMA) que a tem como um nome, um sinal, um termo, um desenho ou uma combinação entre eles, que vise identificar os bens e serviços de um vendedor (ou um grupo de vendedores) e diferenciá-los dos concorrentes (DE CHERNATONY; RILEY, 1997 *apud* BATEY, 2010; AAKER, 1998). O *branding* a define como entidade que possui "nível de conhecimento, reputação e proeminência de mercado" (KELLER; MACHADO, 2006, p. 2), potencial de conferir à

organização uma maior valorização (KNAPP, 2002) e também um agrupamento de significados para as pessoas (BATEY, 2010).

Em suma, o *branding* é um conjunto de ações de manutenção da identidade de marca. Ações que, segundo Semprini (2006, p. 176) ocorrem na relação entre projeto de marca, manifestações e identidade/projetos manifestos, ilustrados na figura 1:

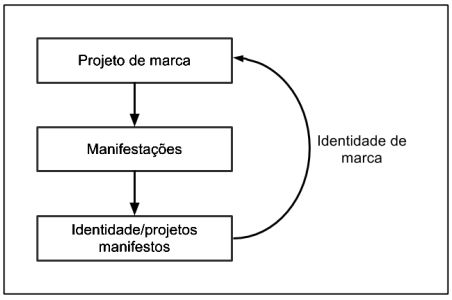

Figura 1: Relações da Identidade de Marca
Fonte: Semprini (2006, p. 176).

O projeto de marca viabiliza a existência da marca, dando a ela corpo e visibilidade através dos elementos: identidade visual, comunicação, escolhas administrativas (entre elas as de colaboradores e mediadores), decoração de pontos de venda e planejamento de experiências sensíveis e psicológicas criadas pela interação com a marca (SEMPRINI, 2006).

Esses elementos compõem as manifestações da marca e formam todo o universo do visível e perceptível do projeto da marca que é colocado em contato com seus destinatários (sejam elas formuladas intencionalmente ou não) (*Id.*, *ibid.*). Através desta visão, percebe-se que sem um projeto de marca claro as manifestações se tornam incoerentes e aleatórias (*Id.*, *ibid.*), pois lhes falta a base projetual. O ciclo se fecha, dentro dessa explicação das ações do *branding*, com a percepção da identidade/projetos manifestos e o consequente repensar da identidade da marca, caracterizando as ações de gestão de marca de uma organização orientada por ela.

Concluindo a reflexão quantos aos conceitos de cooperativismo, identidade de marca e *branding*, observa-se que as cooperativas, em seus moldes rochdaeleanos, funcionam de modo diferente das organizações mercantis que fazem uso do *branding*.

A seguir, são apresentadas respectivamente, definições a respeito do funcionamento de uma organização orientada pela marca e das cooperativas rochdaeleanas em suas bases.

Organizações orientadas pela marca

Organizações com uma gestão de marca bem trabalhada costumam seguir a máxima de que precisam ser uma empresa orientada por ela - e não uma que delegue tudo o que diz respeito à marca ao setor de marketing ou propaganda (KNAPP, 2002). Isto porque, sob o viés do *branding*, a marca é colocada no topo das relações administrativas, como reguladora de ações e de comportamento de uma organização inteira (*Id.*, *ibid.*).

Tal hierarquização, historicamente, veio da tomada de poder realizada pela marca nos anos 90 (começo da transição pós-moderna do mercado mundial, onde este passa a se orientar decididamente para os valores imateriais) com o surgimento do modelo mix de marca - que é ilustrado pela figura 2 - em substituição do marketing mix (SEMPRINI, 2006).

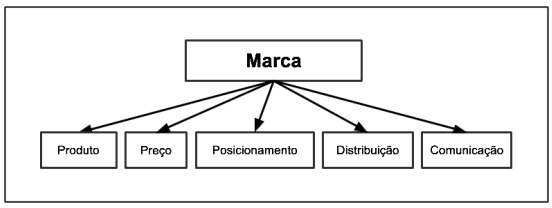

Figura 2: Mix de Marca
Fonte: Semprini (2006, p. 150).

Para Semprini (2006, p. 150) "no mix de marca é o projeto de marca, sua proposta fundamental que define as condições de funcionamento de todo o sistema e traça as linhas diretrizes de seu desenvolvimento e de sua coerência". Nele, o produto (e/ou serviço), antes tido no topo do marketing mix, passa a se apresentar em um segundo nível, lado a lado com todas as outras manifestações do projeto de marca (*Id.*, *ibid.*).

Nisso, a marca, sendo uma instância eminentemente semiótica, se apresenta como resultado "de um processo contínuo de trocas e de negociações que implica diversos papéis de um grande número de protagonistas" (*id.*, *ibid.*, p. 109). Os protagonistas da marca são divididos por Semprini (2006, p. 109-112) em três grandes grupos, como ilustrado na figura 3:

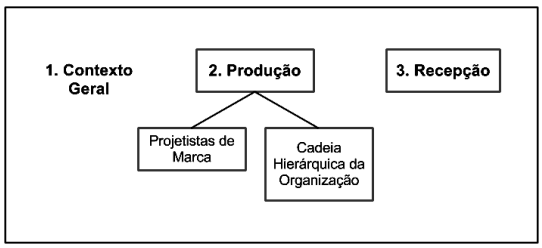

Figura 3: Grupos de Protagonistas do Projeto de Marca
Fonte: Autor, de acordo com Semprini (2006).

Onde o grupo da produção envolve aqueles com direito de enunciação sobre as manifestações da marca (os projetistas/gestores de marca e a cadeia hierárquica da organização), o da recepção os consumidores, concorrentes, sindicatos, poderes públicos,

associações, etc. (aqueles que recebem as manifestações da marca e interferem, intencionalmente ou não, na transformação dos significados e na defesa de seus interesses) e o do contexto geral engloba o meio em que se encontram a produção, a recepção e suas relações (*id.*, *ibid.*).

Apesar das esquematizações parecerem conferir ao sistema uma fórmula simples de funcionamento, não se trata disso. É sabido que construir uma identidade de marca e mantê-la demanda tempo e que quando se trata de planejamento estratégico em *branding*, fala-se, geralmente, em longos prazos e resultados intangíveis - mas perceptíveis.

Batey (2010), a partir do modelo de evolução da marca de Goodyear (1996, p. 105-122 *apud* Batey, 2010, p. 311) sugere que é possível perceber através de pesquisa a ascensão do significado de uma marca em quatro estágios do *branding*: sem marca; marca como referência; marca como personalidade; e marca como ícone. No modelo, ilustrado na figura 4, a maioria das marcas nasce "sem marca" (aos olhos do público) e passa a intencionar o status de referência, de personalidade e de ícone, respectivamente.

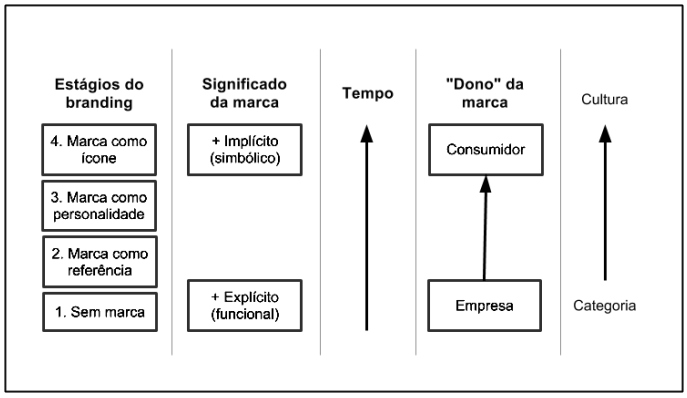

Figura 4: Modelo Avançado de Evolução da Marca
Fonte: Batey (2010, p. 311)

De acordo com Batey (2010), as marcas surgem, inicialmente, tendo como força seus significados funcionais (explícitos) e, conforme o tempo passa, novos estágios do *branding* são conquistados e mais consumidores passam a sentir que a marca pertence a suas vidas (onde nota-se a maior importância do significado simbólico, implícito). Nesta ideia, ao se tornar um ícone, a marca passa a fazer parte da cultura e não mais apenas representar uma categoria de mercado (*Id.*, *ibid.*).

Uma organização orientada pela marca possui, portanto, a marca como norteadora de ações. Onde ela é desenvolvida por uma equipe de projetistas de marca e modificada constantemente por outros protagonistas (toda a cadeia hierárquica da organização, o público-alvo e o contexto geral) que influenciam em suas transformações no decorrer do tempo.

Nota-se, portanto, que o norte da organização é fazer a marca avançar nos estágios do *branding* a ponto de se tornar um ícone onde atua. Diferentemente de uma cooperativa, que possui como norte o associado.

A estrutura de uma cooperativa e o contexto nacional

Como citado anteriormente, as cooperativas se organizam de um modo diferente das empresas mercantis. Suas peculiaridades, qualidades e atributos vêm de uma longa história de superação de cooperativistas que, em períodos de crise se uniram e estabeleceram princípios norteadores do trabalho colaborativo.

Nelas, ocorre o processo de autogestão, onde o maior poder de decisão, ideologicamente, é dos trabalhadores, através de seus votos e não através de seus aportes individuais de capital ou de suas qualificações (um associado, um voto) (GAIGER, 1999, p. 2 *apud* AZAMBUJA, 2003).

Desse modo, os órgãos estabelecidos como supremos nas cooperativas são (Lei 5.764 de 16 de dezembro de 1971) as Assembleias Gerais, seguidas por órgãos administrativos e o conselho fiscal (OLIVEIRA, 1984; SCHULZE, 1987 *apud* ANTONIALLI, 2000). Onde o fluxo da estrutura hierárquica funciona de modo que as grandes diretrizes são tomadas em Assembleia Geral pelos associados (AZAMBUJA, 2003) e decisões importantes pelo seu representante, o presidente.

Esta estrutura funcional clássica caracteriza-se por possuir associados-diretores eleitos para funções específicas, todos subordinados a um presidente (também associado) eleito pelos associados (OLIVEIRA, 1984), como ilustrado na figura 5:

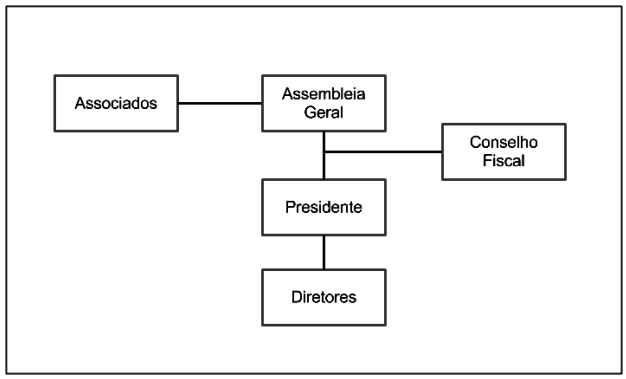

Figura 5: Modelo Clássico de Estrutura Funcional de uma Cooperativa
Fonte: Oliveira (1984, p. 179).

Algumas grandes cooperativas, seguindo os mesmos princípios, apresentam inovações sutis em seu funcionamento, como a Unimed (que possui grande preocupação com relação à percepção de marca e um plano de gestão de marca) (MACEDO; ORLANDI, 2013) e a Sicredi (que, a partir de 1992 passou a operar com uma marca única

e forte, com, inclusive, uma padronização visual em todas as entidades) (KOTZ; VILWOCK, 2008). Percebe-se então que o modelo clássico de estrutura administrativa cooperativista ainda exerce grande influência sobre as cooperativas nacionais.

No modelo, a marca é trabalhada em departamentos de comunicação e/ou marketing com recursos limitados (com ou sem o auxílio de forças terceirizadas e consequentemente subordinada a um presidente), ao invés de ser gerida pelos protagonistas de marca (do grupo de produção) apontados por Semprini (2006): projetistas de marca e toda a cadeia hierárquica da organização - como ocorre em organizações orientadas pela marca.

A estrutura funcional cooperativista clássica vem falhando. O processo de globalização vem exigindo uma revisão dela visando um aumento de eficácia e competitividade (GRAMACHO, 1997 *apud* ANTONIALLI, 2000; RODRIGUES, 1997 *apud* ANTONIALLI, 2000). Segundo Faria (2010, p. 113) as cooperativas são "pouco direcionadas para acompanhar a dinâmica de mercado". Antonialli (2000) cita entre os problemas apresentados na estrutura clássica cooperativa, a falta de planejamento de longo prazo. Justamente o que se precisa e o que é proposto para um trabalho de gestão de marca.

Além dos problemas estruturais funcionais, devido a suas características únicas, surgem desafios bem particulares à área de comunicação das cooperativas. Entre os maiores, estão os de trazer os associados para as propostas de cunho coletivo e integrá-los de forma profissional e responsável ao negócio. Segundo Zylbersztajn (1994, p. 1), um dos desafios das estruturas cooperativistas modernas é "manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organização capaz de competir com empresas de outras naturezas com orientação para o mercado".

A convicção da grandeza destes desafios se reforça ao levarmos em consideração que a baixa frequência dos cooperados nos processos de tomada de decisões é um dos fatores que podem levar uma cooperativa à liquidação (CRÚZIO, 1999). Por isso a atenção precisa ser grande ao associado.

Waack e Machado Filho (1999, p. 155) e Machado Filho e Marino e Conejero (2003, p. 68) levantam, a partir de uma análise de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do sistema cooperativo no Brasil, os seguintes eixos estratégicos a serem priorizados pelas cooperativas:

> Focalização em negócios estratégicos; [...]; aumento da eficácia dos modelos de gestão; profissionalização e equacionamento do processo sucessório; otimização do processo de tomada de decisão; equacionamento da relação com cooperados; otimização das estruturas administrativas; fortalecimento da capacidade em lidar com o mercado. Profissionalização em marketing; Otimização da estrutura de

> capital. Reestruturação de passivos e aumento da eficiência em capitalização e captação de recursos.

Destes eixos, surgem alguns como contribuição na defesa da inserção da gestão de marca no cerne do modelo administrativo de cooperativas: "focalização em negócios estratégicos", "equacionamento da relação com cooperados" e "fortalecimento da capacidade em lidar com o mercado (profissionalização em marketing)".

A análise dos referidos autores também permite destacar como área de possível interferência do *branding* a ameaça do "desgaste da imagem do cooperativismo na sociedade" e a oportunidade da "exploração da imagem".

Percebe-se, portanto, que a principal estrutura funcional das cooperativas brasileiras carece de aprimoramento e que o *branding*, com suas especificidades e sua sintonia com as respostas constantes do mercado, poderia vir a colaborar na resolução de importantes questões estratégicas.

Os potenciais do *branding* para cooperativas

Para organizações orientadas pela marca, que fazem bom uso do *branding*, este já provou o seu valor. Não é preciso recorrer a referências para citar marcas que já subiram seus degraus de significado no decorrer do tempo e que alcançaram status de ícones culturais, fortemente inseridos nas mentes das pessoas. Alguns exemplos, em dispersas áreas de atuação, poderiam ser: Coca-Cola, Disney, Nike, Google e Apple. Outras ainda estão escalando os estágios do *branding* na luta por se tornarem referências ou por conferir personalidade própria a suas ações.

É sabido, portanto, que investir em imagem corporativa vem a colaborar na definição do posicionamento e na fixação da imagem (ALVES; SILVA, 2000) e um dos objetivos da marca é trabalhar no sentido de fortalecer a imagem (KOTLER, 1994 *apud* FARIA, 2010).

No meio cooperativo, Rios (1998 *apud* ALVES e SILVA, 2000, p.8-9) propõem maneiras de investir no sentido da sensibilização de públicos para a marca:

> a) para os cooperados: fixar canais de comunicação com mensagens que despertam orgulho no indivíduo em fazer parte dessa entidade; b) para os funcionários: criar programas de endomarketing (marketing interno) que melhoram o relacionamento interpessoal e interdepartamental, além de passar a grandiosidade da filosofia do cooperativismo, bem como as perspectivas de progresso profissional na empresa na qual eles trabalham; c) para os clientes: esclarecer as vantagens que somente as empresas de natureza cooperativa oferecem; criar serviços de excelência no atendimento a clientes; d) para os fornecedores: projetar a imagem de entidade forte, coesa quanto aos seus ideais, parceria ideal nos negócios éticos, onde as regras são transparentes e se joga o estilo "ganha-ganha"; e) para a comunidade: ações sociais para movimentos legítimos empreendidos pela comunidade a cujas causas vale a pena ligar o nome da entidade.

No entanto, ações como estas, quando vistas sob a ótica do *branding* (como manifestações de marca), idealmente só ocorreriam de forma coerente e não aleatória com a existência de um projeto de marca e de um sistema de manutenção da identidade (como visto anteriormente na figura 1).

Sendo assim, evidencia-se que a gestão de marca aperfeiçoaria e unificaria os meios de sensibilização para marcas de cooperativas. Afinal, sabe-se hoje que as marcas assumem, entre outras funções, a de "ajudar as pessoas a definir quem elas são e ajudá-las a comunicar essa definição a outros" (KELLER; MACHADO, 2006, p. 7), o que faz com que um sentimento de orgulho e de pertencimento se manifeste, possibilitando ações no sentido do eixo "equacionamento da relação com cooperados". Nisso, o *branding* também poderia atuar como veículo de educação cooperativa. Esclarecendo os princípios e, ao mesmo tempo, captando e motivando associados que se identifiquem com a causa cooperativista, em paralelo a um trabalho no sentido de enfrentar a ameaça do "desgaste da imagem do cooperativismo na sociedade".

A partir do que é exposto, se pode dar início a estudos que gerem esboços contendo uma fusão das estruturas (que leve em consideração o funcionamento de uma organização orientada pela marca e de uma cooperativa nos moldes clássicos). A união representaria a necessidade das cooperativas de se orientarem para a marca, sem abandonar o seu principal norte: o associado.

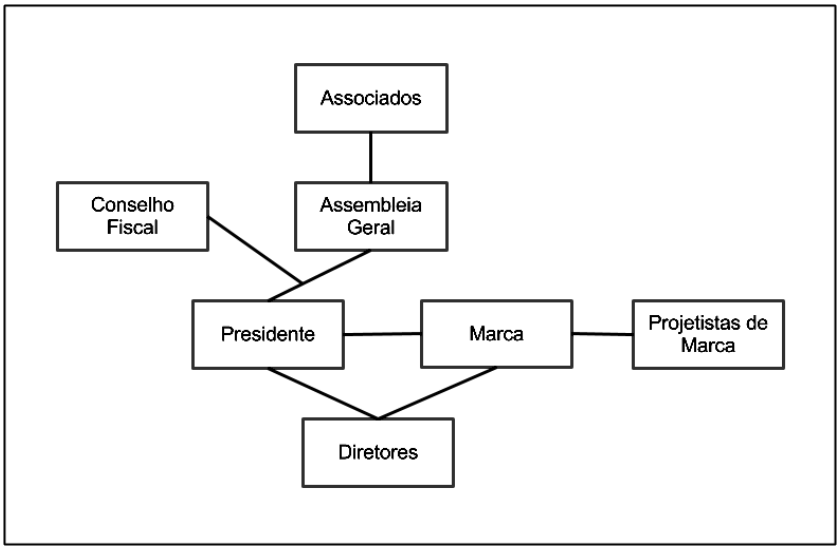

Figura 6: Exemplo de estrutura funcional para cooperativas orientada pelo associado e pela marca
Fonte: Autor.

No exemplo da Figura 6, hipoteticamente, a marca seria projetada e teria suas principais decisões tomadas, com a presença do presidente (representando todos os associados). Além de ser conduzida e ter suas diretrizes criadas por uma equipe de projetistas de marca, que poderia ser composta, a exemplo das recomendações de gestão de

marcas de Knapp (2002), por: um chefe operacional, um executivo designado pela organização, profissionais interfuncionais da área e um consultor de marca externo à organização.

Deste modo, a marca estaria no mesmo nível que o presidente. Os diretores e o restante da cadeia hierárquica da organização cooperativa se orientariam pelas diretrizes da marca, subordinados a ela e ao presidente, gerando manifestações coerentes com a identidade de marca.

Este exemplo hipotético apenas ilustra uma possibilidade funcional, onde se aceitaria a marca como entidade de importância estratégica e se inseriria a mesma no cerne das grandes decisões - a exemplo de organizações orientadas pela marca.

Em suma, e colocando o esquema hipotético de lado, percebe-se que os eixos estratégicos levantados por Waack e Machado Filho (1999) e Machado Filho e Marino e Conejero (2003) podem ter como forte aliado em suas resoluções um trabalho profissional e duradouro de gestão de marca, que respeite os princípios cooperativistas, compreenda suas peculiaridades e que venha para somar, salvando a marca de ficar confinada a um único departamento.

Considerações finais

O objetivo do presente estudo de apresentar o modelo clássico de estrutura administrativa das cooperativas brasileiras e relacioná-lo com as perspectivas e com o potencial do *branding* como ferramenta estratégica, propondo um aprimoramento, se cumpre através de investigação bibliográfica. Assim, apresentam-se e relacionam-se as definições de: cooperativismo, organizações cooperativas, organizações mercantis orientadas pela marca, comunicação, identidade de marca, imagem de marca, gestão de marca e *branding*.

Diante disso, pode-se inferir que ele representa uma contribuição teórica para aqueles interessados em investigar as virtualidades das ações de gestão de marca como ferramenta estratégica para cooperativas. Como resultado, tem-se o levantamento de alguns dos potenciais do *branding* que podem servir como alternativa no equacionamento de eixos estratégicos prioritários para cooperativas no país.

As questões e relações trazidas à luz pelo presente estudo também vêm a contribuir para o *branding* e o cooperativismo ao representar mais um passo na aproximação das duas áreas de conhecimento que ainda estão longe uma da outra. Através da pesquisa bibliográfica realizada, nota-se que o *branding* atua como um adicional de

competitividade na gestão estratégica de empresas e, ao mesmo tempo, como um engajador de pessoas. Justo o que o meio cooperativista nacional demonstra carecer.

Raras são, porém, as pesquisas acadêmicas nacionais que relacionam os temas cooperativismo e *branding* com a intenção de investigar melhorias para o funcionamento das cooperativas e suas relações com suas marcas - enquanto florescem obras que ressaltam a importância e a urgência de se rever os moldes do cooperativismo e de se voltar a atenção das cooperativas para as exigências crescentes do mercado. Investigações como esta, de cunho contributivo, portanto, são relevantes principalmente ao se levar em consideração que as cooperativas são uma forte engrenagem da economia nacional.

Por fim, identifica-se, ainda, um espaço importante para discussões na área. Destaca-se, que os potenciais do branding para cooperativas, podem ser aplicados em cooperativas de qualquer ramo em seus planejamentos estratégicos, trazendo à tona questões - que provocam decisões - no que tange a orientação do negócio não só para o associado e os princípios da doutrina, mas para a marca e, consequentemente, o mercado.

Referências Bibliográficas

AAKER, David A. **Building strong brands**. New York, NY: The Free Press, 1996.

_____. **Marcas:** brand equity gerenciando o valor da marca. São Paulo, SP: Elsevier Editora, 1998.

ALVES, Maria Odete; SILVA, Tereza C. H. C. **Novo cooperativismo**: marketing em cooperativas. 2000. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irrigacao/Docs/Novo %20Cooperativismo-Marketing%20em%20Cooperativas.PDF>. Acesso em: 15 mai. 2013.

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, p. 135-159, 2000.

AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. **Ideologia e relação com o trabalho**: o caso de uma cooperativa autogestionária. 2003. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/ppgsocio/W_Bolsa_V_Final.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013.

BATEY, Mark. **O significado da marca:** como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro, RJ: Best Business, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. **Cooperativas:** economia, crescimento e estrutura de capital. 1998. 254 f. Tese (Doutorado em Ciências, Área de Concentração: Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz". Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 1998.

CARVALHO, Durval Moraes. **Oratória e comunicação humana**. Rio de Janeiro, RJ: Cil, 1967.

CRÚZIO, Heinon de Oliveira. Porque as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **RAE – Revista de Administração de Empresas**, p. 18-26, abr./jun. 1999.

DE CHERNATONY, L.; RILEY, F. D. The chasm between managers' and consumers' views of brands: the experts' perspectives. **Journal of Strategic Marketing**, n. 5, p. 89-104, 1997.

DIAS, José Peregrino A. **Cooperativismo:** o que é, por quê e como. São Luís, MA: Instituto do Homem, 1991.

FARIA, Rodrigo Legrazie de. Gestão de marketing nas cooperativas rurais. **Revista Complexus** – Instituto Superior de Engenharia, Arquitetura e Design – CUNSP, Salto, SP, ano 1, n. 2, p. 107-120, set. 2010.

GAIGER, Luiz I. G. **O trabalho ao centro da economia popular solidária**. 1999. Disponível em: <http://search.4shared.com/postDownload/QtCVw3YS/gaiger_luiz__1999__o_trabalho_.html>. Acesso em: 15 mai. 2013.

GOODYEAR, M. Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing. **Journal of Market Research Society**, n. 38, p. 105-122, 1996.

GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, p. 14-15, ago. 1997.

HOLYOAKE, George Jacob. **Os 28 tecelões de Rochdale**. Porto Alegre, RS: WS Editor, 2001.

KELLER, Kevin L.; MACHADO, Marcos; **Gestão estratégica de marcas**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2006.

KELLY, Celso. **Arte e comunicação**. Rio de Janeiro, RJ: Agir, 1978.

KNAPP, Duane E. **Brandmindset**: fixando a marca. Rio de Janeiro, RJ: Quality Mark, 2002.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo, SP: Atlas, 1994.

KOTZ, Evandro Jacó; VILWOCK Luis Humberto de Mello. **Competição num mercado globalizado x fidelidade aos princípios cooperativistas**: o caso Sicredi RS. Disponível em <http://www.fundace.org.br/cooperativismo/arquivos_pesquisa_ica_la_2008/001-kotz.pdf>. Acesso em: 15 mai. 2013.

MACEDO, Roberto Gondo; ORLANDI, Rosângela Gisoldi. **Os impactos mercadológicos na gestão de marcas para comunicação com público consumidor:** uma nálise do sistema nacional UNIMED. Disponível em <http://www2.metodista.br/unesco/1_Regiocom%202009/arquivos/trabalhos/REGIOCOM%2016%20-%20Os%20impactos%20mercadol%C3%B3gicos%20na%20gest%C3%A3o%20de%20marcas%20paraa%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20com%20p%C3%BAblico%20consumidor%20-%20Roberto%20ondo%20e%20Ros%C3%A2ngela%20Orlandi.pdf> Acesso em: 21 abr. 2013.

MACHADO FILHO, Claudio A. P.; MARINO, Matheus K.; CONEJERO, Marco A.; Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, SP, v. 11, n. 2, p. 61-69, abr./jun. 2004.

NEVES, Roberto de Castro. **Imagem empresarial**. Rio de Janeiro, RJ: Mauad Editora, 1998.

OCB SESCOOP. **Organização das Cooperativas Brasileiras**. Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/cooperativa_em_destaque.asp>. Acesso em: 21 abr. 2013.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo**: guia prático. Porto Alegre, RS: Organização das Cooperativas do Estado do Rio Grande do Sul – OCERGS, 1984.

ONU BR. Nações Unidas no Brasil. Disponível em: <http://www.onu.org.br/agencias-da-onu-lancam-ano-internacional-das-cooperativas-2012/>. Acesso em: 6 jun. 2013.

PIMENTEL, Magda D. T. **A comunicação cooperativa como elemento para fortalecer a imagem da instituição**: um estudo de caso sobre a Cotribá. 2009. 108 f. Trabalho de conclusão de curso (pós-graduação *lato sensu* em Gestão de Cooperativas) – Departamento de Estudos da Administração. Unijuí – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, RS, 2009.

RIOS, Luis Oliveira. **Cooperativas brasileiras**: manual de sobrevivência & crescimento sustentável: 10 lições práticas para as cooperativas serem bem-sucedidas em mercados globalizados. São Paulo, SP: Editora STS, 1998.

RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, p. 10-12, ago. 1997.

SCHULZE, E. Estrutura do poder em cooperativas. **Perspectiva Econômica**, v. 22, n. 59, p. 49-76, jun./dez. 1987. Série Cooperativismo. V. 22.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna**: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. São Paulo, SP: Estação das Letras Editora, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo, SP: Editora Pioneira, 1992.

WAACK, Roberto Silva; MACHADO FILHO, Claudio Pinheiro; **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais**. 1999. Disponível em <http:// http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf>. Acesso em: 19 dez. 2012.

ZYLBERSZTAJN, Decio. **Organização de cooperativas**: desafios e tendências. Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 1994.