

**JAIR GALERANI**

**FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA  
ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO DE  
LEITE: UM ESTUDO DE CASO**

MARINGÁ  
2002  
JAIR GALERANI

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA  
ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO DE  
LEITE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Maringá (UEM), Departamento de Administração, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, com concentração na área de Gestão de Negócios.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivoneti Catharina Rigon Bastiani

MARINGÁ  
2002

**JAIR GALERANI**

**FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA  
ESTRATÉGICA ENTRE EMPRESAS COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO DE  
LEITE: UM ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Maringá (UEM), Departamento de Administração, como parte dos requisitos para obtenção do grau de Mestre em Administração de Empresas, com concentração na área Gestão de Negócios.

*Aprovado em 07 de maio de 2002.*

*BANCA EXAMINADORA*

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivoneti Catharina Rigon Bastiani  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

---

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> José de Jesus Previdelli  
Universidade Estadual de Maringá (UEM)

---

Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>o</sup> Hudson Fernandes Amaral  
**Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)**

**Dedico este trabalho**

À minha mãe, Dizolina, pelo incentivo; ao meu filho, Vítor Hugo e à Wanilde, pelo apoio e discussões compartilhadas.

## AGRADECIMENTOS

A realização deste estudo não seria possível sem a generosa colaboração de um grande número de pessoas, com as quais gostaríamos de dividir os méritos dos resultados apresentados.

À Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ivoneti Catharina Rigon Bastiani, pela confiança, incentivo e apoio na orientação deste trabalho, pessoa que passamos a admirar pela maneira que conduz a sua missão de professora e cientista.

Ao corpo docente e discente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Estadual de Maringá (UEM), pela troca de idéias que contribuíram para o nosso aprimoramento intelectual, profissional e pessoal.

Ao presidente da Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa), Sr. Adir Salla, que além da sua inestimável contribuição pessoal, viabilizou a nossa participação no curso e abriu as portas da cooperativa, permitindo o nosso contato com os demais dirigentes da empresa, que também souberam entender e contribuir para o propósito da pesquisa.

Ao Sr. Sebastião Jamil Belebone, vice-presidente da Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar) e o Sr. Paulo Roberto Martins Pereira, gerente geral da mesma empresa, que contribuíram fornecendo informações valiosas para o desenvolvimento de nosso trabalho.

Aos amigos na Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa), que de uma maneira direta ou indireta colaboraram para que este trabalho fosse realizado.

Unir-se é um começo;  
Manter-se juntos é um progresso;  
Trabalhar juntos é o sucesso.  
(Henry Ford)

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	ix
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	x
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	xi
<b>LISTA DE SIGLAS</b> .....	xii
<b>RESUMO</b> .....	xiv
<b>ABSTRACT</b> .....	xv
<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	1
1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA.....	1
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	6
1.2.1 <b>Objetivo geral</b> .....	6
1.2.2 <b>Objetivos específicos</b> .....	6
1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA .....	7
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 COOPERATIVISMO E A SOCIEDADE COOPERATIVA.....	13
2.1.1 <b>O cooperativismo e o primeiro empreendimento econômico</b> .....	14
2.1.2 <b>A Aliança Cooperativa Internacional (ACI)</b> .....	16
2.1.3 <b>A difusão da idéia cooperativista no Brasil</b> .....	17
2.1.4 <b>Alguns aspectos da legislação cooperativista brasileira</b> .....	18
2.1.5 <b>Diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade capitalista</b> .....	20
2.1.6 <b>Modelos de cooperativismo</b> .....	21
2.1.7 <b>A importância da empresa cooperativa</b> .....	23
2.1.8 <b>A necessidade da valorização humanística nas hipercooperativas</b> .....	24
2.2. <b>CRISES E DIFICULDADES VIVENCIADAS PELAS COOPERATIVAS</b> <b>AGROPECUÁRIAS E PELO AGRONEGÓCIO LEITE</b> .....	26
2.2.1 <b>O sistema agroindustrial do leite no Brasil</b> .....	26

2.2.2	<b>Crises e dificuldades do negócio leite no Brasil</b> .....	30
2.2.3	<b>Crises e dificuldades conjunturais e de gestão nas cooperativas</b> .....	39
2.3	<b>O AMBIENTE COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS</b> .....	44
2.3.1	<b>A sobrevivência na globalização</b> .....	45
2.3.2	<b>A competitividade depende de um conjunto de estratégias individuais</b> .....	46
2.3.3	<b>A estratégia de internacionalização</b> .....	56
2.3.4	<b>Aliança estratégica: uma opção para intensificar os negócios</b> .....	56
2.4	<b>ETAPAS DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA</b> .....	75
2.4.1	<b>Etapa de formação</b> .....	75
2.4.2	<b>Etapa de estruturação</b> .....	79
2.4.3	<b>Etapa de implementação</b> .....	83
3	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	88
3.1	<b>METODOLOGIA</b> .....	88
3.2	<b>ASPECTOS-CHAVE DO ESTUDO</b> .....	89
3.2.1	<b>O delineamento da pesquisa</b> .....	90
3.2.2	<b>A delimitação da pesquisa</b> .....	90
3.2.3	<b>O procedimento de coleta de dados</b> .....	90
3.2.4	<b>O procedimento quanto à documentação</b> .....	92
3.2.5	<b>A análise dos dados</b> .....	92
3.2.6	<b>O material utilizado</b> .....	93
4	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUÇÃO DOS RESULTADOS</b> .....	95
4.1	<b>APRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS UNIDADES DE ANÁLISE</b> .....	95
4.1.1	<b>Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa)</b> .....	96
4.1.2	<b>Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar)</b> .....	107
4.2	<b>PROCESSO DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA</b> .....	112
4.2.1	<b>Etapa de formação</b> .....	114
4.2.2	<b>Etapa de estruturação</b> .....	146
4.2.3	<b>Etapa de implementação</b> .....	153

4.3	SATISFAÇÃO DOS DIRIGENTES COM OS RESULTADOS ALCANÇADOS ATÉ O MOMENTO E PROJETOS FUTUROS.....	160
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	164
6	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	169
	<b>BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA</b> .....	174
	<b>BIBLIOGRAFIA CONSULTADA</b> .....	180
	<b>ANEXOS</b> .....	183

**LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - Desenho do sistema agroindustrial do leite no Brasil.....	30
FIGURA 2 - Fatores determinantes da competitividade da indústria.....	51
FIGURA 3 - Demonstrativo de produtores por faixa de produção em 1997.....	101
FIGURA 4 - Demonstrativo das despesas e sobras líquidas em relação às receitas no ano de 1997.....	102
FIGURA 5 - Posição de capital de cooperativas filiadas, em 1997.....	109
FIGURA 6 - Demonstrativo das despesas e sobras líquidas em relação às receitas, em 1997.....	110
FIGURA 7 - Ilustração sistêmica do cooperativismo de leite integrado.....	145
FIGURA 8 - Demonstrativo das despesas e sobras líquidas em relação às receitas, em 2001.....	159

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 -	Diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade comercial.....	21
QUADRO 2 -	Modalidades de crescimento.....	55
QUADRO 3 -	Motivos da diversificação da cooperativa.....	55
QUADRO 4 -	Demonstrativo de resultado do ano 1998.....	116
QUADRO 5 -	Demonstrativo do ativo e passivo circulante em 31/12/1998.....	117
QUADRO 6 -	Cativa: vantagens e desvantagens em ser uma empresa cooperativa.....	127
	.....	
QUADRO 7 -	Confepar: estruturação do capital em 2001.....	149
QUADRO 8 -	Confepar: representatividade das cooperativas participantes.....	150
QUADRO 9 -	Confepar: produtos fabricados: capacidade de produção e percentuais de participação nas vendas.....	156
QUADRO 10 -	Confepar: alguns aspectos de otimização da estrutura.....	156

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - <b>Cativa: principais causas das dificuldades, ex-ante, aliança estratégica.....</b>	113
TABELA 2 - Cativa: principais pontos vulneráveis, ex-ante, aliança estratégica.....	114
TABELA 3 - Cativa: conseqüências do surgimento do leite longa vida.....	119
TABELA 4 - Cativa: tendências quanto ao futuro do leite pasteurizado.....	119
TABELA 5 - Cativa: conseqüências da desregulamentação do mercado de leite.....	120
TABELA 6 - Cativa: principais motivos para a existência do excedente de leite no Brasil.....	121
TABELA 7 - Cativa: concorrência entre as cooperativas de leite do Norte do Paraná.....	122
TABELA 8 - Cativa: motivos da importância de ser uma cooperativa.....	125
TABELA 9 - Cativa: vantagens e desvantagens em ser uma cooperativa.....	126
TABELA 10 - Cativa: concepção da formação da aliança estratégica.....	134
TABELA 11 - Cativa: decisão de formar a aliança estratégica.....	136
TABELA 12 - Cativa: expectativas quanto ao aumento da eficácia operacional.....	137
TABELA 13 - Cativa: expectativas quanto às vantagens competitivas.....	138
TABELA 14 - Cativa: expectativas quanto aos investimento em comum.....	138
TABELA 15 - Cativa: expectativas quanto à obtenção de eficiência empresarial.....	139
TABELA 16 - Cativa: método utilizado pelos dirigentes para informar aos associados sobre a aliança estratégica.....	142
TABELA 17 - Cativa: opções no caso de a centralização das atividades não dar certo.....	146
TABELA 18 - Cativa: garantia de cumprimento da aliança estratégica.....	147
TABELA 19 - Cativa: expectativas quanto a agregar valor à produção.....	161

**LISTA DE SIGLAS**

ACI	- Aliança Cooperativa Internacional
Batavo	Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda.
BIRD	- Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento
BNCC	- Banco Nacional de Crédito Cooperativo
Cativa	- Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda.
CCLPL	- Cooperativa de Laticínios do Paraná Ltda.
CCPL	- Cooperativa Central dos Produtores de Leite do Rio de Janeiro
CCPR	- Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais
Central Lactos	- Cooperativa Central de Produtos Lácteos Ltda.
Centralnorte	- Cooperativa Central Norte Ltda.
Clac	- Cooperativa de Laticínios de Curitiba Ltda.
CNC	- Conselho Nacional de Cooperativismo
Coamig	- Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda.
Cocafé	- Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda.
Cocap	- Cooperativa Central do Paraná Ltda.
Cofercatu	- Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu Ltda.
Colari	- Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda.
Colmar	- Cooperativa de Laticínios de Maringá Ltda.
Conaprole	- Cooperativa Nacional dos Produtores de Leite do Uruguai
Confepar	- Cooperativa Central Agro-industrial Ltda.
Coopavel	- Cooperativa Agropecuária de Cascavel Ltda.
Copagra	- Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda.
Coplac	- Cooperativa Platinense dos Cafeicultores Ltda.
Corol	- Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda.
DFA	- Dairy Farmers of America
FISP	- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Fleischmann Royal	- Indústria de Alimentos, Produtos Alimentícios Fleischmann e Royal Ltda.
FMI	- Fundo Monetário Internacional
ICMS	- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
Leite Brasil	- Associação Brasileira dos Produtores de Leite
Mercosul	- Mercado do Cone Sul
OCB	- Organização das Cooperativas Brasileiras
Ocepar	- Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
ONG	- Organização Não Governamental
Paulista	- Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo
Recoop	- Plano de Revitalização das Cooperativas
Sescoop	- Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIF	- Serviço de Inspeção Federal
SODIAAL	- Premier Groupe Coopératif Laitier Français
Sudcoop	- Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda.

## RESUMO

Utilizando-se do método de estudo de caso, foi possível investigar fatos reais relacionados com os aspectos do como e do porquê as empresas cooperativas formam, entre si, acordos de cooperação. O estudo enfocou duas empresas cooperativas do setor laticinista, do Norte do Paraná: uma cooperativa singular e uma cooperativa central. No trabalho foram abordados temas referentes à filosofia cooperativista, às dificuldades vivenciadas pelas cooperativas (no que se refere ao negócio leite e aspectos conjunturais), bem como sobre estratégias empresariais e alianças estratégicas. A pesquisa revelou fenômenos reais ocorridos durante o desenvolvimento da aliança estratégica, em suas etapas de formação, estruturação e implementação. A aliança é uma das estratégias usuais à disposição dos administradores de cooperativas. É um instrumento interessante e eficaz, que deve ser considerado na hora da decisão de alavancar o crescimento da empresa, de melhorar sua competitividade ou de buscar a eficácia e a eficiência empresarial. Pode levar a empresa a acumular pontos fortes e, assim, enfrentar com maior resistência as competições cada vez mais acentuadas e as constantes flutuações dos mercados. Para aumentar as chances de êxito, uma aliança estratégica deve ser muito bem delineada nas suas etapas de formação, estruturação e implementação. Com relação às cooperativas analisadas, concluiu-se que foram encaminhadas para a aliança estratégica pelos seguintes motivos: a cooperativa singular por dificuldades financeiras e por exigência do Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop), o qual era condição básica para liberação de recursos, e a cooperativa de segundo grau por falta de matéria-prima que a viabilizasse operacionalmente. Alguns resultados da aliança estratégica já estão sendo obtidos, como por exemplo: a redução de custos, em consequência da otimização da estrutura; aumento da escala de produção; compartilhamento de atividades afins; melhora da performance financeira da cooperativa filiada, em consequência da desmobilização e da realização de contas de estoques e contas a receber; o fim da competição entre as próprias cooperativas filiadas; utilização, pelo grupo, de marcas que vendem mais e remuneram melhor; adequação dos preços dos produtos; opção por *mix* de produção que remunera melhor; condições de melhorar a competitividade e possibilidade de acessar novos mercados; acesso aos recursos financeiros do Recoop e utilização em comum de tecnologia. Outros resultados serão alcançados a longo prazo, como agregar valores à matéria-prima, proveniente de sua base rural, e acessar mercados internacionais.

Palavras-chave: Aliança. Estratégia. Cooperativismo. Cooperativa. Integração.  
Crise  
financeira.

## ABSTRACT

Using the method of case study, it was possible to investigate real facts related to the aspects of "how" and "why" cooperative enterprises form agreement of cooperation among themselves. The study was focused on two dairy product enterprises industry from North of Parana: a peculiar cooperative and a central one. On the work, themes were approached referring to cooperative philosophy, the difficulties faced by cooperatives (on the milk business and conjecture aspects), as well as about enterprises strategies and strategical alliance. The research revealed real phenomena occurred during the development of the strategical alliance, in its formation, structural and implementation phases. The alliance is one of the usual strategies available to cooperative managers. It is an interesting and efficient instrument, which must be considered at the time to decide to leverage the enterprise development, to improve its competitiveness or seek for its efficacy and efficiency. It can lead the enterprise to accumulate strong points and faced with greater resistance the competitions, each time more emphasised and the constant instability of the market. To increase the chances of success, an strategical alliance must be well defined on its phases of formation, structure and implementation. Concerning the cooperatives studied, it was concluded that, they were led to the strategical alliance by the following reasons: a) the peculiar cooperative due to financial difficulties and requirement of the Revitalization Plan of Cooperatives (Recoop), which was a main condition to get the resources; b) the cooperative of second level due to the lack of raw material. Some results of the strategical alliance are already being obtained such as: cost reduction, in consequence of the optimisation on the structure; increase the production scale; sharing of the activities alike; improvement on the financial performance of the branch cooperative, in consequence of demobilization and the turning the account receivable and inventories into cash; end the competition among cooperatives branches; utilization, by the group, of the trademarks which sell more and pay better; adjustment of prices of products; option for mix of production which pays better; improvement on the competitiveness bases and possibility to access new markets; access to the Recoop financial resources and utilization of the technologies in common. Other results will be achieved in a long term, as to aggregate values to the production of milk and to access international markets.

Key words: Alliance. Strategy. Cooperativism. Cooperative. Integration. Financial crisis.

# 1 INTRODUÇÃO

Esta pesquisa trata de um estudo de caso, cujo objetivo foi analisar as etapas de formação, estruturação e implementação de uma aliança estratégica, do tipo integração vertical, estabelecida entre empresas cooperativas do segmento agropecuário, do setor laticinista, da região Norte do Paraná. Este estudo abrangeu, especificamente, duas unidades de análise: uma cooperativa central e uma cooperativa singular. Na seqüência são abordados o tema e o problema, os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa.

## 1.1 TEMA E PROBLEMA DA PESQUISA

As empresas estão sentindo, cada vez mais, a necessidade de intensificar os seus negócios para serem competitivas no contexto da economia globalizada e integrada. E uma das formas de ocorrência dessa intensificação se dá por meio de alianças empresariais, ou seja, pela união de empresas que objetivam a cooperação, em decorrência de necessidades mútuas ou de interesses comuns. As associações ocupam, atualmente, um lugar de destaque nas agendas dos executivos que, pressionados pela obrigação de levar as suas empresas a crescer de maneira sustentável e rentável, consideram essa opção estratégica adequada para reunir todas as habilidades e competências necessárias.

As empresas atuantes em mercados globalizados, segundo Lynch (1994), enfrentam continuamente a pressão exercida pelo fato de que, se não estiverem crescendo, estarão se encaminhando para a extinção. Em essência, as empresas podem crescer de três formas: através da expansão interna; através de aquisições e fusões e através de formação de alianças. Segundo o autor, a estratégia de crescer através de alianças estratégicas vem sendo cada vez mais utilizada pelas empresas.

Hamel e Doz (1999, p. 70) dão a seguinte definição para “aliança”:

Associação, de curta ou longa duração, entre duas ou mais companhias que tenham interesses comuns. Em uma aliança, as empresas cooperam em função de uma necessidade mútua e compartilham habilidades e riscos para atingir um fim comum.

Para os autores citados, a aliança é estratégica quando está fundamentada em uma estratégia prévia, que lhe dê forma e estrutura, permitindo orientar a sua gestão e a sua evolução, tendo na retaguarda uma estrutura interna que a sustente.

A definição do termo “aliança estratégica”, para Trigo e Drudis (1999), é muito ampla, permitindo englobar diferentes formas e configurações de associações. Esse termo é empregado, normalmente, com referência às alianças comerciais e de negócios, compreendendo diferentes formas de acordos formais de cooperação ou colaboração entre empresas, ou entre empresas e organizações com diferentes finalidades, desde que reúnam três características básicas: a) de alguma forma possuem relações com a atividade produtiva; b) possuem tendência a alterar o posicionamento no mercado ou abrir novos mercados; c) não possuem ligação de autoridade na tomada de decisões, pois as mesmas se dão de forma compartilhada, não havendo necessidade de utilização de métodos hierárquicos de coordenação.

Para Roos e Lorange (1996), a formação de aliança estratégica requer expectativas de longo prazo e disposição para investir em relacionamentos, devendo proporcionar às empresas integrantes maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se permanecessem sozinhas. Definem aliança estratégica com base no grau de dependência que existe entre as partes envolvidas, ou seja, as empresas podem escolher uma opção de aliança estratégica baseada não apenas no que faz sentido imediato, mas também na necessidade de desenvolver responsabilidade e confiança mútua. Assim, uma empresa pode optar por uma aliança estratégica menos comprometida e, depois, evoluir para um tipo de relacionamento cooperativo no decorrer do tempo. Destacam os autores, ainda, as seguintes opções de alianças estratégicas: fusões e aquisições, participação societária, *joint venture*, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.

Os termos “parceria” e “aliança”, para Noletto (2000), descrevem situações diversas de relacionamentos entre organizações, que vão desde projetos de curto prazo e relacionamentos de longo prazo até a formação de alianças estratégicas (situação em que os parceiros se beneficiam da capacidade um do outro).

“Parceria” e “aliança estratégica” são denominações diferentes com um mesmo significado. Para Noletto (2000, p. 35) os termos são semelhantes entre si e a diferença reside na sua aplicabilidade, ou seja, na duração e na forma do relacionamento.

Parceria define relações de curto prazo, relações pontuais em que as organizações se unem para um projeto comum, um iniciativa, um evento. [...] cada projeto ou iniciativa demandará uma nova conversa e uma nova definição da parceria. No caso das alianças estratégicas, pressupõe-se uma relação em longo prazo. [...] A aliança envolve um comprometimento mais duradouro e de envolvimento maior entre os parceiros; um mergulha mais profundamente no universo do outro.

A competitividade e a sobrevivência das empresas dependerão, cada vez mais, da sua capacidade em estabelecer e manter relações com outras empresas. Para Casseres (1999), as empresas não sobreviverão, no futuro, se tentarem fazer tudo sozinhas nem ficarão seguras ao participar em uma aliança estratégica. Entretanto, uma aliança estratégica fundamentada em uma estratégia adequada lhes dará oportunidade de competir e sobreviver no mercado globalizado.

Uma aliança estratégica é realizada entre iguais. Para Noletto (2000), ainda que uma empresa seja maior ou melhor que outra, mais conhecida, com mais penetração de mercado, deve estar disposta a compartilhar as capacidades centrais com os envolvidos na aliança. Uma aliança funciona melhor quando há reconhecimento por parte dos envolvidos que um não pode evoluir sem a ajuda e o aporte de recursos do outro.

Os autores Yoshino e Rangan (1996) informam que a variedade e a quantidade das alianças fazem delas um importante tópico gerencial, sobretudo porque a maneira de formá-las dirá se elas acrescentam ou subtraem às estratégias empresariais, e o seu êxito está na forma como é construída, na estruturação do capital e na avaliação, terminando com uma implantação bem planejada.

Dentro do tema “aliança estratégica”, um aspecto que tem chamado a atenção é o forte encaminhamento dos líderes cooperativistas no sentido de incentivar as empresas denominadas sociedades cooperativas para que, de alguma forma, se unam entre si ou com

empresas capitalistas, com o intuito de buscar a economia de escala, a redução de custos, a modernidade da gestão, a capitalização, a inovação de produtos, a inovação tecnológica, o aprendizado, enfim, buscar a eficiência administrativa, a eficácia operacional e o posicionamento competitivo para fazer frente às grandes empresas nacionais ou internacionais, e até mesmo para sobreviver nesse mercado integrado e globalizado.

O editorial da Revista Gestão Cooperativa (DE OLHO... 1999), aborda o fato de que, mais do que ser tema de congressos, de debates ou de seminários, a aliança estratégica é uma experiência com êxito em vários países do mundo, principalmente no ramo agropecuário. Cita como um dos exemplos mais notáveis o encontrado na Dinamarca, país eminentemente cooperativista, onde havia 1.399 cooperativas de laticínios em 1940 e hoje, sem que nenhuma tenha sido liquidada, se transformaram em apenas uma grande cooperativa, através de fusões e incorporações.

A atualização dos princípios cooperativos realizada pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI), em 1995, contemplou a intercooperação e, no caso brasileiro, a própria lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, já prevê alianças intercooperativas, que se dão por meio de cooperativas centrais, federações e confederações. Para Nicácio (1997), isso demonstra mais uma vez que a doutrina e os princípios cooperativos estão sempre atuais e que o próprio termo “cooperativa” já denota uma forma de aliança estratégica, uma vez que a razão da cooperação é o fortalecimento pela união de forças.

Para Pinho (1977b), as cooperativas, a exemplo de outras empresas, também têm objetivos econômicos, como: englobar todas as fases de produção e de comercialização, operar em maior escala de produção, reduzir custos de um modo geral, adquirir fábricas, diversificar produtos, conquistar novos mercados ou novas faixas de consumidores e estender a sua área de atuação na recepção de matéria-prima. Isso é possível, segundo a autora, mediante a concentração de cooperativas.

A respeito desse assunto, Pinho (1977b) informa que a concentração de cooperativas é disciplinada pelo Direito Cooperativo Brasileiro e que pode ocorrer das seguintes formas: a) verticalmente: através da constituição de cooperativas centrais, federações e confederações;

b) horizontalmente: através de fusões, aquisições e incorporações; c) mista: numa combinação da concentração vertical e horizontal; d) concentração com sociedades não-cooperativas. Além dessas formas concentratórias já citadas, para a autora é possível, ainda, fazer outras combinações e acordos contratuais entre cooperativas e sociedades não-cooperativas, reguladas pelo Direito Societário Brasileiro, englobando uma variedade de possibilidades.

A formação de aliança estratégica entre cooperativas ou agroindústrias cooperativas encontra sérias dificuldades e restrições dentro do próprio sistema. Autores como Nicácio (1997) e Rodrigues R. (1998) chamam a atenção para os inúmeros fatores que impedem a formação de alianças, destacando os seguintes: o bairrismo, o receio da perda do poder, o personalismo, as ciúmeiras, a competição entre cooperativas e a falta de percepção do ambiente competitivo por líderes cooperativistas que ainda não se conscientizaram de que a competição entre cooperativas e a fragmentação das agroindústrias cooperativas são fatores prejudiciais ao desenvolvimento do sistema cooperativista brasileiro como um todo.

Em se tratando de alianças estratégicas, é comum o surgimento de diversas indagações. No caso de uma aliança estratégica estabelecida entre cooperativas, do tipo vertical, que é o contexto desta pesquisa, não é diferente, e alguns dos questionamentos mais comuns são: Como cada uma das cooperativas integrantes mantém a sua identidade? Como é possível trabalhar em conjunto sem perder a autonomia, sem manter qualquer vínculo de autoridade ou de subordinação? Qual é o papel que cabe a cada uma das cooperativas integrantes do processo? Quais são os direitos e os deveres de cada uma? O motivo de as cooperativas optarem por uma aliança estratégica é a definição de uma estratégia prévia coerente, usada como meio de alavancar a competitividade ou são motivos circunstâncias? Quais dificuldades encontram durante a fase de negociação e de formação da aliança estratégica? Como conseguem levar a aliança a cumprir objetivos comuns? Como é administrada a fase de implementação? Como são administradas as questões relacionadas com composição de diretoria, composição de capital, definição de quais produtos fabricar, definição de quais marcas usar etc.? Quais são realmente os benefícios que podem ser compartilhados entre as cooperativas integrantes? Como os associados das cooperativas integrantes participam dos

resultados e como são envolvidos no processo, para que sintam que, além da cooperativa singular, a cooperativa central também é um prolongamento de seu negócio?

No referencial teórico deste trabalho são apresentados conceitos e formas de alianças, na visão de diferentes autores. As menções feitas encaminham à bibliografia, sendo que as obras relacionadas na mesma servem de indicação para consulta e aprofundamento do tema. Exposto o tema e o problema, na seqüência destacam-se os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo geral

Investigar, visando gerar conhecimento científico, um contexto organizacional que envolve duas empresas cooperativas, do segmento agropecuário, do setor laticinista, da região Norte do Paraná, com o propósito de identificar e revelar situações reais de um processo de formação, estruturação e implementação de aliança estratégica, do tipo integração vertical, bem como investigar a maneira pela qual as empresas estão conseguindo levar a aliança a cumprir objetivos comuns.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) identificar e relatar o histórico das empresas unidades de análise;
- b) identificar e relatar os motivos que encaminharam as empresas unidades de análise para o estabelecimento da aliança estratégica;
- c) identificar e relatar a importância de uma cooperativa, bem como as suas vantagens e desvantagens;
- d) identificar e relatar a importância do acordo de cooperação e o tipo de aliança estratégica que foi estabelecido;
- e) identificar e relatar como ocorreu a idealização e a tomada de decisão para estabelecimento da aliança estratégica;

- f) identificar e relatar as dificuldades encontradas na fase de negociações da aliança estratégica;
- g) identificar e relatar qual foi o critério básico que serviu de apoio para a tomada de decisão do Conselho de Administração, bem como o método utilizado para informar e esclarecer os demais dirigentes e associados dos custos e benefícios de se estabelecer a aliança estratégica;
- h) identificar e relatar qual o papel que coube às cooperativas no processo de aliança estratégica;
- i) identificar e relatar como se dá a garantia de cumprimento do acordo de aliança;
- j) identificar e relatar como está atualmente estruturada a aliança estratégica (composição de diretoria, composição de capital etc.);
- k) identificar e relatar questões relativas à autonomia das cooperativas;
- l) identificar e relatar como aconteceu a etapa de implementação da aliança estratégica e como os parceiros estão conseguindo cumprir objetivos comuns;
- m) identificar e relatar a satisfação dos dirigentes com os resultados obtidos com a aliança estratégica até o momento.

### 1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O presente trabalho tem como contexto inspirador a importância das cooperativas, tanto no plano econômico como no social, em função dos seguintes fatos: peculiaridades inerentes às cooperativas; pouca ênfase que é dada às cooperativas nos estudos acadêmicos e crescente discussão da necessidade de formação de alianças estratégicas no segmento cooperativista.

Não há como negar a importância das empresas cooperativas na vida dos produtores rurais e a sua participação no cenário agrícola nacional. A atual conjuntura político-sócio-econômica encontra no cooperativismo um importante instrumento para organizar e desenvolver tecnologicamente o complexo agropecuário brasileiro.

Segundo Rodrigues R. (1998), com o mercado liberalizado e globalizado, as cooperativas precisam ver-se como empresas para poderem inserir-se no mercado e vencer a concorrência

através da eficiência e da competitividade. Para que sejam eficientes, precisam ter clareza para distinguir o social do econômico. Para que sejam competitivas, precisam, dentre outras atitudes, adotar as seguintes: enxugar custos; buscar escala de produção; compatibilizar agilidade na tomada de decisões, em processo democrático; buscar a modernidade na gestão; ser inovadoras e compatibilizar atividades. Crescer, para as cooperativas, é uma necessidade de sobrevivência. Para o cooperativismo, o desafio do crescimento esbarra em dificuldades internas relativas a seu modo de organização. As cooperativas se definem por sua área de atuação, o que significa que não podem expandir-se além disso. Da mesma forma, não podem diversificar suas atividades a ponto de perderem o sentido de sua especificidade.

Para esse autor, uma das principais estratégias de crescimento para essas empresas passa, necessariamente, pela formação de aliança estratégica do tipo fusão e incorporação. Pode-se dizer que é uma questão de sobrevivência a longo prazo. Ou isso acontece de forma organizada e negociada entre as partes ou acontecerá quando as cooperativas menores ou sem competitividade “quebrarem”, cedendo espaço para as grandes cooperativas.

Segundo Nicácio (1997), a descapitalização das empresas cooperativas não lhes permite buscar, sozinhas, a inovação tecnológica e a modernização da plataforma industrial, mas, mediante a formação de alianças estratégicas, essa possibilidade passa a ser considerada, uma vez que haverá a redução de despesas gerais e de custos, principalmente através da economia de escala e da otimização de estruturas.

No estudo da competitividade da indústria brasileira, Coutinho e Ferraz (1995) consideram, dentro do complexo agroindustrial, competitivamente deficientes os setores de laticínios, apesar de serem responsáveis pela maior parte da produção e do emprego industrial no país, em sua maioria voltados para o consumo interno, com pouca participação no mercado internacional. Devido ao pequeno porte da maioria das empresas desses setores, fica dificultado o investimento e a adoção de estratégias competitivas e de busca de mercados mais dinâmicos frente à estagnação do mercado interno, o que é agravado pelo aumento na desigualdade da distribuição de renda.

Para os autores, o acirramento da concorrência neste mercado e a virtual ausência de redes horizontais ou verticais que confirmam às pequenas empresas melhores condições para superar conjunturas desfavoráveis, têm impedido a difusão de práticas competitivas das empresas de maior capacitação em relação às demais e exigido o recurso crescente de estratégias não competitivas de sobrevivência, que levam as empresas à informalidade, à sonegação fiscal e à degradação das condições de trabalho e da qualidade dos produtos.

No complexo agroindustrial, o setor de laticínios evidencia de forma ainda mais nítida as deficiências competitivas das cadeias industriais originadas na pecuária leiteira. A despeito da existência de empresas multinacionais fortes e de cooperativas dinâmicas, os principais problemas competitivos decorrem da ausência de solidariedade entre a indústria e a pecuária, levando ao estabelecimento de relações conflituosas entre os fornecedores de leite *in natura* e a indústria processadora. Subsiste, dentro desse setor, um amplo segmento que apresenta patamares bastante baixos de competitividade. Trata-se de pequenos e médios laticínios e produtores de queijo, que recorrem à clandestinidade como forma de superar a aceleração da obsolescência tecnológica.

Segundo Mattuella, Fensterseifer e Lanzer (1995), o Uruguai e a Argentina têm vantagens comparativas em relação ao Brasil na produção de leite, mesmo com tecnologias menos sofisticadas. Caso haja o emprego de tecnologia, essa vantagem tornar-se-á mais evidente, pois será conseguida substancial redução no custo de produção. No que se refere à elaboração do produto, o Brasil também está em desvantagem em relação aos demais países que fazem parte do Mercado do Cone Sul (Mercosul). Como exemplo, o leite embalado em saco plástico custa, no Brasil (incluindo matéria-prima, processamento e embalagem), cerca de 40% mais do que no Uruguai e cerca de 56% mais do que na Argentina. Tal diferença não é causada, unicamente, pelo custo da matéria-prima, mas também pelo processamento. Essa desvantagem também é verificada em outros produtos derivados lácteos.

Na verdade, pouco adianta o Brasil ter uma indústria mais moderna e tecnologicamente mais avançada se o gargalo da competitividade está na produção da matéria-prima, que é cara e de qualidade inferior. Lembra o autor que, mesmo com a desvantagem quanto ao custo da

matéria-prima, algumas empresas nacionais conseguem competir no mercado mundial. Porém, sem dúvida alguma, nas condições atuais, as indústrias lácteas não conseguem competir com outros países no Mercosul.

A realidade dos negócios internacionais é diferente de outros tempos. Para Bialoskorski Neto (1996), no macro cenário ocorre um processo de mudanças de estrutura, com a desregulamentação do mercado, a crise do suporte tradicional do Estado, a abertura econômica e a integração regional. No ambiente de negócios das empresas, a ordem é diversificar e diferenciar com, por exemplo, novos mercados, novos produtos, poder de marcas, qualidade, capacidade de gerenciamento, inovação tecnológica de produtos e processos e reengenharia para a flexibilização de negócios. Esse cenário, com o decréscimo de tarifas e com a integração econômica global, faz com que a eficiência e a competitividade se tornem cada vez mais necessárias às cooperativas, para que atinjam competitividade e agilidade na gestão.

De acordo com esse autor, portanto, uma das formas de estabelecer-se nesses mercados globais é através de alianças estratégicas entre cooperativas ou firmas de capital, podendo, inclusive, estabelecer associações transacionais.

A abertura de mercado e o acirramento da competição, segundo Rodrigues R. (1998), indicam que, para se fortalecerem e para poderem competir em mercados agroindustriais integrados e globalizados, as agroindústrias cooperativas brasileiras deverão iniciar uma série de medidas que visem à sua reestruturação. Nesse contexto, o exemplo das cooperativas norte-americanas pode auxiliar o cooperativismo brasileiro no processo de adaptação e modernização. Sugere que o caminho da sobrevivência para as cooperativas é o mesmo que ocorre em outros países, como o Japão, Dinamarca, Estados Unidos, Canadá e muitos outros, ou seja, o caminho é o processo de fusão de cooperativas, de forma que todas sejam beneficiadas. Isso provocaria uma diminuição do número de pequenas cooperativas e aumentaria o número de médias e grandes cooperativas. Para o autor, outro avanço das cooperativas seria a formação de alianças estratégicas, de *joint ventures* entre cooperativas ou com empresas privadas, objetivando alcançar as vantagens competitivas com maiores

volumes, melhor qualidade, equipamentos modernos e eficiência produtiva, mercadológica e administrativa.

No mundo todo vem ocorrendo, de forma muito rápida, o processo de modernização empresarial, em cujo contexto estão as empresas cooperativas. Segundo Koslovski (1998), nessa modernização estão inseridos os processos de integração, parceria e fusão, a exemplo do que vem ocorrendo em outros países e esse é um dos grandes objetivos quando se fala em reorganização do setor. É evidente que isso levará à diminuição do número de cooperativas agropecuárias, como já vem ocorrendo, mas também vai ampliar a atuação das cooperativas que lideram o processo, as quais se fortalecerão, repassando maiores benefícios aos cooperados. O processo de integração das cooperativas vai dar mais fôlego financeiro para que ampliem sua atuação na industrialização, permitindo agregar valores aos produtos primários e posicionar-se mais firmemente no mercado, com a comercialização de produtos.

Do jeito que estão é que as cooperativas não podem ficar, enfatiza Costa (2000), explicando que as cooperativas que estão na atividade leite, em todo o processo, desde a produção até o mercado, têm a alternativa de buscar alianças estratégicas para sobreviver dentro ou fora do sistema cooperativista.

Segundo Beleze (2000), a centralização de cooperativas permite uma administração mais profissionalizada, capaz de perceber mais rapidamente as mudanças que ocorrem no meio ambiente, mais comprometida com resultados, capaz de formalizar um planejamento de longo prazo, com previsão de investimentos viáveis e adequados aos interesses da empresa.

Para Rubez (1999), presidente da Associação Brasileira dos Produtores de Leite (Leite Brasil), em seu artigo “A hora da verdade para as cooperativas de leite”, o mundo está cheio de exemplos de cooperativas que se fortaleceram quando se integraram, e cita: o Grupo Industrial Lala México S/A, a maior da América Latina; a argentina Sancor Cooperativas Unidades Ltda.; a Cooperativa Nacional dos Produtores de Leite do Uruguai (Conaprole) e a francesa *Premier Groupe Coopératif Laitier Français* (SODIAAL), líder na venda do leite longa vida no país. Na Inglaterra e na Nova Zelândia o leite está nas mãos do Milk

Marketing Board e New Zealand Dairy Board, controlados pelas cooperativas. A MD Foods dinamarquesa está entre as maiores da Europa. Nos Estados Unidos, as quatro maiores cooperativas do país (South Ampí, MMI's, Mid-Am's e WDCI's) formaram uma supercooperativa, a Dairy Farmers of America (DFA), com 22 mil membros em 42 estados.

De acordo com Rubez (1999, p.5),

[...] Ainda resta para as nossas cooperativas um fio de esperança. Talvez o último [...]. O momento é de decisões corajosas, inadiáveis e, principalmente, despidas de bairrismo e vaidades pessoais. O que está em jogo é o destino de 1,2 milhão de produtores. Mesmo porque não adianta brigar pelo cargo de presidente de uma cooperativa que talvez deixará de existir.

No Brasil, informa o autor citado, são poucas as cooperativas de laticínios que ostentam saúde financeira e a solução para elas, sob o ponto de vista organizacional, é a sua integração através de processos de fusão, incorporação ou constituição de novas empresas.

Neste capítulo foram apresentados o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa. Na seqüência, o trabalho está assim estruturado: o capítulo dois contém o referencial teórico, composto por quatro tópicos (cooperativismo e a sociedade cooperativa; crises e dificuldades vivenciadas pelas cooperativas agropecuárias e pelo agronegócio leite; o ambiente competitivo e estratégias empresariais e etapas de formação, estruturação e implementação de aliança estratégica); o capítulo três contém a metodologia da pesquisa, compreendendo dois tópicos (metodologia e aspectos-chave do estudo); o capítulo quatro contém a apresentação e discussão dos resultados, compreendendo três tópicos (apresentação das cooperativas unidades de análise; processo de formação, estruturação e implementação da aliança estratégica e satisfação dos dirigentes com os resultados alcançados até o momento e projetos futuros) e, finalmente, é apresentada a conclusão do trabalho, seguida das considerações finais.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo trata do referencial teórico e é composto de quatro partes. Na primeira, são abordadas as seguintes questões: doutrina cooperativista, modelos de empresas cooperativas e sua legislação; principais diferenças entre empresas cooperativas e empresas não-cooperativas; a importância da empresa cooperativa e a necessidade de valorização humana nas hipercooperativas.

Na segunda parte são abordados temas referentes às crises, problemas e dificuldades vivenciadas por empresas cooperativas agropecuárias de vários segmentos, em especial do setor leite, em consequência de sua gestão, doutrina, normas e princípios cooperativistas, bem como fatores conjunturais que, de alguma forma, causaram impacto na eficiência e na competitividade. Pelo fato de a presente pesquisa abranger cooperativas de leite, são também demonstradas as crises e as dificuldades que compõem o atual sistema agroindustrial do leite no Brasil.

Na terceira parte são abordados temas referentes ao ambiente competitivo, com destaque para o novo ambiente empresarial, a sobrevivência na globalização, a necessidade de um conjunto de estratégias individuais das quais depende o êxito competitivo e os fatores determinantes da competitividade. São abordados, também, alguns aspectos relevantes sobre as alianças estratégicas como uma opção para intensificar negócios.

Finalmente, na quarta parte são abordados alguns aspectos relacionados com a concepção, estruturação e implementação de alianças estratégicas.

### **2.1 O COOPERATIVISMO E A SOCIEDADE COOPERATIVA**

O cooperativismo no sentido de doutrina econômica, é praticado por meio de um empreendimento econômico, ou seja, através da constituição de uma sociedade cooperativa formada por membros cooperados. A empresa cooperativa tem seus princípios, normas e estrutura organizacional fundamentados na doutrina do cooperativismo, com origem na

Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, e em alguns aspectos a sua operacionalidade é legislada pela lei cooperativista nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Na seqüência são abordados alguns temas sobre o cooperativismo, a empresa cooperativa, a sua legislação e a sua importância.

### 2.1.1 O cooperativismo e o primeiro empreendimento econômico

A cooperação, no sentido de ação conjugada entre duas ou mais pessoas, em razão de um fim comum, é tão antiga quanto a própria vida humana. Para Pinho (1966), em todos os tempos os homens têm se auxiliado mutuamente para remover obstáculos ou defender-se de intempéries. Segundo Gawlak e Ratzke (2001), o vocábulo “cooperativismo” origina-se do vocábulo “cooperação” e é uma doutrina cultural e socioeconômica fundamentada na liberdade humana e nos princípios cooperativistas.

O cooperativismo é a forma mais evoluída do associativismo. Para o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo/Paraná – SESCOOP (2001), o associativismo nasceu com o homem, em função da necessidade de união para vencer os desafios do mundo. As sociedades cooperativas, em sua estrutura moderna, tal qual se conhece, têm seu ponto de origem na Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale.

Segundo Rodrigues R. (1998), o marco referencial do cooperativismo foi a Revolução Industrial, que provocou muito desemprego na Europa, especialmente na área de fiação e tecelagem, em razão do surgimento dos teares mecânicos.

Segundo Pinho (1982a), foi no complexo conjunto das mais variadas oposições às conseqüências do liberalismo econômico que as idéias cooperativistas começaram a ser elaboradas, inspiradas, sobretudo, na corrente liberal dos socialistas utópicos franceses e ingleses e nas experiências associativistas que marcaram a primeira metade do século XIX. Nessa época havia um grande entusiasmo pela tradição de liberdade de Descartes, confiando-se na possibilidade de atuação da vontade humana sobre a evolução econômica, de modo a corrigi-la ou reformá-la.

E foi nesse contexto, somado à realidade constituída pelo sofrimento das classes trabalhadoras ante as conseqüências do liberalismo econômico do século XIX, que surgiram as cooperativas. Dentre os socialistas utópicos, os que mais exerceram influência sobre o cooperativismo moderno foram Owen, Fourier, Buchez e Blanc.

O surgimento do cooperativismo como empreendimento sócio-econômico, segundo Cortês (1999), aconteceu na Inglaterra, em 1844, na cidadezinha de Rochdale, perto de Manchester. Sob a crescente ameaça dos operários serem substituídos pelas máquinas a vapor e com o agravamento do estado de extrema miséria da classe operária, 28 tecelões reuniram-se para buscar outra alternativa de trabalho e sobrevivência, fundando a primeira cooperativa, a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale. Constituíram uma poupança comunitária para aquisição de bens de consumo em maior escala, com preço diferenciado, para divisão em comum.

Conforme Nicácio (1997), os estatutos da Sociedade dos Pioneiros de Rochdale continham os princípios, as normas e a estrutura organizacional, que passariam a ser os fundamentos doutrinários do cooperativismo e, mais tarde, a partir de 1921, seriam recomendados pela ACI como critérios para as cooperativas a ela se filiarem e cujos princípios, inicialmente, eram:

- a) livre adesão e demissão dos sócios;
- b) direito de um voto por associado ( um homem - um voto);
- c) juros limitados ao capital;
- d) distribuição das sobras (ou perdas) proporcional à operação;
- e) fundo de reserva para aumento do capital;
- f) fundo de reserva para desenvolvimento da educação.

O cooperativismo é parte integrante das doutrinas econômicas. Para Pinho (1966), a doutrina cooperativista contém severas críticas à realidade econômica e propõe programas com o fim de corrigir essa realidade, mas de modo pacífico e paulatino. Seu objeto principal é a correção do meio econômico-social através de múltiplos tipos de cooperativas. O consumidor é o objetivo último da doutrina cooperativista.

## 2.1.2 A Aliança Cooperativa Internacional (ACI)

Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001), a ACI nasceu em 1895 e foi a primeira organização não governamental a quem as Nações Unidas concedeu *status* de órgão consultivo. Seu objetivo principal é promover e fortalecer cooperativas autônomas em todo o mundo. Presente nos cinco continentes e sendo uma associação independente e não governamental, a ACI reúne, representa e apoia a autonomia, a integração e o desenvolvimento do cooperativismo. É o órgão que representa as cooperativas do mundo inteiro.

Conforme o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001, p. 7), a conceituação básica de uma cooperativa é definida pela ACI (1995) nos seguintes termos:

A cooperativa é um empreendimento de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer suas necessidades e aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma pessoa jurídica pertencente a todas e democraticamente controlada. As cooperativas atuam no mundo econômico e de sua atuação surgem derivações e direitos.

Por ocasião da realização do Congresso em comemoração ao centenário da ACI, em setembro de 1995, de acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001, p. 14), os congressistas reiteraram que todas as cooperativas devem ser constituídas com base nos valores de auto-ajuda, auto-responsabilidade, democracia, equidade e solidariedade, e os seus membros devem acreditar nos valores éticos da honestidade, abertura (transparência), responsabilidade social e preocupação com os outros. Também atualizaram e consubstanciaram os princípios atuais do cooperativismo, que são os seguintes:

**I - Adesão voluntária e livre** - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.

**II - Gestão democrática e livre** - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); nas cooperativas de grau superior a organização também é democrática.

**III - Participação econômica dos membros** - Os membros contribuem equitativamente para a formação do capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os membros podem decidir receber remuneração módica sobre o capital integralizado, caso haja excedentes (sobras) ao final de cada exercício. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades: desenvolvimento das suas cooperativas - eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos, será indivisível; benefício aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

**IV - Autonomia e independência** - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações - incluindo instituições públicas - ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da sociedade.

**V - Educação, formação e informação** - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento do grupo. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.

**VI - Intercooperação** - As cooperativas servem de forma mais eficaz aos seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.

**VII - Interesse pela comunidade** - As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades, através de políticas aprovadas pelos cooperados.

A ACI é, hoje, a maior entidade internacional de representação do cooperativismo, sendo considerada a maior Organização Não Governamental (ONG) do mundo. De acordo com Rocha (1999) e Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001), a ACI agrega mais de 657 mil cooperativas e 780 milhões de cooperados.

### 2.1.3 A difusão da idéia cooperativista no Brasil

Com relação à difusão da idéia cooperativista no Brasil, Pinho (1966, p. 95) relata que um pequeno grupo de intelectuais brasileiros, ao tomar conhecimento da doutrina cooperativista, procurou introduzi-la no Brasil por considerá-la, como escreveu a autora, “uma das mais poderosas alavancas do progresso, fonte de economia e de riqueza das nações e, sobretudo, meio eficaz de novo equilíbrio entre patrões e empregados em face da abolição dos escravos”.

Segundo Schneider e Lauschner (1979), a partir de 1930, com a crise econômica mundial que teve também suas repercussões no Brasil, surgiram dificuldades de produção, de consumo, de comercialização e de crédito, que motivaram muitos a se organizarem em torno de cooperativas para resolverem melhor seus problemas. Igualmente, as profundas transformações políticas, econômicas e sociais que a sociedade brasileira passou a viver a partir de 1930, como a Revolução Liberal, as migrações campo-cidade e o início da industrialização mais sistemática, foram fatores que, de certo modo, contribuíram para a criação de formas organizativas da sociedade, entre as quais os sindicatos e as cooperativas.

A difusão das cooperativas ocorreu de maneira muito desigual pelas diversas regiões do Brasil. Segundo Gawlak e Ratzke (2001), o cooperativismo brasileiro é composto de mais de 5 mil cooperativas de diversos ramos, com cerca de 4,5 milhões de associados.

Segundo Nicácio (1997), as cooperativas geram, diretamente, mais de 153 mil empregos, com volume de faturamento em torno de 20 bilhões de dólares/ano, sendo que o cooperativismo agrícola (agropecuário) é o que mais tem-se destacado na geração de renda e nas exportações brasileiras de produtos básicos agropecuários e agroindustrializados .

#### 2.1.4 Alguns aspectos da legislação cooperativista brasileira

Todas as sociedades cooperativas são regidas por uma legislação própria. De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001), quem define a política nacional do cooperativismo brasileiro, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências, é a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, sendo que o Conselho Nacional de Cooperativismo (CNC), no uso de suas atribuições, tem complementado a lei maior sempre que necessário, através de publicações de Resoluções.

As cooperativas são, também, regulamentadas pela legislação em vigor que rege as demais sociedades, de acordo com as particularidades da lei e do ramo da cooperativa, no que diz respeito aos aspectos não alcançados pela referida legislação.

Na seqüência são apresentados alguns pontos da lei cooperativista, para que se possa melhor compreendê-la. A referida lei regulamenta o ato cooperativo e a comercialização com terceiros, além de orientar sobre: criação de cooperativas; formulação do conteúdo dos seus estatutos sociais, com relação à filosofia e à doutrina cooperativista; direitos e deveres dos associados e a forma de administração, fiscalização e controle da sociedade.

A lei cooperativista 5.764, de 16 de dezembro de 1971, dá a definição para empresa cooperativa e apresenta suas características:

As cooperativas são sociedades de pessoas, com forma e natureza jurídica próprias, de natureza civil, não sujeitas a falência, constituídas para prestar serviços aos associados, distinguindo-se das demais sociedades pelas seguintes características:

I - adesão voluntária, com número ilimitado de associados, salvo impossibilidade técnica de prestação de serviços;

II - variabilidade do capital social, representado por quotas-partes;

III - limitação do número de quotas-partes do capital para cada associado, facultado, porém, o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais;

IV - inaccessibilidade das quotas-partes do capital a terceiros, estranhos à sociedade;

V - singularidade de voto, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade;

VI - “quorum” para o funcionamento e deliberação da Assembléia Geral baseado no número de associados e não no capital;

VII - retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da Assembléia Geral;

VIII - indivisibilidade dos fundos de Reserva e da Assistência Técnica, Educacional e Social;

IX - neutralidade política e indiscriminação religiosa, racial e social;

X - prestação de assistência aos associados e, quando prevista nos estatutos, aos empregados da cooperativa;

XI - área de admissão de associados limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços (BRASIL, 1971, p. 1-2).

A citada lei 5.764 classifica as sociedades cooperativas em três grupos, tendo como critério básico a composição que segue: 1) as cooperativas singulares; 2) as cooperativas centrais e as federações e 3) as confederações. As cooperativas singulares são aquelas de prestação direta de serviços aos associados, ou seja, as que estão em contato direto com os associados. As demais pode-se dizer que são cooperativas de cooperativas.

Magalhães (1982, p. 35), com o intuito de auxiliar o entendimento de concentração de cooperativa, uma vez que a legislação em vigor não faz referência expressa nesse sentido, classifica as cooperativas do seguinte modo:

- a) cooperativas de 1º grau, denominadas, por lei, de singulares, constituídas pelo número mínimo de vinte pessoas físicas e caracterizadas pela prestação direta de serviços aos associados;
- b) cooperativas de 2º grau, denominadas por lei, de centrais ou federações, constituídas pelo número mínimo de três cooperativas singulares, sendo possível, somente às centrais, que o ingresso de cooperativas seja de modalidades diferentes;
- c) cooperativas de 3º grau, denominadas por lei de confederações, constituídas pelo número mínimo de três federações ou centrais, da mesma ou de diferentes modalidades.

Para Benecke (1982), a característica pela qual a cooperativa se distingue de outras associações resulta das expectativas dos sócios. Da comparação, por exemplo, entre cooperativa e sociedade anônima, é possível notar que ambas as empresas só se põem em marcha depois que um grupo de indivíduos tenha trazido os meios necessários para financiar as operações da empresa que lhe pertence em conjunto. Explica o autor que, no entanto, a empresa capitalista e a cooperativa se diferenciam fundamentalmente uma da outra quanto às aspirações dos donos associados.

#### 2.1.5 Diferenças entre sociedade cooperativa e sociedade capitalista

A presença de capital próprio nas sociedades cooperativas, segundo Franke (1982), não é para atribuir-lhes as características de “sociedade capitalista”, mas sim para propiciar a capacidade financeira para a cooperativa movimentar as suas operações e favorecer aos cooperados uma maior rentabilidade da produção. Isso pode se dar em forma de “sobras”. Para o autor, o elemento essencial à consecução dos fins da cooperativa é a colaboração constante dos sócios na vida e no funcionamento da sua organização, a qual só tem razão de existir enquanto operar com associados e enquanto os associados, por sua vez, se utilizarem dos serviços cooperativos.

No sentido de ajudar a distinguir uma empresa cooperativa de uma empresa não-cooperativa, o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001) destaca alguns pontos que as diferenciam, conforme o quadro 1.

QUADRO 1 – DIFERENÇAS ENTRE SOCIEDADE COOPERATIVA E SOCIEDADE COMERCIAL

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE COMERCIAL
É sempre uma sociedade de pessoas	É, geralmente, uma sociedade de capital
O princípio básico é a cooperação	O princípio básico é a competição
O objetivo é a prestação de serviços para os cooperados	O objetivo principal é a geração de lucro para os sócios
Controle democrático: cada cooperado tem direito a apenas um voto, independente do capital investido	O montante de capital investido pelo sócio determina o poder de mando na sociedade Assembléias: quorum é baseado no capital
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperados	O pagamento de juros e dividendos é proporcional ao montante de capital investido pelo sócio
O pagamento de juros é fixo em estatuto, conforme legislação cooperativista	O lucro é proporcional ao montante de capital investido pelo sócio
Retorno das sobras proporcional ao valor das operações de cada cooperado	

FONTE: Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001, p. 10)

### 2.1.6 Modelos de cooperativismo

Para que se possa conhecer um pouco sobre o segmento do cooperativismo brasileiro, é importante entender a origem da sua classificação. Para Nicácio (1997), o instrumental cooperativista é formado pelos três modelos de cooperativas (de consumo, de produção e de crédito), a partir dos quais são elaboradas todas as variações possíveis de cooperativas, desde as especializadas no atendimento de necessidades econômicas e sociais específicas até as mistas (que combinam dois ou mais tipos de cooperativas) e integrais (que atendem às múltiplas necessidades dos associados e de suas famílias, como os *kibutzim*).

Explica Pinho (1966) que, entretanto, as cooperativas de produção e de crédito apresentam determinados caracteres específicos e obedecem, ainda, a outros princípios resultantes de experiências que surgiram pouco depois da realização rochdaleana.

Com relação ao modelo de cooperativa de consumo, informa Pinho (1966) que o mesmo surgiu com a iniciativa dos Pioneiros de Rochdale. Os estatutos da sociedade continham os princípios básicos a respeito da estrutura e do funcionamento da cooperativa de consumo, os quais passaram a constituir os fundamentos cooperativistas do mundo inteiro. O objetivo da sociedade é fornecer aos seus cooperados gêneros alimentícios e bens de utilidade pessoal e doméstica a preços mais vantajosos do que os praticados no mercado, uma vez que é eliminado o lucro do empresário.

O modelo de cooperativa de produção, ainda de acordo com Pinho (1966), surgiu dos sistemas preconizados pelos socialistas do início do século XIX, combinados com os princípios dos pioneiros de Rochdale. Explica a autora que as cooperativas de produção, cooperativas operárias de produção ou cooperativas de trabalhadores, se inspiraram em uma espécie de síntese das diversas concepções do rochdaleanismo e dos sistemas societários de Buchez, de Fourier (livre associação do trabalho, talento e capital), de Louis Blanc e outros. Aos poucos se estruturou o seu modelo, com o objetivo de eliminar a figura dos empresários, ou seja, a figura do patrão, onde o assalariado, os operários, teriam a posse dos instrumentos de produção e o direito de disposição do fruto de seu trabalho.

O modelo de cooperativa de crédito, conforme a autora citada, é a combinação dos princípios dos pioneiros de Rochdale com as experiências realizadas na Alemanha e na Itália, em meados do século XIX, sobretudo as de modelo Schulze e de Raiffeisen. Mais tarde vieram as de modelo Haas e Wollemborg.

Com relação à atual classificação do segmento cooperativo brasileiro, de acordo com informações de Nicácio (1997), a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), alterou em 1993 a denominação dos segmentos do sistema cooperativo brasileiro, adaptando-a à nova realidade nacional. De acordo com o Serviço Nacional de Aprendizagem do

Cooperativismo (2001), as cooperativas estão atualmente classificadas nos seguintes ramos: agropecuário, de consumo, de crédito, educacional, especial, habitacional, de mineração, de produção, de infra-estrutura, de saúde, de trabalho, de turismo e lazer e outros ramos (compostos estes por cooperativas que não se enquadram nos ramos citados).

Como este trabalho trata de cooperativas do ramo agropecuário, torna-se importante caracterizá-las. Segundo o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (2001), as cooperativas do ramo agropecuário são aquelas que servem como instrumento ou meio para prestar serviços na atividade agropecuária através de: fornecimento de insumos, assistência técnica, assistência ao crédito, recebimento, classificação, secagem, armazenamento de grãos, comercialização e, em alguns casos, industrialização.

As cooperativas do ramo agropecuário podem ser denominadas levando-se em conta as suas atividades: cooperativa dos produtores; cooperativa agropecuária; cooperativa avícola; cooperativa de laticínios; cooperativa de suinocultores; cooperativa de exploração de álcool e açúcar e outras ligadas à atividade agropecuária.

### **2.1.7 A importância da empresa cooperativa**

A cooperativa é uma sociedade tão íntima dos agricultores e comunidades rurais, segundo Mattos (1998), que somente a falta dela é capaz de provocar em seus integrantes uma grande agonia. Enquanto a cooperativa está presente, a sensação é de segurança e equilíbrio, porque ela é sempre uma saída para os problemas. Tem-se a expectativa de que, se tudo der errado, a cooperativa encontrará uma solução que beneficie a todos.

Segundo Administração Moderna de Empresas e Cooperativas (1953), as cooperativas oferecem, geralmente, muitos empregos na região onde atuam. São empresas que pagam todos os seus impostos, mantêm o dinheiro circulando na região de produção, geram impostos para os municípios e possuem armazéns para estocar grande parte da safra agrícola. Também se preocupam com o crescimento profissional de seus associados, investindo parte de suas sobras nessa ação social, além de serem a melhor proteção para o fortalecimento dos pequenos produtores, mantendo-os independentes. Sem as cooperativas, o monopólio imitaria

seus preços. São elas que asseguram um preço mínimo de barganha e qualidade dos seus produtos, servem como proteção dos preços justos, são concorrentes leais e não são beneficiadas pelo governo como se imagina. Por motivos como os apresentados é que o monopólio, há tempos, vem procurando desbancar as cooperativas.

Uma cooperativa, segundo Pimenta (1999), cria a cultura de cooperação. Ela mostra que quando as pessoas se juntam, mais facilmente podem enfrentar as dificuldades econômicas, sociais e gerenciais de organização. Essa vantagem é excepcional, pois cria um forte ambiente de cooperação. Outra vantagem vem da área cultural. Dentre as manifestações culturais mais importantes que o cooperativismo traz, podem ser citadas as instituições. A instituição cria em seus membros um espírito de grupo, fazendo com que tenham consciência da importância da mesma para a construção do todo.

Segundo a Organização das Cooperativas Brasileiras (1990), as cooperativas vêm-se fazendo presentes no mercado com muita eficácia, principalmente como moderadoras de preços. Elas atuam como verdadeiras reguladoras de mercado. Na região onde existe uma cooperativa pode-se ter a certeza de que, de um modo geral, no seu ramo de atividade, os preços praticados são justos.

### **2.1.8 A necessidade da valorização humanística nas hipercooperativas**

No contexto da economia competitiva, as empresas cooperativas são constantemente pressionadas pela racionalidade capitalista que, segundo Pinho (1982b), decorre da necessidade de serem mais economicamente qualificadas, eficazes, eficientes, rentáveis e produtivas. Devem procurar a minimização dos custos, a maximização dos lucros, o ótimo econômico etc.

Para a autora, a exemplo do que acontece nas demais sociedades econômicas, na empresa cooperativa o associado também sente necessidade de que sua empresa adquira maior vigor, possa reduzir os custos e aumentar os ganhos, através da concentração horizontal e vertical com outras cooperativas e/ou com empresas não-cooperativas, formando, assim, grandes complexos econômicos, aos quais chamou de hipercooperativas.

As hipercooperativas são, então, complexas organizações burocráticas que, segundo Pinho (1982b), levam freqüentemente o cooperado a mostrar-se descontente com a sua superestrutura e a sua distância. O cooperado demonstra insatisfação no contexto dos grandes aglomerados cooperativos em função, principalmente, da despersonalização inerente à burocratização das sociedades complexas. Na cooperativa de primeiro grau o cooperado sente que participa, direta e democraticamente, da solução de todos os problemas, através de assembléias gerais nas quais cada associado tem direito a um voto, independentemente de sua participação no capital social. Mas, nas cooperativas centralizadas, sua participação, controle e grau de envolvimento são dificultados pela própria estrutura do superagrupamento.

Segundo a autora, os cooperados se sentem estranhos nesse contexto e não percebem que os grandes complexos cooperativos são um prolongamento de seu negócio, de seu trabalho. Reagem, então, utilizando a cooperativa como simples instrumento de prestação de serviço, transformação e comercialização de seus produtos. De cooperados participantes e conscientes, que lutam para solucionar os problemas da cooperativa primária, acabam se tornando alienados, distantes, frios ou simples participantes por necessidade.

Surge assim, ainda para Pinho (1982b), um paradoxo. As organizações cooperativas crescem para atender às imposições competitivas da economia de mercado e ao próprio desejo do cooperado de melhorar seu padrão de vida e de desfrutar das vantagens da sociedade de consumo. Entretanto, com a constituição dos grandes complexos para se beneficiar da economia de escala e do mercado internacional, a atividade cooperativa perde suas características ideológicas, provocando o desinteresse dos próprios associados.

Neste tópico foram apresentadas algumas abordagens a respeito do cooperativismo e da empresa cooperativa. Na seqüência são apresentadas abordagens sobre as principais crises e dificuldades vivenciadas por algumas empresas cooperativas do segmento agropecuário, bem como sobre as dificuldades do agronegócio leite no Brasil.

## 2.2 CRISES E DIFICULDADES VIVENCIADAS PELAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS E PELO AGRONEGÓCIO LEITE

A cooperativa e sua agroindústria, segundo Nicácio (1997), estão inseridas no sistema cooperativo brasileiro, no segmento agropecuário, estando sujeita às influências das políticas micro e macroeconômicas, leis agrícolas, comerciais, financeiras, industriais e tributárias, além da doutrina, normas e princípios cooperativos que regulam a constituição e funcionamento do sistema cooperativo.

Como o presente trabalho trata de cooperativas do ramo agropecuário, do segmento de laticínios, é oportuno lembrar as crises e dificuldades vividas tanto no que tange ao agronegócio leite como no que diz respeito à gestão da empresa, à doutrina, às normas e às conseqüências de políticas agrícolas, comerciais, financeiras, industriais, tributárias etc.

Na seqüência é apresentado, inicialmente, o segmento que compõe o atual sistema agroindustrial do leite no Brasil. Em seguida são apresentadas as crises e dificuldades vivenciadas pelo agronegócio leite e, após, as crises e dificuldades conjunturais vivenciadas por cooperativas agropecuárias de origens diversas que, de certa forma, influenciaram na sua eficiência e competitividade.

### **2.2.1 O sistema agroindustrial do leite no Brasil**

O desenvolvimento deste item tem por base as orientações de Jank e Galan (1999), os quais caracterizam a formação do sistema agroindustrial do leite no Brasil pelos grupos de: fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos; produção primária de leite; processamento e distribuição.

No grupo de fornecedores de insumos, máquinas e equipamentos são considerados os agentes fornecedores de rações e concentrados, sêmen, embriões e animais, semente de milho, semente de capim, equipamentos de ordenhas, resfriadores e equipamentos industriais, entre outros.

No grupo de produção primária de leite são considerados os agentes responsáveis pela produção primária, a saber: produtores especializados e produtores não especializados. Para os autores, especialização é a aplicação de recursos financeiros em elementos que aumentam a produção de leite em termos de volume e qualidade.

Com relação aos produtores especializados, explicam que são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos especializados, e outros ativos usados especificamente para esse fim, tendo investido em *know-how*, tecnologia, economias de escala e até em alguma diferenciação do produto, a exemplo dos leites tipo A e B.

Sobre os produtores não especializados, também conhecidos como extratores ou extrativistas, explicam os autores que são aqueles para os quais o leite ainda é um subproduto do bezerro de corte (ou vice-versa, dependendo da época do ano) e que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, sendo capazes, por isso mesmo, de suportar grandes oscilações de preços. Trata-se, na sua maioria, de produtores que encontram no leite uma atividade típica de subsistência (não-empresarial, portanto), que serve mais como uma fonte adicional de renda mensal em que os custos monetários são, no geral, bastante reduzidos.

Assim, as duas categorias de produtores possuem interesses opostos, dificultando qualquer iniciativa no desenvolvimento de um poder de representação organizado e homogêneo do setor.

No grupo de processamento, Jank e Galan (1999) classificam as empresas multinacionais, os grupos nacionais, as cooperativas de produtores de leite, as comerciais importadoras e os pequenos laticínios.

Com relação às empresas multinacionais, citam os grandes grupos privados controlados por capital de origem externa. Destacam-se, no Brasil, as empresas: Nestlé Brasil Ltda.; Parmalat Brasil S.A. Indústria de Alimentos (Parmalat); Produtos Alimentícios Fleischmann e Royal

Ltda. (Fleischmann Royal - Divisão Glória) e Danone Ltda. O que há em comum entre esses grupos empresariais é o fato de atuarem em âmbito nacional (e, às vezes, internacional), tanto na captação formal da matéria-prima como, principalmente, na comercialização de produtos finais. Todas essas empresas possuem atividades de compra de leite, processamento do produto, fabricação e distribuição de produtos finais com marca nacionalmente reconhecida. Outras características importantes desses grupos são: a sua maior capacidade financeira para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, as elevadas escalas de produção, os vultosos gastos com propaganda e a manutenção de estruturas permanentes de assistência técnica aos seus fornecedores.

Quanto aos grupos de empresas nacionais, informam os autores que são empresas que também realizam atividades de compra formal de matéria-prima, processamento e distribuição de derivados lácteos, porém com menor capacidade financeira do que as multinacionais. A atuação das mesmas é mais voltada para produtos específicos e mercados regionais, tanto no que se refere à coleta de leite como à comercialização de produtos finais. O melhor exemplo deste tipo de empresa é o Grupo Mansur, que detém as marcas Leco, Vigor e Flor da Nata.

Essas empresas, para os autores citados, encontram-se, atualmente, num momento bastante difícil em relação à definição de suas áreas de atuação, estratégias e concorrência. Se, por um lado, têm a obrigação de crescer para competir, já que seus nichos de mercado vão sendo cada vez mais ocupados por produtos substitutos ou similares, produzidos pelas multinacionais, por outro, seu menor fôlego financeiro é um fator limitante para esse crescimento. Muitos laticínios nacionais acabaram sendo adquiridos pelas multinacionais, alguns passaram por processo de fusão visando aumentar a escala e outros procuraram desenvolver alianças estratégicas em determinados segmentos do mercado (a exemplo da parceria Vigor/MD Foods, em queijos).

Com relação às cooperativas de produtores de leite, informam que essas empresas cresceram bastante durante o período em que o mercado era regulamentado pelo Estado, dentro de uma estratégia de captação regional de leite sob inspeção. Algumas delas procuraram apenas

aumentar o poder de barganha dos produtores diante das grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos. Outras integraram-se verticalmente, procurando atingir o consumidor final a partir da produção de derivados lácteos. Basicamente, há dois tipos de cooperativas: cooperativas singulares e cooperativas centrais. As cooperativas singulares são cooperativas de primeiro grau, que atuam na compra comum de insumos e na venda comum da matéria-prima (leite). As cooperativas centrais são aquelas constituídas por cooperativas singulares com o objetivo de alcançar economias de escala, no processo de industrializar, buscando atingir o consumidor final em escala regional ou nacional.

As comerciais importadoras são empresas também conhecidas como negociantes sem fábrica. Essas empresas têm tido, ultimamente, uma grande influência no mercado de derivados lácteos ao internalizarem, a preços altamente competitivos, produtos importados de origens diversas.

Os pequenos laticínios são empresas pequenas, que adquirem matéria-prima, industrializam e comercializam produtos lácteos em mercados regionais, por vezes alcançando, também, o pequeno varejo das grandes cidades. A maioria dessas empresas atuam aproveitando-se de lacunas legais nas áreas tributárias e sanitárias, em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos, notadamente nos queijos. Em algumas regiões essas empresas geram uma forte concorrência, tanto na aquisição de matéria-prima, como na venda do produto final, que acompanha as variações sazonais de preço dos produtores não especializados.

Com referência aos grupos de distribuição e varejo, de uma forma geral, Jank e Galan (1999) consideram que a distribuição e vendas de produtos lácteos ao consumidor final é feita de três maneiras: através de padarias e de pequeno varejo, através de grandes empresas e através da venda direta ao consumidor. A figura 1 mostra o sistema agroindustrial do leite no Brasil.

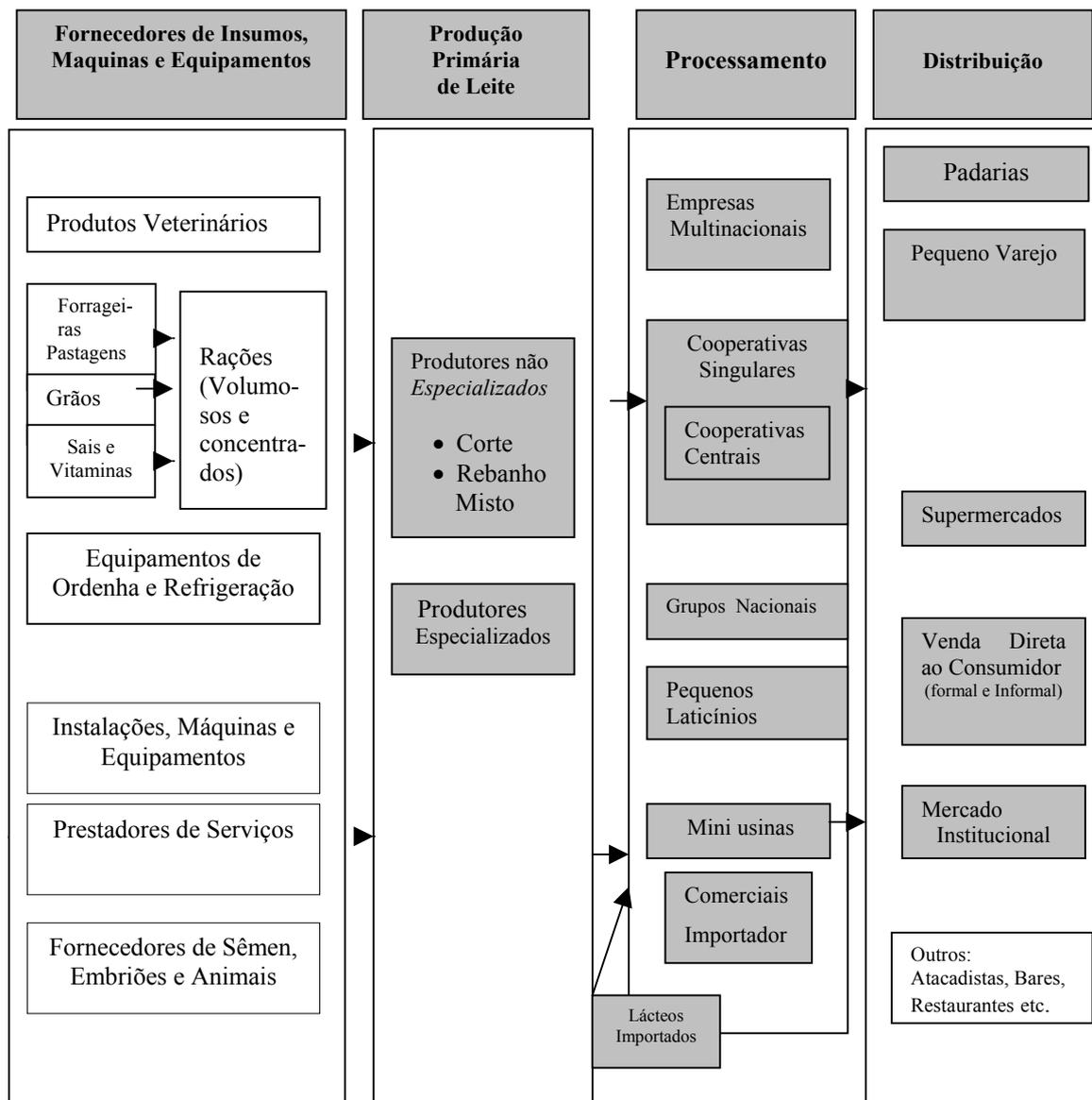


FIGURA 1 – DESENHO DO SISTEMA AGROINDUSTRIAL DO LEITE NO BRASIL

FONTE: Jank, M. S.; Galan, V. B. (1999. p. 44)

### 2.2.2 Crises e dificuldades do negócio leite no Brasil

Meireles (1984) caracterizou o nascimento do setor industrial de leite no Brasil em três segmentos: o segmento de queijarias, que era pouco exigente em tecnologia e volume de produção; o segmento das envasadoras de leite *in natura*, que também exigia pouca tecnologia, ainda que importada, e o segmento das industrializadoras, bastante exigente em termos de investimentos e tecnologia, mas que superava em grande parte as deficiências de

estradas e dificuldades de estocagem, pois ampliava o tempo de vida do leite através dos produtos industrializados.

Entre os fatos que trariam grandes e profundas modificações no setor de laticínios sem, contudo, alterar as características essenciais dos seus segmentos, destacam-se o desenvolvimento da tecnologia industrial e de transportes, as grandes concentrações urbanas, a ampliação das estradas, o crescimento da renda nacional, a intervenção do governo na economia leiteira e, finalmente, a crise do petróleo.

Na seqüência são destacados, de acordo com Meireles (1984), os principais momentos relacionados com o negócio leite no Brasil, desde a década de 30 até a década de 80.

Assim, informa o autor que, nos anos 30, o cooperativismo leiteiro emergiu como um novo componente dentro do setor industrial, concentrando sua ação no segmento das envasadoras de leite *in natura*.

Em 1933 foi constituída a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo, por oito cooperativas singulares. À Cooperativa Central de São Paulo seguiu-se a formação de mais três centrais nas décadas seguintes: em 1946 constituiu-se a Cooperativa Central dos Produtores de Leite do Rio de Janeiro (CCPL), nascida do Entrepasto Central do Leite, empresa estatal responsável até aquela data pelo abastecimento da então Capital Federal; em 1948 nascia, por iniciativa dos produtores mineiros, a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR) e, em 1954, a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná Ltda. (Batavo). Pode ser constatado, historicamente, que em muitos estados onde o cooperativismo não foi implantado o governo precisou intervir diretamente no abastecimento de leite, constituindo empresas próprias, em função do pouco atrativo do segmento envasador ao capital privado.

Na década de 50 alguns acontecimentos importantes resultaram em fatores impulsionadores da indústria de laticínios no Brasil, como: o transporte rodoviário de leite resfriado em tanques isotérmicos, a implantação da indústria automobilística e a implantação da indústria de equipamentos para laticínios.

Na década de 60 o setor industrial de leite conheceu outras inovações, como as embalagens descartáveis, feitas de papel cartão revestido de polietileno, em substituição às embalagens de vidro. Depois, surgiram as embalagens plásticas, tendo sido eliminadas, assim, definitivamente, as embalagens de vidro no início da década seguinte.

O rigoroso tabelamento de preços do leite tipo C, em nível de produtor e em nível de consumidor, desestimularam os investimentos tanto na atividade produtiva como no segmento das envasadoras do leite *in natura*. Por outro lado, o grande crescimento industrial criou as condições necessárias para a ampliação da industrialização e comercialização de leite no país, com a ampliação do mercado interno.

Se o segmento das empresas envasadoras de leite *in natura* forçou o deslocamento das queijarias para áreas mais distantes dos mercados consumidores, ocasionando, inclusive, o fechamento de várias delas no eixo Rio-São Paulo, o segmento industrializador é o que conseguiu, verdadeiramente, exibir excelentes resultados econômicos e um crescimento satisfatório.

Na década de 70 a insistência do governo federal em encarar o leite como um produto social, que deveria ser severamente controlado quanto aos preços, acabou por gerar uma séria crise de produção nos anos de 1973 e 1974, com conseqüências evidentemente desastrosas para a estruturação do setor de pecuária leiteira e para o desenvolvimento do setor industrial. Com a queda da produção interna, o governo foi levado a aumentar as importações de leite em pó.

Para reverter as expectativas, o governo iniciou em outubro de 74 uma escalada de reajustes de preços ao produtor, culminando, em 75, com um preço médio real muito superior aos conhecidos pelo setor desde o início do tabelamento, em 1945. Com isso, a produção cresceu e o abastecimento se regularizou, incentivando os produtores e as empresas de laticínios. Ainda para Meireles (1984), a euforia durou pouco e em 1976 o preço médio real já era menor do que aquele recebido pelos produtores em 1974. Em 1977 o Brasil importou novamente 523 milhões de litros de leite em produtos lácteos e a população brasileira passou a consumir, regularmente, o chamado leite reidratado (ou reconstituído a partir de leite em pó importado).

Em 1978, curiosamente, o país viveu na região Centro-Sul um período de crise por excesso de produção. A falta de integração das políticas de estocagem e importação do governo, como aquela praticada na administração dos preços ao produtor, é que levou à caótica situação de 1978: com o crescimento da produção nacional, reflexo dos aumentos de preços verificados a partir de maio de 1977, os estoques de leite em pó, manteiga e queijo se elevaram consideravelmente. Como era natural, elevados estoques de produtos acabados, inclusive importados, levaram as empresas a reduzirem suas compras de matéria-prima dos produtores, resultando no que se convencionou chamar, por alguns, de “crise do leite” e, por outros, equivocadamente, de “problema de subconsumo”.

O tabelamento das margens de intermediação do leite tipo C, nos anos 70, levou algumas empresas do segmento envasador do leite *in natura* à insolvência e, outras, a sérias dificuldades financeiras. Quanto às queijarias, dois fatores, além do desequilíbrio de produção, contribuíram para que esse segmento entrasse em crise na segunda metade da década: a retirada do crédito presumido do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e as crescentes importações já mencionadas, que colocavam no mercado queijos a preços bem menores do que os dos similares nacionais.

Ao contrário, o segmento das industrializadoras conseguiu superar esses desequilíbrios e apresentar uma impressionante pujança, a ponto de motivar a entrada no setor de laticínios brasileiro de quatro grandes grupos estrangeiros: o Grupo Gervais Danone Ltda.(da França), em 1970, que assumiu o controle da Laticínios Poços de Caldas; a empresa Leitesol; o Grupo Bongrain Gerad, em 1975, que adquiriu o controle da empresa Polenghi; a Anderson Clayton, em 1975, que adquiriu o controle do Grupo Norremose, fabricante dos queijos das marcas Dana e Luna e Parmalat, em 1977, um dos maiores grupos do ramo de laticínios da Itália, que passou a operar de forma independente no Brasil após quatro anos de associação com a empresa nacional Mococa S/A Produtos Alimentícios. A Danone Ltda. deixou de fornecer, em março de 1979, o leite *in natura* ao mercado da grande São Paulo, concentrando suas atividades no segmento industrializador. Ficava, assim, caracterizado que o segmento das envasadoras de leite *in natura* não era atrativo para as multinacionais, permanecendo o mesmo exclusivamente composto por empresas nacionais, principalmente cooperativas.

Pode-se dizer que as empresas estrangeiras, por possuírem maior capacidade administrativa, foram as que aproveitaram o *boom* da industrialização do leite no Brasil.

Na década de 80 voltou a crise, com o país importando novamente leite em pó, e no decorrer dos anos 80 o setor da pecuária leiteira permaneceu na mesma penumbra do final dos anos 70. Não houve o desenvolvimento de uma política de longo prazo, ficando sempre somente no anunciado e efetivamente nunca executado. Deu-se a continuidade das importações e o setor da pecuária leiteira continuou inseguro, não realizando nenhum plano adequado. Sem recursos, esse setor não investiu em modificações tecnológicas que levassem as propriedades ao aumento da produtividade, a maior estabilidade da produção e, por conseguinte, a uma melhor remuneração do produto final.

Por sua vez, o setor industrial e comercial de laticínios continuou com o processo de concentração de capital, com predominância dos grupos multinacionais, cujo suporte tecnológico e financeiro vindo do exterior permitiu sustentar os eventuais prejuízos gerados pelas dificuldades, pelo período de implantação ou por suas próprias estratégias de dominação.

Com relação à década de 90, Assis (2001) informa que a redução da presença do Estado na economia provocou transformações profundas na agricultura brasileira e, em particular, na cadeia produtiva do leite. A queda do tabelamento de preço do leite, a abertura comercial, a consolidação do Mercosul e o plano de estabilização econômica foram os grandes precursores dessa nova realidade, dentro da qual o aumento da competitividade na pecuária leiteira é a meta preponderante e inevitável para a modernização do setor.

Desde o início dos anos 90, segundo Jank e Galan (1999), o sistema agroindustrial do leite no Brasil passou por grandes mudanças, dentre as quais podem ser destacadas as seguintes: a desregulamentação do mercado, o surgimento do leite longa vida, a abertura comercial e consolidação do Mercosul, a estabilização da economia e excedentes de produção de leite.

No que se refere à desregulamentação do mercado, ocorrida no início do Governo Collor, informam Jank e Galan (1999) que foi decretado, na ocasião, o fim do controle estatal sobre os preços do leite. Com isso, houve um acirramento da concorrência entre as empresas em todos os elos do sistema leite.

Na aquisição de matéria-prima, as empresas passaram a disputar produtores visando melhorar o seu *mix* de custos e qualidade do produto. Acertos informais quanto à área de ação das empresas, preços fixados com base em planilhas oficiais de custos e contratos semelhantes para produtos e produtores diferentes são práticas que tendem a se reduzir drasticamente no mapa brasileiro da compra de leite. Na venda de produtos finais, houve um forte incremento na segmentação do mercado consumidor. Surgiram novas linhas de produtos, começaram a ser explorados novos segmentos de consumidores e foi dada ênfase à diferenciação das empresas e marcas por meio de vultosas campanhas promocionais, hoje de abrangência nacional.

Em 1994 o Plano Real trouxe modificações profundas para as empresas laticinistas. Conforme Meirelles (1997), essas empresas estavam acostumadas com os ganhos financeiros na comercialização do leite pasteurizado. A margem era grande e o recebimento da venda era à vista. Com a aplicação financeira diária, havia um incremento das receitas. Com o fim do tabelamento e o advento do leite longa vida, romperam-se as reservas de mercado do leite pasteurizado, o que dividiu o mercado.

Quanto ao surgimento do leite longa vida, o fato de o mesmo não precisar ser guardado em geladeira nem ser consumido rapidamente fez com que ganhasse a preferência do consumidor. Para Jank e Galan (1999), mais do que apenas propiciar praticidade ao consumidor, o leite longa vida representa o fortalecimento do poder dos super e hipermercados na distribuição dos produtos lácteos, em detrimento das padarias e do pequeno comércio. A consequência não podia ser outra: uma guerra de preços sem precedentes, principalmente no grande varejo, que transformou o longa vida no produto regulador do mercado do leite, substituindo o papel que era desempenhado pelo leite em pó reidratado na entressafra e importações de leite em pó.

Informam esses autores que a guerra de preços do longa vida nas gôndolas dos supermercados continuará e a expectativa geral é de que a economia de escala e o poder dos investimentos das grandes empresas determinem o desaparecimento de vários “paraquedistas” e indústrias menos eficientes.

Conforme informam Jank e Galan (1999), a evolução das vendas de leite longa vida representou um crescimento de 895% nos triênios 1990/92 e 1996/98, o que correspondeu, em 1998, a 53% do total das vendas de leite fluído consumido no país.

Segundo Volpi (2001), o drama da indústria de laticínios é que 70% do mercado de leite no Brasil é consumido em embalagem longa vida, enquanto somente 30% do mercado corresponde à venda de leite “barriga mole”, em saquinho. A indústria vive um dilema, uma vez que a embalagem do leite longa vida custa mais que o próprio leite e como não consegue repassar esse custo ao consumidor, quem acaba pagando a conta é o produtor da matéria-prima.

Quanto à abertura comercial e à consolidação do Mercosul, informam Jank e Galan (1999) que, historicamente, as importações de produtos lácteos cumpriam o papel de regular o abastecimento doméstico na entressafra. Eternamente preocupado em controlar a inflação corrente na cesta básica, toda vez que se previa falta de leite na entressafra, o governo zerava alíquotas e promovia importações de leite em pó e outros produtos subsidiados ou não, para abastecer o mercado. A regulação tradicional era feita pelo leite barato do safrista, pela reidratação desse leite na entressafra e, se necessário, pela importação de leite em pó, então monopolizada pelo governo.

Essa realidade, entretanto, mudou na atual década. Hoje, as importações são realizadas pelo setor privado, tanto pelas empresas que possuem fábricas no país e que adquirem produtos para complementar o seu *mix* de vendas, como também (e de forma crescente), por empresários chamados “sem fábrica”, que apenas jogam com os diferenciais de preços, fracionamento de produtos, taxas de juros, taxas de câmbio e prazos de pagamento. Trata-se, na verdade, de agentes capitalistas naturais e sempre presentes numa economia aberta, que se

aproveitam das assimetrias nas taxas de juros e câmbio e das distorções geradas pela política pública.

Para esses autores, no caso específico do Mercosul, é importante salientar que os custos primários de produção, mais elevados no Brasil, favoreceram um incremento da produção e das importações oriundas da Argentina e do Uruguai. Com isso, os fluxos de comércio de leite em pó, queijos e mesmo de leite longa vida aumentaram sensivelmente.

Sobre o aspecto da estabilidade da economia, de acordo com Jank e Galan (1999), o Plano Real trouxe uma menor dispersão dos preços reais, fruto da estabilização da moeda. E as empresas do setor podem, hoje, estabelecer horizontes de planejamento nos seus investimentos de médio e longo prazo.

Até o início da década de noventa, os preços eram basicamente formados a partir de planilhas de custos acrescidos de um *mark up* proporcional ao poder de negociação de cada agente do sistema. Esses preços dependiam, basicamente, da eficiência em convencer o ator principal, que era o governo, de que eles eram “justos” naquele contexto específico do mercado. Hoje, o sistema ajusta-se a partir de uma concorrência globalizada em cada ponto de venda, forçando os agentes econômicos a se ajustarem às forças, nem sempre equilibradas, do mercado.

O primeiro efeito da estabilização econômica foi o forte aumento do consumo nas classes de menor poder aquisitivo. Isso gerou um movimento de estímulo ao produtor, não só nas bacias leiteiras tradicionais, mas também (e de forma crescente) nas novas regiões, que passaram a se aventurar nessas atividades, como a área do cerrado de Minas Gerais e de alguns estados da região Centro-Oeste. Um destaque extremamente importante é o crescimento expressivo da oferta de leite no período de entressafra, o que configura tendência de grande relevância para o sistema agroindustrial do leite.

Com relação ao crescimento expressivo da oferta de leite, segundo Jank e Galan (1999), três fatores podem explicar o fenômeno da formação recente de excedentes de leite no país: o

crescimento horizontal da produção em algumas regiões; a crescente especialização de uma parte dos produtores, que começam a vencer os problemas de sazonalidade da oferta e a concorrência acirrada dos importados lácteos. As conseqüências desse fenômeno são as quedas generalizadas nos preços ao produtor e as freqüentes quebras contratuais.

Para Rubez (2001a), o excesso de leite ocorrido no mercado em 2001, em plena entressafra, pegou todo mundo de surpresa: laticínios, governo e técnicos. Considera que foi a maior revolução já ocorrida na pecuária leiteira do Brasil, o que significou derrubar um dos principais símbolos do atraso do setor, o ciclo safra-entressafra na produção de leite.

Esse acontecimento ocorreu, para o autor citado, porque o produtor se tornou muito mais eficiente, melhorando a genética do rebanho, a qualidade da alimentação e o manejo das vacas, impulsionado pela rentabilidade que o setor vinha proporcionando.

Esses avanços podem ir por água abaixo com a mesma rapidez com que ocorreram, segundo o autor citado, pois excesso de leite também significa preços baixos e é isso que está acontecendo. É uma situação que não interessa a ninguém e a saída (a mais óbvia) seria aumentar o consumo interno de leite, queijos e iogurtes. Porém, essa é uma solução de longo prazo.

O único caminho que resta, então, segundo Rubez (2001a), é a exportação, que considera ser um grande desafio, mas não impossível, porque o Brasil possui uma grande vantagem comparativa em relação a outros exportadores, ou seja, produz um leite de preço baixo.

Entretanto, lembra que o Brasil não tem tradição no comércio exterior de lácteos, e argumenta que nada se começa sem o primeiro passo. Assim, o Brasil pode passar da condição de país importador de leite para a condição de país exportador.

Para Rubez (2001b), o ano de 2001 deixou uma mensagem de desorganização dos produtores. Destaca, dentre os vários motivos para essa desorganização, a dimensão do país,

os diferentes interesses regionais, a existência de muitos vendedores e poucos compradores e a crise do cooperativismo. Comenta que, embora os motivos sejam muitos, não podem continuar sendo a justificativa para a desunião. Ao contrário, mostram como é fundamental a coesão da classe em torno de suas entidades econômicas e políticas para o seu fortalecimento e, se essa união aconteceu em outros países de avançada pecuária leiteira, aqui também pode acontecer.

### 2.2.3 Crises e dificuldades conjunturais e de gestão nas cooperativas

As crises e as dificuldades vivenciadas pelas cooperativas agropecuárias a partir de 1990 podem ser, também, consequência de outros fatores não oriundos do seu próprio negócio. Para Dornelas (1998) e Nicácio (1997), uma das origens das dificuldades financeiras das cooperativas agropecuárias foi o acesso fácil e a fartura de recursos de crédito rural que o governo destinou à agricultura. Isso incentivou e levou muitos dirigentes de cooperativas a recorrer a tais recursos para financiar o giro dos negócios da empresa. O custo do capital subsidiado escondia a falta de capital de giro e as deficiências administrativas.

As cooperativas, segundo Ricken (2000), não contam mais com os empréstimos internacionais, os mercados *commodities* estão cada vez mais competitivos e o crédito, que era abundante e barato, ficou escasso e caro. Com isso, ficou evidente a falta de capital de giro das cooperativas, as quais passaram a ter despesas financeiras muito altas.

Para Dornelas (1998), outro fator que contribuiu para a crise das cooperativas foi a perda do foco de atuação de muitos dirigentes de cooperativas, os quais desviaram a empresa dos objetivos econômicos e a direcionaram para a atividade de bem-estar social e coletivo de seus associados, que em nada contribuiu para o aumento das margens operacionais, pelo contrário, majorou os custos da empresa e comprometeu a sua competitividade em relação às empresas concorrentes.

O crescimento das cooperativas, segundo Nicácio (1997), foi impulsionado pelas suas operações comerciais de compra e venda de insumos agrícolas, trouxe problemas financeiros

quando muitos de seus associados entraram em crise e ficaram inadimplentes nas cooperativas. Ainda, no caso específico das cooperativas agrícolas, em busca de novas áreas de produção a partir da década de 80, passaram por transformações extraordinárias: abandonaram a região pioneira em busca de novas áreas de produção agrícola; passaram a desenvolver grandes projetos de expansão da agricultura de exportação; diversificaram suas linhas de produção e suas atividades e construíram grandes unidades de beneficiamento e de industrialização.

A imobilização de muito dinheiro na industrialização, segundo Geus (2000), foi uma das causas do endividamento de muitas cooperativas, e as mesmas não puderam repassar melhores preços aos produtores. As multinacionais, por sua vez, com capital para investir, o fizeram, e as cooperativas, precisando acompanhar os preços, ficaram sem fôlego para sanear suas contas. Investiram em capital imobilizado, como empresas prontas a abocanhar mercados. A estrutura ficou cara e hoje demanda que a empresa seja extremamente eficiente a fim de não quebrar.

Um outro aspecto apresentado por Nicácio (1997), que ajudou a agravar a crise financeira do setor cooperativista, foi o financiamento do seu crescimento na década de 80, com recursos de terceiros, sem uma correta análise de viabilidade econômica dos projetos agroindustriais. As demonstrações financeiras de muitas cooperativas apresentavam graves irregularidades, além de não refletirem o alto grau de endividamento, devido a manipulação de dados contábeis. Muitas vezes eram fabricadas e distribuídas sobras oriundas do saldo credor da correção monetária ou de reavaliação de estoques acima do preço de mercado.

Uma outra questão levantada por Nicácio (1997) foi a ausência de suporte administrativo. Alguns dos fatores que favoreceram a crise das cooperativas foi a falta de controles internos, de visão administrativa e de profissionalismo na administração das mesmas. Realça o autor citado alguns problemas levantados em seu diagnóstico:

- a) excesso de imobilizações, financiadas com capital de giro tomado junto a órgãos financeiros com taxas e prazos inadequados para esse tipo de investimento;

- b) imobilizações realizadas com sobra (lucro) de comercializações, esgotando os recursos próprios;
- c) investimentos realizados sem a co-participação do quadro social, sendo assumidos pela cooperativa e não pelos associados;
- d) concessão de créditos ao quadro social em volumes de grandes riscos, sem garantias e sem critérios homogêneos, concentrados em um número pequeno de associados;
- e) não-utilização dos meios jurídicos para executar os associados inadimplentes, devido aos interesses políticos e pessoais dos dirigentes;
- f) péssima administração dos estoques, ocasionando, com isso, uma rotatividade lenta, aumento dos encargos financeiros e perdas;
- g) tratamento inadequado dos padrões de classificação dos produtos, beneficiando associados, não associados, dirigentes e funcionários, provocando expressivos prejuízos à cooperativa na comercialização final desses produtos;
- h) excessivo número de funcionários, elevando por demais os custos sem a sua correspondente produtividade;
- i) descontrole dos custos administrativos e financeiros, provocando desperdícios e abusos nos gastos fixos e variáveis;
- j) descontrole na programação financeira, levando a administração ao desconhecimento da real situação e, com isso, sendo necessário recorrer a empréstimos de capital de giro para liquidar débitos vencidos com associados, fornecedores e órgãos financeiros.

Um outro aspecto das cooperativas que, segundo Antonialli (1998), vem recebendo muitas críticas, diz respeito às várias deficiências que vêm comprometendo a sua competitividade, citando como exemplo a ineficácia administrativa. Destaca, entre outros aspectos, os seguintes: lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados; falta de competência administrativa dos dirigentes; centralização do poder; rodízio do poder entre um grupo de associados; remuneração demasiada dos dirigentes, motivando-os a ser assalariados ao invés de produtores; pouca participação dos associados nas assembleias e falta de planejamento de longo prazo.

A falta de profissionalização dos dirigentes, segundo Lourenço (2000), tem conseqüências na gestão da empresa, uma vez que o sucesso de uma empresa depende muito da profissionalização e da capacidade dos dirigentes em buscar alternativas.

Para Colatto (2000), o momento do cooperativismo é de busca de uma identidade própria diante da necessidade do novo milênio. Profissionalização, auto-gestão e administração competentes são os caminhos para enfrentar a concorrência.

As empresas que têm apresentado resultados positivos, segundo Machado (1996), são as que crescem, se desenvolvem, se diversificam e remuneram o capital investido, acabando por tornar-se símbolo de sucesso e, no entanto, participam do mesmo mercado e sofrem o impacto das mesmas adversidades e regras nas quais estão imersas aquelas empresas que passam por crises e não conseguem desenvolver-se, acabando, muitas vezes, até por desaparecer. A causa é a administração deficiente. Isso corresponde a uma série de fatores combinados e, se o problema é a administração e se esta é feita por pessoas, então a origem do sucesso ou do fracasso está na escolha dos administradores, conselheiros fiscais ou outros cargos eletivos da empresa. O próprio fato de a legislação cooperativista determinar que seus dirigentes sejam escolhidos entre seus cooperados, delimita o universo de pessoas que poderão assumir um cargo eletivo na empresa.

Lodi (1988) destaca a importância do Conselho de Administração, uma vez que é um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, cuja missão consiste em zelar pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade e das empresas controladas e coligadas. Para o autor, é de competência do Conselho de Administração fixar e aprovar as políticas e objetivos maiores da sociedade e zelar pelo seu fiel cumprimento. Sua presença na sociedade deve ser sentida como um organismo permanente de disciplina e de avaliação da diretoria.

Um outro aspecto que deve ser considerado, segundo Nicácio (1997), está relacionado com a desagregação do quadro social. Ou seja, muitas vezes uma pessoa era associada em mais de uma cooperativa, tendo condições de obter em triplo os benefícios, sem qualquer

comprometimento. Tal situação gerou o "combate entre cooperativas", ou seja, a concorrência entre cooperativas em busca dos melhores produtores, com práticas comerciais desleais, estimulando com isso um crescimento descontrolado e o endividamento das agroindústrias, o que levou muitas delas a dificuldades financeiras. Cita outro fato, o descaso dos dirigentes com os pequenos e mini produtores. Para muitos dirigentes e executivos eles representam um investimento de baixa rentabilidade. Apesar dos discursos e da própria doutrina cooperativista, enfatizando que dentro de uma cooperativa não pode haver discriminação, a prática se mostra contraditória, e a discriminação mais relevante é a financeira. Os mais afetados são os mini e pequenos produtores, que são marginalizados devido à sua racionalidade econômica.

As dificuldades das cooperativas, de acordo com Bialoskorski Neto (1996), também derivam de suas questões doutrinárias: uma delas é a inexistência do lucro, o que leva a empresa a uma situação em que poderá existir uma tendência de maximização do ganho isolado do produtor e não de sua cooperativa, e outra é o entendimento do preceito doutrinário da livre entrada e saída da sociedade cooperativa, induzindo a uma situação contratual frágil, que não proporciona uma valorização adequada do cooperado ativo na sua organização. Assim, o próprio conceito de cooperação fica prejudicado, uma vez que permite ao associado transacionar com a sua empresa somente quando lhe é particularmente favorável, e não com a empresa como um todo.

De acordo com Lopes (2001), o processo democrático e descentralizado de gestão leva à lentidão nas decisões, ao custo administrativo alto e à dificuldade do sigilo comercial.

O crescimento das estruturas cooperativas é seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, o que é típico das grandes corporações. Segundo Zylbersztajn (1994), ao mesmo tempo em que as cooperativas demandam gerentes qualificados para tratar dos complexos problemas do *agribusiness*, existe forte propensão a manter o corpo executivo formado por cooperados. Considera necessário que as empresas cooperativas saibam separar a propriedade do controle, ou seja, definir pela criação de corpos gerenciais formados por profissionais não detentores de capital e qualificados. Isso se justifica pelo crescente grau de complexidade da

gestão de empresas cooperativas, demandando, cada vez mais, gerentes com treinamento específico para o exercício da atividade. O grau de complexidade da gestão da atividade de produção agrícola ou pecuária também está requerendo certa especialização.

Para esse autor, o princípio “um homem - um voto”, se por um lado representa a base ideológica e doutrinária do cooperativismo, por outro, não pode ser considerado como neutro no desempenho da empresa, induzindo a maiores custos de transação. A estrutura de direito de propriedade, legalmente definida para a empresa cooperativa, limita seu acesso ao mercado financeiro, criando obstáculos para o seu crescimento. Então, o desafio das estruturas cooperativas modernas é manter o seu papel de sistema produtivo centrado no homem e, ao mesmo tempo, desenvolver organizações capazes de competir com empresas de outras naturezas, com orientações para o mercado.

Neste tópico foram apresentadas as crises e as dificuldades vivenciadas pelo agronegócio leite no Brasil e as crises e dificuldades conjunturais e de gestão por que passaram algumas cooperativas agropecuárias. Na seqüência são abordados alguns aspectos relacionados ao ambiente competitivo e às estratégias empresariais usuais.

### 2.3 O AMBIENTE COMPETITIVO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As empresas cooperativas só se diferenciam das demais empresas na sua forma de constituição e objetivos sociais. Portanto, o fato de ser uma cooperativa não traz vantagens competitivas, assim como está sujeita a fatores determinantes da competitividade e da economia de mercado, em processo de globalização e de fragmentação ao mesmo tempo.

Na seqüência, são tratados temas relacionados com a abertura do mercado, a capacidade competitiva da empresa, fatores determinantes da competitividade da indústria, bem como alguns aspectos de alianças empresariais, no que se refere ao conceito de aliança, aos vários tipos de alianças, aos motivos que levam as empresas a formarem alianças e à aliança estratégica nas sociedades cooperativas.

### 2.3.1 A sobrevivência na globalização

Até o início dos anos 70, segundo Coutinho e Ferraz (1995), o Brasil não oferecia vantagens comparativas ao capital internacional de risco, embora a participação do investimento estrangeiro na indústria fosse crescente devido a fragilidade das indústrias nacionais. A partir da metade dos anos 70 e na década de 80, notadamente pelas mudanças tecnológicas (uso da microeletrônica e das tecnologias da informação), as indústrias brasileiras foram submetidas a uma crescente exposição ao ambiente competitivo internacional. Diluíram-se as fronteiras entre os sistemas financeiros nacional e internacional e emergiu o paradigma tecnológico e de globalização.

As empresas brasileiras sofreram dois choques de competitividade nessas últimas décadas. Segundo Bassi (2000), o primeiro aconteceu com a abertura do mercado brasileiro ao comércio internacional, quando ocorreu um aumento nas importações tanto de bens de capital como de consumo, com melhores preços e qualidade. E o segundo foi quando a estabilização da moeda, em 94, colocou o país como um dos mercados emergentes mais atrativos.

Assim, de acordo com esse autor, o novo ambiente empresarial, marcado pela intensa competição, está afetando profundamente as empresas locais, citando pesquisa realizada pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), em fevereiro de 2000, a qual revelou que 54% das empresas nacionais não se sentem preparadas para competir em mercados cada vez mais globalizados e 70% das empresas nacionais não chegam à segunda geração. Segundo o autor esse fato demonstra a gravidade e as dificuldades que empreendedores e dirigentes nacionais enfrentam para preparar suas empresas para atuar nessa nova realidade.

As empresas nacionais foram obrigadas a começar a competir de 1990 em diante, ficando claro que existe uma defasagem de *know-how* gerencial em relação às empresas de economias que se integraram no comércio internacional nos anos 70, e superar esse atraso é, sem dúvida, um dos principais desafios enfrentados por dirigentes das empresas brasileiras.

Para o autor, o processo de melhoria da competitividade empresarial necessita passar por estágios, ultrapassar o temor que o novo desperta e aceitar os riscos que são inerentes às mudanças.

O desenvolvimento industrial brasileiro, segundo Nicácio (1997), começou a partir do acúmulo de problemas internos e externos e da adaptação aos desafios de eficiência produtiva dos anos 80, sendo intensificado pela abertura da economia e competição global. Os problemas externos, no processo de industrialização do Brasil, estão ligados às recomendações econômicas do Fundo Monetário Internacional (FMI) e do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), e às mudanças na economia mundial, que tiveram origem após a segunda guerra, com o fim da guerra fria, o que alterou sensivelmente o ambiente econômico e trouxe grandes desafios à economia mundial.

### 2.3.2 A competitividade depende de um conjunto de estratégias individuais

Segundo Porter (1999), a competição se intensificou de forma drástica em praticamente todas as partes do mundo, nas últimas décadas. Antes, a competição era quase inexistente em muitos países e em vários setores. Os mercados eram, em geral, protegidos e prevaleciam as posições de dominação. Mesmo quando existiam concorrentes, a rivalidade era menos intensa. A sufocante intervenção governamental e os ostensivos cartéis enfraqueciam a competição.

Nos últimos dez anos a noção de competitividade permeou boa parte do debate sobre política econômica no mundo. Conforme Devine; Katsoulacos e Sugden<sup>1</sup> (1996 apud FARINA, 1999), para um país integrado à economia global, a competitividade internacional é necessária para evitar a estagnação e o declínio econômico, tornando-se um objetivo de política inquestionável. Ao mesmo tempo, pouco se avançou em como esse conceito pode ser estendido para além das fronteiras das firmas e como a busca da competitividade coexiste com interesses mais amplos das comunidades ou das nações.

Para Farina (1999), a capacidade de ação estratégica e os investimentos em inovação de processo e de produto, *marketing* e recursos humanos determinam a competitividade futura,

---

<sup>1</sup>DEVINE, P.; KATSOULACOS Y.; SUGDEN, R. *Competitiveness, subdiarity and industrial policy*. Routledge: London, 1996.

uma vez que estão associados à preservação, renovação e melhoria das vantagens competitivas dinâmicas. Ferraz; Kupfer e Hauenauer<sup>2</sup> (1996 apud FARINA, 1999, p. 23) enfatizam as estratégias como base da competitividade dinâmica e as definem como “o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visa ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados de que participam”. Nesse sentido, as estratégias estão condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e pela capacitação dos recursos internos das firmas. Best<sup>3</sup> (1990 apud FARINA, 1999, p. 23) define ação estratégica “como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo tais como a estrutura do mercado e os padrões de concorrência”.

Ainda, de acordo com essa autora, o ambiente competitivo é constituído pela estrutura do mercado relevante (concentração, economias de escala e escopo, grau de diferenciação dos produtos e barreiras técnicas de entrada e saída), pelos padrões de concorrência vigentes (concorrência, preço e extra preço, presença de grupos estratégicos, barreiras de mobilidade etc.), pelas características do consumidor/cliente, que abrem possibilidades de segmentação de mercado e pelo ciclo de vida da indústria, coadjuvante na definição dos padrões de concorrência.

Estratégias individuais que visem alterar os padrões de concorrência e o ambiente competitivo certamente terão efeitos a médio e longo prazo, para a autora, e sua importância para um segmento ou para um sistema agroindustrial depende do processo de imitação e difusão de padrões que se alteram com o tempo, como resposta às mudanças institucionais e tecnológicas, como também no próprio ambiente competitivo, do qual o padrão de concorrência faz parte.

As empresas conquistam e sustentam a vantagem competitiva segundo Porter (1999), mediante a formulação de uma estratégia competitiva que envolve considerar os fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso ao

---

<sup>2</sup>FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil*. [S.l.]: Ed. Campus, 1996.

<sup>3</sup>BEST, M. *The new competition: institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.

enfrentar as forças competitivas do setor, desenvolvendo atividades diferenciadas, compatibilizando as atividades e exercendo as opções de exclusão de atividades que não agregam valores. A compatibilização estratégica entre muitas atividades é fundamental não apenas para a vantagem competitiva, mas também para a sua sustentabilidade ao longo do tempo e a agenda operacional envolve a melhoria contínua onde quer que existam opções excludentes. Sob esses aspectos, o fracasso redundaria em vulnerabilidade, mesmo para as empresas com uma boa estratégia.

A capacidade de ação estratégica, associada à competitividade sistêmica, segundo Farina (1999), inclui a articulação de ações cooperativas entre rivais, fornecedores, distribuidores e institutos de pesquisa públicos ou privados. Ou seja, significa ter a capacidade de mudar as regras do jogo competitivo a seu favor ou mesmo o ambiente institucional. Por isso, as estratégias têm que estar ancoradas em estruturas que permitam a ação sinérgica de uma rede de agentes econômicos com os quais a firma interage para levar ao mercado seus produtos. Portanto, a ligação entre competitividade e coordenação é mediada pela estratégia empresarial. Estratégias coletivas podem ser necessárias para o sucesso das firmas individuais, abrindo-se espaço para a política pública. Dentro desse contexto, as políticas podem ser desenhadas e implementadas tanto por associações corporativas quanto pelo estado ou por uma combinação entre ambos.

A preocupação com o conceito de “estratégia” e de “administração estratégica”, segundo Antonialli (1998), vem levando as empresas à retomada de perguntas essenciais sobre a missão e os objetivos empresariais, como: O que somos? O que queremos ser? Como passar do que somos para o que queremos ser?

Para esse autor, tal processo caracteriza-se em três níveis: decisões estratégicas, administrativas e operacionais. As mesmas são interdependentes e complementares. As decisões estratégicas dizem respeito ao caminho que a organização, como um todo, deverá seguir, e só recentemente tem merecido maior atenção dos administradores, que procuram técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção.

Hermida, Serra e Kastika<sup>4</sup> (1992 apud ANTONIALLI, 1998) informam que a essência da formulação de uma estratégia competitiva consiste em relacionar a empresa com o seu meio ambiente. Isso significa visualizar a empresa inserida em um contexto geral onde atuam variáveis ligadas à competência, aos consumidores, ao contexto nacional e ao contexto mundial.

Estratégia, segundo Giovenardi (1982, p. 74), são: “As ações, as medidas que venham a ser adotadas com relação às prioridades, à compatibilização de objetivos, à intensidade dos recursos utilizados, à oportunidade e à conveniência de certas decisões”.

Dentre as muitas estratégias que estão ao alcance de administradores de cooperativas, segundo esse autor existem três que, na sua aplicabilidade, se desmembram em tantas quantas a imaginação, a criatividade e a experiência dos executivos o permitam.

A primeira estratégia orienta que a administração de uma cooperativa trabalhe próxima ao associado, principalmente porque o mesmo se identifica com sua empresa cooperativa, por ser ao mesmo tempo proprietário e usuário dos serviços. Deve ser, portanto, o primeiro envolvido no processo de planejamento de sua empresa.

A segunda estratégia orienta para que a administração de uma cooperativa trabalhe próxima ao melhor serviço e para o maior número de associados, pois todo serviço representa consumo de recursos financeiros, materiais e humanos e desfazer-se de tais recursos por mero descontrole, desejo de grandeza ou orgulho tecnocrata, é violar o compromisso que os associados pactuaram de participar dos destinos da empresa.

A terceira estratégia consiste na orientação para que se trabalhe próximo ao melhor mercado, sendo que a combinação dos diferentes fatores e dos diferentes recursos disponíveis orienta os administradores para escolherem o mercado mais adequado às possibilidades e às necessidades da empresa.

---

<sup>4</sup>HERMIDA, J.; SERRA, R.; KASTIKA, E. *Administración & estrategia: teoria y practica*. Buenos Aires: Ediciones Macchi, 1992.

Para Coutinho e Ferraz (1995), a capacidade competitiva de uma empresa se estabelece no contexto de um ambiente competidor e próximo às regras do livre mercado. A compreensão desses fenômenos e suas interações é fundamental para orientar as empresas ameaçadas de perder a capacidade de sobrevivência em virtude da queda dos mecanismos protetores. A inovação é o motor do desenvolvimento e um fator de grande peso na sobrevivência das empresas em um ambiente competitivo. Agregando-se a inovação aos processos e serviços, é possível obter resultados favoráveis quando acompanhada da tecnologia de gestão.

Cabe à gestão empresarial a responsabilidade, em última análise, pela produtividade e pela competitividade, atualizando-se com as modernas técnicas de administração, assumindo junto ao seu grupo interno, junto ao governo e junto à sociedade a condução do processo competitivo.

Com relação ao tratamento conceitual de competitividade, ainda segundo os autores, boa parte dos especialistas vê a competitividade como um fenômeno diretamente relacionado às características apresentadas pela empresa ou pelo produto. Tais características estão relacionadas ao desempenho da empresa no mercado ou à sua eficácia técnica no que diz respeito aos processos produtivos e há quem privilegie o desempenho e, nesse caso, a competitividade se expressa na participação no mercado (*market share*) por uma empresa ou um conjunto delas, particularmente, pelo montante de suas exportações no total do comércio internacional. Já para aqueles que associam competitividade à eficiência, seus indicadores devem ser buscados em coeficientes técnicos (de insumo-produto ou outros) ou na produtividade dos fatores, comparados às *best-practices* verificadas nas indústrias.

Para esses autores, o desempenho competitivo de uma empresa, indústria ou nação é condicionado por um vasto conjunto de fatores que podem ser subdivididos em fatores internos, fatores de natureza estrutural pertinentes aos setores e complexos industriais, e fatores de natureza sistêmica, conforme pode-se verificar na figura 2.

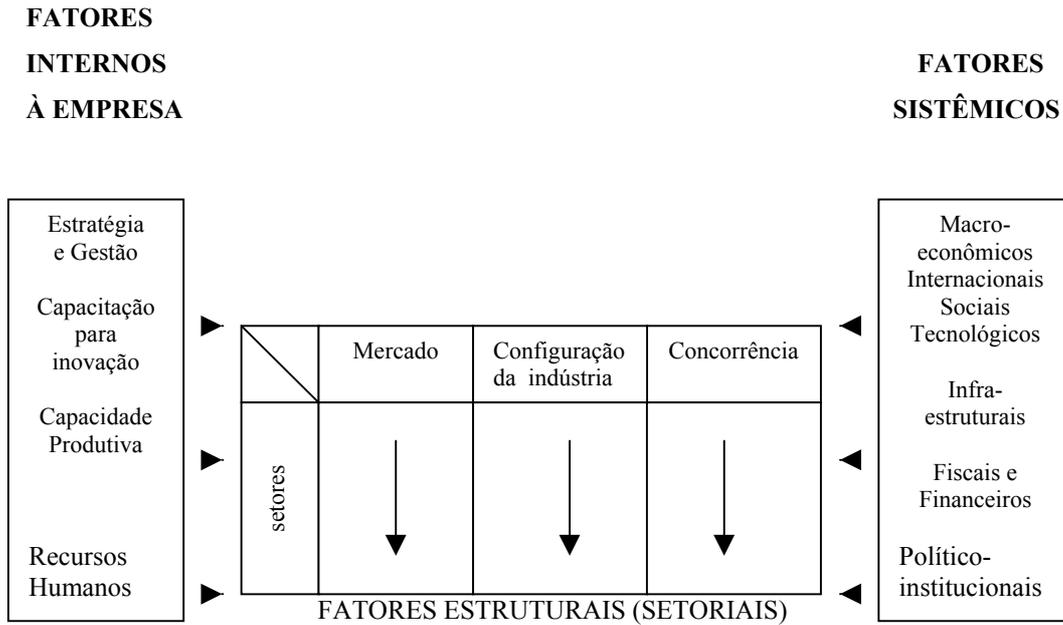


FIGURA 2 – FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA

FONTE: Coutinho, L; Ferraz, J. C. (1995, p. 19)

Coutinho e Ferraz (1995) entendem que as mudanças em curso têm um eixo, a cooperação. Vislumbram a cooperação dentro das unidades fabris entre a força de trabalho (materializada em uma nova atitude gerencial) e técnicas de organização celular dos processos de trabalho, seja entre empresas, pela formação de sistemas de cooperação em rede ou entre fornecedores e produtores, produtores-usuários-consumidores e até entre empresas rivais em torno de projetos pré-comerciais de desenvolvimento tecnológico.

Assim, nesse novo contexto, são necessárias ações explícitas para que a força de trabalho esteja orientada para criar, adquirir e transformar conhecimentos, além de modificar comportamentos para incorporar novos conhecimentos. A participação extensiva e intensiva da força de trabalho nos processos de aprendizagem requer ampla disseminação de atitudes empreendedoras em toda a organização.

Tem sido comentado nos discursos do governo brasileiro, segundo Fleury e Proença (1993), sobre a necessidade de as empresas brasileiras alcançarem competitividade internacional para poderem prosperar ou mesmo sobreviver no novo ambiente internacional. Para alcançar tal competitividade é fundamental o aperfeiçoamento substancial da gestão da produção, através do esforço de melhoria da qualidade e da produtividade.

Para os autores citados, o grande desafio das empresas está na modernização industrial, que depende da adoção de modernos métodos de gerenciamento da produção e da gestão tecnológica das empresas, bem como da capacidade de incorporação de novas tecnologias (quer de produtos ou processos) na atividade produtiva, sendo indispensáveis a qualidade e a produtividade, que são hoje em dia conceitos amplos, representando uma filosofia de gestão empresarial.

Consideram Fleury e Proença (1993) que as empresas devem buscar o gerenciamento estratégico de operações, com o objetivo de focar os recursos, as habilidades e as energias da produção na busca da construção de uma posição de vantagem competitiva sobre a concorrência e essa vantagem pode estar associada a uma operação de menor custo, a um produto de maior desempenho, a serviços superiores ou a produtos mais inovadores.

Partindo de definições de políticas relacionadas a produto-mercado e do leque de dimensões competitivas, devem projetar o sistema de produção, o qual deverá levar em conta os fatores estruturais (a capacidade, instalações, tecnologia de processos e integração vertical) e os fatores de infra-estrutura (planejamento e controle de operações, sistema de qualidade, política de recursos humanos, organização para o desenvolvimento de produtos e processos e sistemas de avaliação de desempenho).

Também chamam a atenção os autores para o fato de que estratégias usuais e atualmente mais incentivadas são as que buscam parcerias como meio de melhorar performances competitivas. Cita a *joint venture* como a parceria internacional mais celebrada no momento e informa que foram analisados, aproximadamente, 102 registros de *joint venture* ocorridos no Brasil, no período de 1989 a 1991, tendo sido levantadas as principais motivações que levaram as empresas a formar parcerias, como: o acesso a canais de suprimentos, inclusive importações; o acesso a canais de distribuição; a plataforma de exportações; o acesso a tecnologias; o controle estratégico da tecnologia e/ou mercado; o capital e a obtenção de economia de escala.

Um dos caminhos que pode ser seguido pelo cooperativismo para buscar competitividade, segundo Nicácio (1997), é o da fusão de cooperativas, a exemplo do que ocorreu com as

cooperativas norte-americanas, no período de 1955 a 1993, quando buscaram o fortalecimento através do processo de fusão. Com essa união houve uma diminuição do número de pequenas cooperativas e um aumento nas médias e grandes cooperativas, favorecendo o poder competitivo do setor. Outro avanço no cooperativismo norte-americano foi a formação de *joint ventures* entre cooperativas ou com empresas privadas, objetivando alcançar vantagem competitiva através de maior volume de produção, melhor qualidade, equipamentos modernos e eficiência produtiva, mercadológica e administrativa.

A globalização dos negócios e a competitividade em mercados agroindustriais integrados exigirão que as cooperativas formem parcerias, quer seja com empresas privadas nacionais e internacionais ou com outras cooperativas. Com relação às empresas de laticínios, comenta Nicácio (1997) que a tendência é que as pequenas e médias empresas desapareçam se continuarem a conviver com os grandes grupos, participando apenas da forma marginal dos benefícios da industrialização e comercialização nos mercados não estruturados.

A segmentação de mercado e a especialização de produtos e serviços, segundo Palacio (1995), têm sido as estratégias adotadas tradicionalmente pelas empresas cooperativas devido, em grande parte, por seu próprio caráter social (são empresas dirigidas a cobrir as necessidades de seus membros associados) e por suas características empresariais (tamanho reduzido, pouco espaço de mercado, baixa rentabilidade etc.).

Para esse autor, as cooperativas têm as suas expectativas levando em conta a sua tradição histórica e suas origens. Elas surgem para fazer frente a certas necessidades concretas de pessoas em lugares determinados. Por exemplo, a especialização em setor agropecuário por parte de produtores rurais e a especialização em financiamentos por parte das cooperativas de crédito profissionais ou populares.

No sentido de garantir a sobrevivência de determinados tipos de cooperativas, ou mesmo de se chegar a uma situação de liderança nos diversos setores, a estratégia de especialização e segmentação de mercado pode ser simultânea a uma estratégia de cooperação, através de uma integração de cooperativas, mediante a criação de uma cooperativa de segundo grau.

Também pode-se decidir por estratégias de crescimento, através da expansão de produtos e mercados, da diversificação e do crescimento externo, o que depende de certos momentos, de tempo e de circunstâncias. Tais estratégias supõem o desenvolvimento e aplicação de novas técnicas de gestão empresarial, tecnologias modernas e intensificação da ajuda mútua.

O crescimento também pode ser uma estratégia adotada por uma empresa, com o objetivo de aumentar a rentabilidade ou a participação no mercado (crescimento real) ou, pelo menos, manter a rentabilidade no mercado atual (crescimento estável).

Em uma economia crescente, as estratégias de crescimento se apresentam como sendo agressivas, ou podem ser vistas, também, como estratégias defensivas ou de sobrevivência. As empresas, para mudarem o tamanho de sua estrutura, podem optar pelo crescimento interno ou pelo crescimento externo.

O crescimento interno consiste em incrementar os investimentos no desenvolvimento interno da empresa através da exploração dos produtos ou de mercados tradicionais ou pela diversificação (novos produtos e novos mercados).

O crescimento externo, segundo Palacio (1995), se dá através de: diversificação de bens e serviços; expansão em novos mercados; aquisição, absorção ou participação no controle de outras empresas e concentração de empresas cooperativas.

Explica o autor que a diferença mais importante entre o crescimento interno e o externo é o fator tempo. Enquanto o desenvolvimento interno vai acontecendo de forma gradual, o externo é obtido de maneira irregular e esporádica. No quadro 2 são apresentadas as modalidades de crescimento.

QUADRO 2 – MODALIDADES DE CRESCIMENTO

CRESCIMENTO INTERNO	CRESCIMENTO EXTERNO
Aumento do investimento	Fusões
Expansão	Aquisições
Diversificação	Alianças

FONTE: Palácio, J. R. S. (1995, p. 141)

O crescimento externo ou interno, para Palácio (1995), não são estratégias antagônicas, podendo incluir-se dentro de uma estratégia global de crescimento. É importante considerar um crescimento equilibrado, ou seja, um crescimento sustentado e um crescimento controlado. E à medida que o ambiente vai mudando, vai se tornando mais turbulento. As empresas com uma só atividade ou umas poucas atividades homogêneas vão trocando de estratégias e diversificando suas atividades.

As estratégias de diversificação são as mais arriscadas e mais complexas, pois podem conduzir as empresas para terrenos completamente novos para elas. Seu êxito requer uma grande quantidade de recursos, tanto humanos como materiais. Para assumir esse tipo de estratégia, a empresa deve possuir um conhecimento mínimo necessário sobre a diversificação pretendida.

Dois principais motivos levam as empresas a buscarem diversificação, segundo Palácio (1995): motivos econômicos e motivos estratégicos, conforme quadro 3.

QUADRO 3 – MOTIVOS DA DIVERSIFICAÇÃO DA COOPERATIVA

MOTIVOS ECONÔMICOS	MOTIVOS ESTRATÉGICOS
Melhorar a rentabilidade	Reforçar a posição competitiva
Reduzir a concentração do risco	Conservar a posição competitiva da empresa
Investir os excedentes de tesouraria	

FONTE: Palácio, J. R. S. (1995, p. 145)

### 2.3.3 A estratégia de internacionalização

Segundo Palacio (1995), a decisão mais importante de uma estratégia de crescimento é determinar a necessidade e a conveniência de internacionalizar as atividades ou parte das atividades da empresa.

Uma estratégia é essencialmente internacional em função do grau de conexão da concorrência que existe entre os países, pois a empresa, ao decidir o que fazer em um país, afeta ou é afetada pelo que acontece nele.

A decisão estratégica da empresa internacional há de contemplar aspectos e variantes adicionais, pois, ao enfrentar um ambiente mais complexo e mais diverso, precisa ter uma postura diferente de uma empresa uninacional. Ou seja, precisa introduzir em seu processo de decisão a avaliação de determinados riscos específicos, decorrentes do fato de operar em distintos ambientes, como o risco do câmbio do país, a margem de risco econômico e financeiro a que se expõe qualquer empresa, o custo da matéria-prima, o custo da mão-de-obra, qualidade e a própria condição competitiva da empresa.

Para o autor, as empresas devem considerar possíveis dificuldades no contexto da internacionalização, como a eficiência para competir no mercado externo e a manutenção das vantagens de especialização frente a competência externa.

### 2.3.4 Aliança estratégica: uma opção para intensificar os negócios

A redução das barreiras comerciais entre os países e a desregulamentação do fluxo de capitais que se seguiu trouxeram uma série de desafios para a gestão de empresas. Para Rodrigues S. (1999), na década de 90 houve um aumento do número de parcerias internacionais e, principalmente, de aquisições. Várias empresas foram adquiridas naqueles setores onde a competitividade se mostrou bem inferior à de empresas multinacionais, como na área de alimentos, brinquedos e autopeças, ficando a maior surpresa por conta das aquisições de empresas nacionais sólidas. Nessa década, devido ao fato de a economia estar crescente, o

capital estrangeiro era visto como um elemento positivo, ou seja, era visto como um motor de arranque da economia.

Para Hamel e Doz (1999), a globalização desencadeou uma corrida desenfreada da qual todos querem participar. Agora, o mundo é o mercado. Um mercado amplo, onde o desequilíbrio é constante e o ritmo é vertiginoso. Nessa disputa, as empresas não querem (nem podem) jogar sozinhas. Às vezes compram e às vezes se aliam uma, duas, três vezes ou quantas vezes for preciso. Para os autores, uma estratégia de aliança é um plano que a empresa deve formular para estabelecer os objetivos, os alcances e os termos de uma união, para que ela seja produtiva e bem-sucedida.

Segundo Casseres (1999), a maioria dos executivos concordam que uma aliança precisa ser apoiada por uma estratégia de negócios. A estratégia determinaria por que um parceiro e uma estrutura são melhores do que suas alternativas, o que a empresa espera obter com a parceria, como os riscos serão administrados e assim por diante. Considera, entretanto, que na maioria das vezes as empresas formam alianças sem possuírem uma idéia clara de sua estratégia fundamental.

Para esse autor, de forma comum, as alianças costumam ser vistas pelas empresas como um fim em si e não como um meio de alcançar um objetivo estratégico. Considera isso um erro, pois é muito importante a existência de uma estratégia por trás de uma aliança, uma vez que uma estratégia significa muito mais do que uma aliança estratégica.

Para Casseres (1999), não há como negar que muitas alianças têm sucesso ou fracassam dependendo de como são projetadas, de como o parceiro é escolhido e de outros elementos específicos do negócio. Entende que é preciso criar um processo organizacional nas empresas, de maneira que seja possível tratar as alianças como uma opção natural de negócio, tanto quanto seria a opção de investir neste ou naquele mercado, de abrir ou fechar esta ou aquela fábrica. As empresas, no futuro, não sobreviverão se tentarem fazer tudo sozinhas nem serão salvas por uma aliança estratégica aqui e ali. Porém, se houver uma aliança estratégica real, na forma de uma estratégia, sem dúvida nenhuma haverá oportunidade de competir.

Conforme Arruda, M. C. de e Arruda, M. L. de (1997), a exemplo do que acontece com outras estratégias, as atividades-fins das empresas unidas em uma aliança são fortemente vinculadas em face das estratégias competitivas de cada uma, e isso leva a um intercâmbio positivo de tecnologias e produtos. As empresas buscam uma aliança bem-sucedida, em que a interação entre cooperação e concorrência traga frutos. Suas metas, com certeza, visarão tirar maior valor da tarefa cooperativa, o que seria impossível se cada uma atuasse sozinha. As parceiras buscam, assim, maior eficiência.

O fato de as alianças serem necessárias na realidade atual, para Hamel e Doz (1999), não significa que funcionem com a mesma facilidade com que são idealizadas. O complexo de ambigüidade e conflito que esses vínculos geram pode acabar desafiando qualquer proposta de estruturação lógica.

Os estudos sobre alianças estratégicas têm, ultimamente, aumentado não apenas em volume, mas também em diversidade de abordagens. Segundo Cabral (1999), para fazer jus ao vasto conjunto de acordos e arranjos cooperativos, deve-se interpretar essas alianças não como uma panacéia capaz de superar todos os desafios impostos pela crescente globalização da economia, nem como uma praga (ou um modismo) incapaz de demonstrar qualquer valor real, mas sim como um instrumento gerencial alternativo altamente flexível, cuja eficácia é determinada por uma série de contingências.

A emergência de uma intensa concorrência global que tornou menos eficazes as estratégias simples das empresas, segundo Yoshino e Rangan (1996), é a motivação primária das alianças estratégicas.

Para esses autores, as empresas precisam inovar sempre para manter uma dianteira à frente de concorrentes igualmente inovadores em todo o mundo. Devem desenvolver novas faculdades, em geral simultaneamente, em várias áreas, que vão do desenvolvimento tecnológico aos processos fabris, da economia da fábrica à comercialização e distribuição, e devem fazê-lo rápido. A essência da capacidade de empreender está em desenvolver essas faculdades competitivas com imaginação e recursos limitados e o principal argumento é que

as alianças estratégicas permitem às empresas remodelar, em moldes empreendedores, suas estratégias competitivas em resposta à globalização.

Uma empresa que busca uma aliança estratégica deve ter em conta duas dimensões gerenciais: a cooperação e a concorrência ou, mais genericamente, a cooperação e o conflito. A tarefa de gerir alianças é alcançar a otimização dentro dessas duas dimensões, considerando a importância de fazer uma reavaliação estratégica e estabelecer o valor da aliança.

Quanto à reavaliação estratégica, é importante aproveitar a ameaça como uma oportunidade de repensar o negócio: repensar a forma de condução da empresa, a natureza das prioridades de investimentos, as competências vitais e a configuração da rede de distribuição, as possíveis mudanças nas necessidades da clientela e fraquezas da empresa de um modo geral.

Sobre estabelecer o valor da aliança, após concluir que a aliança estratégica é desejável, a empresa deve estabelecer mais especificamente o que espera da mesma em relação ao plano geral da empresa. Essa determinação é que irá influenciar na escolha do tipo de aliança, a qual deve ser vista como potencial contribuinte para a saúde estratégica da empresa a longo prazo.

Para Yoshino e Rangan (1996), as metas estratégicas das empresas parceiras podem ser divididas em quatro categorias: duas positivas e duas defensivas.

As duas metas positivas estão relacionadas com o aumento da eficiência da empresa, consistindo em adicionar valor a uma atividade e aumentar suas competências estratégicas através do aprendizado de quem está à frente.

As duas metas defensivas dizem respeito à conservação da flexibilidade estratégica e à proteção das competências nucleares e das vantagens estratégicas contra a apropriação pelo parceiro.

Para Triches (1996), aliança estratégica é um termo econômico muito usado atualmente, cujo conceito não é consensual na literatura.

Lazo<sup>5</sup> (1992 apud TRICHES, 1996, p. 15) considera que “Alianças são associações entre várias empresas concorrentes, ou potencialmente concorrentes, que decidem juntar esforços para levar adiante um projeto ou uma atividade específica”.

Para Roos e Lorange (1996), aliança estratégica é um instrumento utilizado pelas grandes empresas para proporcionar aos parceiros maior probabilidade de sucesso diante dos desafios e oportunidades do mercado competitivo em que estão inseridas. A abordagem cooperativa das alianças estratégicas é mais realista do que a abordagem competitiva para as empresas que desejam ser bem-sucedidas no mercado nacional e internacional, pois as empresas devem combinar esforços para adquirir e manter vantagens competitivas em quatro áreas: fornecedores, consumidores, novas tecnologias e novos concorrentes/retirantes no mercado.

Segundo Yoshino e Rangan (1996), as alianças são acordos entre empresas que abrangem uma ampla gama de funções, que vão do suprimento de componentes à pesquisa e desenvolvimento e à produção e comercialização. Ainda Yoshino e Rangan (1996, p.5), definem uma aliança estratégica como:

[...] aquela que possui simultaneamente as três características *necessárias e suficientes* a seguir: as duas ou mais empresas que se unem para cumprir um conjunto de metas combinadas permanecem independentes depois da formação da aliança; as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas - talvez o traço mais distintivo das alianças e que muito dificulta sua gestão; as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais; por exemplo, tecnologia, produtos e assim por diante.

Para Arruda, M. C. de e Arruda, M. L. de (1997, p. 29), em uma aliança estratégica

[...] as metas conjuntas de duas ou mais empresas não comprometem sua independência depois da aliança; as empresas parceiras participam dos benefícios, dividem o controle do desempenho das atividades e contribuem sempre para uma ou mais áreas estratégicas cruciais, como tecnologia ou produto.

---

<sup>5</sup>LAZO, Ruben W. R. *Alianças estratégicas: um aprendizado sem fronteiras: quando e como se aliar à concorrência*.1992.173 f. Dissertação (Mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1992.

Hamel e Doz (1999) distinguem vários tipos de alianças, as quais são apresentadas a seguir:

- a) aliança horizontal: trata-se de uma associação que se estabelece com outras companhias para acesso às competências complementares. Essas competências costumam estar vinculadas às informações, à pesquisa e ao desenvolvimento, e são importantes para aproveitar algumas oportunidades específicas de negócios;
- b) aliança transacional: trata-se de um acordo de alcance limitado e com um objetivo comum (por exemplo, nas áreas de compras ou de *marketing* de duas ou mais empresas, ou nas campanhas de publicidade cooperativa);
- c) aliança vertical: trata-se de associação que se estabelece dentro de uma mesma cadeia de valor, com sócios que apresentam maior economia de escala em certos processos (por exemplo, um dos sócios pode ter um processo melhor ou mais eficiente para fabricação, distribuição ou vendas de um produto);
- d) coalizão competitiva: trata-se de uma aliança temporária, sem obrigações legais, entre uma ou mais empresas, que se realiza para alcançar objetivos ou padrões específicos;
- e) co-especialização: é outra das finalidades das alianças. Aplica-se à criação de valores resultantes da combinação de recursos, capacidades ou conhecimentos de diferentes empresas;
- f) cooptação: é uma das finalidades das alianças, voltada para desenvolver novos empreendimentos. Uma empresa se alia a possíveis concorrentes, que se convertem em fornecedores de bens e serviços complementares. Trata-se de uma maneira de neutralizar, de modo eficaz, potenciais rivais;
- g) *joint venture*: trata-se de uma associação de empresas por tempo indeterminado (geralmente entre duas empresas), firmada com a finalidade de explorar um ou mais negócios ou novos mercados. As empresas continuam funcionando de maneira independente, a não ser nos assuntos em que decidirem unir esforços;
- h) organização virtual: trata-se de uma aliança temporária entre indivíduos e/ou organizações que formam parte de uma rede e, juntos, possuem as habilidades necessárias para produzir e oferecer rapidamente um produto ou serviço específico que o mercado exige.

Bulgarelli (2000) considera, dentre todas as formas de união, a fusão e a incorporação como as mais perfeitas.

Roos e Lorange (1996) acrescentam a esse rol de variedades de alianças estratégicas as participações societárias resultantes de fusões, aquisições e incorporações, até arranjos livremente constituídos, como consórcios e colaborações.

Triches (1996) acrescenta os consórcios que são estabelecidos por empresas de porte econômico considerável, com a finalidade de somar esforços para a produção de obras ou produtos altamente complexos e de expressiva magnitude, por período de tempo determinado.

Para Yoshino e Rangan (1996), a variedade e a quantidade das alianças fazem delas um importante tópico gerencial, sobretudo porque a maneira de formá-las dirá se elas acrescentam ou subtraem às estratégias empresariais.

Palacio (1995) define a cooperação entre empresas, em termos gerais, como um acordo entre duas ou mais empresas que decidem atuar conjuntamente, em algumas ou em todas as atividades para, juntas, buscarem atingir objetivos comuns. Considera a cooperação como uma decisão estratégica adotada por duas ou mais empresas, que optam em repassar parte de suas atividades para outras empresas executarem, para consecução de seus objetivos.

Pela cooperação, as empresas incorporam os riscos de mercado, mantêm a independência jurídica e não se subordinam entre si. Também incorporam os riscos de hierarquia ao estabelecer relações de coordenação e estabilidade.

As alianças estratégicas definem as relações entre clientes e fornecedores e estabelece um acordo de colaboração. Definem-se, nesse sentido, como a associação entre várias empresas que elegem em comum um projeto, um programa ou uma atividade específica, mediante a união das competências e recursos necessários.

Para Palacio (1995), a cooperação empresarial pretende buscar a aproximação e a criação de sinergia entre entidades econômicas, sem renunciar à sua própria identidade, desejando reforçar-se mutuamente.

Para esse autor, no momento em que as empresas se associam com seus competidores, a cooperação adota uma nova dimensão. Na atualidade, o conceito de “cooperação” adquire uma nova configuração, de forma que passa a formar parte da estratégia da empresa, ligado a aspectos basicamente econômicos, financeiros e técnicos, de dimensão ampla, com uma grande variedade de modalidades e cujo objetivo fundamental é o benefício mútuo. Portanto, as alianças representam opções estratégicas, principalmente para competir em escala mundial, devido ao processo de globalização da economia.

As primeiras empresas a se utilizarem das estratégias de cooperação foram as grandes empresas, especialmente as dos setores de telecomunicações, de química, de defesa e automotiva.

Na busca de novas dimensões, para atender às necessidades dos cooperados e às exigências impostas pela competição da economia de mercado, segundo Pinho (1977b), as cooperativas se fortalecem através da união em plano vertical (centrais, federações, confederações etc.), horizontal (fusões, incorporações, desmembramentos etc.) ou misto. Podem fazer, também, acordos de múltiplos tipos (*pools* de compras e de vendas, condomínios de indústrias etc.) ou, ainda, adquirir o controle acionário de empresas não-cooperativas. Nesse aspecto, a participação de cooperativas em sociedades não-cooperativas está vinculada à necessidade de complementação de suas atividades.

A aliança estratégica é uma forma que as empresas buscam para sobreviver a longo prazo, devido à internacionalização da competição. Segundo Triches (1996), as características dominantes das alianças estão relacionadas com o tamanho dos parceiros, a dimensão da cooperação e a divisão do trabalho. A lógica das parcerias é motivada, principalmente, pela globalização da economia, pela importância das inovações tecnológicas, pela redução do ciclo dos produtos, pela necessidade de sócios locais para o acesso a novos mercados e

complementação de recursos, compartilhamento de custos e riscos no lançamento de novos produtos, pela transferência de tecnologia e para obtenção de conhecimentos complexos.

De acordo com Arruda M. C. de e Arruda M. L. de (1997), a formação de uma aliança estratégica pressupõe a intenção de alcançar sucesso por parte dos dois parceiros, ainda que a intenção de cada um possa ser diferente. Assim, enquanto um parceiro pode objetivar a internacionalização, o outro pode simplesmente pretender apenas fornecer tecnologia, um papel aparentemente mais passivo. Destacam, entre outras, as seguintes razões para a formação de uma parceria: acesso a recursos, acesso a mercados de produtos, acesso a mercados geográficos e recursos financeiros.

Rasmussen (1989) considera que as técnicas de aquisição, de fusão ou do *joint ventures* são ferramentas estratégicas extremamente poderosas, de moderado risco e de reconhecida viabilidade econômica, comparadas com outros tipos de investimentos, se um grupo econômico ou um empreendimento em expansão procura: diversificação, penetração mercadológica em novos segmentos nacionais ou internacionais, expansão da sua linha de produtos, substituição de produtos em posição de maturidade ou obsolescência, expansão do sistema de distribuição, obtenção de novos talentos de gestão, maximização do potencial financeiro, integração vertical ou horizontal ou uma estratégia de pró ou retro-integração.

Para Roos e Lorange (1996), os motivos que levam as empresas a consolidarem alianças estratégicas estão ligados à sua posição no mercado, com a finalidade de defesa, permanência, reestruturação e aquisição ou verticalização da produção. Para os autores, as empresas estruturam as alianças estratégicas como forma de: obter um meio de distribuição e de prevenção contra concorrentes; ganhar acesso a novas tecnologias e diversificação em novos negócios; obter economia de escala e superar barreiras alfandegárias ou legais.

Os fatores que motivam as empresas a estruturarem alianças estratégicas, segundo Lewis (1992), são:

- a) crescente abertura de mercado devido às pressões exercidas pelos países desenvolvidos sobre os países em desenvolvimento, o que provoca a internacionalização das empresas e

torna a pressão competitiva mais intensa, decorrente da necessidade de aumento na escala global e/ou vantagens de escopo (necessidade de trabalhar em conjunto com os sócios para amenizar a escassez de recursos, reduzir tempo dos processos de produção, planejamento de novos produtos e aperfeiçoamento contínuo);

- b) rápido desenvolvimento tecnológico, o que leva a ciclos mais curtos de vida de produtos, exigindo considerável resposta à nova demanda (necessidade de realizar pesquisas mercadológicas em conjunto, com condições de operacionalizar rapidamente seus resultados em estratégias comerciais);
- c) maior demanda por serviços e produtos semi-elaborados, o que facilita a vida dos consumidores (necessidade de desenvolver pesquisas);
- d) surgimento de muitos novos concorrentes em negócios mais tradicionais devido à globalização do capital e das informações combinadas com as forças das grandes corporações internacionais (necessidade de construir alianças estratégicas internas para gerar defesas contra as investidas dos novos concorrentes).

Segundo Rodrigues, L. C. (1998), as razões para estabelecer alianças podem ser originadas nas necessidades do mercado ou na necessidade de acesso tecnológico e garantia de recursos. São algumas dessas razões:

- a) defesa: se a empresa é uma líder no mercado e o negócio objeto da aliança é central aos interesses da empresa;
- b) aquisição: se a empresa é uma seguidora, mas o negócio objeto da aliança é ainda central aos interesses da empresa;
- c) continuidade: se a empresa é líder no mercado, mas o negócio é periferal aos interesses da empresa;
- d) reestruturação: se a empresa é uma seguidora e o negócio é periferal aos interesses da empresa.

A cooperação empresarial, segundo Palacio (1995), tem sido justificada por uma grande quantidade de argumentos a seu favor. Inicialmente, a cooperação servia como medida para reduzir investimentos de capital e diminuir o risco da entrada em novos mercados, assim

como para atingir de forma mais rápida mercados protegidos e para responder às pressões administrativas.

Atualmente, a cooperação serve para aumentar a competitividade nos mercados globais e melhorar o dinamismo tecnológico, para compartilhar e diversificar riscos, para eliminar duplicidade de custos e unir esforços para melhorar a cota de mercado e buscar economia de escala.

O referido autor identifica algumas razões que justificam a cooperação empresarial, sendo: adaptação às rápidas e freqüentes mudanças tecnológicas, busca de *know-how*, busca de sinergias com relação às carteiras de clientes, conhecimento de mercado e sistemas de gerenciamento etc., busca de apoio financeiro e redução do risco financeiro, acesso a novos mercados e possibilidade de fazer frente ao acirramento da concorrência. Também classifica essas razões em três grupos diferentes, a saber:

- a) razões internas: redução da incerteza associada à realização de qualquer operação. Destacam-se a redução de custos, a obtenção de economia de escala e a possibilidade de compartilhar linhas de produção, canais de distribuição, pessoal diretivo e qualificado, além de liquidez, com melhor uso de caixa e do potencial financeiro;
- b) razões competitivas: reforço das oportunidades do mercado, com destaque para a expansão dos negócios atuais, racionalização e dimensionamento de indústrias maduras, possibilidade de adiantar e cobrir demandas, de integração de processos com sinergias, de gerar uma posição de mercado, de repartir o mercado para evitar guerra de preços, de evitar duplicidade de projetos e de salvar empresas em crises;
- c) razões estratégicas: obtenção de novas posições estratégicas mediante a criação e exploração de novos negócios, transferência de tecnologia, diversificação de produtos, integração vertical e horizontal de processos, penetração em novos mercados, aprendizagem e incremento de experiências, inovação, racionalização e fracionamento de unidades operativas.

Para o autor citado, a cooperação empresarial oferece vantagens e desvantagens. As vantagens são as seguintes:

- a) redução de custos: é o resultado mais tangível, é o que mais se consegue. Traduz-se em aprendizagem, incremento na produtividade e melhora na taxa de utilização efetiva dos equipamentos da empresa;
- b) investimentos: otimiza os investimentos existentes e os pretendidos;
- c) melhora da gestão: viabiliza a prática de técnicas de gestão mais modernas, como modernização do processo produtivo, segurança e qualidade, gestão em comum de sistemas de produção flexíveis e evolução das formas de produção;
- d) inovação: desenvolve inovação, conseqüência da criatividade de cada cooperante e das transferências tecnológicas;
- e) fortalecimento: permite ações conjuntas para atuar em mercados exteriores.

As desvantagens são as seguintes:

- a) custo de autonomia: perda de parte da autonomia da empresa, em função do tipo de acordo e do tipo de cooperação celebrado;
- b) custo de coordenação: utilização de tempo e recursos para a coordenação em função do grau de interesse dos cooperantes;
- c) custo de competência: possibilidade de um dos participantes se aproveitar da cooperação para melhorar a sua posição competitiva;
- d) custos de negociação: obtenção de acordos em termos de igualdade, em função do poder de negociação de cada um dos cooperantes.

As alianças estratégicas, segundo Gitman (1997), são empreendidas tanto por razões estratégicas como financeiras. As razões estratégicas envolvem a fusão, incorporação e aquisição, visando atingir várias economias de escala, eliminando funções redundantes, aumentando a participação de mercado, melhorando as fontes de matéria-prima e a distribuição do produto acabado, e assim por diante. As empresas, de algum modo, se unem, combinadas para buscar o sucesso juntas. Buscam, assim, através do desempenho da nova empresa, exceder o desempenho apresentado por elas antes da formação da aliança. As razões financeiras, por outro lado, baseiam-se na formação de aliança estratégica para melhorar o fluxo de caixa. O objetivo principal das empresas envolvidas é cortar

drasticamente os custos e vender certos ativos, improdutivos ou não, compatíveis para aumentar o fluxo de caixa da empresa.

Dentre as muitas razões que podem justificar um objetivo de fusão e aquisição, Palacio (1995) destaca as seguintes:

- a) os efeitos sinérgicos positivos;
- b) a obtenção de economias de escala e melhora da eficiência, como consequência de um maior tamanho, crescimento ou concentração;
- c) o desejo de independência e de monopólio, aumentando o poder do mercado e acesso a recursos novos (tecnologias, processos, matéria-prima, sistemas de gestão);
- d) o aumento da diversificação e redução de risco;
- e) as vantagens fiscais;
- f) as aquisições que agregam valor e riqueza à empresa compradora, maximizando os benefícios e os ingressos dos sócios;
- g) o incentivo para os diretores da empresa. Os administradores podem ter o seu prestígio melhorado, obtendo mais oportunidade de promoção interna e aumento de salário e uma maior segurança em seu emprego;
- h) a existência de recursos ociosos;
- i) a influência das forças do mercado, tais como as condições do mercado, o custo do fluxo de capital e corporativos, o meio ambiente econômico, os tipos de interesses reais e as influências políticas.

Para o autor citado, é muito difícil determinar os motivos das fusões. A decisão de se adotar uma estratégia de fusão ou aquisição depende da combinação de uma série de motivos, como os expostos anteriormente. Sem dúvida, tal decisão deve ser precedida por um estudo exaustivo sobre os impactos e as consequências que pode causar sobre as estruturas de organização e os recursos humanos do conjunto de empresas implicadas no processo.

Conforme Pinho (1977a), existe necessidade de as empresas de todas as dimensões, inclusive pequenas, concentrarem-se horizontal e verticalmente para fortalecimento de sua posição

competitiva na economia de mercado, operação em larga escala, aquisição de indústrias complementares, redução dos custos de mecanização, propaganda, distribuição de produtos etc.

A solução para as cooperativas de leite é ganhar escala de produção para potencializar as margens de ganho, que estão cada vez menores. Para Kruger (2000), o caminho para a obtenção dessa escala pode ser as fusões ou incorporações entre as próprias cooperativas.

Segundo Colatto (2000), as pequenas unidades cooperativas não estão tendo condições de enfrentar a concorrência dos grandes grupos. Aponta a união de forças como um caminho natural na luta pela sobrevivência das pequenas cooperativas, a exemplo do que tem ocorrido em outros setores da economia, como bancos, aviação, veículos, empresas de comunicações e outros.

Dalpasquale (1998) é contrário à associação entre empresas cooperativas e empresas não-cooperativas, pois considera que o cooperativismo não pode abandonar seus princípios e deve cuidar, além da eficiência empresarial, também dos aspectos sociais, igualitários e democráticos. É favorável à fusão de cooperativas para formar novas cooperativas de grande porte, porque em alguns casos a competitividade e a necessidade de reduzir custos obrigam as cooperativas a se unir para sobreviver.

Segundo Palacio (1995), a intercooperação é o sexto princípio cooperativo que orienta as cooperativas no sentido de que, para melhor servirem aos interesses de seus membros e de suas comunidades, devem colaborar, por todos os meios, com outras cooperativas em nível local, nacional e internacional.

Para esse autor, a cooperação favorece a aplicação dos aspectos tradicionais da filosofia das empresas cooperativas, a solidariedade (ajuda mútua) e a difusão do movimento cooperativo (expansão do cooperativismo). Portanto, a cooperação e a integração cooperativa não são só uma resposta de adaptação ao ambiente, mas representam, também, o ponto máximo de solidariedade das cooperativas.

Segundo Pinho (1982b), no Brasil a concentração de empresas cooperativas permaneceu, durante muito tempo, quase que exclusivamente no âmbito da concentração cooperativa, ou seja, através de centrais e federações, disciplinadas pela legislação cooperativista. Além da conscientização da necessidade de união das cooperativas singulares em centrais e federações e destas em confederações, segundo as normas legais cooperativistas, estão sendo criadas diversas formas de concentração de cooperativas mediante acordos, *pools* e através de união de empresas cooperativas com empresas não-cooperativas (compra de ações de empresas públicas e privadas, controle acionário etc.). Dentre as vantagens da concentração de cooperativas, a autora destaca as seguintes:

- a) continuidade do fluxo de matéria-prima, na qualidade desejada e a preço relativamente estável;
- b) facilidade para obtenção de crédito e, inclusive, maior possibilidade de as próprias cooperativas concentradas praticarem autofinanciamento;
- c) redução do preço de custo unitário, graças a maior racionalização da produção (ampla divisão do trabalho, aperfeiçoamento técnico, melhor utilização das máquinas e equipamentos etc.);
- d) supressão dos intermediários que se interpõem entre os diversos estágios de produção, utilização dos subprodutos etc.;
- e) melhor conhecimento das condições do mercado e possibilidade de aumentar as vendas, já que as cooperativas concentradas conseguem reduzir o preço de custo através da vantagem de venda em grande quantidade;
- f) diminuição do impacto das recessões econômicas, pela possibilidade de assegurar o escoamento de uma parte dos produtos nos próprios estabelecimentos concentrados.

A concentração vertical para Kowalak (1982) e Gioverardi (1982) é a melhor maneira de reagrupar os meios de funções definidas em um nível superior sem ameaçar a existência das cooperativas. Há, assim, uma transferência para a empresa especializada das funções indispensáveis à atividade de conjunto das cooperativas, quando ultrapassadas as possibilidades individuais de cada um. Assim, concentram suas forças e seus meios para a obtenção de um rendimento mais elevado. A integração vertical confere a um grupo de

cooperativas meios ampliados para ingressarem em fases tecnológicas e gerenciais mais sofisticadas, exigidas ou pelo mercado ou pelo interesse dos associados ou pela própria natureza do produto.

A integração vertical em cooperativas, segundo Zylbersztajn (1994), é estimulada pelos seguintes fatores: redução de custos através de melhor poder de barganha na aquisição de insumos; melhoria da posição de barganha no mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis; ganhos de eficiência advindos da capacidade coordenadora das cooperativas e redução de riscos associados a ações conjuntas.

Para esse autor, em cooperativas integradas verticalmente, surgem tensões provenientes da forma de remuneração do cooperado. A pressão dos cooperados se direciona, em geral, para a obtenção de preços acima dos vigentes no mercado. Quando isso acontece, as cooperativas atuantes em mercados disputados pela concorrência (no caso de produtos processados) acabam por perder condições de competir em custos. Outro aspecto da integração vertical consiste em o cooperado ficar distante do negócio da cooperativa e não senti-lo como sendo seu. A recomendação é para que sejam desenvolvidos programas internos de informação, deixando o cooperado sintonizado com o negócio da cooperativa. O gerenciamento da cooperativa, numa integração vertical, demanda elevado grau de especialização de seus executivos, tendo os cooperados, nesse processo, papel fundamental.

No que diz respeito à concentração horizontal, também vários autores se manifestam. Pinho (1977a) informa que é através desse tipo de concentração que as cooperativas estendem as suas atividades em um mesmo plano ou em um mesmo estágio da produção (matéria-prima, produto semi-elaborados, produto acabado etc.). Dentro desse contexto, a legislação cooperativista brasileira trata de fusões, incorporações ou desmembramentos (no caso, sem a constituição de central ou federação), permanecendo a cooperativa como singular ou de primeiro grau.

A fusão consiste na reunião de duas ou mais cooperativas para formar uma nova sociedade, ou seja, as cooperativas fusionadas são extintas e surge uma nova cooperativa, que as

sucedem nos direitos e nas obrigações. Enquanto a fusão é um acordo entre duas ou mais cooperativas de importância mais ou menos equivalente e implica completa reformulação estrutural das cooperativas fusionadas, a incorporação ou absorção cria relativamente poucos problemas de estrutura, resumindo-se em operação unilateral, deixada quase exclusivamente à iniciativa da cooperativa incorporadora.

A integração horizontal, segundo Giovenardi (1982), permite às pequenas e médias cooperativas enfrentarem mercados mais complexos. As pequenas cooperativas, sozinhas e isoladas, só influem de maneira fraca e tênue na comunidade.

Para Kowalak (1982), a concentração horizontal favorece a eficácia do trabalho pela organização, aumenta o potencial econômico da empresa e melhora o crédito, a tecnologia e/ou a comercialização. A concentração tecnológica favorece a divisão do trabalho entre empresas, permitindo melhor utilização de pessoal qualificado e a implantação de técnicas mais eficazes.

Com relação à concentração mista, Pinho (1977a) informa tratar-se de cooperativas que se concentram horizontal e verticalmente ao mesmo tempo. Ou seja, diversas cooperativas singulares rurais incorporam outra cooperativa rural e fundam uma central, ou cooperativas que se juntam através de processo de fusão, incorporando, em seguida, uma determinada cooperativa, juntando-se a outras para constituir uma federação.

As fusões e aquisições, segundo Palacio (1995), representam a forma mais completa e extrema de crescimento externo. O autor considera como estratégia as fusões, as absorções e a forma majoritária de participação. Sem dúvida, há que se levar em conta que cada uma dessas situações tem seus aspectos jurídicos próprios que deve ser levado em consideração. Como regra geral, a absorção é uma relação entre o comprador e o vendedor, mediante uma decisão racional. Quanto à fusão, apesar de ser uma situação similar, tem um caráter mais político, visando conservar as possibilidades de uma futura cooperação. As aquisições e as fusões de empresas podem ser classificadas, sob o ponto de vista estrutural, da seguinte forma:

- a) do tipo horizontal: união de empresas entre competidores diretos;
- b) do tipo vertical: integração de empresas que atuam em uma relação comprador-vendedor;
- c) por extensão de produtos: combinação de empresas cujos produtos não competem diretamente entre si, apesar de existir uma relação entre elas do ponto de vista da relação do *marketing*;
- d) por extensão de mercados: integração de empresas cujas produções estão relacionadas e distribuídas em diferentes áreas de mercado;
- e) do tipo conglomerado: combinação de empresas que não têm nenhuma relação quanto às suas atividades.

O referido autor também classifica as fusões segundo os movimentos estratégicos pelos quais se realizam, ou seja, as fusões podem ser programadas e não programadas. As fusões programadas obedecem a uma reflexão estratégica sobre os aspectos econômicos e diretivos. As fusões não programadas surgem diante das incertezas, correspondem a operações não previstas ou orientadas a curto prazo e com um objetivo técnico, em vez de estratégico. A fusão não programada surge quando uma empresa se encontra diante da oportunidade de adquirir uma outra que, por dificuldade econômica, incapacidade diretiva, má gestão etc., tende a desaparecer.

Magalhães (1982) faz referência a concentrações de cooperativas legisladas pelo Direito Societário Brasileiro, explicando que situam-se nesse item os mais variados acordos de vontade entre partes que podem atingir desde meros aspectos departamentais, como *bureau* de compras, *pool* de vendas e outros, até propriedades, a exemplo dos condomínios industriais.

Segundo Pinho (1977a), trata-se de concentrações de cooperativas com empresas não-cooperativas, reguladas pelo Direito Societário Brasileiro.

Para Pinho (1982b), a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, permitiu a possibilidade de as cooperativas participarem de sociedades não-cooperativas, públicas ou privadas, mas em

caráter excepcional, mediante prévia autorização do órgão executivo federal, e desde que atendam aos objetivos acessórios ou complementares.

Orienta Pinho (1977a) que, ao analisar esse tipo de concentração, é importante distinguir as concentrações de caráter compulsório e as de caráter espontâneo.

Com referência à concentração de caráter compulsório, explica que se trata de concentração entre cooperativas impostas pelos poderes públicos, como condição para a cooperativa usufruir de determinados serviços de utilidade pública. Cita como exemplo a obrigatoriedade da compra de ações do antigo Banco Nacional de Crédito Cooperativo (BNCC), Telecomunicações etc., em cujas empresas as cooperativas não têm participação no comando, nem mesmo parcialmente.

Quanto à concentração de caráter espontâneo, existem duas formas livremente estabelecidas entre cooperativas e sociedades não-cooperativas. A primeira forma trata da participação em empresas não-cooperativas, em graus diversos, podendo chegar ao controle acionário ou à participação direta ou indireta em empresas internacionais. No estágio atual, a concentração com sociedades não-cooperativas permite atender melhor às necessidades dos associados. Com relação ao controle acionário, recomenda o Conselho Nacional de Cooperativismo que a participação de cooperativas em sociedades não-cooperativas seja feita, preferencialmente, através de subscrição de ações ordinárias. A segunda forma trata de operações com terceiros para fornecimento de bens e serviços a não-associados e para aquisição de produtos de não associados, dentro de determinadas condições estabelecidas pela legislação brasileira.

Neste tópico foram apresentados alguns temas relacionados com os fatores determinantes da competitividade da indústria e aspectos sobre aliança estratégica, como uma opção para as empresas buscarem a intensificação de seus negócios. Na seqüência são abordados temas relacionados com a concepção, estruturação e implementação de aliança estratégica.

## 2.4 ETAPAS DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

Na aliança estratégica devem ser considerados o “saber fazer” e o “como fazer”, procurando identificar quais são os prováveis caminhos que devem ser percorridos para construí-la de maneira segura, objetivando êxito. Passa-se, para tanto, pelas fases de concepção, estruturação e implementação, quais temas são abordadas a seguir.

### 2.4.1 Etapa de formação

Os dirigentes, ao fazerem a introspecção para definir a necessidade de buscar uma aliança para a sua empresa, segundo Yoshino e Rangan (1996), devem levar em consideração cinco aspectos importantes.

O primeiro aspecto é a desintegração da cadeia de valor. Trata-se de avaliar as atividades da empresa visando determinar o que pode e o que não pode ser atribuído ou repassado ao(s) parceiro(s), para não colocar em risco a estratégia de longo prazo da empresa.

O segundo aspecto é a reconfiguração da cadeia de valor. Trata-se de definir as atividades que serão atribuídas ao(s) parceiro(s) e aquelas que serão mantidas na empresa, das quais serão extraídas a principal vantagem competitiva.

O terceiro aspecto é a alavancagem com os recursos dos aliados. Quando se executa parte do trabalho e se entrega parte para terceiros, são liberados recursos e se passa a trabalhar mais do que antes, havendo maior tempo para as atividades mais importantes da cadeia de valor. Seria como alavancar a empresa com recursos emprestados, só que, no caso, são os recursos de outras empresas, ou seja, os recursos dos parceiros. Não são unidos somente serviços, mas também recursos financeiros, materiais, humanos etc. As empresas devem procurar parceiros que tenham recursos complementares e aquelas que procuram aliança devem, também, levar em conta a compatibilidade das culturas organizacionais ao escolherem os parceiros potenciais. A gestão das relações é mais fácil quando as empresas compartilham os mesmos interesses, processos decisórios e assim por diante.

O quarto aspecto é a criação de uma posição de recuo. A empresa deve considerar a possibilidade de retorno, mantendo alternativas como uma espécie de “estepe” para que possa continuar com a sua “vida” normalmente, sem que seja prejudicada, caso a aliança não dê certo.

E o quinto aspecto é a manutenção de opções estratégicas. Trata-se de manter um conjunto de opções estratégicas visando defender-se contra a eventualidade de o aliado tornar-se adversário e, de um modo mais geral, dispor de mecanismos para enfrentar as contingências futuras. Deve-se entender que o valor de uma aliança é fruto dos esforços conjuntos dos parceiros. Quando uma empresa inicia uma aliança estratégica precisa saber que tudo o que tem em mãos é um contrato em uma folha de papel e que cabe aos parceiros transformar o acordo em relação produtiva. A transformação da competição em cooperação é o desafio da administração da aliança.

Na fase de estudos para estabelecer uma aliança, Noletto (2000) considera fundamental que se avalie os candidatos a participantes. Deve-se verificar aspectos como: atuação no mercado, tempo de existência, credibilidade, imagem, missão, valores, intencionalidade, ética, capacidade de investimento, saúde financeira, recursos humanos qualificados e projetos já desenvolvidos.

Para essa autora, na fase de estudos e negociações, devem ser observados alguns pontos importantes, tais como: definição das estratégias e objetivos da aliança; avaliação criteriosa dos parceiros em potencial; avaliação das suas possibilidades e o que oferecem; avaliação do impacto da ação conjunta; avaliação dos prováveis resultados que podem ser obtidos e planejamento de como será feita a integração.

Com relação à escolha dos parceiros, essa autora recomenda o equilíbrio das forças, pois entende que uma organização que procura se fortalecer por meio de uma empresa mais forte pode terminar sendo dominada por ela. Por outro lado, uma aliança entre duas empresas fracas não tem muita probabilidade de sucesso.

Roos e Lorange (1996) recomendam que as empresas participantes devem estar seguras de que possuem a aprovação e o apoio dos acionistas para estabelecer a aliança. Durante a fase de negociação devem ter certeza que, internamente, possuem o entendimento, entusiasmo e cooperação de todos na organização.

Segundo Pinho (1977a), em qualquer tipo de concentração de empresas cooperativas, seja por meio de integração vertical, integração horizontal, integração mista ou participação de empresas não-cooperativas, a deliberação é de competência exclusiva da assembléia geral extraordinária dos sócios, com votação e aprovação de, pelo menos, dois terços dos associados presentes.

Para a autora, dentre a variedade de acordos existentes, apenas serão aplicáveis às cooperativas aqueles que não conflitem com a legislação cooperativista em vigor, ou seja, a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, e as Resoluções do Conselho Nacional de Cooperativismo, especialmente com relação ao objetivo legal das cooperativas brasileiras, que é o de prestação de serviços aos associados.

O Direito Cooperativo Brasileiro, segundo Pinho (1977a), orienta que é possível as cooperativas se concentrarem entre si de forma vertical e horizontal. A concentração vertical ou integração de cooperativas permite a ação de cooperativas em planos maiores, através da reunião de cooperativas que cuidam das operações de transformação de uma determinada matéria-prima em produto semi-acabado ou acabado.

Com relação à concentração vertical, vários autores se manifestam. Segundo Pinho (1977a), as principais formas de concentração vertical disciplinadas pela legislação cooperativista brasileira são as centrais, as federações e as confederações. Entre centrais e federações não há diferenças, pois as duas são constituídas por, no mínimo, três cooperativas singulares (ou de primeiro grau), que têm por fim a busca em comum de maior escala de produção, dos serviços econômicos e assistência de interesse das filiadas, integração e orientação de suas atividades, bem como a utilização recíproca de serviços.

Para essa autora, a legislação não limita a concentração vertical somente às cooperativas de uma mesma categoria (singulares ou de primeiro grau), podendo fazer parte cooperativas de segundo grau (centrais) e até mesmo em caráter excepcional (em áreas que não existem cooperativas singulares) associados individuais (pessoas físicas), desde que a cooperativa central tenha como objetivo a prestação de serviços de interesse comum.

Com relação às confederações, elas têm por finalidade orientar e coordenar as atividades das centrais e federações filiadas. As confederações são chamadas de cooperativas de terceiro grau e representam o ápice da pirâmide integracionista, com as centrais e federações no centro e as cooperativas singulares na base. Para a formação de uma confederação é preciso a reunião de três federações de cooperativas ou de cooperativas centrais, podendo ser da mesma ou de diferentes modalidades.

Com relação às federações, as mesmas têm finalidade de orientar e coordenar as atividades das cooperativas centrais. São chamadas cooperativas de 2º grau e são constituídas por, no mínimo, três cooperativas centrais, podendo, eventualmente, participar cooperativas singulares. Tais filiadas podem ser de modalidades diferentes.

Com relação às cooperativas centrais, as mesmas têm a finalidade de concentrar atividades das cooperativas singulares. São constituídas por, no mínimo, três cooperativas singulares e, em caráter excepcional, podem participar associados pessoas físicas.

Tanto nas cooperativas centrais como nas federações ou confederações, a representatividade das filiadas se dá por meio de delegados, indicados em assembléias gerais, credenciados pela respectiva diretoria e indicados na forma estabelecida por seus estatutos. Nesta representação, a lei faculta a opção pelo critério da proporcionalidade, exceto às centrais e federações que exerçam atividades de crédito.

Seja qual for o modelo de centralização de cooperativa, a aprovação deve-se dar em assembléia geral dos associados, com base em estudos que demonstrem a sua viabilidade. Em se tratando de desmembramentos para constituição de centrais e federações, no caso

específico de cooperativas singulares muito grandes, tais estudos de viabilidade devem prever o rateio, entre as novas cooperativas, do ativo e do passivo da sociedade desmembrada e, dentre as cooperativas desmembradas, definir para a cooperativa central ou federação o montante das quotas-partes que as associadas terão no seu capital social e um plano de atuação.

#### **2.4.2 Etapa de estruturação**

Às vezes é preciso ceder para construir alianças. Para Noletto (2000), não existe uma maneira que pode ser considerada a mais correta na construção de uma aliança. Cada empresa precisa ser capaz de identificar seu ponto forte e oferecer às empresas participantes aquilo com que mais pode contribuir. As melhores relações são construídas com base na confiança e na cooperação.

Nem o ramo do participante e nem a atividade determinam a estrutura ideal de uma relação entre os parceiros. Yoshino e Rangan (1996) orientam para que seja dada uma importância muito grande à estrutura de propriedade, fazendo algumas recomendações.

Uma das recomendações dadas pelos autores citados diz respeito à importância das estruturas. Não se deve descartar o valor da estrutura de capital, no sentido de preservar os direitos e as obrigações dos parceiros na relação de aliança estratégica.

Para esses autores, se a estrutura de capital não fosse tão importante, os gerentes não gastariam tanto tempo com ela. Segundo uma pesquisa que realizou, todo administrador entrevistado considerou que o êxito ou o fracasso de uma aliança dependia em muito de sua estrutura de capital.

Para Yoshino e Rangan (1996), uma estrutura de domínio da propriedade bem elaborada pode não garantir o êxito da aliança, mas aumenta em muito as suas chances de êxito. Consideram os autores que a importância da estrutura de propriedade está no fato de que ela propicia o cenário para a interação contínua entre os parceiros aliados, bem como para o

estabelecimento dos objetivos estratégicos e operacionais. Esses objetivos, declarados ou ocultos, só podem ser alcançados se a estrutura da aliança assim o permitir. Os motivos cruciais para buscar a estrutura de propriedade ideal, dentre outros, são a garantia de acesso aos controles de informações, permissão para aquisição de certos tipos de conhecimentos e informações transferíveis.

Para esses autores, na fase de formação de aliança estratégica os administradores podem deparar-se diante de uma escolha entre acordos de capital e de não-capital ou, de modo geral, entre mercado e hierarquia. Informam que existe uma variedade de acordos contratuais (alguns mais hierarquizados que outros) e que as empresas geralmente chegam a um ponto intermediário de acordos, envolvendo tanto a participação de capital quanto contratos minuciosos, o qual chamam de “quase-hierarquias”.

Entendem os autores citados que é muito importante a escolha adequada de estrutura para a aliança, pois ela reflete dois conjuntos de considerações: um estratégico e outro operacional. A estrutura deve facilitar a realização dos objetivos estratégicos da empresa e também ser viável no plano operacional. A decisão de buscar uma aliança é “estratégica”, mas os administradores devem ter em mente que tipos de acordos convêm às necessidades da ocasião, ou seja, muitas vezes os acordos são desejáveis no plano operacional e não o são no plano de celebração de acordos de capital, contratual ou de mercado.

A estrutura da aliança deve considerar a interdependência estratégica dos parceiros. Para Yoshino e Rangan (1996), a estrutura deve ficar o mais restrita possível a uma determinada atividade, não devendo extrapolar muito para outros ramos. Isso permitirá que seja constituída por um acordo contratual simples, pois quando as relações entre empresas se tornam muito envolventes e interdependentes, um dos integrantes (ou todos) tendem a insistir em uma estrutura hierárquica.

Uma outra determinante de igual importância para a estrutura, ainda os autores mencionados, é a eficiência operacional. São questões relacionadas à eficiência da empresa. Informam que acordos contratuais também podem ser usados para controlar os custos operacionais das

alianças e que aumentam os custos associados à coordenação e à comunicação à medida que aumentam os requisitos de coleta de informações para a decisão aliada. Em resumo, a estrutura ideal de uma aliança, isto é, a mais “eficiente”, é aquela que protege os interesses estratégicos dos dois parceiros e ao mesmo tempo maximiza a eficiência operacional da relação.

Para Yoshino e Rangan (1996) as empresas só se unem para firmar acordos quando ambas acreditam poder oferecer alguma coisa de valor em troca de alguma coisa que querem. Avaliar esse jogo de interesses e as questões que daí resultam é o passo inicial e necessário para o começo da negociação da estrutura da aliança. Sugerem que os administradores considerem o processo de negociação como um meio para alcançar um fim e continuem concentrados nos fatores relacionados ao êxito da aliança, só devendo iniciar as negociações depois de ponderar sobre a forma pela qual se dará a interação das partes no processo e definir a estrutura mais adequada para o êxito da aliança.

O processo de formar uma aliança não termina na escolha da estrutura mais adequada ou ideal. Para os autores, para que haja um bom desempenho da aliança, os administradores precisam, antecipadamente, verificar alguns aspectos, como por exemplo: avaliar se o parceiro pretendido atende às expectativas da empresa em termos de investimentos, em controle de qualidade, aprendizagem, informações, sigilo etc.; avaliar o possível desempenho da aliança com relação à contribuição ou não-contribuição, às circunstâncias que propiciam lograr êxito ou fracasso, às atitudes gerenciais mais eficazes ou ao tipo de aliança a ser celebrada, e assim por diante.

Outro aspecto a ser considerado, segundo Yoshino e Rangan (1996), é o de buscar aprender a respeito de alianças estratégicas, sobre qual a melhor maneira de conceber e implementar estratégias baseadas em parcerias. As experiências das empresas com alianças possibilita que as mesmas possam rever e modificar, segundo a necessidade, suas estratégias, ou seja, as lições aprendidas favorecem as empresas na busca de novos tipos de alianças.

Com relação à estrutura organizacional, às regras de capitalização, aos direitos e às obrigações nas empresas cooperativas, a lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, determina

que uma cooperativa, para ser constituída, deve possuir um Estatuto Social no qual constem as regras gerais de funcionamento da sociedade, segundo os princípios do cooperativismo e de acordo com os anseios dos associados.

Nesse documento são estabelecidos os objetivos da sociedade, algumas políticas que direcionam a empresa a atingir esses objetivos, os direitos e obrigações dos sócios, a formação do capital social, dos órgãos sociais, do Conselho de Administração, do Conselho Fiscal, do balanço, das sobras, das perdas e fundos, dos livros, da dissolução e liquidação e trata das disposições gerais e transitórias.

Outro aspecto importante contido na lei cooperativista é a singularidade de voto. Nas assembleias das cooperativas singulares, cada associado pessoa física tem direito a um voto, independentemente do valor do capital que possuir. Nas assembleias das cooperativas centrais, federações e confederações, formadas por delegados representantes das cooperativas filiadas, os votos podem representar proporcionalidade em relação à quantidade de produção entregue ou de associados participantes, mas nunca na proporcionalidade do capital.

Portanto, na empresa cooperativa o Estatuto Social significa um acordo pactuado entre os membros da sociedade. Após aprovado em assembleia geral dos sócios, é válido para todos, independentemente de participação na assembleia de aprovação, ou seja, os presentes tomam decisões pelos ausentes. Daí a importância da participação dos associados nas assembleias.

Nas empresas cooperativas, a legislação limita o número de quotas-partes do capital que cada associado deve possuir, isto é, nenhum associado poderá subscrever mais de um terço do total das quotas-partes da cooperativa, salvo nas sociedades em que a subscrição de capital seja diretamente proporcional ao movimento financeiro do cooperado ou ao quantitativo dos produtos a serem comercializados, beneficiados ou transformados.

Em resumo, nas empresas cooperativas a estrutura de capital não é considerada para fins de determinar o poder de mando ou divisão de lucros e perdas. O Estatuto Social é que

regulamenta o funcionamento da estruturação do capital, os aspectos relacionados com a administração, a fiscalização e o controle da empresa cooperativa, bem como regulamenta os direitos e os deveres dos associados e a forma de distribuição das sobras e perdas da sociedade.

Algumas alianças não dão certo por falta de confiança mútua. Segundo Noletto (2000), documentos legais e acordos bem preparados não são suficientes. É preciso desenvolver uma relação de confiança e fortalecê-la com um acordo bem-feito. Recomenda o estabelecimento de uma comunicação adequada e freqüente, critério nos detalhes do acordo, conhecimento profundo da organização, implantação de uma boa relação de trabalho e a mesma cultura. Também recomenda que não sejam criados subgrupos.

### **2.4.3 Etapa de implementação**

O desenvolvimento deste tópico tem por base as orientações de Yoshino e Rangan (1996). Foram os mesmos selecionados, dentre os autores consultados, em função da abordagem que fazem em relação aos aspectos de implementação de uma aliança estratégica.

As empresas que utilizam as alianças de modo mais eficaz, segundo Yoshino e Rangan (1996), são aquelas que atribuem a responsabilidade de geri-las a um gerente ou a um grupo específico, uma vez que existem variadas combinações em termos de importância relativa e tipo de atribuição. A maneira como a função é estruturada depende muito da seriedade com que a tarefa é considerada pela empresa e pela alta direção.

Para os autores, a implementação vitoriosa de uma aliança estratégica depende do desempenho de inúmeras tarefas críticas. E uma dessas tarefas, considerada a mais importante na gestão de implementação das alianças, consiste em estabelecer um “clima” propício. Se não for conseguida a “química correta” entre os correspondentes na empresa parceira, a aliança não acontece. A “química correta” a que se referem os autores é o clima de confiança organizacional, ou seja, o estabelecimento de um sentimento de confiança no interior da empresa parceira, pela criação e manutenção de um ambiente de preservação das empresas.

Para os autores, com a falta de confiança as expectativas dos parceiros aliados tendem a não se concretizar, exacerbando a desconfiança e a decepção e criando um ciclo vicioso. Outro caminho para que se institua a confiança entre as organizações é a familiaridade com a estratégia, organização e cultura do parceiro. A falta de continuidade das equipes de gestão é, talvez, o maior empecilho à edificação da confiança organizacional e ao estabelecimento do tom correto da aliança.

Outra tarefa crítica segundo Yoshino e Rangan (1996), é o monitoramento das contribuições dos parceiros. Uma vez que o valor de uma aliança articula-se, em última instância, com o desejo de os respectivos parceiros fazerem, de uma maneira programada, as contribuições básicas em recursos humanos, financeiros e materiais. O grau de atendimento às obrigações para com a aliança é a prova mais tangível de um compromisso, e por isso deve-se fazer a monitoração das contribuições dos parceiros.

Quando as contribuições dos parceiros são consideradas (ou, mais apropriadamente, julgadas) insuficientes ou insatisfatórias, o gerente da aliança deve estar em posição de tomar as atitudes corretivas necessárias. Além disso, o processo de monitoração deve levar em conta a natureza evolutiva das relações entre empresas. A natureza e a adequação das contribuições dos parceiros talvez precisem ser remodeladas e avaliadas periodicamente, sobretudo quando as estratégias, metas e prioridades da empresa estiverem em mudanças.

A implementação vitoriosa de uma aliança estratégica, para Yoshino e Rangan (1996), também depende do reconhecimento da importância do fluxo de informações. A informação está presente em toda parte e é criada em todas as atividades de uma empresa. Portanto, captá-la, retê-la, remoldá-la, reformulá-la e usá-la é imprescindível para as empresas modernas. Gerir esses procedimentos confere vantagem competitiva. As alianças estratégicas envolvem, também, fluxo, intercâmbio, processamento e utilização de informação.

O fluxo de informação e o aprendizado podem ser aprendidos pelos parceiros simultaneamente, apenas observando um ao outro. O fluxo de informação postula, assim, três desafios simultâneos e freqüentemente contraditórios, que são, em resumo: assegurar, entre

os parceiros, o fluxo suave e cadenciado das informações cruciais para o êxito das alianças; gerir com o máximo cuidado o fluxo de saída de informações, resguardando as posições competitivas das respectivas empresas e explorar as oportunidades extraordinárias de aprendizado com os parceiros, gerindo em proveito próprio o fluxo de informações.

Outra tarefa crítica, conforme os autores citados, é o reconhecimento da importância das relações internas. Os sistemas baseados em alianças são implementados por meio do envolvimento ativo de pessoal de várias funções e de vários níveis da organização. Não basta a um gerente de aliança esperar que as coisas aconteçam. Se os gerentes funcionais e de divisão não querem executar as tarefas necessárias, o gerente de aliança pouco pode fazer.

Outro aspecto que merece destaque para a implementação vitoriosa de uma aliança estratégica, segundo Yoshino e Rangan (1996), é a capacidade do gerente em conduzir a aliança, ou seja, deve ser capaz de mobilizar os recursos de toda a organização, possuir a presteza de intervir com vistas a solucionar as prioridades antagônicas dos diferentes projetos, possuir conhecimento de toda a organização e estar inteiramente familiarizado com a estrutura e a economia do ramo, com a posição da empresa em relação aos principais concorrentes, com a estratégia da empresa e, acima de tudo, possuir credibilidade junto aos gerentes de todos os níveis. O gerente eficaz deve conhecer o funcionamento de cada uma das áreas funcionais primordiais da empresa e estar intimamente familiarizado com a organização e o pessoal da mesma.

Embora o propósito mais amplo de uma aliança estratégica seja freqüentemente determinado pelas estratégias competitivas das empresas integrantes, o contexto e o teor das relações são estabelecidos pelos administradores envolvidos. Nesse aspecto Yoshino e Rangan (1996) consideram muito importante o papel da alta administração, cujo envolvimento em uma aliança estratégica inclui a designação de um gerente de aliança, mas não termina aí. Os gerentes de aliança precisam ser apoiados por equipes ativas e engajadas da alta administração, para poderem assegurar o desempenho ótimo da aliança e, mais importante ainda, o êxito da estratégia baseada em alianças. Mas a participação executiva deve ir além

da formulação de uma estratégia aliada que regule a formação e a estruturação das alianças, deve alcançar o envolvimento pessoal no processo de estabelecimento das mesmas.

A mensagem que a alta administração envia aos seus próprios gerentes e pessoal de linha é tão crucial para o êxito da aliança quanto a mensagem que envia à alta administração das empresas parceiras. No plano interno e externo, a mensagem não é formada com palavras e sim com fatos. Isso fica visível na escolha do gerente de uma aliança, na colocação de recursos para ela e no modo como a alta administração molda o compartilhamento da intenção estratégica, exercendo ou não considerável esforço necessário para remodelar os sistemas de gratificação e catalisar a mudança cultural.

Outra tarefa crítica para Yoshino e Rangan (1996) diz respeito à conscientização das pessoas envolvidas. O efeito do programa de conscientização dos gerentes dos escalões inferiores, do pessoal de linha, quanto à natureza competitiva da aliança, é importante para que todos na empresa percebam que é muito tênue o caminho entre a cooperação e a concorrência.

Para esses autores, a alta administração deve envolver o pessoal no projeto e discutir a questão com uma certa profundidade. Talvez a reforma cultural mais difícil a ser feita pela alta administração seja a de transmitir aos gerentes dos escalões inferiores a habilidade de conseguir o equilíbrio entre o espírito de cooperação necessário ao êxito da aliança e o elemento de competição necessário à preservação das posições independentes dos parceiros. Os gerentes dos escalões intermediários freqüentemente estão presentes às reuniões dos altos gerentes das alianças. Assim, as observações que aqueles fazem da conduta destes, com respeito ao intercâmbio de informações, podem orientá-los no esforço de equilibrar cooperação e competição.

Finalmente, outra tarefa crítica importante, também citada por Yoshino e Rangan (1996), trata do comprometimento com a aliança estratégica. A gestão vitoriosa da aliança requer atenção e comprometimento sistemáticos tanto dos responsáveis pela aliança quanto da alta administração das empresas parceiras.

Até o momento foram abordados: o tema e o problema; os objetivos, a justificativa e a relevância da pesquisa e o referencial teórico. Este constou de quatro partes: o cooperativismo e a empresa cooperativa; as dificuldades vivenciadas pelo agronegócio leite e por algumas cooperativas agropecuárias; alguns aspectos sobre estratégias e a aliança estratégica como uma opção estratégica para intensificar os negócios e, por último, aspectos referentes à concepção, estruturação e implementação de uma aliança estratégica. Na seqüência é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa em questão, a qual abrange aspectos-chaves relacionados ao delineamento e à delimitação da mesma, aos procedimentos da coleta de dados, à análise dos dados e ao material utilizado.

#### 3.1 METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa enquadra-se na tipologia denominada estudo de caso. De acordo com Triviños (1994), Godoy (1995a,b,c), Donaire (1997) e Gimenez (2001) se caracteriza como um tipo de pesquisa que visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular, e tem como propósito analisar intensamente uma dada unidade social.

Possui um lugar definido como método de pesquisa, pois apresenta várias aplicações. Serve para explicar as variáveis causais de determinado fenômeno por meio de uma intervenção em uma situação de realidade muito complexa para ser identificada através de um levantamento ou experimento. Serve, também, para descrever a situação real do contexto na qual está sendo feita a intervenção e pode ser usada para estudar e explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos.

Nas ciências sociais em geral e, mais especificamente, nos estudos organizacionais, o estudo de caso é utilizado como uma estratégia de pesquisa e como uma forma de gerar conhecimento científico, embora existam alguns preconceitos tradicionais em relação à sua utilização como método de pesquisa científica. A sua utilização é defendida como uma importante estratégia de pesquisa, não somente por ser uma ferramenta complementar para os estudos quantitativos mais amplos, mas por ser, também, um modo flexível e poderoso de obter um entendimento mais abrangente de fenômenos sociais e organizacionais complexos, além de permitir uma interação mais direta entre o objeto e o sujeito da pesquisa, possibilitando a busca específica de significados que particularizam a realidade em exame.

A escolha do estudo de caso como método de pesquisa para este trabalho ocorreu em virtude do tipo de pesquisa que se pretendia realizar, pois continha na sua essência a proposta de investigar e relatar um fenômeno atual dentro de um contexto de realidade.

Foram investigados, neste caso, fenômenos atuais ocorridos durante o desenvolvimento de um processo de formação, estruturação e implementação de uma aliança estratégica do tipo vertical, estabelecida entre empresas cooperativas do ramo agropecuário do setor de laticínios. Portanto, trata-se de uma situação exploratória que permitiu levantar evidências e informações relevantes, as quais permearam a pesquisa para atingir os objetivos. Assim, um contexto de vida real foi examinado, identificado e relatado, gerando conhecimento científico.

### 3.2 ASPECTOS-CHAVE DO ESTUDO

Para a obtenção das informações relevantes e para dar provimento às conclusões do presente estudo, foram usadas duas fontes de evidência: a entrevista pessoal e a análise documental, as quais, Godoy (1995c), Triviños (1994) e Donaire (1997), consideram instrumentos importantes de coleta de dados .

As entrevistas que deram sustentação ao relatório e ao resultado apresentado foram feitas com os sujeitos da pesquisa, ou seja, na Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa) foram entrevistados diretores executivos, conselheiros administrativos, conselheiros fiscais e conselheiros de lideranças (que cumprem ou que cumpriram mandato a partir de março de 1998), gerentes e outros protagonistas que tiveram interação com a situação em questão, os quais foram denominados neste trabalho “dirigentes” e na Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar) foram entrevistados o gerente geral e o vice-presidente, sendo também denominados “dirigentes”.

Também foram feitas entrevistas verbais com alguns funcionários e ex-funcionários que participaram da história das cooperativas em questão, para complementar informações obtidas em documentos ou nas entrevistas com dirigentes.

A análise da documentação serviu para compor o histórico das empresas unidades de análise, para complementar dados, validar o conteúdo das entrevistas, reforçar pontos abordados, informar dados numéricos, dirimir dúvidas e para responder questões que os entrevistados não puderam ou não souberam responder.

### 3.2.1 O delineamento da pesquisa

Este estudo de caso é de abrangência designada única e segmentada do tipo 2 (dois) que, de acordo com Donaire (1997), tem essa designação por envolver duas unidades de análise as quais foram selecionadas em função das seguintes características:

- a) uma das unidades é uma cooperativa singular, que trabalha diretamente com associados produtores e a outra unidade é uma cooperativa central (onde ocorreu a estruturação e a implementação da aliança estratégica), que trabalha com cooperativas associadas;
- b) tamanho da empresa singular, no que diz respeito ao recebimento de leite, ao número de associados, ao capital integralizado na cooperativa central e, principalmente, à especialidade de produto, ou seja, por ser uma cooperativa essencialmente de leite.

Os dados obtidos com a pesquisa realizada nas referidas unidades de análise se complementam e formam um relatório com as informações integradas.

### 3.2.2 A delimitação da pesquisa

A pesquisa se ateve exclusivamente ao tema “formação, estruturação e implementação de aliança estratégica” e o levantamento de dados foi direcionado para o caso prático das empresas Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa) e Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar), as quais estabeleceram uma aliança estratégica do tipo integração vertical, em torno de uma cooperativa central. Nessa aliança, além das cooperativas em questão, participam outras cooperativas singulares.

### 3.2.3 O procedimento de coleta de dados

Para a realização das entrevistas foram observadas seis etapas. Na primeira etapa foi

realizado um contato inicial com as cooperativas objeto de estudo, sendo que na ocasião foi feita a comunicação da proposta da pesquisa e a solicitação de autorização para a sua realização. Em seguida foram listados os sujeitos da pesquisa, constando de 62 na empresa Cativa e dois na empresa Confepar.

Na segunda etapa foi elaborado o roteiro de entrevista, levando-se em consideração o tema e o problema do presente estudo. As questões que compõem o roteiro de entrevista foram construídas de forma aberta e fechada. Esse procedimento se justificou pelo fato de permitir a participação espontânea do entrevistado a partir do momento em que o mesmo, tendo em vista sua experiência no assunto em questão, começasse a participar efetivamente do conteúdo da pesquisa.

Na terceira etapa, com a finalidade de averiguar a adequação ou não das questões que compõem o roteiro de entrevista e a sua ordem, uma primeira versão foi submetida à apreciação de profissionais pós-graduados e com experiência na área. Com base em sugestões, foram acrescentadas algumas questões e modificadas outras, visando torná-las mais adequadas como instrumento de coleta de dados. As questões que compõem o roteiro de entrevistas serviram como guia para a realização das mesmas, as quais foram coletadas de forma escrita.

Na quarta etapa foi constituída a população da pesquisa, ou seja, dos 62 sujeitos listados anteriormente na empresa Cativa foram selecionados 54, em função de sete não pertencerem mais à sociedade e um não se encontrar no país. No caso da Confepar, a população da pesquisa se manteve em número de dois sujeitos.

Na quinta etapa foram realizadas as entrevistas com os sujeitos que constituíram a população da pesquisa. Foi utilizado o questionário como roteiro para coleta dos dados. A realização de cada entrevista durou, em média, uma hora.

Finalmente, na sexta etapa foram encerradas as entrevistas. No caso da empresa Cativa, dos

54 sujeitos que formaram a população da pesquisa foram entrevistados 46, tendo em vista que cinco não foram localizados em suas respectivas propriedades e três não estavam disponíveis em tempo hábil para a execução da mesma.

No caso da empresa Confepar, a entrevista limitou-se a dois sujeitos por se tratar de uma cooperativa central. A escolha dos dirigentes a serem entrevistados recaiu sobre aqueles que tiveram uma participação mais ativa no processo de aliança, sendo que um deles desempenhou o papel de gerente do processo de formação, estruturação e implementação e o outro acompanhou o processo de implementação especificamente no que se refere à integração industrial.

Assim, foi considerada satisfatória a participação de dois dirigentes, uma vez que os questionamentos constantes do roteiro de entrevista foram mais de ordem operacional, estando, portanto, aptos a fornecer informações. Os demais dirigentes (conselheiros administrativos, fiscais e delegados), participam da empresa apenas em reuniões mensais ou esporadicamente. Não acompanharam efetivamente, portanto, o desenvolvimento operacional do processo.

#### 3.2.4 O procedimento quanto à documentação

Com relação à pesquisa documental, foram utilizados somente documentos que vieram corroborar com a pesquisa. Ou seja, foi utilizado e-mail, cópia do histórico das empresas, levantamento de conteúdos de atas, relatório de atividades do Conselho de Administração e Estatuto Social.

Nos casos em que o exame dos documentos não foi suficiente para formar um conteúdo completo, os dados foram complementados com informações verbais, as quais foram obtidas diretamente dos sujeitos que conhecem e/ou participaram diretamente dos fatos.

#### **3.2.5 A análise dos dados**

Com relação aos dados coletados através das entrevistas, foi realizada uma análise criteriosa

visando discernir possíveis dimensões subjacentes aos mesmos, que poderiam contribuir com novas explicações e interpretações. Após, foram tabulados e confrontados com as proposições iniciais do projeto de pesquisa. Em seguida, foi preparado o relatório final.

Com relação à análise documental, foram selecionados e utilizados somente os documentos necessários para responder ou complementar alguns quesitos da pesquisa que não foram clarificados nas entrevistas e/ou para recuperar dados históricos relacionados às empresas unidades de análise.

O resultado da pesquisa foi analisado visando identificar os acordos e variações em relação aos vários aspectos investigados e, sempre que possível, comparado com o referencial teórico.

Procurou-se adequar um roteiro de entrevista para cada uma das unidades de análise, e foram preservados todos os dados coletados para que, se for o caso, outros indivíduos possam aplicá-los ao mesmo conteúdo, a fim de verificar as conclusões.

Os dados coletados, após analisados, foram considerados suficientes para a construção de um embasamento teórico consistente.

### **3.2.6 O material utilizado**

O material utilizado para a coleta de dados foi elaborado especialmente para a pesquisa, sendo constituído de dois roteiros de entrevista. No caso da Cativa o roteiro foi composto de 33 questões, conforme anexo 1, e no caso da Confepar o roteiro foi composto de 32 questões, conforme anexo 2.

No capítulo seguinte são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. São demonstrados, inicialmente, os resultados da pesquisa que formaram os históricos das cooperativas unidades de análise. Na seqüência são apresentados: os resultados da pesquisa realizada com os dirigentes das empresas; as discussões dos resultados, feitas posteriormente

com profissionais da área das empresas envolvidas e a identificação dos acordos e variações dos resultados obtidos em relação ao referencial teórico. Tais informações permitiram compor um relato descritivo do processo de formação, estruturação e implementação envolvendo as empresas objeto de análise.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa. Inicialmente é apresentado o histórico das empresas objeto de estudo em seus aspectos de origem, início das atividades, principais concorrentes, crescimento, mercado de atuação e dificuldades.

Em seguida são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa, os quais permitiram identificar e revelar aspectos do desenvolvimento das etapas de formação, estruturação e implementação de uma aliança estratégica do tipo integração vertical estabelecida entre cooperativas singulares em torno de uma cooperativa central. Também são apresentados os acordos e as variações constatados entre os vários aspectos investigados com relação ao conteúdo do referencial teórico.

### 4.1 APRESENTAÇÃO DAS COOPERATIVAS UNIDADES DE ANÁLISE

As duas empresas selecionadas (Cativa e Confepar), pertencem ao segmento cooperativista, do setor laticinista. A primeira é uma cooperativa singular e a outra uma cooperativa central.

Segundo o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná - Ocepar (2002)<sup>6</sup>, a produção de leite no Paraná, no ano de 2001, foi de 2,21 bilhões de litros. Desse volume, a Cativa recebeu cerca de 1,65%, que foi enviado para industrialização na Confepar e posteriormente comercializado através da mesma empresa. Esta, por sua vez, recebeu de todas as filiadas, juntas, cerca de 4,5% dessa produção.

Na seqüência são caracterizadas as cooperativas unidades de análise quanto a: origem, início das atividades, concorrentes, crescimento, mercado de atuação na compra de matéria-prima e venda de produtos industrializados e suas dificuldades até 31 de 12 de 1997, considerando que a partir do ano de 1998 essas empresas estabeleceram uma aliança

---

<sup>6</sup>SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ. *Produção de leite*. [mensagem]. Mensagem recebida por <liaoliver@bol.com.br>. em 08 mar. 2002.

estratégica.

#### **4.1.1 Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa)**

##### a) A origem<sup>7</sup>

Dentre os motivos que levaram os produtores a constituírem a Cativa, em 1964, destacam-se três. O primeiro foi o fato de as autoridades sanitárias da época, preocupadas com a saúde da população, terem proibido a venda de leite cru e seus derivados de porta em porta. A fiscalização assídua dificultava esse tipo de comércio impróprio e isso fez com que os produtores buscassem no cooperativismo uma saída para seus problemas.

O segundo motivo foi o fato de o governo estadual estar interessado em fomentar o desenvolvimento da agropecuária na região Norte do Paraná, uma vez que era muito dependente da cafeicultura, a qual se encontrava em crise.

O terceiro motivo foi a insegurança dos produtores com relação às queijarias existentes, que pagavam muito pouco pelo leite cru, demoravam para pagar e, da noite para o dia, fechavam suas portas e aplicavam o “calote” nos produtores de leite.

Vivia-se, na época, um clima de descontentamento, de reclamações, e os produtores de leite deixavam de investir na pecuária leiteira, pois viam nela pouca perspectiva. Por outro lado, faltava leite pasteurizado para abastecimento do mercado regional e, principalmente, do comércio local.

Assim, 34 pecuaristas, descontentes com a situação apresentada, constituíram em 14 de março de 1964 a Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. Os passos iniciais foram difíceis e várias tentativas de constituição fracassaram, antes que o intento fosse concretizado.

---

<sup>7</sup>Informações obtidas na Carta Consulta elaborada pela Cativa e enviada para a Ocepar em 1997, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop) e junto ao ex-gerente do Departamento Técnico e de Captação da Cativa, em outubro de 2001.

b) O início das atividades<sup>8</sup>

Com seriedade e muito trabalho, em novembro de 1965 a Cativa iniciou as suas atividades, beneficiando 7 mil litros de leite/dia, oriundos de 261 propriedades da região de Londrina. Os primeiros produtos lançados no mercado foram: o leite tipo C em embalagem de vidro, o queijo parmesão e a manteiga em tablete.

Nos dois anos seguintes, 1966 e 1967, vieram a abertura de loja veterinária e o lançamento dos produtos: queijo prato, minas frescal, doce de leite e requeijão cremoso. Em 1970 o leite tipo C ganhou a embalagem plástica e foi aberto o posto de gasolina para abastecimento de veículos de associados.

c) Os concorrentes<sup>9</sup>

No início das atividades da Cativa, os seus principais concorrentes eram as empresas regionais, destacando-se a Indústria de Produtos Alimentícios – Kambi S/A, Laticínios Estrela Ltda., Cooperativa de Laticínio de Cornélio Procópio Ltda. e Laticínios Santo Antônio Ltda. Essas empresas eram concorrentes tanto na aquisição de matéria-prima como também no mercado de comercialização de queijos e leite pasteurizado. Nenhuma delas existe mais, foram fechadas ou adquiridas por cooperativas.

A partir de 1970 o mercado de derivados de leite sofreu profundas modificações e o setor, até então caracterizado pela presença de pequenas e médias empresas regionais, conheceu um processo de concentração de capital, um fenômeno conhecido como nacionalização dos mercados, ou seja, quase todas as empresas do setor passaram a estar presentes em todos os elos da atividade, em todos os mercados do país, independentemente de sua localização.

---

<sup>8</sup>Informações obtidas na Carta Consulta elaborada pela Cativa e enviada para a Ocepar em 1997, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop) e complementadas com informações obtidas na Secretaria da Cativa em outubro de 2001

<sup>9</sup>Informações obtidas junto ao ex-gerente do Departamento Técnico e de Captação da Cativa, em outubro de 2001

Com a desregulamentação do mercado, o advento do leite longa vida, o aumento da produtividade, o fomento da produção com a busca de escala de produção na propriedade e dos tanques esotérmicos, as empresas, de um modo geral, tiveram que buscar novos mercados. Vieram para a região grandes e pequenas empresas. Dentre as empresas cooperativas podem ser destacadas as seguintes: Cooperativa Central Norte Ltda. (Centralnorte), Cooperativa de Laticínios de Maringá Ltda. (Colmar), Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda. (Colari), Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste Ltda. (SUDCOOP), Cooperativa de Laticínios do Paraná Ltda. (CCLPL), Cooperativa de Laticínios de Curitiba Ltda. (Clac) e Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo Ltda. (Paulista). Dentre as empresas não-cooperativas podem ser destacadas as seguintes: Laticínios Líder Ltda, Parmalat Brasil S.A. Indústria de Alimentos e Indústria de Alimentos Fleischmann e Royal Ltda. (Fleischmann Royal) e muitas outras empresas fabricantes do leite longa vida e de diversos tipos de produtos lácteos, que vieram concorrer no mesmo mercado local e regional, no qual predominava o leite pasteurizado da Cativa.

#### d) O crescimento<sup>10</sup>

Pode-se dizer que foi a partir de 1970 que começou a expansão da Cativa. A mesma começou a buscar o aumento da captação de matéria-prima, dando início à abertura de entrepostos de recebimento de leite nas regiões de Rosário do Ivaí, Adolfo Pinto, Faxinal, Tamarana, Califórnia, Cornélio Procópio, Ibiporã e Ivaiporã, municípios do Estado do Paraná.

No decorrer dos anos seguintes foram lançados novos produtos: leite tipo B, leites vitaminados, bebidas lácteas, leite longa vida, leite em pó fracionado, doces com sabores, creme de leite pasteurizado, queijo Saint Paulin e leite Choco Lactis. Foi ampliada a fabricação de queijo ralado, foi lançado o queijo ralado Stella e foi feita parceria com a empresa Selmi e Cia. Ltda., para produção do queijo Formagio Renata.

Em 1985 a Cativa filiou-se à Confepar, com a liquidação da Cooperativa Central do Paraná Ltda. (Cocap). Em 1987 arrendou uma fábrica de rações e concentrados.

---

<sup>10</sup>Informações obtidas na Secretaria da Cativa e complementadas com dados dos Relatórios de Atividades de 1996, 1997 e 1998 e com informações verbais obtidas junto à gerência financeira.

Em 1992 implantou o programa de pagamento por qualidade de leite, visando incentivar os produtores a manusear com qualidade o leite na propriedade. Inaugurou o refeitório para os funcionários e ganhou o primeiro lugar no setor de agricultura em rentabilidade do patrimônio líquido, destaque da revista Gazeta Mercantil.

Em 1993 iniciou o processo de coleta de leite a granel, com o resfriamento de leite nas propriedades rurais. Esse fato, mais tarde, acarretaria no fechamento de alguns entrepostos de resfriamento de leite.

Em 1994 a Cativa, junto com as cooperativas Colari, Colmar e Centralnorte, constituíram a Cooperativa Central de Produtos Lácteos Ltda., com a finalidade de, numa primeira etapa, centralizar as suas atividades comerciais, visando reduzir os custos comerciais de venda e de distribuição de produtos industrializados e também conter a concorrência ferrenha que existia entre essas cooperativas, o que acabava sendo prejudicial para elas, pois para concorrerem entre si acabavam baixando o preço de seus produtos. Num segundo momento, a pretensão era centralizar as atividades industriais e, mais tarde, a logística de captação de leite *in natura*, com a finalidade de redução de custos administrativos, operacionais, industriais e comerciais. O fim do tabelamento do preço de leite pelo governo, a liberação dos preços, as constantes importações, o surgimento do leite longa vida e a entrada de grandes empresas estrangeiras colocaram em situação difícil as cooperativas de leite, as quais se viram na obrigação de crescer e ser competitivas.

Os relatórios de atividades da Cativa dos anos de 1996, 1997 e 1998 informam que, em pesquisas realizadas pelo instituto Canadá Pesquisas de Londrina sobre as marcas mais lembradas nos diversos segmentos, a marca de leite Cativa foi a mais lembrada pelos londrinenses. Manteve-se em primeiro lugar em 1996 (com 78,7% da lembrança dos consumidores); em 1997 (com 74%) e em 1998 (com 69,2%).

Em 1997 a Cativa recebeu o Prêmio Destaque Tecnológico do ano, oferecido pela Associação de Desenvolvimento Tecnológico de Londrina, pela tecnologia adotada na

vitaminação e inclusão de ferro nos leites Cativa.

Verificou-se em Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1997, p. 1), a seguinte mensagem:

Passamos por um momento marcado por constantes mudanças de ordem política, social, cultural e econômica que nos afetam profundamente, alterando comportamentos e revolucionando os mercados nacional e internacional. Esse processo de abertura e globalização derruba as fronteiras e obriga-nos a expor nossos produtos à força da concorrência. É preciso ser competitivo para sobreviver a esse mercado canibalizado, significando produtos melhores e mais baratos, que dependerá de cada um exercer o seu papel dentro da cadeia produtiva, profissionalizando-se, revendo seus processos de produção, sua tecnologia, seu desempenho e relacionamento com seus clientes. Não será o grande que vencerá o pequeno e sim o ágil que prevalecerá sobre o mais lento.

Com esse pensamento buscamos parcerias com cooperativas de nossa região e fora dela para aumentar a nossa captação, incluindo até o projeto de incorporação da co-irmã Colmar, para fixar nossa área de atuação, visando com isso a diluição de custos fixos de produção, aumentando a nossa eficiência e a nossa comercialização com a abertura de novas frentes de mercados [...].

Com isso, o Conselho de Administração justificava a decisão de aumentar a quantidade de aquisição de matéria-prima, mediante a incorporação da Colmar e o recebimento de leite de outras cooperativas e associações de produtores da região.

Considerando o fato de a Cativa ter centralizado as suas atividades industriais e comerciais na Confepar em 1998, será apresentado o seu desempenho no ano de 1997, por ter sido este o último ano em que a empresa trabalhou sozinha. Nos anos subseqüentes atuaria em aliança estratégica com outras cooperativas, em torno de uma cooperativa central, a Confepar.

Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1997) registra que o ano de 1997 foi encerrado com 1089 associados produtores de leite, distribuídos por faixas de produção, gerando uma recepção de leite *in natura* de 167.526 litros de leite média/dia, sendo 65,27% oriundos de produtores associados e 34,73% oriundos de produtores não associados, totalizando um recebimento, no ano, de 61.146.933 litros de leite, dos quais 56,75% foram destinados para

o envase e 43,25% para outros derivados. A figura 3 demonstra, em percentuais, a distribuição dos produtores associados em três das principais faixas de produção .

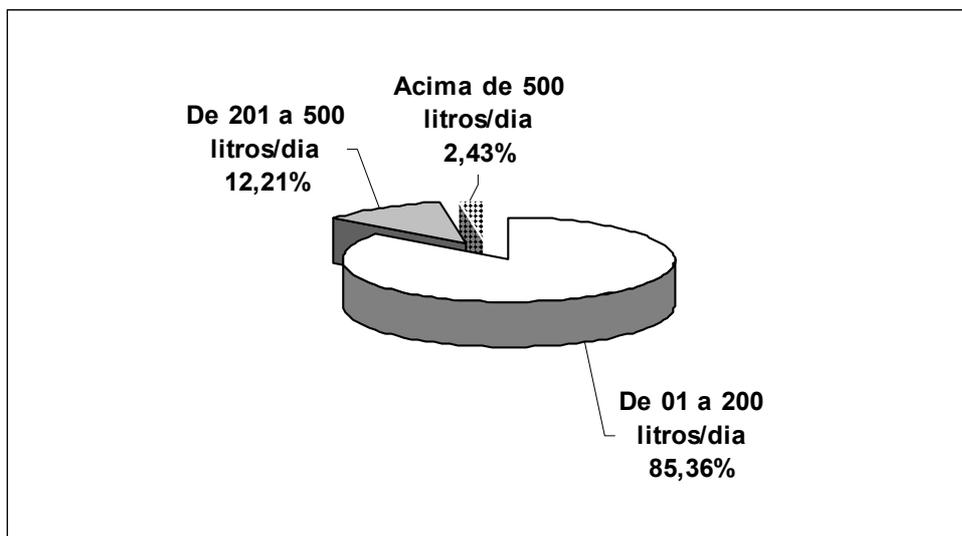


FIGURA 3 - DEMONSTRATIVO DE PRODUTORES POR FAIXA DE PRODUÇÃO DE LEITE EM 1997

FONTE: Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1997)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

A Cativa , no ano de 1997, manteve uma média/ano de 274 funcionários atuando nas diversas áreas da empresa. Gerou uma receita bruta, no ano, de R\$ 34.897.672,92, com despesas totais de R\$ 34.887.552,60, resultando em uma sobra líquida, no exercício, de R\$ 10.120,32. A figura 4 mostra, em percentuais, a composição das despesas e sobras líquidas em relação às receitas.

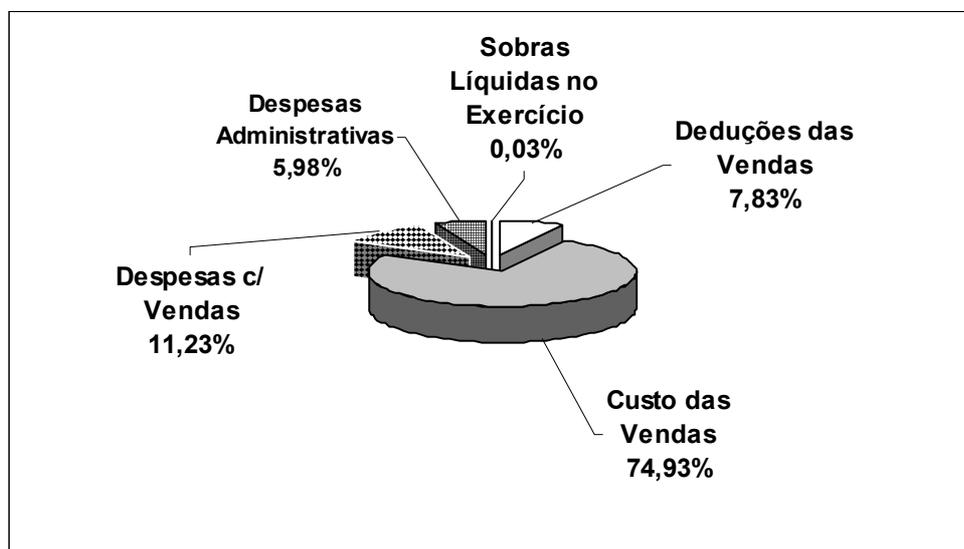


FIGURA 4 – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS E SOBRES LÍQUIDAS EM RELAÇÃO ÀS RECEITAS NO ANO DE 1997

FONTE: Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1997)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

Em 1997 a Cativa remunerou o produtor/associado em R\$ 0,265 por litro de leite média/ano, representando 49,70% do preço do litro de leite pasteurizado faturado ao consumidor. Manteve-se, assim, dentro da média dos preços praticados nos últimos três anos.

Em termos de capital social, a cooperativa fechou o ano com valor integralizado de R\$ 3.449.552,00, aumentado em 13,99%, através de retenção para aumento de capital e baixado em 8,92%, por motivo de devolução de capital para associados demitidos e associados com mais de 65 anos e com dez anos de filiação na sociedade.

e) O mercado de atuação<sup>11</sup>

A área de atuação da Cativa pode ser compreendida em área de atuação para aquisição de matéria-prima, abrangendo os seguintes municípios do Paraná: Cornélio Procópio, Iporã,

<sup>11</sup>Informações obtidas verbalmente junto ao gerente financeiro e ao ex-gerente do Departamento Técnico e de Captação da Cativa, em outubro de 2001.

Londrina, Tamarana, Rosário do Ivaí, Grandes Rios, Ivaiporã, Manoel Ribas, Maringá, Cândido de Abreu e outras regiões que fazem fronteira com esses municípios.

A área de atuação para a venda de produtos industrializados são os mercados regionais para venda de leites pasteurizados e queijos, e mercado nacional para venda de leite em pó, leite longa vida e queijo parmesão.

Algumas das estratégias mais usuais da empresa, com relação à matéria-prima, são: implementar cursos de educação cooperativista, no sentido de sensibilizar os produtores quanto à importância de uma cooperativa; manter-se dentro da área de atuação para aquisição de matéria-prima de associados e de terceiros; manter pagamento da matéria-prima em um dia fixo e de forma pontual; trabalhar próximo aos associados, mantendo-os informados do dia-a-dia da empresa; manter preços para a matéria-prima compatíveis aos praticados pelas grandes empresas e sempre superior aos praticados pelos pequenos laticínios regionais; incentivar o resfriamento e a granelização do leite; incentivar o manuseio do leite *in natura* com qualidade, desde a ordenha até a indústria; remunerar a matéria-prima pela qualidade, pelo resfriamento, flexibilizando os preços por faixa de produção; oferecer financiamento para aquisição de resfriadores; incentivar o crescimento dos produtores através de assistência técnica, treinamentos e financiamento para aquisição de animais e manter lojas de insumos agropecuários com preços compatíveis.

Com relação à comercialização de produtos industrializados, conseguiu diferenciar-se dos concorrentes, até 1997, no que se referia a gosto, qualidade, embalagem, tipos de produtos, preços competitivos, investindo em tecnologia de fabricação, treinamento de funcionários, lançando constantemente produtos novos e sofisticando os existentes, acompanhando as tendências do mercado e, muitas vezes, lançando produtos inéditos no Brasil.

Quanto à distribuição de produtos, manteve até 1997 pronto atendimento a clientes, degustação de produtos, distribuidores (locais, regionais e nacionais). Procurou ter sempre os produtos disponíveis nas prateleiras dos mercados, correlacionando-os com produtos de qualidade desde a origem, quando veiculada a marca Cativa na mídia.

f) As dificuldades<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup>Informações obtidas verbalmente junto ao gerente financeiro, em 2001.

Como todas as empresas de laticínios, a Cativa também foi atingida pela desregulamentação do mercado, ocorrida no início do Governo Collor (que decretou o fim do controle estatal sobre os preços do leite), ocorrendo a nacionalização dos mercados, bem como a abertura comercial brasileira frente ao processo de globalização, quando todas as empresas do setor passaram a estar presentes em todos os principais mercados do país, independentemente de sua localização. Esse fato acabou acirrando a concorrência entre as empresas do setor em todos os elos do sistema leite.

No que diz respeito à aquisição de matéria-prima, as empresas passaram a disputar produtores. Na venda de produtos finais ocorreu um forte incremento de novos produtos, diferenciação de empresas e de marcas, vultosas campanhas promocionais de abrangência nacional e muitos supermercados lançaram suas próprias marcas.

A Cativa enfrentou, com a liberação do preço do leite, um mercado aberto a todas as empresas. Como consequência, começou a registrar queda no volume de vendas, principalmente do leite pasteurizado, que até então era o seu “carro chefe”, e para piorar a situação surgiram pequenos concorrentes regionais que montaram mini usinas de pasteurização, e as grandes empresas se tornaram mais agressivas, investindo no envase do leite longa vida e colocando o produto no mercado a preços bastante competitivos em relação ao leite pasteurizado.

O consumidor foi mudando seu comportamento gradativamente. Passou substituir o leite tipo C do dia-a-dia pelo leite longa vida, que não precisa ser guardado na geladeira nem ser consumido rapidamente.

O leite longa vida representou o fortalecimento do poder dos super e hipermercados na distribuição dos produtos lácteos e também rompeu a fronteira do leite, uma vez que o produto passou a vir de todas as regiões do país. Passou a ocorrer uma “guerra” de preços, principalmente no grande varejo, que transformou o leite longa vida num produto regulador do mercado do leite. Esse fato fez com que fosse reduzida a margem de ganho da Cativa,

pois a rentabilidade do leite longa vida é baixa, se comparada com a rentabilidade dos leites pasteurizados tipo B e C.

Atualmente, o aumento da produção de leite no inverno por produtores tecnificados, o longo prazo de validade do leite longa vida e os caminhões com tanques isotérmicos que mantêm o leite refrigerado e vencem as distâncias regionais, têm permitido que em pleno inverno haja abastecimento de leite e os preços se mantenham semelhantes aos praticados no verão.

O Plano Real trouxe modificações para a vida financeira da Cativa. Acabou com seu ganho financeiro oriundo das aplicações diárias do recebimento da venda de leite pasteurizado, que na sua maioria acontecia à vista. O pagamento da matéria-prima era feito em 40 dias, aproximadamente. Isso favorecia a sua posição de caixa. Entretanto, com o fim da inflação foi decretado o fim do ganho financeiro. A margem de ganho ficou estreita e houve necessidade de vender mais quantidade de produtos para manter o mesmo faturamento. O mercado é que passou a ditar o preço de venda e, conseqüentemente, o custo interno dos produtos. Houve necessidade de redirecionar a estrutura da empresa para uma nova realidade de custo e de competição.

Em 1996 a Cativa se desligou da Cooperativa Central de Produtos Lácteos Ltda. (Central Lactos), criada em 1994, pelo fato de os então dirigentes da Cativa não estarem totalmente convencidos de que aquele era o melhor caminho, pois existia falta de real comprometimento dessa nova empresa com os objetivos de criação, colocando a Cativa em situação difícil, com seus estoques aumentando na prateleira. A Central Lactos não conseguia fazer sequer funcionar a sua área comercial e, assim, em 1997 entrou em liquidação.

Ainda no ano de 1996, em assembléia extraordinária realizada na Confepar, a Cativa e as outras cooperativas filiadas votaram favoravelmente à sua transformação de confederação em cooperativa central, devido o desligamento de outras cooperativas centrais, o que descaracterizou a sua permanência como uma confederação.

Com o intuito de buscar escala de produção, em 1997 a Cativa elevou a sua captação<sup>13</sup> de leite em 90%, com a incorporação da Colmar e aquisição de leite de outras cooperativas e

---

<sup>13</sup>Informações obtidas no Relatório de Atividades dos anos de 1997 e 1998 e complementadas com outras informações obtidas junto ao gerente financeiro, em outubro de 2001.

associações de produtores da região. Procurava, com isso, ser uma empresa mais eficiente, buscando através de uma estratégia de cooperação a escala de produção, a redução dos custos fixos e a otimização da estrutura industrial, comercial e de logística.

Porém, o que se percebeu no ano seguinte foi que a escala de produção também pode ocasionar um efeito inverso, ou seja, o aumento na recepção de leite não foi totalmente direcionado para os produtos de maior rentabilidade, como os leites pasteurizados tipo B e C e bebidas lácteas, devido ao fato do mercado para esses produtos ser restrito à região de Londrina e com acentuada dificuldade para incremento de vendas.

Com a restrição do mercado de venda de leites pasteurizados e o aumento do recebimento de matéria-prima, a Cativa teve que redirecionar o seu *mix* de produção, intensificando a fabricação de produtos de baixa rentabilidade e com maiores prazos de recebimento das vendas, como é o caso do leite longa vida, do leite em pó e do queijo parmesão.

Isso gerou problema no ciclo financeiro da empresa, pois antes o leite pasteurizado era vendido praticamente à vista. Depois, o leite longa vida, o queijo parmesão e o leite em pó passaram a ser vendidos aos supermercados com prazos de 30 e 60 dias, com o agravante que o parmesão levava 180 dias para ser produzido e curado.

Essa alteração atingiu o ciclo de caixa, havendo necessidade de proceder descontos de duplicatas para obter recursos para giro da empresa, sendo essa situação agravada pelas inadimplências de clientes.

Também se percebeu que, sem uma área comercial adequada a uma nova realidade de produção, não seria possível desovar os estoques na medida em que ia entrando a matéria-prima, pois não era possível reduzir as entradas (são diárias e não há como impedi-las, por tratar-se de cooperativa), ocasionando perdas com quebras de produtos estocados e levando a empresa a recorrer, às pressas, a mercados até então desconhecidos.

Atuando em novos mercados e sem uma estrutura adequada de cadastro, análise de crédito e de cobrança, a Cativa acabou se envolvendo com empresas não idôneas, o que ocasionou o

---

aumento das inadimplências.

Em 1998 a Cativa encaminhou a Carta Consulta para a Ocepar, pleiteando os recursos do Plano de Revitalização das Cooperativas - Recoop. O comitê de aprovação do pleito, por sua vez, condicionou a liberação dos recursos à centralização das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de uma cooperativa central. Nesse ano foi interrompido o processo de incorporação da Colmar, ocasionando uma perda de recursos, pois não houve tempo de recuperação do investimento efetuado. Decidiu-se, então, pela centralização de suas atividades de produção e comercialização na Confepar, cabendo-lhe a tarefa de trabalhar junto aos produtores de sua área de atuação e captar matéria-prima para a cooperativa central.

#### **4.1.2 Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (Confepar)**

##### a) A origem <sup>14</sup>

Segundo o projeto da fábrica da empresa Kamby S/A - Indústria de Produtos Alimentícios (1976), hoje Confepar, o objetivo principal da implantação da fábrica de leite em pó em Londrina era absorver o excesso de leite em épocas de safra na região.

Na ocasião, um dos argumentos utilizados para pleitear o financiamento foi que a sua localização em Londrina era estratégica, pois se encontrava no meio de duas regiões consideradas pelo governo federal como bacias leiteiras: o Norte Velho e o Norte Novo do Paraná.

Assim, a fábrica não teria problemas relacionados com o abastecimento de matéria-prima e muito menos de escoamento da produção, uma vez que o suprimento tanto regional como nacional era comprovadamente deficitário, especialmente nos períodos de entressafra. Nessa época o governo, para suprir o abastecimento de leite no país, a exemplo de hoje, realizava importações de leite em pó.

---

<sup>14</sup>Informações obtidas no projeto de implantação da fábrica de leite em pó da empresa Kamby S/A - Indústria de Produtos Alimentícios (1976) e na Carta Consulta elaborada pela Confepar e enviada para a Ocepar em 1998, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop).

A Confepar foi constituída em 1982, por quatro cooperativas centrais formadas por 30 cotas, sendo mais tarde repassadas para suas 30 cooperativas singulares para aquisição da unidade Kamby S/A- Indústria de produtos Alimentícios. A maioria dessas cooperativas singulares atuava na atividade leiteira, sendo que algumas delas atuavam na área de grãos, mas colaboraram para dar viabilidade ao negócio.

Após a concretização da operação de compra da empresa, os seus entrepostos de recebimento de leite foram repassados para as cooperativas que atuavam nas respectivas regiões, pelos mesmos valores de aquisição.

#### b) O início das atividades

Durante dez anos a Confepar funcionou como uma industrializadora. Adquiria o leite *in natura* de cooperativas (filiadas ou não) e de empresas não-cooperativas. Depois industrializava e comercializava leite em pó integral e outros produtos derivados, com a marca Polly. Prestava, ainda, serviços de secagem de leite e, esporadicamente, de ovos para outras empresas. Assim, funcionava como reguladora da bacia leiteira do Paraná.

Em julho de 1995, os dirigentes da Confepar resolveram mudar a forma de atuação da empresa, em virtude das dificuldades decorrentes da falta de matéria-prima. Dessa forma, a empresa deixou de exercer atividades de compra e venda de produtos lácteos e passou a ser uma empresa essencialmente prestadora de serviço de secagem de leite e envazadora de leite longa vida para as filiadas e para terceiros.

Nos dois anos seguintes continuou prestando serviços de secagem de leite para terceiros e dependendo da remessa da sobra de leite das filiadas, mas as mesmas direcionavam, primeiramente, o leite *in natura* para as suas respectivas indústrias, para a fabricação de leite pasteurizado, queijos e outros derivados. Somente após, o que sobrava do leite era enviado para a Confepar industrializar leite em pó e leite longa vida com as suas marcas. Entretanto, a estrutura da Confepar era muito grande para ser viabilizada somente com a prestação de serviços para terceiros e o custo dos serviços cobrados das filiadas acabava sendo super faturado, o que onerava o preço final dos produtos fabricados para as mesmas.

O ano de 1997 foi o último em que a Confepar funcionou como uma empresa prestadora de

serviços para as suas filiadas e terceiros. Nos anos posteriores passou a funcionar no sistema integrado com outras cooperativas. Em 1997 a Confepar possuía nove filiadas que, juntas, tinham um capital integralizado na Confepar na ordem de R\$ 3.388.349,50. Na figura 5 é demonstrado em percentuais a participação de cada uma das filiadas no capital: Cooperativa de Laticínios do Paraná Ltda. (CCLPL), Cooperativa de Laticínios de Maringá Ltda. (Colmar), Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (Cativa), Cooperativa Central Norte Ltda. (Centralnorte), Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda. (Colari), Cooperativa Platinense dos Cafeicultores Ltda. (Coplac) e Cooperativa de Laticínios de Curitiba Ltda. (Clac).

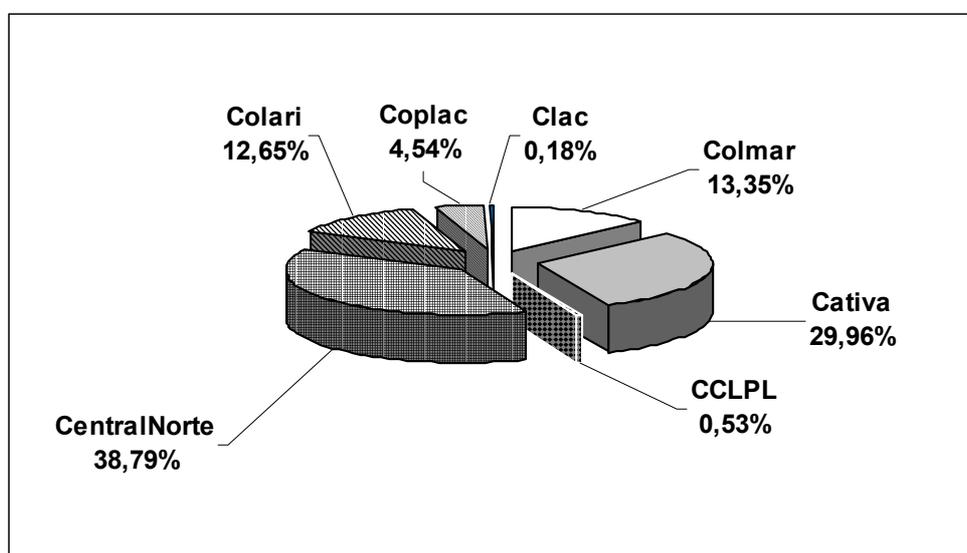


FIGURA 5 – POSIÇÃO DE CAPITAL DE COOPERATIVAS FILIADAS, EM 1997

FONTE: Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (1997)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

As filiadas enviaram para a Confepar, no ano de 1997, um volume de 128.816.424 litros de leite, com a finalidade de produzir leite longa vida, leite em pó e soro em pó.

Manteve uma média/ano de 198 funcionários, atuando nas diversas áreas da empresa. Gerou uma receita bruta, no ano, de R\$ 9.921.375,57, com despesas totais de R\$

8.057.945,78, resultando em uma sobra líquida no exercício de R\$ 1.863.49,79. A figura 6 demonstra os percentuais das despesas e sobras líquidas em relação às receitas.

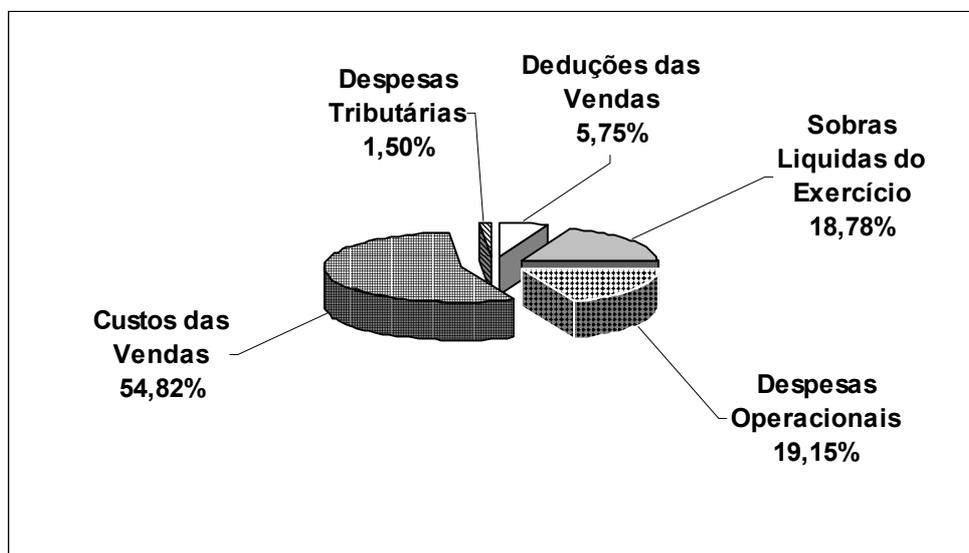


FIGURA 6 – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS E SOBRES LÍQUIDAS EM RELAÇÃO ÀS RECEITAS, EM 1997

FONTE: Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (1997)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

#### c) Os concorrentes<sup>15</sup>

No tocante à venda de leite em pó, as principais concorrentes eram e continuam sendo grandes empresas atuantes no mercado nacional, dentre as quais a Nestlé Brasil Ltda. e a Fleischmann Royal. No setor de leite longa vida destacavam-se cooperativas como Batavo, SUDCOOP, Clac e Paulista, além de empresas como o Laticínios Líder Ltda., a Parmalat e muitas outras empresas vindas de regiões diferentes.

#### d) O crescimento<sup>16</sup>

<sup>15</sup>Informações obtidas na Carta Consulta elaborada pela Confepar e enviada para a Ocepar em 1998, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop).

<sup>16</sup>Informações obtidas na Carta Consulta elaborada pela Confepar e enviada para a Ocepar em 1998, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop).

Em 1989 a Confepar construiu uma unidade de concentração de leite em Marechal Cândido Rondon-PR, visando reduzir o custo do frete de transporte de soro de leite oriundo da fábrica de queijo da sua filiada SUDCOOP, que até então era enviado para secagem em Londrina. Em 1994 adquiriu uma unidade de envase de leite longa vida para fabricação do produto com a marca Polly.

e) O mercado de atuação<sup>17</sup>

A Confepar nunca atuou diretamente na aquisição de matéria-prima junto ao produtor rural, tendo sempre adquirido a mesma de empresas cooperativas e laticínios, uma vez que as suas filadas já o faziam. Portanto, não fazia concorrência com elas. Atuava no mercado nacional através de um departamento comercial próprio, efetuando venda de leite em pó e de leite longa vida.

f) As dificuldades<sup>18</sup>

Com o aumento da capacidade de produção individual das cooperativas e com o aumento da concorrência por empresas não-cooperativas vindas de outras regiões e estados, o leite produzido no Estado do Paraná, que até então estava disponível quase que na totalidade para as cooperativas, diluiu-se para muitas empresas. Isso fez com que a Confepar, aos poucos, fosse perdendo a sua característica de industrializadora de leite excedente, principalmente no período de safra, ficando, assim, inviabilizada a sua proposta inicial que consistia na transformação do leite *in natura* excedente da região, em leite em pó.

Em julho de 1995 os dirigentes das filadas da Confepar resolveram mudar o seu perfil e transformaram-na em uma empresa prestadora de serviços. Ou seja, a Confepar recebia a matéria-prima das filadas, a industrializava, repassava os custos de fabricação e devolvia os produtos acabados para as filadas comercializarem individualmente com as suas respectivas

---

<sup>17</sup>Informações obtidas de forma verbal com funcionários da empresa, em outubro 2001.

<sup>18</sup>Informações obtidas da Carta Consulta elaborada pela Confepar e enviada para a Ocepar em 1998, para fins de enquadramento no Plano de Revitalização das Cooperativas (Recoop).

marcas próprias, além de continuar prestando serviços para empresas particulares, fora do sistema cooperativista e para cooperativas não filiadas.

Nessa época, os presidentes das cooperativas singulares de leite do Norte do Paraná manifestavam a intenção de criar uma cooperativa central, com o intuito de centralizar as suas atividades industriais e comerciais em uma única plataforma, a fim de otimizar a produção e a comercialização. Assim, passaram a considerar a hipótese de a Confepar ser essa empresa. Porém, havia o inconveniente de estarem filiadas à Confepar outras cooperativas fora da região Norte do Paraná, como era o caso das cooperativas SUDCOOP, CCLPL, Clac e Cooperativa Agropecuária de Cascavel Ltda. (Coopavel).

Para resolver esse problema, os presidentes das cooperativas de leite do Norte do Paraná articularam para que as cooperativas de outras regiões se desligassem da Confepar. Assim, em novembro de 1996 isso aconteceu, ficando filiadas somente as cooperativas singulares de leite do Norte do Paraná. Com o desligamento das cooperativas centrais do grupo, (Batavo e SUDCOOP), descaracterizou a continuidade da cooperativa na forma de uma confederação e a cooperativa foi transformada em uma cooperativa central.

A partir desse momento começou a busca de uma integração industrial em torno da Confepar, através da integração das cooperativas, objetivando obter a competitividade necessária e volumes de matéria-prima para que a única indústria de leite em pó do Paraná e Santa Catarina permanecesse nas mãos do sistema cooperativista, trazendo benefícios e tranquilidade aos produtores. Entretanto, não se chegava a um consenso que viabilizasse a desejada integração, a qual só veio a ocorrer mais tarde, devido à exigência de integração das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno da Confepar, estabelecida pelo Recoop, tendo sido o projeto denominado Nova Confepar.

Na seqüência são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo e, após, segue-se a conclusão deste trabalho.

#### 4.2 PROCESSO DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa de campo realizada com dirigentes das cooperativas envolvidas no processo de aliança estratégica. A pesquisa foi realizada com o intuito de analisar, identificar e revelar fenômenos reais ocorridos durante o desenvolvimento do processo de formação, estruturação e implementação de uma aliança estratégica do tipo integração vertical, registrando aspectos relevantes, os quais poderão, também, servir de orientação para outras cooperativas em situação semelhante.

São apresentados alguns dados que não estão diretamente relacionados com o objetivo da pesquisa, mas serviram para encaminhá-la no que se refere ao direcionamento das cooperativas para a formação da aliança estratégica, bem como no que se refere à importância de uma cooperativa, ao resultado da aliança, à satisfação dos dirigentes com os resultados obtidos até o momento (na condição de dirigentes e de associados) e aos projetos futuros das empresas para a continuidade da aliança.

Os resultados foram analisados e comparados com a literatura apresentada no referencial teórico deste trabalho. Sempre que possível, os resultados também foram discutidos com dirigentes ou profissionais da Cativa e Confepar, considerados aptos para esclarecimentos complementares conforme o aspecto investigado e a área de seu conhecimento e/ou atuação.

Os resultados da pesquisa de campo, as discussões e o resultado do confronto dessa pesquisa com o referencial teórico são apresentados por etapas. São expostos, inicialmente, os aspectos relacionados com a etapa de formação, em seguida com as etapas de estruturação e de implementação e, por último, os aspectos relacionados com a satisfação dos dirigentes quanto aos resultados obtidos até o momento e perspectivas com relação ao futuro da aliança.

Os entrevistados tiveram a opção de dar mais de uma resposta a uma mesma pergunta,

quando essa possibilidade se apresentou. As respostas, devidamente tabuladas, foram registradas em tabelas ou na forma descritiva.

#### 4.2.1. Etapa de formação

a) O encaminhamento das cooperativas para a aliança estratégica

Constata-se na tabela 1, segundo a pesquisa realizada, as principais causas das dificuldades da Cativa, as quais levaram os seus dirigentes a considerarem a possibilidade de formar uma aliança estratégica em torno de uma cooperativa central para superar a crise.

TABELA 1 – CATIVA: PRINCIPAIS CAUSAS DAS DIFICULDADES, *ex – ante* ALIANÇA ESTRATÉGICA

CAUSAS DAS DIFICULDADES	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Incorporação de outra cooperativa	96
Inadimplências de clientes e distribuidores	87
Falta de capital de giro	69
Perdas com estocagem	54
Aumento de recepção de leite	26
Desvalorização cambial	24
Desvios de recursos para atividades de bem-estar social dos associados	17
Novos investimentos com endividamento	2
Não souberam ou não responderam.	4

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Os resultados acima foram apresentados ao presidente da Cativa, o qual informou que as causas apontadas pelos entrevistados condizem com a realidade, exceto um dos itens, o que trata do desvio de recursos das atividades econômicas da empresa para atividades de bem-estar social e coletivo dos associados. Dos entrevistados, 17% apontaram para esse item, mas os dados oficiais da empresa descartam a ocorrência desse fato. Com relação ao item que trata do projeto industrial financiado, informou o presidente que diz respeito às aquisições de

máquinas para a fábrica de rações e concentrados, envase de leite em caixinha Tetra Rex e máquina de ralar e embalar queijo parmesão. Algumas chegaram a ser usadas, mas outras o foram apenas por curto período.

Na tabela 2 é possível verificar, segundo os dirigentes entrevistados, os principais pontos vulneráveis que a Cativa apresentava antes de formar a aliança com outras cooperativas de leite.

TABELA 2 – CATIVA : PRINCIPAIS PONTOS VULNERÁVEIS, *ex-ant* ALIANÇA ESTRATÉGICA

PONTOS VULNERÁVEIS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Controles internos inadequados e não confiáveis	80
Cobrança ineficiente	69
Funcionários em excesso	67
Área comercial inoperante	56
Falta de visão administrativa	54
Ausência de planejamento de longo prazo	50
Falta de profissionalização	48
Presença insatisfatória dos associados em assembléias	46
Insuficiência de investimentos em informatização	46
Investimentos inadequados	39
Lentidão nas decisões	37
Inexperiência em concessão de crédito	35
Rodízio de poder entre um grupo de associados	11

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Os dados acima foram apresentados ao encarregado do setor financeiro da Cativa, o qual concordou com a existência de todos os pontos vulneráveis citados pelos entrevistados, enfatizando que muitos dos itens apresentados são consequência, principalmente, da carência na área de informática, acarretando inadequação dos controles internos.

Recorreu-se à pesquisa documental e foi constatado que no balanço patrimonial da Cativa, encerrado em 31 de dezembro de 1998 e constante do Relatório de Atividades (1998), a

empresa contabilizou uma perda de R\$ 1.698.202,91, conforme demonstrado no quadro 4, cujo valor, na ocasião, foi destinado para a conta de reserva legal, conforme autorizado pela assembléia geral anual dos sócios.

QUADRO 4 – DEMONSTRATIVO DE RESULTADO DO ANO 1998

CONTAS	VALORES
Receita operacional bruta	31.479.636,71
(-) Deduções de vendas	2.278.586,96
= Receita operacional líquida	29.201.049,75
(-) Custos das vendas	25.227.943,96
= Resultado operacional. bruto	3.973.105,79
(-) Despesas com vendas	3.520.337,39
(-) Despesas com administração	1.697.295,88
(-) Despesas financeiras	1.465.717,34
Reversão de prov. de ajuste de estoque	491.237,11
Receitas financeiras	312.058,03
Outras receitas operacionais	130.770,71
= Result. operacional líquido	(1.776.178,97)
+ Receitas não operacionais	77.976,06
Resultado líquido do exercício	(1.698.202,91)

FONTE: Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1998)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

Ainda nesse balanço patrimonial, as contas do ativo circulante somavam R\$ 5.277.130,76 e do passivo circulante R\$ 3.562.973,77, valores estes distribuídos nas contas demonstradas conforme quadro 5.

QUADRO 5 – DEMONSTRATIVO DO ATIVO E PASSIVO CIRCULANTE EM 31/12/1998

ATIVO CIRCULANTE		PASSIVO CIRCULANTE	
Disponível	147.355,17	Fornecedores	551.610,52
Duplicatas a receber	506.151,55	Produtores c/movimento	40.817,07
Cheques a receber	653.899,55	Contas a pagar	58.590,53
Créditos c/distribuidores	826.393,75	Impostos, taxas a recolher	3.170,95
Títulos a receber	1.911.746,89	Obrig. sociais a recolher	221.551,69
(-) Prov. p/ crédito div.	280.000,00	Obrig. trabalhista a pagar	27.482,88
Aplicações financeiras	148.396,80	Prov. trabalh. e sociais	159.448,49
Adto p/ funcionários	4.090,13	Outros débitos	8.507,69
Adto. p/ fornecedores	80.820,29	Cheques não apresentados	17.878,38
Outros créditos	210.300,27	Banco conta movimento	66.443,83
Impostos a recuperar	22.010,25	Emprést. e financiamentos	1.528.471,23
Créditos com associados	251.865,36	Parcelamento de impostos	103.326,88
Estoques	693.709,00	Débitos para associados	775.673,63
Disp. exerc. seguinte	100.391,75	////////////////////////////////////	
Total ativo circulante	5.277.130,76	Total passivo circulante	3.562.973,77

FONTE: Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda. (1998)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

Percebe-se que, aparentemente, as contas do ativo circulante em relação ao passivo circulante demonstravam uma boa liquidez da cooperativa em 1998. Entretanto, verificou-se no balanço<sup>19</sup> de 1999 que foi contabilizado em perdas do exercício o valor de R\$ 2.000.643,01. Não há expectativa de recebimento desse valor, o qual se encontra, atualmente, no departamento jurídico, em processos de cobranças judiciais.

<sup>19</sup>Informações obtidas do Relatório de Atividades do Conselho de Administração do ano de 1999 e com o encarregado do Setor Financeiro da cooperativa.

Os dados acima foram discutidos com o presidente da Cativa, o qual explicou que no ano de 1998 a Cativa se encontrava em fase de incorporação da Colmar e que uma parte dessas perdas é decorrente dos investimentos realizados nesse processo e outra parte é decorrente de inadimplências de clientes e distribuidores. Relatou o presidente que a Cativa, em 1998, já havia investido muito dinheiro no processo de incorporação e, ciente dos créditos duvidosos que possuía em carteira, tomou a decisão de alongar as suas dívidas para fazer frente aos seus compromissos, através dos recursos oriundos do Recoop.

Lembrou o presidente que havia interesse da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (Ocepar) que as cooperativas se unissem entre si para se fortalecerem. Assim, os dirigentes da Cativa, na época, perceberam que o Recoop era uma saída para os problemas da cooperativa, uma vez que esta e a Colmar já estavam em processo de incorporação adiantado e se enquadravam perfeitamente nas normas de exigência do Recoop.

Porém, o comitê da Ocepar criado para avaliação do anteprojeto, denominado Carta Consulta, devolveu a consulta feita pela Cativa/Colmar sob a alegação de que só seria aprovado o anteprojeto se todas as cooperativas de leite do Norte do Paraná se unissem em torno de um projeto maior, uma cooperativa central. Não consideraram, portanto, satisfatória para a obtenção dos recursos pleiteados apenas a incorporação da Colmar.

Explicou o presidente que os dirigentes da Cativa, na época, ainda relutaram muito e fizeram vários contatos com dirigentes da Ocepar para aprovação da referida Carta Consulta conjunta (Cativa/Colmar), sendo o esforço em vão. Agravou-se muito a situação financeira da Cativa, devido suas deficiências de capital de giro, levando-a a se candidatar aos recursos do Recoop em conjunto com o Bloco Norte de cooperativas. Assim, foi iniciada em 1998 a integração da Cativa à Confepar.

Outro fato constatado na pesquisa com dirigentes, foi a necessidade de capital de giro por parte da Cativa. Na pesquisa, levou-se em conta a possibilidade de a Cativa ter continuado a desenvolver todas as suas atividades, ou seja, ter continuado a exercer as atividades

industriais, comerciais e de distribuição (com um suposto crescimento na recepção de matéria-prima em até 30%), ao invés de ter optado por formar aliança estratégica em torno da Confepar. Verificou-se que 67% dos dirigentes entrevistados responderam que se isso tivesse acontecido, o capital de giro da Cativa não seria suficiente; 22% responderam que seria suficiente e 11% não responderam ou informaram não saber.

O encarregado do setor financeiro da Cativa, questionado sobre essa questão, informou que devido aos problemas ocorridos com a cooperativa nos anos de 1996 e 1997 (maus investimentos com a incorporação, inadimplências e perdas com estocagem, por exemplo) o capital de giro da cooperativa foi consumido. Assim sendo, com certeza a cooperativa teria que recorrer a algum tipo de empréstimo de curto ou de longo prazo para financiar o seu ciclo financeiro.

Outro aspecto abordado na pesquisa com os dirigentes, foi com relação as dificuldades que a Cativa vinha tendo quanto ao mercado de leite, com quedas acentuadas nas margens de ganho e a forte concorrência existente entre as cooperativas de leite da região. Verificou-se na pesquisa, no que condiz ao leite longa vida, várias conseqüências advindas da entrada desse produto no mercado e a sua tendência de crescimento em relação ao leite pasteurizado. Nas tabelas 3 e 4 podem ser visualizadas as respostas obtidas.

TABELA 3 – CATIVA: CONSEQÜÊNCIAS DO SURGIMENTO DO LEITE LONGA VIDA

PRINCIPAIS CONSEQÜÊNCIAS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Redução da venda do leite pasteurizado	95
Garantia de mais praticidade	67
Fortalecimento dos super e hipermercados	41

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

TABELA 4 – CATIVA: TENDÊNCIAS QUANTO AO FUTURO DO LEITE PASTEURIZADO

TENDÊNCIAS DO FUTURO DO LEITE PASTEURIZADO	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
As vendas do leite longa vida continuarão em alta, comprometendo as empresas especializadas no leite pasteurizado	80

As empresas especializadas devem exercer ações no sentido de elevar as vendas do leite pasteurizado	24
A tendência é que desapareça de vez o leite pasteurizado e as empresas especializadas	20

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Os resultados acima foram discutidos com o presidente da Cativa e o mesmo informou que o leite longa vida diminuiu os ganhos das empresas processadoras e, conseqüentemente, remunera menos a matéria-prima entregue pelos associados. Outro fato a ser considerado é o custo da embalagem desse tipo de produto, que representa no momento R\$ 0,25, o mesmo preço pago ao produtor. Continuando, disse que o leite longa vida ainda representa o poder de compra dos supermercados, pois os mesmos, ao adquirirem grandes volumes, esperam descontos e outras vantagens. Entende que o caminho é conscientizar a população da importância do leite pasteurizado.

Verificou-se na pesquisa, no que se refere ao leite pasteurizado e *in natura*, várias conseqüências advindas da desregulamentação do mercado, ou seja, do fim do controle estatal sobre preços do leite. Na tabela 5 constam os resultados da pesquisa referente a essa questão.

TABELA 5 – CATIVA: CONSEQÜÊNCIAS DA DESREGULAMENTAÇÃO DO MERCADO DE LEITE

PRINCIPAIS CONSEQÜÊNCIAS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Aumento da concorrência entre as empresas na venda ao consumidor	74
Aumento da concorrência entre as empresas na captação de leite	46
Novas linhas de produtos	37
Redução de ganhos financeiros nas aplicações de vendas à vista	22
Elasticidade no prazo de vendas e de recebimento	19
Não responderam ou informaram não saber	6

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

O encarregado financeiro da Cativa informou que, realmente, após a desregulamentação do

mercado de leite, esse produto deixou de ser vendido à vista, passando a ser vendido com prazo médio de 20 dias para o leite pasteurizado e 45 dias para os demais produtos. Antes da desregulamentação do mercado, os comerciantes de Londrina não tinham outra opção a não ser comprar o leite da Cativa. Depois vieram os concorrentes e o leite longa vida, provocando uma verdadeira guerra de preço, tanto no campo (matéria-prima) quanto no que se refere à venda ao consumidor.

Ainda com relação ao leite *in natura*, foi perguntado aos dirigentes se eles sabiam se estava existindo excedente de leite no Brasil e, se estivesse existindo, que identificassem os prováveis motivos. Na tabela 6 são apresentadas as respostas obtidas na pesquisa.

TABELA 6 – CATIVA: PRINCIPAIS MOTIVOS PARA A EXISTÊNCIA DO EXCEDENTE DE LEITE NO BRASIL

PRINCIPAIS MOTIVOS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Abertura de bacias leiteiras em novas regiões	46
Crescente especialização de produtores	43
Aumento da produção por ser uma remuneração mensal	41
Importações de produtos lácteos	37
Empréstimos governamentais	32
Não está havendo excedente de leite	20

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Os resultados dessa questão foram discutidos com o presidente da Cativa, o qual informou que, realmente, está havendo excedente de leite no Brasil, mas que o percentual desse excedente em relação ao consumo ainda não é expressivo. Ressaltou que essa ocorrência pode ser momentânea, porque se os preços continuarem em baixa possivelmente ocasionarão um desestímulo nos produtores, principalmente naqueles que são inexperientes na atividade leiteira, que a iniciam entusiasmados pelos preços altos de inverno e depois deixam de exercê-la quando o preço decresce, no verão.

Verificou-se na pesquisa que as cooperativas de leite do Norte do Paraná, antes da formação da aliança, concorriam fortemente entre si na captação da matéria-prima, bem como na venda de produtos lácteos. Na tabela 7 constam as informações obtidas dos dirigentes.

TABELA 7 – CATIVA: CONCORRÊNCIA ENTRE AS COOPERATIVAS DE LEITE DO NORTE DO PARANÁ

CONCORRÊNCIA	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Concorriam na venda de produtos ao consumidor	89
Concorriam na compra de matéria-prima	65
Concorriam na compra de matéria-prima no caso de grandes produtores	17
Não concorriam na compra de matéria-prima	9
Não concorriam na venda de produtos ao consumidor	4

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Os resultados dessa questão foram discutidos com o ex-gerente do Departamento de Captação e Departamento Técnico da Cativa e o mesmo informou que os dados refletem a realidade, pois as cooperativas de leite do Norte do Paraná, antes da centralização em torno da Confepar, estavam constantemente em conflito em função da concorrência de preços. Essa concorrência se dava tanto na compra de matéria-prima no campo, onde os grandes produtores eram constantemente assediados, elevando o custo da mesma, como também na venda de produtos industrializados nos mercados regionais, principalmente no que se referia ao leite pasteurizado. Essa guerra de preços fazia com que o preço do leite baixasse no mercado, implicando em perda para todas as cooperativas.

O encaminhamento da Confepar para a aliança estratégica aconteceu por outro motivo. Segundo seus dirigentes, o aumento da capacidade de produção individual das cooperativas filiadas e o aumento da concorrência por empresas não-cooperativas vindas de outras regiões e estados, fez com que o leite produzido no Estado do Paraná, que até então estava disponível quase que na totalidade para as cooperativas, fosse diluído para muitas empresas.

Isso fez com que a Confepar, aos poucos, fosse perdendo a sua característica de industrializadora de leite excedente, principalmente no período de safra, inviabilizando a sua proposta inicial que consistia na transformação do leite *in natura* excedente da região, em leite em pó.

Em julho de 1995, com a falta de matéria-prima, os seus associados transformaram-na em uma empresa prestadora de serviços. A Confepar recebia a matéria-prima das filiadas, a industrializava, repassava os custos de fabricação e devolvia os produtos acabados para as filiadas comercializarem, individualmente, com as suas respectivas marcas.

Na época, os presidentes das cooperativas singulares de leite do Norte do Paraná já manifestavam a intenção de criar uma cooperativa central, com o intuito de centralizar as suas atividades industriais e comerciais em uma única plataforma, a fim de otimizar a produção e a comercialização. Assim, passaram a considerar a hipótese de a Confepar ser essa empresa. Porém, havia o inconveniente de estarem filiadas à Confepar outras cooperativas, inclusive cooperativas centrais fora da região Norte do Paraná, como era o caso das cooperativas SUDCOOP, CCLPL, Clac e Coopavel.

Para resolver esse problema, os presidentes das cooperativas de leite do Norte do Paraná articularam para que as cooperativas de outras regiões, principalmente as cooperativas centrais, se desligassem da Confepar. Assim, em novembro de 1996 isso aconteceu, ficando então filiadas somente as cooperativas singulares da região Norte do Paraná, que possuíam a atividade leite. Com o desligamento das cooperativas centrais, a Confepar deixou de ser uma confederação e passou a ser uma cooperativa central. Com isso, obter-se-ia escala de produção para que a única indústria de leite em pó do Paraná e Santa Catarina permanecesse nas mãos do sistema cooperativista, trazendo benefícios e tranquilidade aos produtores.

Verificou-se na pesquisa, segundo informações de seus dirigentes, que os principais motivos para a escolha da Confepar para ser a empresa centralizadora, ao invés de qualquer outra cooperativa do grupo, foram: a) o fato de a Confepar ser uma empresa com uma boa tecnologia de produção, bem localizada e com credibilidade perante clientes, fornecedores e

agentes financeiros; b) uma forma que os dirigentes das cooperativas filiadas encontraram para viabilizar as suas cooperativas singulares e, ao mesmo tempo, a própria Confepar, sem que fosse preciso vendê-la para os concorrentes; c) por sugestão da Ocepar, através do Recoop, visando otimizar o negócio leite na região Norte do Paraná em torno de uma única plataforma industrial, priorizando, assim, a estrutura da Confepar em detrimento de suas próprias estruturas.

Os resultados das pesquisas constantes do item 4.2.1, letra “a” (O encaminhamento das cooperativas para a aliança estratégica), foram comparados com o referencial teórico pertinente, contido neste trabalho. Não se percebeu consonância com os autores Dornelas (1998), Nicácio (1997) e Ricken (2000), no que diz respeito ao fato de que uma das origens das dificuldades financeiras das cooperativas agropecuárias foi o acesso fácil, com fartura de recursos de crédito rural que o governo destinou à agricultura, tendo havido desvio das empresas dos objetivos econômicos, com o direcionamento dos recursos para atividades de bem-estar social e coletivo de seus associados. Não houve concordância com Nicácio (1997) nos seguintes aspectos: demonstrações financeiras das cooperativas, com graves irregularidades, não refletindo a realidade da situação financeira das cooperativas por terem os dados contábeis manipulados; distribuição de sobras provenientes de correção monetária de balanço e quanto às inadimplências de associados na compra de insumos e na busca, pelas cooperativas, de novas áreas de produção agrícola (no caso da Cativa, as inadimplências foram decorrentes da venda de produtos industrializados para clientes). Não se percebeu consonância, ainda, com Geus (2000), no que se refere ao fato de que os problemas financeiros nas cooperativas tiveram origem nos financiamentos de plantas industriais, com imobilização de recursos na industrialização, levando as cooperativas ao endividamento. Não houve concordância, também, com Antonialli (1998), quanto ao rodízio do poder e remuneração demasiada dos dirigentes.

Por outro lado, observou-se consonância com Nicácio (1997), nos aspectos referentes à necessidade de uma correta análise de viabilidade econômica em projetos de investimentos. No caso da Cativa, houve o projeto elaborado para incorporação da Colmar, que previu a necessidade de recursos financeiros, os quais foram captados em dólar, não tendo sido ainda suficientes para cobrir as necessidades estimadas. Outro aspecto em que houve concordância

com o autor citado é o que se refere à ausência de suporte financeiro, à falta de profissionalismo na gestão e à falta de visão administrativa. Percebeu-se concordância, também, com Antonialli (1998), no que diz respeito à lentidão nas decisões por envolver consenso entre os cooperados, à falta de competência administrativa dos dirigentes, à centralização do poder, à pouca participação dos associados nas assembleias e à falta de planejamento de longo prazo. Houve conformidade, ainda, com o que relatam Lourenço (2000), Colatto (2000), Machado (1996), Lodi (1988) e Lopes (2001), quando se referem à falta de profissionalização, administração competente e lentidão nas decisões. Também foi possível perceber consonância com Zylbersztajn (1994), quanto ao crescimento das estruturas cooperativas seguido pelo aumento da complexidade de sua gestão, o que é típico das grandes corporações, que exigem gerentes qualificados, que saibam separar a propriedade do controle e busca da eficiência da gestão.

Percebeu-se consonância com Jank e Galan (1999), quanto à desregulamentação do mercado de leite, à estabilização da economia, ao surgimento do leite longa vida, à abertura comercial, ao fenômeno da formação de excedente de leite no país e ao Mercosul. Observou-se, também, consonância com: Meirelles (1997), no que se refere ao Plano Real; Assis (2001), no que se refere à redução da presença do Estado na economia e Volpi (2001), quanto ao leite longa vida e Rubez (2001), quando ao excedente de leite.

#### b) A importância de uma cooperativa: suas vantagens e desvantagens

Averiguou-se na pesquisa os motivos que justificam a importância de uma cooperativa e se o fato de a Cativa ser uma empresa cooperativa lhe traz vantagens ou desvantagens competitivas em relação a outros tipos de empresas que atuam no mesmo segmento. Na tabela 8 são apresentados os motivos pelos quais os dirigentes entrevistados consideram ser importante uma empresa cooperativa e na tabela 9 se o fato de a Cativa ser uma empresa cooperativa lhe traz vantagens ou desvantagens.

TABELA 8 – CATIVA: MOTIVOS DA IMPORTÂNCIA DE SER UMA COOPERATIVA

PRINCIPAIS JUSTIFICATIVAS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
---------------------------	--------------------------------

Manutenção de um preço mínimo para o leite produzido na região	67
Manutenção do preço do concorrente próximo ao da cooperativa	59
Aumento do poder de barganha dos produtores	52
Inibição da ação de compradores sem idoneidade	24
Inexistência de outro local para entrega da produção	7

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

TABELA 9 – CATIVA: VANTAGENS E DESVANTAGENS EM SER UMA COOPERATIVA

VANTAGENS OU DESVANTAGENS COMPETITIVAS?	INCIDÊNCIA EM %
Traz vantagens e desvantagens competitivas, ao mesmo tempo	74
Traz só vantagens	13
Traz só desvantagens	4
Não responderam ou informaram não saber	9

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Os resultados dessa questão foram discutidos com o presidente da Cativa e o mesmo informou que onde existe uma cooperativa também existe a certeza de que o preço praticado na região de atuação da mesma é justo, além de o produtor receber o pagamento conforme o estabelecido.

Segundo o presidente, a cooperativa é uma garantia que os produtores possuem, mas muitos só valorizam sua importância quando ela deixa de existir e acabam por ficar à mercê de atravessadores gananciosos e daqueles que buscam o lucro fácil. Sem alternativa para entrega de seu produto, o produtor acaba tendo que entregá-lo por qualquer preço ou desistir da atividade. Ressaltou o presidente da Cativa que a cooperativa é sempre a primeira a lançar o preço do leite, e somente depois os concorrentes vêm atrás, propondo seus preços.

Verificou-se na pesquisa vários tipos de vantagens e desvantagens que uma empresa cooperativa tem em relação a outros tipos de empresas do mesmo segmento. No quadro abaixo estão relacionadas algumas vantagens e desvantagens apontadas pelos dirigentes entrevistados.

QUADRO 06 – CATIVA: VANTAGENS E DESVANTAGENS EM SER UMA EMPRESA COOPERATIVA

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<p>O capital integralizado do cooperado na cooperativa tem um custo baixo para ela.</p> <p>O sentimento de cooperativismo que existe em muitos produtores leva-os a ser fornecedores fiéis em qualquer circunstância. É como se fosse um compromisso de entrega de produção.</p> <p>O cooperativismo afiança, pois significa confiabilidade, segurança e proteção ao produtor.</p> <p>O cooperativismo por si mesmo já é uma grande propaganda e isso já é uma grande vantagem competitiva.</p> <p>Os cooperados são donos da cooperativa e podem acompanhar a sua situação financeira.</p> <p>Na cooperativa existe facilidade do contato entre o cooperado e os dirigentes, o que não acontece em empresas multinacionais.</p> <p>Na cooperativa a sobra retorna para o associado.</p> <p>Compra e financiamentos em grupo.</p> <p>A cooperativa faz pagamento com data marcada.</p>	<p>Há falta de capital de giro na cooperativa.</p> <p>Há falta de flexibilização na formação do preço da matéria-prima devido aos direitos igualitários da lei cooperativista.</p> <p>A matéria-prima tem preços diferenciados no laticínios e não há exigência de qualidade por parte desses estabelecimentos.</p> <p>Na cooperativa não há sonegação de impostos.</p> <p>Na cooperativa os dirigentes parecem não ser tão esforçados.</p> <p>As cooperativas têm um custo maior de operacionalidade.</p> <p>Falta de profissionalismo, principalmente no que se refere ao conhecimento de mercado.</p> <p>Impossibilidade de profissionalizar os dirigentes.</p> <p>A cooperativa tem custo elevado de administração.</p>

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Discutidos esses resultados com o presidente da Cativa, o mesmo comentou que as cooperativas precisam, mais do que nunca, agir como empresas, ou seja, é preciso pensar primeiro na parte econômica, pois se de um lado existem os princípios cooperativos e os interesses dos produtores, existe do outro lado o mercado competitivo. Por isso não se deve misturar negócios da cooperativa com negócios dos associados.

Argumentou, também, que a grande vantagem de uma cooperativa é, sem dúvida, o sentimento de cooperação que envolve as pessoas em torno de uma idéia, o cooperativismo, mas que isso não é tudo. A cooperativa precisa fazer a sua parte, resolver alguns problemas de ordem interna para ser mais ágil, ter mais flexibilidade, buscar a eficiência, buscar um bom gerenciamento dos negócios e, acima de tudo, buscar um diferencial em relação a outras empresas, para que os cooperados consigam sentir que vale a pena estarem ligados a ela.

Para o presidente, as cooperativas têm mudado para melhor. As que permanecerem, ficarão sólidas e poderão competir de igual para igual com qualquer outro tipo de empresa. Comentou que o mesmo ambiente em que estão inseridas as cooperativas, estão também as outras empresas de capital e, portanto, a empresa com vantagens competitivas será aquela que conseguir alternativas viáveis. Concluiu informando que algumas das desvantagens da empresa cooperativa é a falta de flexibilidade em diferenciar preços de matéria-prima e a impossibilidade de reduzir compra de matéria-prima quando o mercado de venda de produtos acabados não está propício para compra.

Foram comparados os resultados da pesquisa constante do item 4.2.1, letra “b” (A importância de uma cooperativa: suas vantagens e desvantagens) com os registros contidos no referencial teórico deste trabalho. Observou-se consonância com: Lopes (2001), quanto ao custo administrativo, à lentidão nas decisões, à dificuldade no sigilo comercial, à necessidade de eficiência empresarial e diferenciação em relação a outras empresas; Bialoskorski Neto (1996), no que se refere ao prejuízo do conceito de cooperação, devido, entre outros fatores, à situação contratual frágil existente entre o associado e a cooperativa; Mattos (1998), no que se refere à falta que uma cooperativa faz; Administração Moderna de Empresas Cooperativas (1953), quanto às vantagens que uma cooperativa oferece; Pimenta (1999), no que diz respeito ao sentimento de cooperação ser uma vantagem; OCB (1990),

quanto ao fato de a cooperativa ser uma grande moderadora de preços; Rodrigues, R. (1998) sobre ser uma desvantagem para a cooperativa a sua vinculação a uma determinada área de atuação e no que se refere, também, à necessidade de buscar o crescimento através de alianças estratégicas, às dificuldades internas e ao modo de organização; Nicácio (1997), no que diz respeito ao fato de que ser uma cooperativa não lhe traz nenhuma vantagem em relação a outros tipos de empresas; Coutinho e Ferraz (1995), quanto à referência de algumas das causas das deficiências das empresas de laticínios, como seu pequeno porte e a concorrência de empresas multinacionais fortes e cooperativas dinâmicas, além de pequenos e médios laticínios que recorrem à clandestinidade como forma de superar a aceleração da obsolescência tecnológica; Matuella, Fensterseifer e Lanzer (1995), quanto ao fato de que alguns países do Mercosul têm mais vantagens do que o Brasil em relação à produção de leite; Jank e Galan (1999), no que se refere às empresas multinacionais, grupos nacionais e às ações dos pequenos laticínios. Também registrou-se concordância com: Porter (1999), Farina (1999), Antonialli (1998), Fleury e Proença (1993), Giovenardi (1982) e Palacio (1995), quando se referem à necessidade de estratégias para se obter vantagens competitivas.

#### c) A importância do acordo de cooperação e tipo de aliança

Com relação à importância do acordo de cooperação empresarial como instrumento a ser utilizado pelas empresas para conquistarem ou manterem vantagens competitivas, verificou-se na pesquisa juntos aos dirigentes da Cativa e da Confepar que a maioria dos dirigentes consideram o acordo de cooperação uma importante estratégia de crescimento e de competição, que pode ser o caminho para as empresas crescerem de forma rentável e sustentável; 13% consideram o acordo de cooperação empresarial desvantajoso e/ou desnecessário para uma empresa obter competitividade, seja qual for a sua situação; 8% já ouviram falar a respeito do assunto, mas não sabem bem de que se trata e 6% nunca ouviram falar nada a respeito desse assunto.

Verificou-se, na pesquisa, que para 48% dos dirigentes da Cativa e da Confepar entrevistados o termo “aliança estratégica” significa uma cooperação adotada por mais de duas empresas que optam em repassar parte de suas atividades para outra empresa executar,

sem comprometer a sua independência. Esperam, com isso, conseguir otimização das estruturas industriais, de produtos, comercialização, distribuição e de outras atividades afins. Para 39% significa uma combinação de esforços de várias empresas que se uniram para adquirir ou manter vantagens competitivas, que decidem desenvolver, em conjunto, algumas ou todas as atividades, buscando atingir objetivos comuns.

Com relação ao tipo de aliança estratégica formada entre as cooperativas de leite da região Norte do Paraná em torno de uma cooperativa central (entre elas a Cativa), foi constatado que se trata de uma concentração de cooperativas disciplinada pelo Direito Cooperativo Brasileiro, do tipo integração vertical, que aconteceu através da constituição de uma cooperativa central envolvendo nove cooperativas singulares (ou de primeiro grau), sendo que atualmente são oito cooperativas trabalhando integradas.

Verificou-se na pesquisa com os dirigentes da Confepar que, durante a fase de negociação da aliança estratégica, as discussões iniciais ficaram centradas na estratégia de fusão e incorporação das cooperativas como a opção mais indicada para as cooperativas de leite do Norte do Paraná. Porém, quando a questão foi colocada em votação, prevaleceu a decisão da maioria dos dirigentes presentes, que entenderam ser a estratégia de centralização a melhor opção naquele momento.

Os dirigentes consideram que a estratégia de fusão e incorporação poderia trazer problemas financeiros de algumas das cooperativas participantes para todo o grupo, uma vez que existiam cooperativas endividadas com associados (quanto à devolução de capital de associados demitidos), bancos e fornecedores.

Poderia, também, trazer problemas relacionados com a estruturação de capital, pois seria necessário alterar a forma jurídica da Confepar, que passaria de uma cooperativa central para uma cooperativa singular. Para que isso ocorresse seria necessário incorporar ou fundir cooperativas e haveria a inconveniência de transformar os capitais das cooperativas singulares (pessoa jurídica) na cooperativa central, para os seus associados (pessoas físicas) produtores de leite, estabelecendo quotas individuais. Esse fato resultaria em problemas,

principalmente para algumas cooperativas de grãos que são associadas à Confepar, uma vez que o capital integralizado que possuem na Confepar pertence a todos os seus associados e não somente àqueles associados produtores de leite. Por esses e outros motivos, na opinião dos dirigentes, essa questão precisa ser discutida mais profundamente. Segundo a pesquisa, os dirigentes da Confepar consideram que foi acertada a decisão tomada pelos dirigentes na época, quando optaram pela aliança estratégica do tipo integração vertical (cooperativa central) ao invés de integração horizontal (fusões e incorporações).

Entendem que a integração vertical tem permitido às cooperativas integrantes praticar o ato cooperativo no dia-a-dia e, com o tempo, depois que todas as cooperativas integrantes sanarem os seus ativos e passivos, quem sabe os dirigentes voltem a retomar as discussões em torno de uma integração horizontal (fusões e incorporações), sem causar prejuízo para o grupo como um todo.

Essa questão foi discutida com o presidente da Cativa e o mesmo comentou que as empresas cooperativas, mais do que outros tipos de empresas, deveriam saber praticar mais o sentimento de cooperação, ou seja, as cooperativas apregoam a cooperação como uma grande vantagem para os seus associados pessoas físicas e se esquecem que, também como empresas, podem ser beneficiadas por um dos aspectos tradicionais da filosofia cooperativista, a solidariedade (ajuda mútua), somando forças e fortalecendo o grupo.

Comentou que a integração de cooperativas é o ponto máximo de solidariedade entre empresas, pois vem ao encontro do sexto princípio cooperativo, o qual orienta as cooperativas no sentido de que, para servirem melhor aos interesses de seus membros e de suas comunidades, devem colaborar, por todos os meios, com outras cooperativas em nível local, nacional e internacional.

Para o presidente, a integração de cooperativas em torno de centrais permite uma ação de cooperação que leva as empresas a operarem em planos maiores, ou seja, é possível obter através da união de cooperativas mais capital de giro e uma maior escala de produção. Isso dilui os custos fixos, permitindo compartilhar linhas de produção, comercialização e distribuição, além de dividir as responsabilidades. As cooperativas singulares cuidam dos

negócios ligados aos associados e ficam mais perto deles, enquanto a cooperativa central cuida dos negócios econômicos das cooperativas, ou seja, cuida das operações de transformação da matéria-prima em produto semi-acabado ou acabado, da comercialização e da distribuição.

Ao se concentrarem em uma cooperativa central, as cooperativas singulares unem as suas forças e seus meios para a obtenção de um rendimento mais elevado. Em grupo, as cooperativas ampliam sua capacidade para ingressar em fases tecnológicas e gerenciais mais sofisticadas, exigidas pelo mercado, pelo interesses dos associados ou pela própria natureza do produto.

Com relação às cooperativas centrais, elas são constituídas por, no mínimo, três cooperativas singulares e, em caráter excepcional, podem participar associados pessoas físicas. Nessas cooperativas, a representatividade das filiadas se dá por meio de delegados indicados em assembleias gerais e na forma estatutária.

A centralização deve ser aprovada em assembleia geral dos associados com voto de, no mínimo, dois terços dos presentes, com base em estudos que demonstram a sua viabilidade, caso não esteja prevista no Estatuto Social da cooperativa, autorizando a mesma a poder participar de outras cooperativas para a concretização de seus objetivos sociais.

Explicou o presidente que o Conselho de Administração da cooperativa central é formado, geralmente, por membros do Conselho de Administração das cooperativas singulares filiadas, as quais escolhem entre si os diretores executivos presidente e vice-presidente.

Relatou que, às vezes, é difícil conciliar as funções de presidente da Cativa e, ao mesmo tempo, ser conselheiro administrativo da Confepar. Como presidente da Cativa precisa defender os interesses dos associados (principalmente com relação à fixação do preço da matéria-prima entregue pelos mesmos na Cativa) e como conselheiro administrativo da Confepar precisa se ater aos interesses econômicos da empresa, cujas alternativas de produção, na maioria das vezes, não permitem remunerar um preço melhor para a matéria-prima entregue pela Cativa, principalmente nessa fase de ajustes da estrutura industrial, que está exigindo muitos investimentos.

Continuando, enfatizou que uma das dificuldades do trabalho integrado numa cooperativa central é justamente esse aspecto, ou seja, o fato de a cooperativa singular ser muito dependente da política de preço da cooperativa central.

Com relação à possibilidade de uma fusão ou incorporação entre as cooperativas de leite em torno da Confepar, explicou o presidente que para a Cativa ainda é muito cedo para se falar nisso e que esse assunto precisa ser melhor discutido, pois ainda existem muitos problemas para serem resolvidos, principalmente os decorrentes de bairrismo. Continuando, ressaltou que o momento é de aprender a cooperar através da cooperativa central.

Foi comparado o resultado da pesquisa constante do item 4.2.1, letra “c” (A importância do acordo de cooperação e tipo de aliança), com o conteúdo do referencial teórico deste trabalho. Percebeu-se consonância com: Casseres (1999), que considera ser as associações de empresas o único modo de reunir todas as habilidades necessárias para a competição; Rodrigues, R. (1998), quando ao fato de que uma das principais estratégias de crescimento para as empresas cooperativas passa, necessariamente, pela formação de alianças estratégicas; Nicácio (1997), ao considerar que a descapitalização das cooperativas e a necessidade de modernidade e crescimento levam à necessidade de formação de aliança estratégica. Bialoskorski Neto (1996), no que diz respeito ao fato de as cooperativas precisarem diversificar-se e diferenciar-se em relação às outras empresas, sendo que a melhor maneira para que isso venha a acontecer é através da aliança estratégica entre cooperativas ou empresas de capital; Rodrigues, R. (1998), quando sugere que o caminho da sobrevivência das cooperativas é o mesmo que ocorre em outros países; Koslovski (1998), no que diz respeito às mudanças que vêm ocorrendo no mundo, em cujo contexto estão as empresas cooperativas que precisam se modernizar e nessa modernização estão inseridos os processos de integração, parceria e fusão, a exemplo do que vem ocorrendo em outros países; Costa (2000), quanto ao fato de que as cooperativas não podem continuar do jeito que estão, principalmente as cooperativas de leite, que precisam buscar alianças estratégicas para conseguir sobreviver; Geus (2000), no que diz respeito ao fato de que a única saída para as cooperativas de leite, sob o ponto de vista organizacional, é a sua integração através de processos de fusão, incorporação ou constituição de novas empresas; Casseres (1999),

quanto ao fato de que as empresas do futuro não sobreviverão se tentarem fazer tudo sozinhas e Yoshino e Rangan (1996), sobre o fato de que a motivação primária das alianças estratégicas é a emergência de uma intensa concorrência que tornou menos eficazes as estratégias simples das empresas. Registrou-se conformidade do resultado da pesquisa neste item, também, com os autores: Triches (1996), Yoshino e Rangan (1996) e Palacio (1995), quanto ao conceito de aliança estratégica. Houve consonância, ainda, com: Nicácio (1997), Pinho (1977a), Magalhães (1982), Giovenardi (1982), Kowalak (1982) e Palacio (1995), nos aspectos que se referem à aliança estratégica nas empresas cooperativas.

#### d) A concepção da aliança

Verificou-se na pesquisa junto aos dirigentes da Cativa opiniões diferentes no que se refere à concepção da idéia que levou a Cativa a formar a aliança estratégica com as outras cooperativas de leite da região Norte do Paraná. Na tabela 10 são apresentados os resultados da pesquisa com relação à concepção da aliança estratégica:

TABELA 10 – CATIVA: CONCEPÇÃO DA FORMAÇÃO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

CONCEPÇÃO	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
A idéia surgiu em função de fatores circunstanciais	69
Sempre houve vontade dos administradores em formar uma aliança	30
A idéia surgiu em função do Recoop	28
A idéia surgiu em função de uma estratégia previamente pensada e coerente.	24

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Essa questão foi discutida com o ex-gerente do Departamento de Captação e Departamento Técnico da Cativa. O mesmo informou que o pensamento de organizar as cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de um modelo integrado de cooperativismo não é recente. Algumas ações já tinham sido tomadas no passado, nessa direção, no sentido de organizar e fortalecer o cooperativismo de leite.

Para o ex-gerente, os antigos líderes cooperativistas da região já tinham essa pretensão no

passado, tanto que constituíram uma cooperativa central, a Cooperativa Central Norte Ltda. (Centralnorte), sediada em Apucarana-PR, com a função de integrar os setor leiteiro das cooperativas agrícolas da região, uma vez que estas também possuíam associados produtores de leite.

Essa cooperativa central não chegou a agregar todas as cooperativas em torno de seu objetivo, ficando de fora aquelas essencialmente constituídas por produtores de leite, talvez devido ao forte corporativismo que sempre permeou o setor cooperativista. Mais tarde, em 1998, essa cooperativa seria incorporada pela Confepar, por ocasião da integração das cooperativas do Norte do Paraná em torno de um projeto denominado Nova Confepar.

Continuando, o ex-gerente informou que o pensamento de integrar as cooperativas de leite foi, outra vez, renovado e fortalecido a partir de 1990, quando alguns dirigentes vislumbraram dificuldades conseqüentes do fim do tabelamento de leite com a desregulamentação do mercado, da abertura comercial, da criação do Mercosul, da estabilidade da economia, do advento do leite longa vida e dos tanques isotérmicos, que abriram caminho para o aumento da concorrência. Esses fatos poderiam colocar em risco a sobrevivência a longo prazo de suas cooperativas, pois as mesmas não tinham escala de produção e nem estrutura financeira para fazer frente à concorrência com empresas internacionais.

Lembrou, também, que houve outras tentativas fracassadas, como por exemplo em 1994, quando as cooperativas Cativa, Centralnorte, Colari e Colmar chegaram a constituir uma cooperativa central, a Central Lactos, com o objetivo inicial de realizar vendas em comuns. Porém, a iniciativa não obteve sucesso.

Continuando, informou que, de forma isolada, a Cativa e a Colmar procuraram uma forma diferente de integração. Buscaram o caminho da incorporação, processo iniciado em 1997, interrompido em 1998 devido às exigências do Recoop, que impôs como condição básica de aprovação da Carta Consulta a integração de todas as cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de uma única cooperativa e, portanto, não seria liberado recursos para a Cativa/Colmar, caso não se unissem com as outras cooperativas de leite da região.

Para o presidente da Cativa, com quem também essa questão foi discutida, a idéia da formação da aliança estratégica em torno da Confepar pode ser entendida como um conjunto de três questões: sempre houve vontade, por parte dos administradores, em formar uma cooperativa central; os fatores circunstanciais (as dificuldades financeiras) pelos quais passava a Cativa e, por último, o Recoop, que exigiu a centralização das cooperativas de leite como condição para aprovar o projeto, viabilizando o processo de integração.

e) A decisão de formar a aliança

Na tabela 11 pode ser constatado que 42% dos entrevistados consideram que os dirigentes da Cativa tomaram a decisão de formar a aliança estratégica porque não tinham outra alternativa, ou seja, não acreditavam que a Cativa conseguiria sair de suas dificuldades sozinha, com seus próprios recursos. Para 27% dos entrevistados foi uma decisão acertada e para 19% foi uma decisão precipitada .

TABELA 11 – CATIVA: DECISÃO DE FORMAR A ALIANÇA ESTRATÉGICA.

OPINIÃO DOS DIRIGENTES	INCIDÊNCIA EM %
Não havia outra alternativa	42
Foi uma decisão acertada	27
Foi uma decisão precipitada	19
Foi uma decisão duvidosa	8
Não responderam ou não souberam informar	4

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Verificou-se, ainda, com relação à decisão de a Cativa ter centralizado as suas atividades na Confepar em vez de continuar sozinha, executando-as, que a maioria dos dirigentes entrevistados consideram que a centralização das atividades na Confepar foi boa para os associados da Cativa, pois sozinha teria muita dificuldade para sobreviver. Para 15% dos dirigentes teria sido mais conveniente para os associados da Cativa se a mesma continuasse desenvolvendo todas as suas atividades (recepção, industrialização e comercialização) em

vez de ter formado a aliança estratégica em torno da Confepar.

Essas questões foram discutidas com o presidente da Cativa e o mesmo as considerou pertinentes, uma vez que a formação da aliança estratégica ainda é muito recente. Ressaltou o presidente que foi uma decisão muito difícil, tomada rapidamente. Havia incerteza se aquela seria a melhor opção e os dirigentes estão, ainda, preocupados e receosos com o rumo tomado pela Cativa. Considera, entretanto, que essa insegurança deixará de existir a partir do momento em que forem visíveis os resultados positivos provenientes da centralização.

#### f) Expectativas quanto aos resultados esperados

Verificou-se junto aos dirigentes entrevistados as suas expectativas quanto aos resultados que esperam que a Cativa obtenha com a formação da aliança estratégica em torno da Confepar.

Percebe-se, pelas respostas obtidas, que apesar de preocupados os dirigentes possuem consciência das possíveis vantagens que essa aliança poderá proporcionar para a Cativa e, conseqüentemente, para todos os associados.

Nas tabelas 12, 13, 14 e 15 são apresentadas as expectativas dos dirigentes quanto aos resultados que esperam que a aliança formada em torno da Confepar traga para a Cativa.

TABELA 12 – CATIVA : EXPECTATIVAS QUANTO O AUMENTO DA EFICÁCIA OPERACIONAL

ASPECTOS OPERACIONAIS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Reduzir os custos	95
Compartilhar linhas de produção, comercialização e distribuição	67
Trabalhar com escala de produção	48
Modernizar e profissionalizar a gestão	43
Desmobilizar estruturas	41
Dividir a concentração de risco	39
Otimizar o potencial financeiro do grupo	39
Otimizar estruturas ociosas	19
Compatibilizar atividades afins	13

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

TABELA 13 – CATIVA: EXPECTATIVAS QUANTO ÀS VANTAGENS COMPETITIVAS

ASPECTOS DE VANTAGENS COMPETITIVAS	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Evitar a guerra de preços entre as próprias cooperativas	91
Fazer <i>marketing</i> em comum	52
Optar por marcas que vendem mais e de maior rentabilidade	41
Tirar a Cativa da crise	37
Adequar preços nos pontos de vendas	30
Evitar a entrada de novas empresas no mercado	26
Alterar o <i>mix</i> de produção	24
Manter a competitividade na aquisição de matéria-prima	19
Elevar a posição competitiva das cooperativas menos eficientes	19
Não responderam ou não souberam informar	2

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

TABELA 14 – CATIVA: EXPECTATIVAS QUANTO AOS INVESTIMENTOS EM COMUM

INVESTIMENTOS EM COMUM	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Acessar recursos financeiros de uso em comum (Recoop)	72
Utilizar, em comum, tecnologias existentes	69
Maximizar o potencial financeiro do grupo	65
Viabilizar investimentos em novas tecnologias	37
Compartilhar experiências	37
Acessar novos mercados, inclusive o internacional	24
Desenvolver novos produtos	15
Não responderam ou não souberam informar	4

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

TABELA 15 – CATIVA: EXPECTATIVAS QUANTO À OBTENÇÃO DE EFICIÊNCIA EMPRESARIAL

EFICIÊNCIA DA EMPRESA	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Fortalecer o movimento cooperativo	74
Agilizar as decisões empresariais	39
Separar os interesses econômicos da empresa, e sociais dos cooperados	28
Separar a gestão econômica da empresa da relação com associados	22

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

Esses resultados foram discutidos com os dirigentes da Confepar, ocasião em que informaram que muitos desses objetivos esperados já vêm sendo alcançados nestes três anos de trabalho integrado.

Entre outros resultados, os dirigentes destacaram: a liberação dos recursos do Recoop; a diminuição de custos operacionais na Confepar, obtidos com o aumento da escala de produção; a redução de custos operacionais e administrativos alcançados nas cooperativas filiadas com a desativação das áreas industriais, comerciais e de distribuição; a recuperação do capital de giro próprio nas filiadas e a liquidação de passivos, com os recursos oriundos das desmobilizações e de realizações de contas a receber e de estoques. Explicaram os dirigentes, que, atualmente, as cooperativas singulares (as de leite, por exemplo) não têm mais necessidade de manter valores em: estoques de produtos acabados, manutenção de indústrias, embalagens e materiais secundários, contas a receber de clientes e de distribuidores (oriundas de vendas de derivados de leite), e nem correm risco com inadimplências. Realçaram o fato de que atualmente, tudo o que se relaciona com vendas de derivados de leite, recebimento de vendas, acerto com distribuidores e riscos com perdas com inadimplências é de competência da cooperativa central.

Para os dirigentes da Confepar, com a centralização também se obteve o fim da competição

entre as cooperativas (fato que provocava queda nos preços dos produtos no mercado consumidor), foi possível fazer opção por marcas que vendem e remuneram melhor, houve redução do *mix* de produção (o que melhorou a rentabilidade dos produtos) e foi possível compartilhar com as cooperativas filiadas os custos de novas tecnologias e de reforma do parque industrial. O volume de produção alcançado permitirá à Confepar, no futuro, acessar novos mercados, inclusive o internacional.

Segundo os dirigentes da Confepar, a centralização também permitiu ganhar mais agilidade nas decisões empresariais. Não sendo muitos os delegados representantes das cooperativas filiadas, podem se reunir mais facilmente para tratar dos assuntos que se fizerem necessários.

No que se refere aos resultados já alcançados, os dirigentes da Cativa informaram que na mesma já houve: redução de veículos; redução de número de funcionários; fechamento da indústria, com grande possibilidade de desmobilização; desativação de vários setores da cooperativa e desmobilização de estoques e bens de uso e consumo.

Essa questão foi discutida com a contadora da Cativa, a qual afirmou que a centralização provocou na empresa, internamente, muita redução de despesas, principalmente daquelas relacionadas com os custos de fabricação, com vendas e com custos de distribuição, ocasionando, dessa forma, uma redução nos custos administrativos e financeiros. Relatou, também, que a Cativa zerou os seus investimentos em estoques de materiais secundários, de embalagens e de manutenção.

Quanto às desmobilizações de bens, a contadora informou que já ocorreram e estão ocorrendo muitas vendas. Relatou que já foram vendidos os veículos que eram utilizados nas áreas comercial e industrial, além de algumas máquinas e equipamentos industriais, totalizando até o momento um valor de R\$ 820.000,00.

Foi comparado o resultado da pesquisa constante do item 4.2.1, letra “d” (A concepção da aliança) e letra “e” (A decisão de formar aliança), com o conteúdo do referencial teórico do presente trabalho. Percebeu-se consonância com: Rodrigues, R. (1998); Fleury e Proença

(1993), Coutinho e Ferraz (1995), Triches (1996), Arruda, M. C. de e Arruda, M. L. de (1997), Rasmussen (1989), Roos e Lorange (1996), Lewis (1992), Palacio (1995), Gitman (1997), Pinho (1977a), Kruger (2000), Colatto (2000), Beleze (2000) e Zylbersztajn (1994), nos aspectos que se referem aos motivos que levaram as empresas a buscarem aliança estratégica.

#### f) Dificuldades encontradas na fase de negociações

Constatou-se nas entrevistas com os dirigentes da Confepar que, no período de articulação da aliança estratégica, houve muitas dificuldades, sendo as principais aquelas relacionadas com: a) diferenças de especialização das cooperativas envolvidas, ou seja, interesses diferentes das cooperativas de grãos e cooperativas de leite; b) aprovação da centralização pelo quadro de associados de algumas filiadas; c) remuneração ou não da cessão de uso das marcas das filiadas; d) concordância quanto à maneira de remunerar a matéria-prima entregue pelas cooperativas participantes, devido ao fato de que algumas, antes da centralização, não obtinham margens expressivas em seus produtos e outras obtinham; e) definição da melhor opção de negócio, ou seja, entre continuar desenvolvendo as atividades próprias ou formar a aliança estratégica em torno de uma cooperativa central; f) decisão de fechamento das indústrias próprias; g) incorporação de uma cooperativa central já em funcionamento na região; i) distribuidores que vieram transferidos das cooperativas participantes; h) temor de alguns associados com relação ao desaparecimento de sua cooperativa; i) resistência por parte de alguns dirigentes diante da possibilidade de perda de poder; j) temor de alguns dirigentes diante da diminuição da estrutura da sua cooperativa; k) temor por parte de alguns dirigentes diante da possibilidade de extinção de cargos e, conseqüentemente, perda de remuneração; l) resistência por parte de alguns funcionários com cargos de chefia, diante da possibilidade de extinção de seus cargos e, conseqüentemente, perda de emprego.

Segundo o gerente da Confepar, na fase de estudos para formação da aliança em torno da mesma foram encontradas, além das dificuldades citadas, também dificuldades relativas à avaliação das cooperativas participantes quanto à credibilidade junto aos agentes financeiros,

pois os problemas com inadimplência junto a esses agentes comprometiam o crédito de todo o grupo. Também foi verificada a capacidade de investimento e a saúde financeira de cada uma das cooperativas envolvidas.

Foi comparado o resultado da pesquisa constante do item 4.2.1, letra “f” (Dificuldades encontradas na fase de negociações), com o referencial teórico e foi possível perceber consonância com Noletto (2000) que considera fundamental a avaliação dos candidatos a participantes da aliança, por ocasião dos estudos e negociações.

g) Método utilizado para informar o associado sobre a formação da aliança estratégica

Verificou-se nas entrevistas efetuadas que a maioria dos dirigentes entrevistados sabiam qual tinha sido o método utilizado pelo Conselho de Administração da Cativa para informar os associados sobre a formação da aliança estratégica com outras cooperativas, em torno da Confepar. Apenas 15% não sabiam que método foi utilizado. Verificou-se, também, junto aos dirigentes que responderam que sabiam, em que consistiu o método de informação, sendo esses resultados apresentados na tabela 16.

TABELA 16 – CATIVA: MÉTODO UTILIZADO PELOS DIRIGENTES PARA INFORMAR AOS ASSOCIADOS SOBRE A ALIANÇA ESTRATÉGICA

MÉTODOS DE INFORMAÇÃO	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Foram feitas reuniões explicativas com os dirigentes e associados	50
Apresentação em assembléia geral, sem que houvesse reuniões prévias	28
Foram feitas reuniões explicativas em toda a área de atuação da cooperativa,	26
Não foi preciso fazer nenhuma reunião	2
Responderam que não sabiam ou não responderam	11

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

As questões acima foram discutidas com o presidente da Cativa e o mesmo informou que, na ocasião, foram feitas várias reuniões explicativas: primeiramente com os dirigentes, para buscar o apoio deles à idéia, e depois aconteceram as explicações em pré-assembléias, com os associados. Com relação aos que responderam não saber, o presidente lembrou que muitos

desses dirigentes entrevistados não participaram das reuniões devido ao fato de, na época, não fazerem parte de nenhum dos três Conselhos (de Administração, Fiscal e de Liderança). Verificou-se nas entrevistas que os dirigentes estavam divididos quanto ao meio utilizado para esclarecer e fornecer dados aos associados, no sentido de orientá-los das vantagens e desvantagens da participação da Cativa na aliança estratégica em torno da Confepar. A pesquisa apontou que 37% dos entrevistados disseram que houve reuniões, mas não sabiam o que fora apresentado nas mesmas; 30% dos dirigentes responderam que foi apresentada uma simulação financeira, na qual foi demonstrado o valor médio/ano provável que se remuneraria a matéria-prima caso ocorresse a centralização das atividades da Cativa na Confepar, correlacionando-o com o valor médio/ano/anterior obtido pela Cativa com suas próprias atividades e 24% informaram que não foi apresentado nenhum estudo demonstrando as vantagens que os associados teriam com a aliança.

Chamou a atenção nas respostas dessa questão o fato de vários entrevistados terem-se lembrado que as reuniões ocorreram, mas não se lembrarem do que fora discutido nas mesmas, enquanto outros afirmaram ter havido a apresentação de uma simulação financeira e outros, ainda, afirmaram que não foi apresentado nenhum estudo.

Essa questão foi discutida com o presidente da Cativa e o mesmo relatou que muitos dos conselheiros atuais não faziam parte do Conselho de Liderança na época em que foram feitas as reuniões e, assim sendo, não participaram das mesmas, mas sabem que elas foram realizadas. Lembrou o presidente que, na ocasião, foi apresentada uma simulação financeira na qual eram mostrados os reflexos da centralização e a possibilidade de remunerar melhor a produção entregue pelos associados. Esse resultado favorável, inclusive, foi o motivo forte que levou os dirigentes a optarem pela centralização da Cativa na Confepar.

Na pesquisa realizada com os dirigente da Confepar contou-se que, realmente, foi feito um estudo financeiro, o qual demonstrava a capacidade de remunerar a matéria-prima dos associados, considerando a hipótese de centralização das cooperativas em torno de uma cooperativa central. Essa planilha foi apresentada para grupos de dirigentes e associados nas cooperativas singulares e para os representantes das cooperativas participantes na Confepar,

sendo mais tarde aprovada em Assembléia Geral da Confepar a centralização (inclusive a incorporação da Centralnorte, de Apucarana-PR).

Verificou-se juntos aos dirigentes da Cativa e da Confepar que tanto o Conselho de Administração da Cativa como o da Confepar somente estabeleceram a aliança depois de estarem seguros que possuíam o apoio dos associados, que foi confirmado em assembléia geral dos sócios, mesmo com o Estatuto Social da sociedade já prevendo a possibilidade de as cooperativas trabalharem em sistema de integração, por meio de cooperativa central.

#### h) Papel que coube às cooperativas no processo de aliança

Verificou-se nas entrevistas com os dirigentes da Confepar que durante as negociações para a formação da aliança estratégica já estava claro para os dirigentes o papel que caberia a cada uma das cooperativas participantes do processo. Já sabiam quais atividades ficariam com as cooperativas singulares e quais ficariam com a cooperativa central.

Foi constatado também que o papel da Cativa é o de atuar junto ao seu quadro de associados como uma empresa de captação de matéria-prima, fomentando a produção e realizando a parte social, sempre de acordo com as estratégias da Confepar. Coube à Confepar atuar como uma cooperativa central, independente, industrializando e comercializando o leite enviado pelas cooperativas participantes e adquirido de empresas terceiras, em conformidade com as políticas de compra traçadas pelos seus dirigentes.

O presidente da Cativa comentou essa questão, informando que os papéis das cooperativas singulares e da cooperativa central foram muito discutidos previamente, por ocasião das negociações. As cooperativas singulares ficaram incumbidas de fazer a captação do leite e o seu respectivo transporte até a indústria. Cada uma das cooperativas singulares teria, assim, a sua própria política de relacionamento com produtores, fomento de produção e comercialização de insumos agropecuários. Por outro lado, caberia à cooperativa central: receber o leite *in natura* enviado pelas cooperativas singulares; industrializar o produto de acordo com a sua alternativa de produção; trabalhar com um *mix* de produção que mais

remunerar a matéria-prima entregue; comercializar, distribuir os produtos e, de acordo com a média dos preços de vendas obtidos, fazer o preço para a matéria-prima entregue pelas cooperativas singulares, que por sua vez fixariam o preço a ser pago para a matéria-prima entregue pelos seus associados.

Com base no papel que coube às cooperativas, é apresentada na figura 7 uma ilustração sistêmica do modelo do cooperativismo de leite integrado do Norte do Paraná.

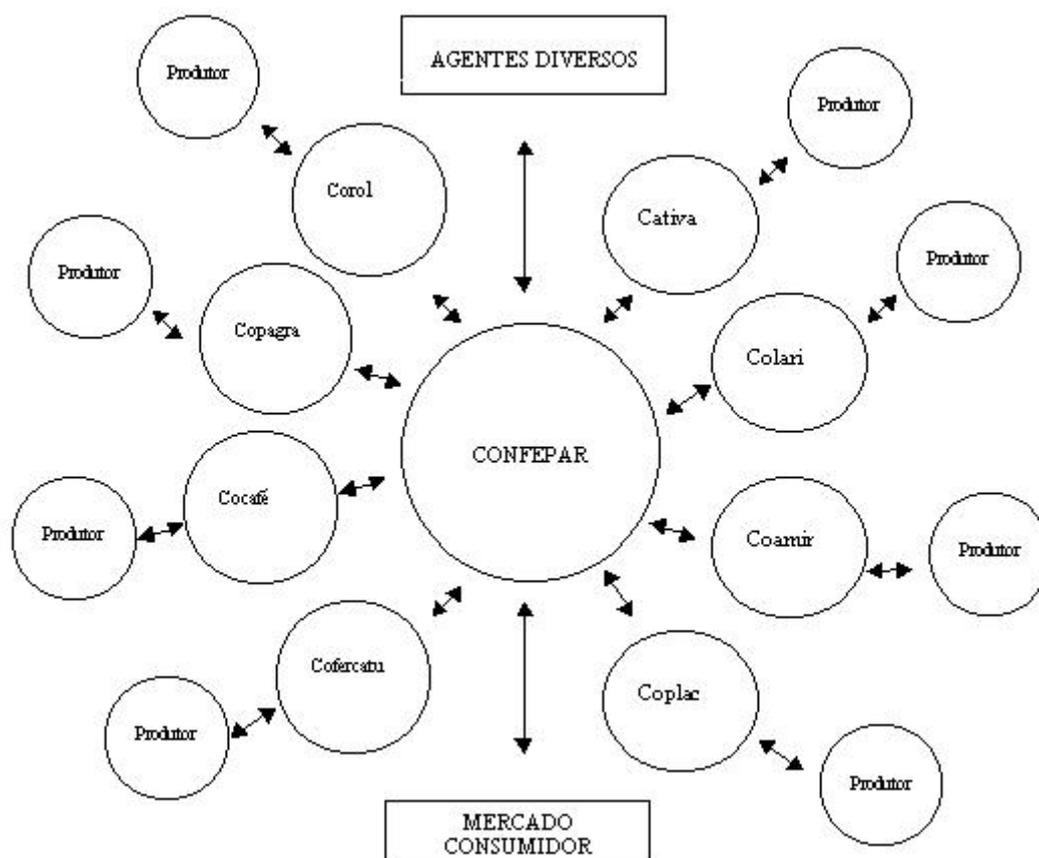


FIGURA 7 – ILUSTRAÇÃO SISTÊMICA DO COOPERATIVISMO DE LEITE INTEGRADO

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

i) Manutenção de posição de recuo

A tabela 17 mostra o resultado da pesquisa efetuada junto aos dirigentes da Cativa, quanto à

questão da possibilidade de a centralização da Cativa na Confepar não ser satisfatória, ou não vir a dar certo por qualquer motivo.

TABELA 17 – CATIVA: OPÇÕES NO CASO DE A CENTRALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES NÃO DAR CERTO

POSIÇÃO DOS DIRIGENTES QUANTO À QUESTÃO	INCIDÊNCIA EM % <sup>(1)</sup>
Acreditam no sucesso da centralização e não prevêm uma reviravolta	80
Pode se utilizar da opção de vender leite <i>in natura</i> para outras empresas, pois mantém os pontos de resfriamento e as linhas de coleta de leite	39
Poderá montar outra indústria em caso de necessidade	06
Não responderam ou não souberam informar.	08

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

NOTA: (1) Cada respondente poderia escolher mais de uma alternativa.

A questão acima foi discutida com o presidente da Cativa e o mesmo ponderou que, após a centralização das atividades desta na Confepar, a diretoria resolveu manter todas as máquinas em manutenção e com plena capacidade de funcionamento, pois ainda havia dúvidas quanto ao fato de a centralização ser a melhor alternativa para a Cativa. Somente após um ano, quando se verificou que a centralização era realmente um caminho seguro, a diretoria resolveu desfazer-se do seu parque industrial.

Foi comparado o resultado do item 4.2.1, letra “i” (Manutenção de posição de recuo), com o referencial teórico deste trabalho e foi observada consonância com: Yoshino e Rangan (1996), no que se refere à criação de uma posição de recuo (é o quarto aspecto, segundo os autores, que deve ser levado em consideração ao se fazer a introspecção para definir a necessidade de buscar uma aliança para a empresa); Roos e Lorange (1996) e Pinho (1977a), nos aspectos que recomendam a aprovação dos sócios.

#### 4.2.2 Etapa de estruturação

##### a) Garantia do cumprimento do acordo de aliança estratégica

Verifica-se na tabela 18 os resultados das entrevistas efetuadas com os dirigentes da Cativa,

com relação à garantia do cumprimento do acordo de cooperação firmado entre as cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno da Confepar.

TABELA 18 – CATIVA: GARANTIA DE CUMPRIMENTO DA ALIANÇA ESTRATÉGICA

RESPOSTAS APONTADAS PELOS DIRIGENTES	INCIDÊNCIA EM %
Existe entre as partes uma relação de confiança entre os dirigentes	40
Existe um contrato assinado entre as partes	30
Não existe nenhum contrato assinado entre as partes	13
Não responderam ou não souberam informar	17

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Os resultados acima foram discutidos com o encarregado do setor financeiro da Cativa e o mesmo informou que, no caso de empresas de capital, geralmente um acordo empresarial é sustentado por um contrato pactuado entre as partes. Entretanto, em se tratando de empresas cooperativas (e, nesse caso, de uma centralização), existe um Estatuto Social que regulamenta os direitos e os deveres dos associados, sendo livre a entrada de interessados, a sua permanência e a saída de associados. Porém, nada impede que, se for o caso, seja celebrado um contrato entre as partes. Em se tratando da Cativa e da Confepar, o que existe realmente é um acordo de confiança entre elas, que se uniram para, dentre outros motivos, deixarem de ser concorrentes entre si e se tornarem aliadas, transformando a competição em cooperação.

Para os dirigentes da Confepar é importante que as cooperativas filiadas conheçam os seus direitos e os seus deveres, para que o funcionamento da integração ocorra dentro de determinadas regras. Foi consultado o capítulo IV, seção I, artigo 7º do Estatuto Social da Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (2001b, f. 3), no qual constam os direitos e as obrigações das cooperativas filiadas, conforme abaixo:

- a) tomar parte nas Assembléias Gerais, discutindo e votando os assuntos nelas tratados;
- b) propor ao Conselho de Administração ou às Assembléias Gerais medidas de interesse que julgarem convenientes aos interesses sociais;
- c) votar através de seus Delegados em assuntos que forem especificados nos editais de convocações de Assembléias Gerais, inclusive para eleição dos membros do Conselho de Administração e Conselho Fiscal;
- d) solicitar, por escrito, ao Presidente, a qualquer tempo, com direito de

resposta dentro de 30 (trinta) dias, informações sobre as atividades da CONFEPAR, inclusive vistoriar instalações, atas, livros, relatórios, balanço geral e respectivas contas, no próprio local onde se encontram, sendo vedada a retirada de documentos ou equipamentos de onde se encontram por qualquer motivo;

- e) solicitar, em qualquer tempo, sua demissão, sempre mediante a apresentação da cópia da ata da Assembléia Geral que aprovou o seu desligamento, com observância do Artigo 11 deste Estatuto;

Também foi consultado o capítulo IV, artigo 9º do Estatuto Social da Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (2001b, f. 4), no qual constam as obrigações das filiadas, conforme segue:

- a) subscrever e integralizar quotas-partes de capital nas condições previstas neste Estatuto;
- b) pagar sua parte nas perdas eventualmente apuradas em Balanço se o Fundo de Reserva não for suficiente para cobri-las, na proporção das respectivas movimentações financeiras, e na fruição dos serviços, ou ainda na forma estabelecida pela Assembléia Geral;
- c) entregar toda a produção de leite *in-natura*, assim como os demais produtos primários nos volumes com os quais a CONFEPAR opere, nos termos dos Artigos 2º e 3º deste Estatuto.

No capítulo IV, artigo 10 do Estatuto Social da Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (2001b, f. 4), é especificado que a responsabilidade da filiada é limitada ao capital por ela subscrito na Confepar, conforme abaixo:

A responsabilidade das integrantes é limitada ao capital subscrito na CONFEPAR. **Parágrafo Primeiro** - A responsabilidade pelos compromissos da sociedade, inclusive perante terceiros, perdura para as filiadas demitidas, eliminadas ou excluídas, até que sejam aprovadas pela Assembléia Geral as contas do exercício em que se deu o desligamento e só poderá ser invocada depois de judicialmente exigida da CONFEPAR. **Parágrafo Segundo** - Nos compromissos em que a filiada assumiu solidariamente com a CONFEPAR, a responsabilidade mencionada no parágrafo anterior, esta perdurará enquanto penderem tais compromissos. **Parágrafo Terceiro** – Após a aprovação do balanço do exercício em que se deu o desligamento, a filiada demitida, eliminada ou excluída não ficará isenta do pagamento à CONFEPAR das perdas eventualmente ocorridas naquele período ou períodos anteriores e que não tenham sido cobertas pelo Fundo de Reserva.

Com relação ao Estatuto Social, o vice-presidente da Confepar comparou esse documento a uma espécie de acordo coletivo de cooperação, no qual constam as regras de funcionamento da sociedade. Como são os próprios participantes que estabelecem essas regras, o que se espera é que estejam dispostos a respeitá-las. Comentou que as empresas participantes da integração na Confepar, além de possuírem os direitos já mencionados anteriormente, também têm outros, como por exemplo: participar nas sobras apuradas em balanço, na proporção da movimentação financeira, de conformidade com a deliberação da Assembléia Geral; em qualquer caso de demissão, eliminação ou exclusão, o associado terá direito à restituição do capital que integralizou na forma estabelecida pela lei, depois da aprovação do balanço da sociedade pela assembléia geral, na forma estabelecida pelo Estatuto; para exercer o seu direito nas assembléias gerais, as filiadas são representadas pelos seus respectivos delegados; para exercer o seu direito de acompanhamento e desenvolvimento das atividades, as filiadas são representadas por um representante indicado para compor o Conselho de Administração, podendo ser eleito diretor executivo e para exercer o seu direito na fiscalização da cooperativa central, a filiada poderá participar da composição do Conselho Fiscal, reeleito anualmente.

b) Estruturação atual de capital das empresas participantes da aliança estratégica

No quadro 7, resultado da pesquisa efetuada junto aos dirigentes da Confepar, pode ser verificada a atual estrutura do capital das empresas cooperativas participantes na cooperativa central e no quadro 8, a representatividade das cooperativas nos órgãos da cooperativa central.

QUADRO 7 – CONFEPAR: ESTRUTURAÇÃO DO CAPITAL EM 2001

COOPERATIVAS PARTICIPANTES	CAPITAL SOCIAL R\$	%
CATIVA	3.997.037	33,13
COLARI	2.923.294	24,23
COCAFÉ	1.269.129	10,52
COAMIG	1.194.282	9,90
COPAGRA	968.390	8,03
COROL	729.542	6,05

COFERCATU	680.556	5,64
COPLAC	302.737	2,50

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

QUADRO 8 – CONFEPAR: REPRESENTATIVIDADE DAS COOPERATIVAS PARTICIPANTES

COOPERATIVAS INTEGRANTES	PRODUÇÃO ENTREGUE L/ANO	DELEGADOS FIXOS	DELEGADOS EM FUNÇÃO DA PRODUÇÃO	CONSELHEIRO ADMINISTRATIVO	CONSELHEIRO FISCAL
CATIVA	34.552.535	02	04	01	01
COLARI	26.819.232	02	03	01	01
COAMIG	13.522.687	02	01	01	01
COCAFÉ	10.525.669	02	01	01	01
COPAGRA	7.690.160	02	-	01	01
COPLAC	2.802.028	02	-	01	-
COROL	2.464.894	02	-	01	01
COFERCATU	2.185.465	02	-	01	01

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Na pesquisa realizada com dirigentes da Cativa verificou-se que 80% dos dirigentes entrevistados consideram mais importante manter membros da Cativa no Conselho de Administração e/ou no Conselho Fiscal da Confepar; 78% consideram mais importante manter a maior média possível de entrega de produção de leite na Confepar, em relação às outras filiadas; 69% consideram importante manter o maior número possível de delegados representantes da Cativa na Confepar; 17% consideram que é importante manter a maior participação possível no capital social da Confepar e 2% responderam que não sabiam.

A questão foi discutida com o presidente da Cativa, o qual explicou que, no caso de uma cooperativa central, o importante é o número de delegados representantes que cada uma das cooperativas singulares possui na cooperativa central. Explicou o presidente que, no caso da Cativa, ela tem direito a dois delegados e igual número de suplentes fixos, independentemente do número de associados ou de produção que tenha, e mais um delegado e respectivo suplente para cada 20 mil litros de leite entregues pela cooperativa, média anual

dos últimos doze meses, a contar do mês anterior ao da convocação da assembléia. Nenhuma das cooperativas poderá ter mais do que 25% do número total de delegados.

Explicou o presidente da Cativa que em uma aliança formada entre empresas de capital, geralmente quem tem o poder de mando é quem tem o domínio da propriedade, ou seja, tem maior participação de capital. No caso de empresas cooperativas, quando se forma uma cooperativa central a detenção de maior participação de capital é irrelevante, pois a forma de representatividade e administração já é pré-estabelecida no Estatuto Social, não se podendo levar em consideração a quota de propriedade dos participantes.

Talvez para evitar a dependência da cooperativa de um determinado associado, a lei cooperativista limita o máximo de capital que um associado pode ter no capital da cooperativa (um terço do total de quotas-partes). Isso vale também para a cooperativa central, que tem como associadas as cooperativas singulares.

Em suma, os delegados que formam a assembléia geral da cooperativa central são indicados pelas cooperativas singulares, variando de acordo com a quantidade de produção entregue pelas cooperativas. Os membros dos Conselhos de Administração e Fiscal são, também, indicados pelas cooperativas participantes, obedecendo à composição estabelecida no Estatuto Social da sociedade.

Segundo os dirigentes da Confepar, é muito importante a quantidade de matéria-prima entregue pelas cooperativas participantes, pois é através dela que as cooperativas complementam o número de representantes, delegados com direito a voto, e são os delegados que compõem as assembléias na cooperativa central. Além do mais, nas cooperativas as sobras e perdas são distribuídas proporcionalmente à quantidade de produção entregue.

Para o presidente da Cativa, o capital na cooperativa é muito importante, pois sem ele não haveria como operacionalizar o ciclo financeiro e econômico da empresa. Apesar de o mesmo não ter importância nos aspectos relacionados ao poder de decisão, ao poder de mando ou de voto, não elimina a sua condição de propriedade, pois o associado sempre será

dono da sua quota de capital na cooperativa, a qual será restituída por ocasião de seu desligamento desta.

O que o associado precisa ter em mente é que não existe uma cooperativa sem capital de giro, cuja quantia será suficiente quando a cooperativa depender menos de recursos de terceiros, ou seja, quanto menos a cooperativa depender de recursos de terceiros para financiar a sua operacionalidade, menos despesas financeiras terá e, com certeza, poderá remunerar mais adequadamente a matéria-prima dos associados ou distribuir sobras.

Para o presidente da Cativa um Estatuto Social bem elaborado pode não garantir o êxito da aliança, mas aumenta em muito as suas chances.

c) Autonomia das cooperativas participantes da aliança estratégica.

Verificou-se na pesquisa com os dirigentes da Confepar que as cooperativas participantes da aliança estratégica mantêm independência entre si, ou seja: possuem administração própria; podem convocar as suas assembléias e possuem autonomia em seu contexto de negócio para desenvolver as suas próprias políticas com fornecedores, com relação à aquisição de matéria-prima (leite *in natura*) de associados e de terceiros e nas compras de bens de fornecimento para revenda e para operacionalizar a cooperativa (nas áreas de escritórios, manutenção de entrepostos, veículos etc.). Também possuem autonomia para desenvolver as suas próprias políticas com relação a clientes, no que se refere às vendas de insumos, máquinas, equipamentos etc. Enfim, as cooperativas singulares são livres para decidir o seu destino, inclusive desligar-se da cooperativa central se lhes for conveniente

Essa questão foi discutida com o gerente geral da Confepar e o mesmo informou que cada uma das cooperativas participantes é responsável pela sua própria administração. Portanto, podem fazer o que achar correto, inclusive, se quiserem e tiverem recursos para isso, podem pagar o preço da matéria-prima aos seus associados de forma diferenciada. A Confepar tem relações de negócios com as cooperativas participantes no que se refere à compra de matéria-prima. Nos demais negócios cada cooperativa tem a sua própria política.

Foi perguntado ao gerente geral da Confepar se existia possibilidade de alguma cooperativa “maior” dominar o processo, pois são mais representativas na estrutura de capital, na entrega de produção e na participação da administração. O mesmo argumentou que no sistema cooperativista todos são importantes, independente do tamanho, pois o que importa é somar forças, uma vez que nas decisões todos têm direito a um só voto, independente do tamanho. Considerou normal que as cooperativas maiores, por possuírem mais investimentos e mais negócios na cooperativa central, fiquem mais próximas, se mostrem mais interessadas na administração e nos resultados, pois elas têm muito que perder se alguma coisa der errada. Isso não significa que estejam dominando o processo, mas sim que estão cuidando dos seus interesses mais de perto. Lembrou que em uma aliança entre empresas cooperativas o Estatuto Social significa um acordo pactuado entre os membros da sociedade, e que após aprovado em assembléia geral dos sócios é válido para todas as cooperativas participantes da integração, independentemente de tamanho.

Os resultados da pesquisa constantes no item 4.2.2 letra “a” (Garantia do cumprimento do acordo da aliança estratégica), letra “b” (Estruturação atual de capital das empresas participantes da aliança estratégica) e letra “c” (Autonomia da cooperativas participantes da aliança estratégica), foi comparado com o referencial teórico do presente trabalho. Percebeu-se que não houve consonância com Yoshino e Rangan (1996), uma vez que os autores tratam de uma questão que se refere à estrutura de propriedade nas empresas de capital. Porém, foi constatado concordância com Noletto (2000) nos seguintes aspectos: com relação à escolha dos parceiros, quando recomenda o equilíbrio das forças dos participantes, para que empresas fortes não dominem as mais fracas na necessidade de confiança mútua, pois documentos legais e acordos bem preparados não são suficientes. Observou-se concordância, ainda, com a Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971, que orienta as cooperativas a elaborarem o Estatuto Social, no qual constam as normas da sociedade

#### **4.2.3 Etapa de implementação**

a) Elaboração do plano de transição e ações a serem desenvolvidas

Verificou-se na pesquisa junto aos dirigentes da Confepar que, por ocasião da formação da aliança estratégica, foi elaborado formalmente um plano visando orientar os dirigentes quanto às ações a serem implementadas. Nesse plano de transição estava previsto, passo a passo, “o quê”, “como”, “quem” e “quando” fazer, com relação às ações a serem desenvolvidas. O gerente da Confepar apresentou o plano que, dentre outros aspectos, contemplava as seguintes ações a serem implementadas: a) estudo para incorporação da Centralnorte; b) estudo para pedidos de demissões de cooperativas filiadas à Centralnorte; c) estudo para incorporação da Colmar pela Confepar; d) estudo de como manter as cooperativas singulares quanto à: administração, estruturas administrativas, faturamento de leite, compra de leite de terceiros, política de captação de leite, mapeamento da área de atuação, atendimento aos cooperados, administração da coleta a granel, comunicação com associados, diversificação nas filiadas, dívidas pendentes nas filiadas, compras de insumos, autonomia de decisão, relacionamento com associados, pagamento de capital nas demissões, eliminação ou exclusão de associados, políticas de demissões de funcionários, processos trabalhistas e ações com distribuidores, industrialização, comercialização, contratos de prestação de serviços, seleção de pessoal, estrutura da área comercial, seleção de distribuidores, faturamento das vendas na central, estruturação do controle de vendas, setor de cobranças e análise de crédito, objetivos e metas da central e das singulares, registro junto ao Serviço de Inspeção Federal (SIF), escolha de plataforma industrial para produção centralizada, autonomia da central para produção, novo organograma da central, regimento interno da cooperativa central, dívidas das singulares com a cooperativa central, ingerência da cooperativa central nas cooperativas singulares, distribuição de sobras e perdas na cooperativa central, industrialização em unidades das cooperativas singulares, formação do preço de leite na central e nas cooperativas singulares, forma de capitalização da cooperativa central, *marketing* na cooperativa central, coordenação do processo de centralização, aprovação do plano de ação pela assembléia geral e autonomia de administração da cooperativa central.

#### b) Participação das cooperativas na fase de implementação da aliança estratégica

Verificou-se junto aos dirigentes da Cativa que durante a etapa de implementação da aliança estratégica, a mesma participou quando da transferência de suas atividades para a Confepar,

enviando os seus técnicos e colaborando com os técnicos da Confepar para a solução de problemas à medida que os mesmos iam surgindo.

Sobre essa questão, o presidente da Cativa informou que a cooperativa participou em todas as etapas de formação e implementação da aliança estratégica. Inicialmente, enviou à Confepar seus técnicos para estudo da viabilidade do negócio. Depois foram cumpridas as ações previstas de transferência das atividades, incluindo o envio dos técnicos responsáveis pela operacionalização das áreas transferidas.

Foi constatado na pesquisa junto aos dirigentes da Confepar que, na etapa de implementação, houve necessidade de a Confepar adquirir máquinas e equipamentos para fazer frente à nova demanda de produção, principalmente visando suportar o fluxo de entrada de matéria-prima, o processamento e a saída de produtos acabados, aumentar o quadro efetivo de pessoal, adquirir veículos, realizar investimentos em tratamento de efluente, aumentar a produção de produtos, fazer investimentos na área de processamento de dados e adequar a estrutura administrativa à venda e distribuição.

Verificou-se que, com a centralização das atividades das cooperativas participantes na Confepar, aumentou a necessidade de capital de giro para bancar o ciclo financeiro dos negócios e foi necessário recorrer a bancos para obtenção de empréstimos de curto prazo (descontos de cheques, duplicatas e outros). Essa situação foi amenizada após a liberação dos recursos do Recoop.

Constatou-se na pesquisa, ainda, que antes da centralização cada cooperativa participante utilizava marcas próprias para vender os seus produtos e após a centralização, a Confepar optou pelo uso de sua marca própria, a Polly, escolhendo dentre as marcas das cooperativas singulares duas de maior projeção no mercado: as marcas Cativa e Maringá. Informaram os dirigentes que a utilização dessas marcas está pactuada em contratos de direito de uso e que está em negociação a aquisição em definitivo das mesmas.

Observou-se na pesquisa, também, que no período de transição a Confepar manteve a fabricação dos produtos que as cooperativas singulares de leite produziam antes da

centralização. Isso foi possível mediante o arrendamento das estruturas industriais de algumas cooperativas filiadas. Posteriormente, por razões estratégicas, passou a fabricar um *mix* de produtos menor na sua própria estrutura industrial. Isso favoreceu a desativação total das estruturas industriais nas cooperativas filiadas e viabilizou a indústria da Confepar, a qual passou a trabalhar com a plataforma “cheia”, ou seja, obteve escala de produção e, conseqüentemente, baixou o custo de produção. O quadro 9 apresenta os produtos fabricados atualmente pela Confepar.

QUADRO 9 – CONFEPAR: PRODUTOS FABRICADOS – CAPACIDADE DE PRODUÇÃO E PERCENTUAIS DE PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS

PRODUTOS	CAPACIDADE DE PRODUÇÃO	PARTICIPAÇÃO NAS VENDAS
Leite em pó	380.000 l./dia	29%
Leite longa vida	200.000 l./dia	38%
Leite pasteurizado	120.000 l./dia	15%
Prestação de serviços	-	11%
Manteiga	-	4%
Outros	-	3%

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Verificou-se nas entrevistas que, em conseqüência da centralização de atividades, foi possível reduzir as estruturas. No quadro 10 são informadas algumas reduções alcançadas.

QUADRO 10 – CONFEPAR: ALGUNS ASPECTOS DE OTIMIZAÇÃO DA ESTRUTURA

ITENS	ANTES DA CENTRALIZAÇÃO	DEPOIS DA CENTRALIZAÇÃO
Indústrias	5	1
Funcionários	750	430
Veículos	70	30
Distribuidores	60	40

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

c) Dificuldades operacionais encontradas

Com relação às dificuldades que a Cativa vem encontrando em trabalhar com as atividades centralizadas na Confepar, segundo os dirigentes da Cativa podem ser destacadas aquelas relacionadas à administração e à política de preço de matéria-prima no campo, pois a Cativa depende da política de preço da Confepar, que por sua vez tem uma região de atuação muito grande, sendo que o preço da matéria-prima varia de uma região para outra e, muitas vezes, o preço repassado pela Confepar para a Cativa não é suficiente para fazer frente aos pequenos laticínios existentes na região.

A questão acima foi discutida com o presidente da Cativa, o qual informou que, com a centralização, a mesma foi prejudicada quanto ao estabelecimento do preço de leite para os seus associados, uma vez que ficou dependente do preço de leite repassado pela cooperativa central. Para o presidente, esse fato é uma das desvantagens da centralização, uma vez que a empresa perdeu a autonomia de fazer o preço da matéria-prima para os seus associados, ficando vinculada, nesse aspecto, à Confepar, que por sua vez depende do desempenho das suas vendas para formar o preço de leite para as filiadas.

Foi averiguado junto aos dirigentes da Confepar em quais aspectos a cooperativa tem encontrado dificuldades em trabalhar com as cooperativas participantes da aliança. Constatou-se que está sendo difícil administrar a política de preço de matéria-prima, pois as cooperativas singulares dependem do preço da Confepar para formar o seu preço. A Confepar forma o preço da matéria-prima considerando a média de vendas obtida no mês, subtraídos os custos e as despesas. As cooperativas singulares, por sua vez, reduzem do preço repassado pela Confepar o seu custo operacional e formam o seu preço. Informou, ainda, que algumas cooperativas singulares têm um custo alto de operacionalização, e o preço final da matéria-prima ao associado chega menor que os concorrentes, não agregando valor à produção do associado.

#### d) Acompanhamento do desempenho da aliança estratégica

Constatou-se que as cooperativas participantes acompanham o desempenho da aliança estratégica de várias formas. A Confepar envia para as filiadas, mensalmente, o balancete

contábil e cada cooperativa participante tem um representante no Conselho de Administração. Esse Conselho reúne-se mensalmente para tratar dos negócios e acompanhar os resultados da empresa. Também, a maioria das cooperativas participantes possui representantes no Conselho Fiscal, que por sua vez fiscaliza e acompanha o desempenho da cooperativa central, sendo realizadas duas reuniões mensais.

De acordo com o relatório de atividades da Confepar do exercício de 2001, a cooperativa encerrou o ano com um recebimento de matéria-prima de 199.150.210 litros de leite. As filiadas participaram desse volume com 100.562.670 litros de leite, sendo que a Cativa participou com 35%, a Colari com 27%, a Cooperativa Platinense dos Cafeicultores Ltda. (Coplac) com 3%, a Cooperativa Agrária dos cafeicultores de Nova Londrina Ltda. (Copagra) com 8%, a Cooperativa Agropecuária dos cafeicultores de Porecatu Ltda. (Cofercatu) com 2%, a Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda. (Cocafé) com 10%, a Cooperativa Agropecuária de Rolândia Ltda. (Corol) com 2% e a Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda. (Coamig) com 13%.

As receitas totais, no ano, foram de R\$ 84.288.989,81 e as despesas totais foram de R\$ 83.041.699,17, gerando um resultado líquido, no exercício, de R\$ 1.247.290,14. Na figura 8 estão demonstrados os percentuais das despesas e sobras líquidas em relação às receitas, em 2001.

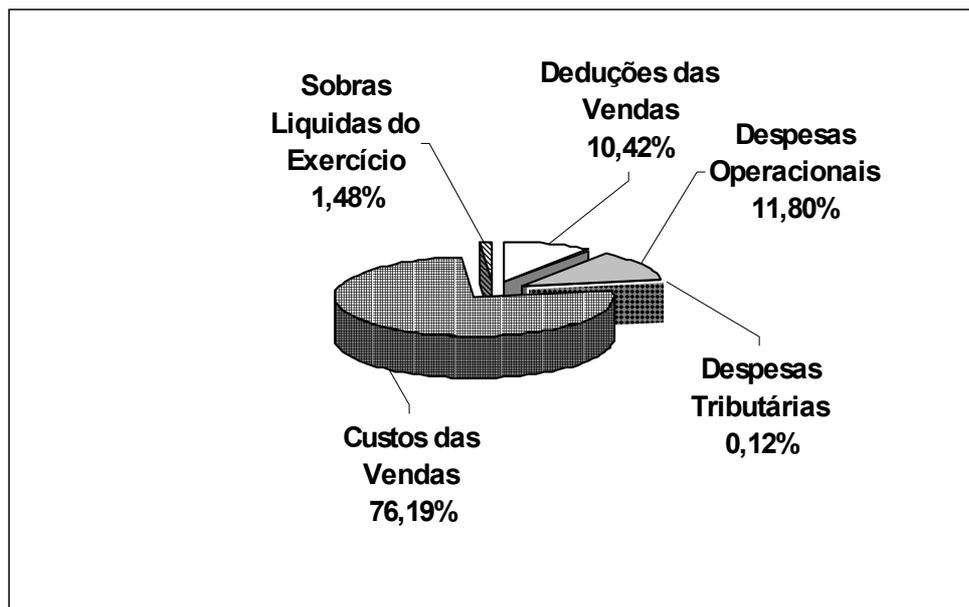


FIGURA 8 – DEMONSTRATIVO DAS DESPESAS E SOBRES LÍQUIDAS EM RELAÇÃO ÀS RECEITAS, EM 2001

FONTE: Cooperativa Central Agro-industrial Ltda. (2001a)

NOTA: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa.

e) Algumas considerações importantes sobre relações compartilhadas

Observou-se na pesquisa junto aos dirigentes da Confepar que, numa relação compartilhada, é importante que: haja confiança entre os membros diretivos; haja crença na decisão tomada; as cooperativas participantes sejam mais ativas nos negócios da cooperativa central; as normas, regulamentos e estatuto da sociedade sejam cumpridas; impere nos momentos difíceis o espírito de colaboração entre as partes; exista uma comunicação eficaz e freqüente entre as partes; haja transparência nos negócios; haja respeito; seja aguardado mais tempo para que os resultados apareçam; os associados das cooperativas singulares também participem; haja metas preestabelecidas para os participantes e sejam feitos investimentos em educação cooperativista, no sentido de aproximar os associados da cooperativa central.

Verificou-se, ainda, que os dirigentes da Confepar consideram muito importante trazer os associados das cooperativas singulares para junto da cooperativa central, visando integrá-los e conscientizá-los de que a cooperativa central é um prolongamento de seu negócio e do seu trabalho.

Foi comparado com o referencial teórico deste trabalho o resultado da pesquisa do item 4.2.3, letra “a” (Elaboração do plano de transição e ações a serem desenvolvidas), letra “b” (Participação das cooperativas na fase de implementação), letra “c” (Dificuldades operacionais encontradas), letra “d” (Acompanhamento do desempenho da aliança estratégica) e letra “e” (Algumas considerações importantes sobre ações compartilhadas). Percebeu-se consonância com Pinho (1982b), quanto ao fato de as hipercooperativas se transformarem em complexas organizações burocráticas, levando freqüentemente o cooperado a se sentir descontente com a sua superestrutura e a sua distância. O cooperado mostra-se insatisfeito no contexto dos grandes aglomerados cooperativos em função, principalmente, da despersonalização inerente à burocratização das sociedades complexas. Também houve consonância com Zylbersztajn (1994), quanto ao surgimento de tensões provenientes da forma de remuneração do cooperado.

#### 4.3 SATISFAÇÃO DOS DIRIGENTES COM OS RESULTADOS ALCANÇADOS ATÉ O MOMENTO E PROJETOS FUTUROS

##### a) Satisfação com o resultado obtido até o momento

Verificou-se nas pesquisas efetuadas com dirigentes da Cativa, em termos de resultados obtidos até o momento que 61% dos entrevistados consideram que existe uma perspectiva de resultados a longo prazo; 08% que estão totalmente satisfeitos; 8% consideram que ainda não é possível medir o resultado, pois o mesmo é de longo prazo; 6% disseram que não estão satisfeitos; 6% acreditam que não existe uma perspectiva de resultados compensadores, ainda que a longo prazo e 2% não responderam.

Foi solicitado aos dirigentes entrevistados que se colocassem na condição exclusiva de associados da Cativa e respondessem sobre a sua satisfação com relação à centralização da Cativa na Confepar. Os dados obtidos foram os seguintes: 72% responderam que estão parcialmente satisfeitos; 8% não responderam, por serem dirigentes não associados (funcionários); 6% responderam que se consideram totalmente satisfeitos; 6% não se consideram satisfeitos; 2% responderam que se sentem indiferentes; 2% afirmaram que estão preocupados e 2% responderam que preferem aguardar os resultados.

Na tabela 19 são apresentados os resultados da pesquisa feita com os dirigentes da Cativa. Foram questionados se realmente acreditavam que a centralização das cooperativas em torno da Confepar agregaria mais valor à sua produção. Foi solicitado que os mesmos, ao responderem, se colocassem na condição exclusiva de associados. Poderiam, dessa forma, informar suas expectativas não na condição de dirigentes que precisam acreditar no processo, mas sim na condição de associados isentos desse encargo.

TABELA 19 – CATIVA: EXPECTATIVAS QUANTO A AGREGAR VALOR À PRODUÇÃO

EXPECTATIVAS	INCIDÊNCIA EM %
Será mantido o preço de mercado para a sua produção de leite	40
Ainda não foi agregado valor, mas acreditam que acontecerá	37
Foi agregado algum valor à sua produção	6
Ainda não foi agregado nenhum valor à sua produção	4
Não há perspectiva que venha a ser agregado valor à sua produção	2
Não responderam ou informaram não saber	11

FONTE: Elaboração própria com base nas informações da pesquisa

Os resultados das questões relacionadas à satisfação dos entrevistados, ora na condição de dirigentes da Cativa ora na condição exclusiva de associados, foram discutidos com o presidente da cooperativa. O mesmo considerou normal o alto índice de insatisfação detectado, pois a maioria esperava que houvesse um resultado imediato, refletido na agregação de valor no preço do leite. Entretanto, devido as necessidades de ajustes na estrutura industrial e comercial da Confepar para a nova realidade e ajustes nas cooperativas singulares, isso ainda não foi possível.

Na pesquisa realizada com dirigentes da Confepar verificou-se que, em termos de resultados obtidos até o momento, os mesmos estão parcialmente satisfeitos e acreditam que futuramente os resultados aparecerão. Com relação à satisfação dos associados das cooperativas singulares, quanto ao desempenho da Confepar, consideram os dirigentes que a maioria dos associados estão insatisfeitos, pois a centralização agregou pouco valor à sua produção até agora.

#### b) Projetos futuros para a continuidade da aliança estratégica

Com relação aos projetos futuros para a continuidade da aliança estratégica das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno da Confepar, 56% dos dirigentes entrevistados da Cativa responderam que a tendência é que ocorra uma fusão entre as cooperativas filiadas e a central, criando uma grande cooperativa singular na região; 22% dos dirigentes entrevistados responderam que a tendência é continuar a Confepar como uma cooperativa central, fomentando a diversificação de produtos na propriedade do associado e industrializando-os; 18% responderam que a tendência é que as cooperativas filiadas passem outras atividades para a Confepar desenvolver e 4% que a aliança estratégica continuará do jeito que está, não havendo projetos futuros.

Esses aspectos foram discutidos com o presidente da Cativa e com os dirigentes da Confepar, os quais informaram que, a longo prazo, pode até acontecer uma fusão ou incorporação entre as cooperativas envolvidas no processo, porém, no momento, a intenção é continuar do jeito que está, podendo as cooperativas integrantes passar outras atividades para a Confepar desenvolver de forma centralizada.

Os resultados da pesquisa do item 4.3, letra “a” (Satisfação com o resultado obtido até o momento) e letra “b” (Projetos futuros para a continuidade da aliança estratégica) foi comparado com o referencial teórico deste trabalho. Observou-se concordância com Bulgarelli (2000), Dalpasquale (1998), Palacio (1995), Pinho (1977a), Kowalak (1982) e Giovanardi (1982), nos aspectos que se referem à importância da fusão de cooperativas.

Em termos de benefícios futuros para os associados, 82% dos dirigentes entrevistados responderam que a Cativa e a Confepar, juntas, poderão melhorar a remuneração ao produto entregue pelos associados em relação às outras empresas atuantes na região; 32% responderam que a Cativa e a Confepar, juntas, poderão proporcionar novas oportunidades de negócios para a propriedade dos associados; 30% responderam que, juntas, poderão oferecer preços melhores para os insumos; 26% afirmaram que, juntas, poderão fomentar o aumento da produção de leite dos associados; 8% que as cooperativas, juntas, poderão oferecer assistência técnica gratuita aos produtores e 6% não sabiam ou não responderam.

Na pesquisa realizada com os dirigentes da Confepar verificou-se que, com relação a projetos futuros relacionados à diversificação, a Confepar e as cooperativas integrantes possuem projetos conjuntos para industrializar outros produtos, o que permitirá aos associados também diversificarem a produção em sua propriedade rural, principalmente com relação a produtos que utilizem o leite na sua composição. Existe, ainda, possibilidade de diversificação relacionada com produtos a serem utilizados na alimentação animal.

## 5 CONCLUSÃO

O propósito deste trabalho foi analisar as etapas de formação, estruturação e implementação de aliança estratégica, do tipo integração vertical, estabelecida entre duas empresas cooperativas do ramo laticinista, da região Norte do Paraná: uma cooperativa singular (Cativa) e uma cooperativa central (Confepar).

Inicialmente é feita uma reflexão sobre o conteúdo do referencial teórico e, posteriormente, é apresentado o resultado da pesquisa, ressaltando as suas principais contribuições. Em seguida são feitas algumas recomendações para aqueles que tenham, porventura, interesse em expandir o tema ora abordado, realizando futuras pesquisas.

Assim, com relação ao referencial teórico, foi analisada a literatura nacional e internacional, o que nos permitiu verificar que, em ambiente de competição, a tendência é que vença a empresa mais capitalizada, mais organizada, mais preparada tecnologicamente, mais flexível e mais eficiente em todos os aspectos.

Portanto, é premente que haja contínua inovação de produtos, serviços, processos e tecnologias. Tais inovações exigem investimentos e, conseqüentemente, maior quantidade de capital. Também pode exigir um novo e flexível modelo de empresa que seja capaz de somar habilidades humanas, recursos dos mais variados tipos e otimização dos recursos no sentido de alcançar a eficiência e a eficácia empresarial.

Verificou-se que, para sobreviver no ambiente atual e futuro, as empresas precisam cada vez mais serem ágeis e eficientes, adotando estruturas de organização interna que possibilitem identificar oportunidades e ameaças com rapidez, além de serem capazes de adaptar-se a essas novas situações.

Dessa forma, a globalização da economia, as imposições do rápido avanço tecnológico, a redução do ciclo dos produtos e a necessidade de grandes capitais, de equipamentos modernos, de profissionalização da gestão, de planejamento da produção, de redução de

custos para enfrentar a competição da economia em mercados integrados e globalizados, dentre outros fatores, constituem fortes motivos para que as cooperativas considerem a aliança estratégica como uma das alternativas possíveis.

Com relação ao resultado da pesquisa, chegou-se à conclusão que, no caso da Cativa, os seus dirigentes optaram pela aliança estratégica em torno de uma cooperativa central, não com a finalidade premeditada de levar a cooperativa ao crescimento, à obtenção de redução de custos com a intenção de alavancar resultados e alcançar competitividade, mas sim por razões puramente financeiras.

Diante das dificuldades pelas quais passava e analisando as diversas possibilidades para solucioná-las, seus dirigentes encontraram na estratégia de integração vertical, uma alternativa de sobrevivência, tendo sido motivada, também, por pressão externa, no caso do comitê para aprovação do enquadramento da cooperativa no Recoop, que exigiu a centralização das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de uma cooperativa central. Ou seja, se os dirigentes tivessem outra opção mais viável naquele momento, certamente essa centralização não teria acontecido para a Cativa.

Quanto à Confepar, a mesma enfrentava dificuldades ocasionadas pela escassez de matéria-prima, o que comprometia a viabilização de sua estrutura apenas com as sobras de leite das filiadas Assim, estava sendo inviabilizada a sua proposta inicial de transformar o leite *in natura* excedente na região em leite em pó. Isso estava ocorrendo por dois motivos: em função do aumento da capacidade de industrialização individual das cooperativas a ela filiadas que preferiam optar pela produção própria, em vez de enviar o leite para a Confepar e em função do aumento da concorrência com empresas não-cooperativas (inclusive de outros estados), que retiravam parte do leite da região, levando-a para outros estados. Esses fatores fizeram com que os dirigentes da Confepar (que também eram dirigentes das filiadas) vislumbrassem na aliança estratégica, uma alternativa para viabilizar tanto a Confepar como também as cooperativas de leite a ela filiadas, principalmente diante da possibilidade da liberação dos recursos do Recoop, o qual proporcionaria os recursos financeiros necessários para concretização da idéia, ou seja, viabilizaria a cooperativa central e, por extensão, as cooperativas filiadas, dentre as quais a Cativa.

Os resultados alcançados até o momento, com a aliança estratégica, pelas cooperativas analisadas, são os seguintes: redução de custos operacionais na Confepar, obtida principalmente com o aumento da escala de produção; redução de custos operacionais, administrativos e financeiros na Cativa, devido a desativação das atividades industriais, comerciais e de distribuição, diante da centralização dessas atividades na Confepar; o retorno do capital de giro para a Cativa através das desmobilizações e da realização de contas a receber e de estoques, que permitiram à Cativa liquidar seus passivos, principalmente bancários e proceder a devolução de capitais para associados demitidos e ainda, sobrar fluxo de caixa para manter o giro dos seus negócios atuais. A Cativa deixou, também, de correr riscos com inadimplências e não precisa mais manter valores em estoque de produtos acabados, o que passou a ser de competência da cooperativa central.

A formação da aliança estratégica, também, proporcionou, vantagens competitivas, às cooperativas participantes, devido ao fim da competição entre si; a opção por marcas que remuneram melhor; melhoria na rentabilidade dos produtos com a opção por fabricação de produtos em escala industrial; mais agilidade nas decisões empresariais; compartilhamento dos custos com tecnologias, manteve a competitividade das cooperativas filiadas na aquisição de matéria-prima, e a possibilidade da Confepar acessar, novos mercados, inclusive o internacional para a venda de seus produtos.

Mas a aliança estratégica também trouxe algumas desvantagens. No caso da Cativa (assim como das outras filiadas), apesar de manter sua independência administrativa e financeira, acabou por ficar dependente da Confepar quanto à definição de um preço a ser pago ao produtor, pois a cooperativa central é quem primeiro estabelece o preço da matéria-prima para as filiadas. Outro aspecto a ser considerado diz respeito aos cooperados, que ficaram mais distantes da cooperativa central.

Na presente pesquisa ficou evidenciada que uma aliança estratégica deve ser muito bem articulada e negociada. No caso da Confepar e da Cativa pode-se dizer que o processo se deu de forma satisfatória. A decisão coube aos associados, depois de ter sido exaustivamente discutida em reuniões. Não houve dúvidas quanto ao tipo de aliança que se pretendia formar, quais os papéis que caberiam às partes envolvidas e os possíveis resultados a serem obtidos.

Na etapa da implementação foi estabelecido um plano de ações a serem desenvolvidas em conjunto, para facilitar a administração da fase de transição, incluindo a manutenção de uma posição de recuo por parte da Cativa caso a aliança não desse certo. Já ultrapassada essa fase, estão sendo feitos investimentos na melhoria da estrutura industrial da Confepar, com o objetivo de aumentar a capacidade de produção e obter mais qualidade no processo e no produto final.

Foi observado que, objetivando o sucesso da integração cooperativa sob a perspectiva de explorar o potencial estratégico do grupo, há preocupação com as condições de comprometimento e engajamento das partes envolvidas, com os participantes cedendo em função do interesse do grupo como um todo.

Em suma, com a presente pesquisa concluímos que as alianças aparecem como uma alternativa estratégica e representam uma opção para intensificar os negócios. São instrumentos interessantes e eficazes, que devem ser considerados na hora de uma decisão de alavancar o crescimento da empresa, de melhorar sua competitividade ou de buscar a eficácia e a eficiência empresarial. Porém, não são fáceis de executar. Para aumentar as chances de êxito, devem ser muito bem delineadas nas suas etapas de formação, estruturação e implementação.

Elas podem ser controladas não pela dominação, mas através de uma concepção adequada e coordenação cuidadosa, proporcionando vantagem mútua. Podem refletir novas situações quando evoluem de um tipo para outro.

A pesquisa revelou, também, que as cooperativas objeto de estudo, ao optarem pela aliança, utilizaram como critério básico para a tomada de decisão o método de avaliação comparativa custo e benefício, demonstrando que, com a aliança, poderia ser aumentada a remuneração ao produtor, que é um dos objetivos de uma cooperativa. Até o momento isso ainda não se evidenciou, mas a longo prazo é a meta estabelecida.

Como contribuição a novas pesquisas, fica a sugestão para a realização de estudos que contemplem o lado humanístico do cooperativismo, ou seja, a análise de como os associados

podem sentir-se mais participantes das chamadas hipercooperativas ou sociedades complexas, considerando-as uma extensão de sua propriedade e como essas cooperativas abordam as questões relacionadas com a educação cooperativista. Outra sugestão para pesquisa é o levantamento dos aspectos relevantes da competitividade das cooperativas participantes da aliança estratégica, no sentido de comparar as estratégias usuais dessas empresas em relação as outras indústrias do mesmo segmento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há como duvidar da importância do cooperativismo como instrumento de defesa dos interesses econômicos dos seus associados. Porém, o simples fato da constituição de uma empresa cooperativa não significa que todos os problemas econômicos dos seus participantes estarão resolvidos. As cooperativas somente cumprirão adequadamente o seu papel de empreendimento cooperativo se conseguirem, por extensão, agregar valor à atividade econômica desenvolvida pelos seus associados e, para que isso ocorra, precisam ser fortes e competitivas, uma vez que, como as demais sociedades econômicas, estão sujeitas às mesmas regras de mercado. Estão sujeitas, portanto, às oscilações e recessões, bem como aos riscos e oportunidades.

Parece claro que a única forma de triunfar na era da hipercompetitividade é se preparar para o máximo, criar modelos de negócios rentáveis, ser diferente da concorrência e adaptar a gestão da empresa ao novo e complexo contexto econômico. A nova ordem da economia é reduzir custos, ter a máxima cautela nas decisões de investimentos e compreender melhor a ciência da administração, a qual não pode ser entendida apenas em termos de melhores técnicas, melhores processos etc., mas também como toda inteligência e vontade colocada na condução dos negócios, uma vez que permeia todas as decisões organizacionais.

Para sobreviver nesse novo ambiente mutante, as empresas devem ser eficientes em termos de custos, ágeis e flexíveis para adotar diferentes estratégias de condução dos negócios sempre que necessário. Necessitam, para isso, adotar estruturas de organização interna que sejam capazes de identificar oportunidades e ameaças com rapidez, além de adaptar-se à nova situação. Dedicção integral dos administradores aos negócios é uma das necessidades, e a competência técnica em áreas de negócios muito específicas, tais como *marketing*, finanças e produção, torna-se cada vez mais exigente.

A estratégia de formar alianças é uma das várias alternativas que os dirigentes de cooperativas têm à sua disposição. Porém, esse tipo de estratégia não deve ser considerado pelos administradores como uma “válvula de escape” quando os negócios vão de mal a pior,

porque nesse estágio a cooperativa não tem nada de interessante a oferecer no sentido de atrair parceiros interessados. Uma proposta de aliança de negócios deve ser atraente, capaz de seduzir empresas, pois todas as empresas trabalham visando algum tipo de vantagem. A integração de cooperativas não pode significar a somatória de dívidas, prejuízos e problemas, mas o fortalecimento através da produtividade, otimização de estruturas e recursos, visando a intensificação dos negócios.

Do mesmo modo que os dirigentes se preocupam com projetos de viabilidade econômica e financeira para buscar novas oportunidades de negócios, abrir novas fábricas, aumentar a capacidade de estruturas já instaladas e lançar novos produtos, deveriam também preocupar-se em analisar a viabilidade de continuar mantendo em funcionamento estruturas que podem estar funcionando abaixo de sua capacidade instalada, considerando a possibilidade de utilizá-las em conjunto com outras cooperativas, objetivando otimizar e intensificar os negócios.

Aos dirigentes cooperativistas cabe uma missão muito maior do que visualizar a sua região, o seu município, a sua empresa e, por fim, os associados. Cabe a missão de enxergar no cooperativismo uma grande aliança estratégica capaz de provar ao mundo que o cooperativismo não é uma filosofia ultrapassada e bairrista, mas sim uma filosofia com capacidade de extrapolar interesses individuais para alcançar interesses gerais e coletivos. O entendimento da filosofia cooperativista orienta para a visão do todo, sendo o cooperado o elo de uma grande corrente de cooperação universal.

O fundamento filosófico das cooperativas já conotam uma aliança estratégica, pois está vinculado ao sentimento da cooperação. A filosofia do cooperativismo aponta um caminho para vencer os obstáculos: a união de forças. Em um mundo altamente competitivo e globalizado, onde a força do capital impera e domina, sobretudo na concorrência de livre mercado, a mesma receita que as cooperativas oferecem para os seus associados serve para si próprias: a união e a soma de esforços de várias empresas cooperativas resultará em uma estrutura maior e mais poderosa, permitindo a concorrência de igual para igual.

Uma aliança estratégica deve ter sempre um duplo ponto de partida: de um lado, a constatação da existência de uma necessidade ou de um problema com uma complexidade que transcende as forças isoladas ou, ainda, a existência de uma grande oportunidade de negócios que não pode ser conseguida por si só e, do outro lado, a certeza de que, apesar de todas as diferenças entre os participantes, existe uma convergência de crenças, valores e extremos que levam a um posicionamento comum e a uma atuação conjunta diante de uma determinada realidade.

As alianças funcionam melhor quando os parceiros reconhecem que não podem evoluir tanto sem a ajuda ou o aporte de recursos do outro. Não há empresa dominante e sim decisões e recursos compartilhados, porque é feito entre sócios iguais que desempenham papéis ativos e complementares. Deve proporcionar aos participantes a certeza de que, estando unidos em aliança, possuem maior probabilidade de sucesso em um contexto competitivo do que se continuassem sozinhos.

O sucesso da aliança estratégica entre empresas cooperativas depende muito do grau de coerência e compatibilidade dos objetivos das empresas participantes. É importante que as partes demonstrem razoável bom-senso na fase de discussão sobre assuntos financeiros, de modo que os benefícios quantificáveis possam ser visualizados logo de início. A clareza e o convencimento da necessidade da aliança e dos benefícios que ela pode alavancar devem ser fatores incisivos na decisão.

Uma decisão dessa envergadura não deve ser tomada rapidamente, de forma precipitada, sem que antes sejam consideradas outras possibilidades. E se a opção for mesmo pela aliança, o critério básico para a tomada de decisão entre a empresa fazer a aliança ou continuar sozinha configurando a sua cadeia de valor com independência é, sem dúvida nenhuma, o método de avaliação comparativa dos custos e benefícios.

Se a idéia da aliança estiver fundamentada em um forte objetivo a ser atingido e se houver o apoio incondicional dos idealizadores, há mais chance de dar certo do que quando ocorre por motivos circunstanciais ou simplesmente por razões financeiras, ocasião em que nem sempre

conta com o apoio de todos os dirigentes. De qualquer forma, é imprescindível o comportamento positivo das partes, fundamentado no fato de que as alianças são implementadas e administradas por pessoas e não por empresas. Existe a possibilidade de que pessoas, levadas por interesses pessoais, temores, mágoas, descrença no projeto ou interesses políticos e financeiros, se posicionem a favor ou contra a aliança sem considerar o aspecto estratégico e profissional da questão.

A decisão final de se formar aliança estratégica entre empresas cooperativas deve ser sempre dos associados. As informações e as pretensões devem ser exaustivamente discutidas com os mesmos em reuniões. Deve ficar bem esclarecido o tipo de aliança que se pretende formar, quais os papéis que caberão a cada uma das empresas participantes e os prováveis resultados que serão obtidos.

Na etapa de implementação deve ser estabelecido um plano de ações a ser desenvolvido em conjunto, para facilitar a administração da fase de transição. É importante a manutenção de uma posição de recuo, principalmente durante o período de transição, ou seja, os dirigentes devem precaver-se diante da possibilidade de rompimento de acordos.

As empresas geralmente se preocupam muito no momento de estruturar os acordos de cooperação, principalmente com relação à elaboração de documentos legais. Esse aspecto, por si só, não é suficiente. É preciso, antes de mais nada, o desenvolvimento de uma relação de confiança entre os parceiros, a qual deve ser fortalecida com um acordo bem-feito. A confiança é considerada o mais alto grau de relevância para o sucesso de uma aliança estratégica. No âmbito das empresas cooperativas, ao se optar por uma aliança, apesar de contratos não serem proibidos, é importante que seja elaborado um Estatuto Social que atenda às necessidades e aos anseios de todos, de tal forma que nenhuma das partes se sinta prejudicada. Nesse momento é fundamental a participação da alta administração, manifestando a sua posição de forma clara.

Os aspectos mais relevantes que devem ser apreciados na hora de elaboração do Estatuto Social são: definição da forma de administrar e de fiscalizar a sociedade; representatividade

de cada cooperativa com relação aos delegados que as representem nas assembleias gerais da cooperativa central; participação de cada cooperativa no Conselho de Administração e no Conselho Fiscal; forma de estruturação de capitalização da empresa; forma de distribuição de resultados e entrada e saída de associados.

É preciso estar consciente que os resultados das alianças são de longo prazo, principalmente porque, no início, é preciso fazer investimentos em ajustes de estruturas na cooperativa central e cada cooperativa participante tem, ainda, o custo de enxugamento da estrutura. Deve haver transparência nos negócios e cumprimento das normas, dos regulamentos e do Estatuto da sociedade.

Em suma, as alianças aparecem como uma alternativa estratégica e representam uma abordagem eficaz para intensificar negócios. No centro da aliança estratégica envolvendo empresas cooperativas está a essência do sentimento de cooperação, que resulta na vontade de construir juntos. Os parceiros devem preocupar-se com o crescimento de toda cadeia produtiva e com a melhoria da qualidade do trabalho, concentrando-se nos resultados que as empresas poderão obter juntas e não apenas nos benefícios individuais que cada cooperativa poderá obter.

## BIBLIOGRAFIA REFERENCIADA

ADMINISTRAÇÃO moderna de empresas e cooperativas. Programa de Desenvolvimento de Administração Cooperativa do Governo dos Estados Unidos. São Paulo: Atlas, 1953. (Tradução de The Cooperative League of the U.S.A.).

ANTONIALLI, Luiz Machado. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, [S.l.]: ENAMPAD. *Anais...*[S.l.], 1998. 1 CD-ROM.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas internacionais: formação e estruturação em indústrias manufatureiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas [da] FGV*, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 28-37, out./dez. 1997.

ASSIS, Airdem Gonçalves de; BARBOSA, Pedro Franklin; SILVA JUNIOR, Aziz Galvão da. *Modelagem de sistemas para tomada de decisões na pecuária leiteira*. Disponível em: <<http://www.file://A:\A produção de leite no Brasil.htm>> Acesso em: 19 jul. 2001.

BASSI, Eduardo. Sobrevivência na globalização. *Folha de Londrina*, Londrina, p. 3, 25 out. 2000.

BELEZE, Renato José. Para onde caminha o cooperativismo? Fusão com empresas ou parcerias entre cooperativas podem garantir a sobrevivência do setor? *Folha de Londrina*, Londrina, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista. p.12.

BENECKE, Dieter. A cooperativa e suas condições de êxito. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Administração de cooperativas: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 3. p. 43-45. 280 p.

BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. *Empresas cooperativas: negócios e estratégias financeiras*. Curitiba, 1996. Apostila.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília: INCRA, 1982.

BULGARELLI, Waldirio. *Fusões, incorporações e cisões de sociedades*. 6. ed. atualizada de acordo com a lei n. 9.457/97. Lei das sociedades por ações. São Paulo: Atlas, 2000.

CABRAL, Augusto César de Aquino. Novos arranjos cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 123-149.

CASSERES, Benjamin Gomes. A próxima geração das alianças: estratégia em primeiro lugar. *HSM Management*, São Paulo, n. 15, ano 3, p. 57-64, jul./ago. 1999.

- COLATTO, Valdir. Função importante de equilíbrio. *Folha de Londrina*, p. 5, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE LONDRINA LTDA. *Relatório de atividades*. Londrina, 1997.
- COOPERATIVA AGROPECUÁRIA DE LONDRINA LTDA. *Relatório de atividades*. Londrina, 1998.
- COOPERATIVA CENTRAL AGRO-INDUSTRIAL LTDA. *Relatório de atividades e prestação de contas exercício social 1997*. Londrina, 1997.
- COOPERATIVA CENTRAL AGRO-INDUSTRIAL LTDA. *Relatório de atividades 2001*. Londrina, 2001(a).
- COOPERATIVA CENTRAL AGRO-INDUSTRIAL LTDA. *Estatuto Social*. Londrina, 2001(b).
- CORTÊS, Cristina. Natureza dá exemplo de integração. *Folha de Londrina*, Londrina, p. 3, 3 jul. 1999.
- COSTA, Nelson. Para onde caminha o cooperativismo. Fusão com empresas ou parcerias entre cooperativas podem garantir a sobrevivência do setor? *Folha de Londrina*, Londrina, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista. p. 12.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos (Org.). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. 3. ed. Campinas: Papyrus, 1995.
- DALPASQUALE, Dejandir. Aprender a vender. *Revista Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 7-9, 15 dez. 1998.
- DE OLHO em novos mercados. *Revista Gestão Cooperativa*, Belo Horizonte, ano 3, n. 5. p. 20-23, jan. 1999.
- DONAIRE, Denis. A utilização do estudo de casos como método de pesquisa na área de administração. *Revista MÊS: Revista do Instituto Municipal de Ensino Superior de São Caetano do Sul*, São Caetano do Sul, ano 14, n. 40, p.9-19, maio/ago. 1997.
- DORNELAS, Stivilane. Dois pesos e uma medida. *Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 28-29, 15 dez. 1998.
- FARINA, Elizabeth M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999. p. 21-38.
- FLEURY, Paulo Fernando; PROENÇA, Adriano. Competitividade industrial e a gerência estratégica de operações. *Revista de Administração [da] USP*, São Paulo, v. 28, n. 2, p. 3-21, abr./jun. 1993.

- FRANKE, Walmor. Cooperativas sem capital. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Bases operacionais do cooperativismo: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2.
- GAWLAK, Albino; RATZKE, Fabianne Allage Y. *Cooperativismo: filosofia de vida para um mundo melhor*. Curitiba: Sescop/Ocepar, 2001.
- GEUS, Dick de. Para onde caminha o cooperativismo. Fusão com empresas ou parcerias entre cooperativas podem garantir a sobrevivência do setor? *Folha de Londrina*, Londrina, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista. p. 12.
- GIMENEZ, Fernando A. *O estudo de caso como uma estratégia de pesquisa em estudos organizacionais*. Maringá: Universidade Estadual de Maringá, 2001.
- GIOVENARDI, Eugênio. Planejamento em cooperativas. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Administração de cooperativa: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 3.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GODOY, Arilda Schimidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995(a).
- GODOY, Arilda Schimidt. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, maio/jun. 1995(b).
- GODOY, Arilda Schimidt. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995(c).
- HAMEL, Gary; DOZ, Yves L. A próxima geração das alianças. Formatos multilaterais. *HSM Management*, São Paulo, n. 15, ano 3, p. 66-70, jul./ago. 1999.
- JANK, Marcos Sawaya; GALAN, Valter Bertini. Competitividade do sistema agroindustrial do leite no Brasil. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999. p. 41-101.
- KOSLOVSKI, João Paulo. Manual de sobrevivência. *Revista Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 32-33, dez. 1998.
- KOWALAK, Tadeuz. A concentração cooperativa nos países socialistas. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Administração de cooperativa: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 3.
- KRUGER, Carlos Rodolfo Vasconcelos. Choque de competição atordoia. *Folha de Londrina*, Londrina, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista. p. 6.

LEWIS, Jordan D. *Alianças estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade*. São Paulo: Pioneira, 1992.

LODI, J. B. *O conselho de administração*. São Paulo: Pioneira, 1988.

LOPES, Francisco Pereira. *O cooperativismo leiteiro*. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/jornal/suplem/agric/97/12/24/agri002html>>. Acesso em: 24 jul. 2001.

LOURENÇO, Luiz. Desafio é a profissionalização. *Folha de Londrina*, Londrina, p. 13, 1 jul. 2000.

LYNCH, Robert Porter. *Alianças de negócios: uma arma secreta, inovadora e oculta para vantagens competitivas*. São Paulo: Makron Books, 1994.

MACHADO, Hélio de Almeida. *Como organizar e regulamentar eleições em cooperativas e associações: serviços especializados para cooperativismo*. Curitiba: [s.n.], 1996.

MAGALHÃES, Maria Henriqueta de. Evolução histórica da legislação brasileira sobre concentração entre cooperativas. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Bases operacionais do cooperativismo: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2, p. 35-42.

MATTOS, João Francisco. De olho no futuro. *Jornal O Cooperalfa*, Chapecó, ano 10, n. 119, p. 2, nov. 1998.

MATTUELA, Juvir Luiz; FENSTERSEIFER, Jaime Evaldo; LANZER, Edgar Augusto. Competitividade em mercados agroindustriais integrados. *Revista de Administração [da USP]*, São Paulo, v. 30, n. 4, p. 34-42, out./dez/ 1995.

MEIRELES, Almir. A hora e a vez da diferença. *Produtor Parmalat*, ano 1, n. 2, p. 8-9, abr. 1997. Entrevista.

MEIRELES, Almir. Perspectivas da industrialização e comercialização de leite no Brasil. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Tipologia cooperativista: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1984. v. 4, p. 97-104.

NICÁCIO, Ângelo José. *Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas*. Disponível em: <<http://www.EPS.UFSC.BR/Disserta97/Nicácio>>. Acesso em: 26 mar. 2001.

NOLETO, Marlova Jovchelovitch. *Parcerias e alianças estratégicas: uma abordagem prática*. São Paulo: Global, 2000. (Coleção Gestão e Sustentabilidade).

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. *O cooperativismo de consumo no Brasil: as cooperativas como reguladoras de preços*. Brasília-DF, 1990. p. 10.

PALACIO, Joan Ramon Sanchis. *Análisis estratégico de la empresa cooperativa*. Valencia: Tirant Lo Blanch, 1995.

- PIMENTA, Aluísio. É preciso ter cultura cooperativista. *Revista Gestão Cooperativa*, Belo Horizonte, ano 3, n. 7, p.8-10, nov. 1999. Entrevista.
- PINHO, Diva Benevides. *A empresa cooperativa*. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Administração de cooperativas: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982(b). v. 3. p.15-40.
- PINHO, Diva Benevides. *Concentração de cooperativas: das fusões e incorporações ao controle acionário*. 2. tiragem. Curitiba: Assocep, 1977(a).
- PINHO, Diva Benevides. *Economia e cooperativismo*. São Paulo: Saraiva, 1977(b).
- PINHO, Diva Benevides. *O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro: manual do cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982(a). v. 1.
- PINHO, Diva Benevides. *Que é cooperativismo*. São Paulo: Ed. São Paulo, 1966. (Coleção Buriti).
- PORTER, Michael E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RASMUSSEN, U. W. *Aquisições, fusões & incorporações empresariais: estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior*. São Paulo: Aduaneiras, 1989.
- RICKEN, José Roberto. Choque de competição atordoa. *Folha de Londrina*, Londrina, 1 jul. 2000. Folha Rural. Entrevista. p. 6.
- ROCHA, Eliza Emilia Resende Bernardo. *O cooperativismo agrícola em transição: dilemas e perspectivas*. 1999. 226 f. Tese (Doutorado em Economia) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, 1999.
- RODRIGUES, Leonel Cezar. Alianças estratégicas para domínio tecnológico em empresas de software. Um estudo de caso em empresas de software de Blumenau. *Revista de Negócios*, Blumenau, v. 3, n. 1, p. 21-32, 1998.
- RODRIGUES, Roberto. Aprender a surfar. *Revista Agroanalysis: a revista de economia agrícola da FGV*, São Paulo, v. 18, n. 12, p. 3-6, dez. 1998.
- RODRIGUES, Suzana Braga. Introdução. In: RODRIGUES, Suzana Braga (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999. p. 13-17.
- ROOS, Johan; LORANGE, Peter. *Alianças estratégicas: formação, implementação e evolução*. São Paulo: Atlas, 1996.
- RUBEZ, Jorge. *Uma prova de fogo para o leite brasileiro*. Associação Brasileira dos Produtores de leite – Leite Brasil. Ago. 2001(a). Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/>. Acesso em: 11 mar. 2002.

RUBEZ, Jorge. *A lição que 2001 nos deixou*. Associação Brasileira dos Produtores de Leite – Leite Brasil. Dez. 2001(b). Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/>. Acesso em: 11 mar. 2002.

RUBEZ, Jorge. A hora da verdade para as cooperativas de leite. *Revista Gestão Cooperativa*, Belo Horizonte, ano 3, n. 5, p. 38, jan. 1999..

SCHNEIDER, José Odelso; LAUSCHNER, Roque. *O cooperativismo no Brasil: enfoques, análises e contribuições*. Curitiba: ASSOCEP, 1979.

SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO. Paraná. *O cooperativismo do Paraná no terceiro milênio*. 2. ed. Curitiba, 2001.

TRICHES, Divanildo. Fusões, aquisições e outras formas de associação entre empresas no Brasil. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 31, n. 1, p. 14-31, jan./mar. 1996.

TRIGO, Joaquín; DRUDIS, Antoni. *Alianzas estratégicas: las claves y la práctica de la cooperación entre empresas*. Barcelona: Gestión 2000, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1994.

VOLPI, Ronei. Embalagem custa mais do que o leite. *Folha de Londrina*, Londrina, p. 24, 28 set. 2001. Folha Economia. Entrevista.

YOSHINO, Y. Michael; RANGAN, U. Srinivasa. *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books, 1996.

ZYLBERSZTAJN, Décio. Organização de cooperativas: desafios e tendências. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 23-32, jul./set. 1994.

**BIBLIOGRAFIA CONSULTADA**

- ALBUQUERQUE, Francisco José Batista de; BARRETO, Rêivan de Castro Sá; CIRINO, Carlos da Silva. *Uma análise comparativa entre três cooperativas rurais: condicionantes psicossociais de influência no seu êxito ou fracasso*. Disponível em: <<http://chip.cchia.ufpb.br/~pospsi/autores/francisco/texto02.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2001.
- ALCAMI, Rafel Lapiedra. *Olo de alianzas: una opcion estrategica para las pymes*. Disponível em: <<http://www.cepade.es/revista/revista21/art15.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2001.
- ALTORO, Nivia. *Cooperativismo*. Disponível em: <http://www.pucpr.edu/cooperativa.htm>>. Acesso em: 24 jan. 2001.
- ALVARADO, Sánchez Alfredo. *El cooperativismo em los medios de comunicación*. Disponível em: <<http://www.webtelmex.net.mx/fremac/losper/per17/notas/17032.html>>. Acesso em: 24 jul. 2001.
- ARRUDA, Maria Cecília Coutinho de; ARRUDA, Marcelo Leme de. Alianças estratégicas internacionais desempenho e estratégias de marketing. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 27-37, jan./mar. 1998.
- BASAÑES, Carlos Juan. O ato cooperativo. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Bases operacionais do cooperativismo: manual de cooperativismo*. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2.
- BOLETIM INFORMATIVO [da] FAEP. Curitiba, ano 16, n. 686, ago. 2001.
- BORTOLI, Gecksur Clovis de. *Cooperativismo no Paraná: o que você precisa saber sobre cooperativismo*. Curitiba: EMATER, 1992.
- BRITO, Mozar José de; ANTONIALLI, Luiz Marcelo; SANTOS, Antonio Carlos dos. Tecnologia da informação e processo produtivo de gestão em uma organização cooperativa: um enfoque estratégico. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, [s.n.], v. 1, n. 3, p. 77-95, set./dez. 1997.
- BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELOS, Eduardo. Eficácia da aliança tecnológica: estudos de caso no setor químico. *Revista de Administração [da] USP*, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 73-83, abr./jun. 1996.
- BRUNO, Marcos A. C.; VASCONCELOS, Eduardo; SANTOS, Lucien Rebello dos. Alianças tecnológicas: aprendizagem da prática de gestores. *Revista de Administração [da] USP*, São Paulo, v. 36, n. 1, p. 64-73, jan./mar. 2001.
- CARBONELL DE MASY, Rafael. *Moderna administração de empresas cooperativas agrárias*. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.

CARBONELL DE MASY, Rafael. Capital social. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Bases operacionais do cooperativismo: manual de cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 2. p. 53-56.

CORREA, Cristiane. Inimigo íntimo. *Exame*, São Paulo, edição 715, ano 34, n. 11, p. 107-110, abr./ maio. 2000.

DIAS, João Castanho. *Grandes laticínios mostram as tendências do leite brasileiro*. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br>>. Acesso em: abr. 2001.

DUMPING causou danos ao produtor brasileiro. *Boletim Informativo [da] FAEP/SENAR*, Curitiba, n. 655, p. 4, semana de 18-24 dez. 2000.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES EMPRESARIAIS - FEDERASUL. *Parceria mobiliza 60% das empresas*. Disponível em: <<http://www.FEDERASUL.htm>>. Acesso em: 17 set. 2001.

GRASSI, Judas Tadeu M.; CANZIANI, José Roberto Fernandes. *Cooperativas: caminhos microeconômicos para as cooperativas paranaenses: desafios e oportunidades*. Curitiba: OCEPAR, 1996.

HARBISON, John R.; PEKAR JUNIOR, Peter. *Alianças estratégicas: quando a parceria é a alma do negócio e o caminho para o sucesso*. São Paulo: Futura, 1999.

IBAÑES, Jorge Batle. *Propuestas de pudeccop al presidente de la republica*. Disponível em: <<http://www.coopnetaldia.org/publicacion/public19.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2001.

JANK JUNIOR, Roberto. Quem vai é o produtor... *Boletim do leite*, São Paulo, ano 8, n. 89, p. 1- 4, ago. 2001.

JANK, Marcos Sawaya. Agenda para as cooperativas. *Balde Branco*, São Paulo, n. 32, p.66, jul. 1997.

KEY, Stehen L. (Ed.). *Guia da Ernest & Young para administração de fusões e aquisições*. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1995.

LAIDLAW, A. F. As cooperativas no ano 2000. In: CONGRESSO DE MOSCOU, 27., 1980, Minas Gerais. *Relatorio da Aliança Cooperativa Internacional*. 2. ed. Minas Gerais: O Lutador, [1980?]. 88 p. Coleção Ato Cooperativo n. 1.

LAUSCHNER, Roque. Definição de cooperativa. In: PINHO, Diva Benevides (Org.). *Administração de cooperativa: manual de Cooperativismo*. 18. ed. São Paulo: CNPq, 1982. v. 3.

MACHADO, Hélio de Almeida; BIAGI, Oswaldo; NICÁCIO, José Angelo de. *Segunda avaliação do diagnóstico e ações para recuperação financeira da Casul*. Centenário do Sul: EMATER, 1991. Trabalho.

MACHADO, Hélio de Almeida; EQUIPE TÉCNICA DE ELABORAÇÃO. *Estudo de incorporação da Colmar pela CATIVA*. Maringá: Emater, Consult, Colmar, CATIVA, 1997.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1999.

NAIDITCH, Suzana. Podem me chamar de Dona Flor. *Exame*, São Paulo, edição 728, ano 34, n. 24, p. 46-49, 29, nov. 2000.

O AGRIBUSINESS DO LEITE NO BRASIL. Programa de estudos dos negócios do sistema agroindustrial. São Paulo: Universidade de São Paulo:PENSA: IPEA, 1999.

OLIVEIRA JUNIOR, Carlos Claro. *Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas*. Curitiba: OCEPAR, 1991.

OLIVEIRA, Luciel Henrique. S.I.G. para a gestão de custos por qualidade: estudo de caso em uma cooperativa de café. *RAC - Revista de Administração Contemporânea*, [s.n.], v. 1, n. 3, p. 97-119, set./dez. 1997.

OLIVEIRA, Nestor Braz. *Cooperativismo: guia prático*. São Paulo: Fundação para o desenvolvimento e recursos humanos, 1979.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *A estrutura do cooperativismo*. Disponível em: <<http://www.ocespar.br/cprtvsmo.htm>>. Acesso em: 24 jul. 2001.

PEREIRA, Heitor José. *Parcerias entre empresas*. São Paulo: Makron Books, 1994. n. 3.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RODRIGUES, Roberto. *Jogo sem empate*. Disponível em: <<http://www.abagbrasil.com.br/jogosem.html>>. Acesso em: 24 jul. 2001.

VIEGAS, Cláudia. Cordiais inimigos. *Revista Amanhã: Economia & Negócios*, Porto Alegre, n. 150, p. 28-30, fev. 2000.

## ANEXO A

## ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

## ENTREVISTA COM DIRIGENTES E ASSOCIADOS DA CATIVA

## INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

- a) Pode ser assinalada mais de uma alternativa em cada questão, caso seja esta a opinião do entrevistado;
- b) Com relação às perguntas que vão do n° 01 ao n° 32, o entrevistado deve respondê-las se colocando, sempre, na condição de dirigente da cooperativa;
- c) Com relação às perguntas que vão do n° 33 ao n° 35, o entrevistado deve respondê-las se colocando na condição exclusiva de associado da cooperativa;
- d) O item com o enunciado “OUTRA RESPOSTA” deve ser utilizado quando:
  - o entrevistado não souber responder a questão. Nesse caso, o mesmo deve escrever o motivo. Exemplos: Não sei, não tenho opinião formada, não entendi a pergunta, não possuo conhecimento etc.;
  - o entrevistado sentir necessidade de uma alternativa diferente daquelas disponíveis na questão.

QUESTÕES QUE O ENTREVISTADO DEVE RESPONDER SE COLOCANDO NA CONDIÇÃO DE DIRIGENTE DA CATIVA:

**01. Considerando a hipótese de que a CATIVA pudesse aumentar a captação de matéria-prima em mais de 30% ( antes da centralização na CONFEPAR) você acha que:**

**a) Com relação à estruturação da área comercial e distribuição:**

- As áreas de venda e de distribuição da CATIVA precisariam sofrer modificações pois não estariam adequadamente estruturadas para dar saída ao aumento de produção.
- As áreas de venda e de distribuição da CATIVA estariam adequadamente estruturadas para dar vazão ao aumento de produção.
- Outra resposta .....

**b) Com relação ao mix de produto:**

- Obrigatoriamente a CATIVA teria que entrar em novas linhas de produtos, pois o mercado dos produtos atuais, não conseguiriam absorver o aumento.
- A CATIVA manteria a sua linha normal de produtos, pois o mercado conseguiria

tranqüilamente absorver o aumento de produção.

Outra resposta.....

**c) Com relação à adequação da estrutura industrial:**

A estrutura industrial da CATIVA não estaria preparada para manipular o aumento na produção e seria necessários novos investimentos para adequação da estrutura.

A estrutura industrial estaria adequadamente preparada para trabalhar esse aumento na produção, sem necessidade de novos investimentos.

Outra resposta.....

**c) Com relação à adequação da estrutura de pessoal:**

A estrutura de pessoal não seria suficiente para manipular esse aumento de produção, haveria necessidade de novas contratações.

A estrutura de pessoal seria suficiente para manipular esse aumento de produção.

Outras respostas .....

**d) Com relação à necessidade de capital de giro:**

O capital de giro da CATIVA não seria suficiente para cobrir as necessidades de caixa, para suprir o novo ciclo financeiro, considerando o aumento de produção (investimento em embalagens, o prazo de fabricação, o prazo de venda, o prazo de maturação do produto, o prazo de recebimento das vendas, aumento das inadimplências, estoques remanescentes etc.).

O capital de giro da CATIVA seria suficiente para cobrir as novas necessidades de caixa e, suprir o novo ciclo financeiro, considerando o aumento de produção (investimento em embalagens, o prazo de fabricação, o prazo de venda, o prazo de maturação do produto, o prazo de recebimento das vendas, aumento das inadimplências, estoques remanescentes etc.).

Outra resposta.....

**02. Com relação às cooperativas COLARI e CENTRALNORTE, antes da centralização da CATIVA na CONFEPAR, pode-se dizer que:**

Eram concorrentes da CATIVA na aquisição de matéria-prima.

Não eram concorrentes da CATIVA na aquisição de matéria-prima.

Eram concorrentes da CATIVA na aquisição da matéria-prima, mas somente no que dizia respeito aos melhores produtores de leite da região.

Eram concorrentes da CATIVA na venda de produtos ao consumidor.

Não eram concorrentes da CATIVA na venda de produtos ao consumidor.

Outra resposta:.....

**03. Em sua opinião, é importante existir uma cooperativa na região porque:**

Contribui para a manutenção de um preço mínimo para o leite produzido na região.

Contribui para aumentar o poder de barganha dos produtores de leite de um modo geral.

Não existe outro lugar para os produtores entregarem a sua produção de leite.

Inibe a ação de compradores de leite que não têm idoneidade.

Força os laticínios da região a manterem preços semelhantes aos da cooperativa.

Outra resposta:.....

**04. O que diferencia uma empresa cooperativa de uma empresa não-cooperativa é a sua forma de constituição e os seus objetivos sociais. O fato de a CATIVA ser uma empresa cooperativa traz para ela, em sua opinião:**

- Somente vantagens competitivas. Quais?.....
- Somente desvantagens competitivas. Quais? .....
- Vantagens e desvantagens competitivas, ao mesmo tempo.  
Quais as vantagens? .....
- Quais as desvantagens?.....
- Outra resposta:.....

**05. Em sua opinião, a desregulamentação do mercado, ou seja, o fim do controle estatal sobre o preço do leite:**

- Aumentou a concorrência entre as empresas na captação de leite no campo.
- Aumentou a concorrência entre as empresas na venda ao consumidor.
- Surgiram novas linhas de produtos de derivados lácteos.
- Diminuíram os ganhos financeiros de aplicações de vendas à vista.
- Houve uma elasticidade no prazo de recebimento das vendas.
- Outra resposta:.....

**06. Em sua opinião, o surgimento do leite longa vida:**

- Propiciou maior praticidade para os consumidores, porque estes não precisam mais guardar o leite na geladeira.
- Representou o poder de fortalecimento dos super e hipermercados na distribuição de leite.
- Diminuiu a venda do leite pasteurizado, que era um dos atrativos das pequenas padarias e pequenos comércios.
- Outra resposta:.....

**07. Em sua opinião, no que se refere à “guerra de preços” nas gôndolas dos supermercados, causada pelo leite longa vida, a tendência é:**

- Continuar cada vez mais forte, o que significará o desaparecimento de vez do leite pasteurizado e das empresas especializadas.
- Continuar cada vez mais forte, comprometendo as empresas especializadas, mas não significará o desaparecimento de vez do leite pasteurizado.
- As empresas especializadas exercerem ações no sentido de elevar as vendas do leite pasteurizado.
- Outra resposta:.....

**08. Com relação à formação de excedentes de leite no país, você acredita que:**

- Está havendo excedente de leite em função da abertura de bacias leiteiras em novas regiões.
- Está havendo excedente de leite em função da crescente especialização de produtores
- Está havendo excedente de leite em função da entrada de importações de produtos lácteos.
- Está havendo excedente de leite em função da entrada de pequenos produtores de leite, motivados por empréstimos governamentais.

- Está havendo excedente de leite em função do fato de que pequenos produtores optam pela atividade leiteira, por ser esta remunerada mensalmente.
- Não está havendo excedente de leite no país.
- Outra resposta:.....

**09. Em sua opinião, quais as dificuldades que a CATIVA tinha antes de centralizar as atividades de industrialização, comercialização e distribuição na CONFEPAR?**

- Falta de capital de giro e, conseqüentemente, pagava altos custos financeiros.
- Desvio de recursos das atividades econômicas da empresa para direcioná-los para atividades de bem-estar social e coletivo dos associados.
- O crescimento da empresa (aumento de recepção de leite), que trouxe problemas financeiros.
- A tentativa frustrada de incorporar a COLMAR, o que lhe trouxe dificuldades financeiras.
- As inadimplências, que acarretaram problemas financeiros para a empresa.
- As perdas com estocagem, que acarretaram problemas financeiros para a empresa.
- A variação do dólar, que agravou as dificuldades financeiras da empresa.
- O projeto industrial financiado, que levou a empresa ao endividamento.
- Outra resposta:.....

**10. Considerando a CATIVA antes da centralização das suas operações de industrialização, comercialização e distribuição na CONFEPAR, identifique nas alternativas abaixo os pontos que você considera que eram vulneráveis:**

- Havia falta de controles internos adequados e confiáveis.
- Havia falta de visão administrativa do conjunto das atividades.
- Havia falta de profissionalismo na gestão da empresa.
- Havia falta de experiência em concessão de crédito.
- Não tinha uma área de cobrança eficiente.
- Não tinha uma área comercial atuante.
- Havia excessivo número de funcionários.
- Havia lentidão nas decisões por envolver consenso entre associados.
- Havia muito rodízio do poder entre um grupo de associados.
- Havia pouca participação dos associados em assembléias.
- Não havia planejamento de longo prazo.
- Faltava planejamento nos investimentos.
- Eram poucos os investimentos na informatização da empresa.
- Outra resposta:.....

**11. Com relação à possibilidade de as empresas, de um modo geral, poderem firmar acordos de cooperação empresarial, para conquistarem ou manterem posições competitivas no mercado, você:**

- Não tem conhecimento, nunca ouviu falar nada a respeito desse assunto.
- Já ouviu falar, mas não sabe bem de que se trata.
- Sabe o que é, mas não considera o acordo de cooperação vantajoso e/ou necessário para

uma empresa obter competitividade, seja qual for a sua situação.

- Sabe o que é e considera o acordo de cooperação vantajoso e/ou necessário para se obter competitividade em determinadas situações.
- Considera o acordo de cooperação uma importante estratégia de crescimento e de competição, que pode ser o caminho para as empresas crescerem de forma rentável e sustentável.
- Outra resposta:.....

**12. Sobre o fato de a CATIVA ter centralizado as suas atividades na CONFEPAR em vez de continuar como uma cooperativa singular, administrando todas as suas atividades, sua opinião é que:**

- Teria sido mais conveniente para os associados da CATIVA se a mesma continuasse desenvolvendo todas as suas atividades (recepção, industrialização e comercialização) em vez de ter formado a aliança estratégica.
- Foi mais conveniente para os associados da CATIVA a centralização das atividades de produção e comercialização na CONFEPAR, pois sozinha a CATIVA teria muita dificuldade para sobreviver.
- Outra resposta:.....

**13. Dentre as afirmativas abaixo, identifique aquela (ou aquelas) que você considera uma definição ideal para a aliança estratégica formada entre as cooperativas da região Norte do Paraná em torno da CONFEPAR:**

- É uma união de empresas em torno de um projeto comum.
- É uma união de empresas que buscam na cooperação um meio de viabilizar projetos comuns.
- É uma combinação de esforços de várias empresas que se uniram para adquirir ou manter vantagens competitivas.
- São empresas que se uniram para cumprir em conjunto metas combinadas, permanecendo, entretanto, independentes e compartilhando entre si os resultados.
- É um acordo firmado entre mais de duas empresas que decidem desenvolver, em conjunto, algumas ou todas as atividades, buscando atingir objetivos comuns.
- É a cooperação adotada por mais de duas empresas, que optaram em repassar parte de suas atividades para outras empresas executarem, sem comprometer a sua independência.
- Outra resposta:.....

**14. Com relação ao fato da CATIVA ter optado pela formação da aliança estratégica com as outras cooperativas da região Norte do Paraná, pode-se dizer que:**

- Sempre houve manifestação de vontade dos administradores em formar uma aliança estratégica com as outras cooperativas da região.
- A idéia surgiu em função de uma estratégia previamente pensada, coerente, com finalidade de levar as cooperativas a crescerem de maneira sustentável e rentável.
- A idéia surgiu em função de fatores circunstanciais, ou seja, a cooperativa foi encaminhada nessa direção, sem nenhuma estratégia previamente elaborada (pode-se dizer que foi “empurrada” por dificuldades financeiras).

A idéia surgiu em função do advento do Recop (Plano de Revitalização das Cooperativas) e da conseqüente exigência do Comitê Executivo, como condição obrigatória para aprovação do projeto de pleito dos recursos.

Outra resposta:.....

**15. Em sua opinião, a decisão de centralizar as atividades da CATIVA na CONFEPAR foi:**

Uma decisão acertada.

Um decisão duvidosa.

Não havia outra alternativa.

Foi uma decisão precipitada.

Outra resposta:.....

**16. Identifique, entre as alternativas abaixo, os motivos que podem ter influenciado na decisão de formação da aliança estratégica em torno da CONFEPAR:**

**Razões relacionadas com a eficácia operacional:**

Conseguir escala de produção.

Enxugar os custos de um modo geral.

Otimizar as estruturas ociosas.

Desmobilizar estruturas.

Compartilhar linhas de produção, de comercialização e de distribuição.

Compatibilizar atividades afins.

Fazer um melhor uso do potencial financeiro do grupo.

Buscar a modernidade e profissionalização da gestão.

Dividir a concentração de risco (créditos a clientes, decisões de investimentos, lançamentos de produtos).

Outra resposta:.....

**Razões competitivas (reforçar a posição da CATIVA no mercado)**

Evitar a guerra de preços entre as próprias cooperativas.

Adequar os preços de venda no mercado.

Fazer *marketing* em comum.

Salvar a CATIVA da crise.

Poder fazer opção por marcas que vendem mais e que proporcionam maior rentabilidade.

Alterar o *mix* de produção, visando melhorar a rentabilidade dos produtos.

Manter a competitividade na aquisição de matéria-prima.

Elevar a posição competitiva das cooperativas menos eficientes.

Evitar a entrada de novas empresas, do ramo, no mercado.

Outra resposta:.....

**Razões estratégicas**

Utilizar, em comum, tecnologias existentes.

Desenvolver novos produtos.

Viabilizar investimentos em novas tecnologias.

- Compartilhar experiências.
- Ter acesso a recursos financeiros de uso em comum (Recop).
- Acessar novos mercados, inclusive o internacional.
- Maximizar o potencial financeiro da empresa centralizadora e trabalhar em conjunto para amenizar a escassez de recursos.
- Outra resposta:.....

**Razões ligadas à eficiência da empresa**

- Separar os interesses econômicos da empresa dos interesses sociais dos associados.
- Oferecer agilidade nas decisões empresariais, tornando a gestão menos dependente de aprovação de assembleias gerais.
- Possibilitar a separação da gestão econômica das relação com associados, principalmente quanto à questão de formação do preço do leite.
- Dar mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto com outras cooperativas.
- Outra resposta:.....

**17. Você sabe se algum método foi utilizado para informar aos associados da CATIVA sobre a decisão de se formar a aliança estratégica em torno da CONFEPAR?**

- Sim.
- Não.

**18. Caso a sua resposta tenha sido SIM na questão anterior, esse método usado para informar aos associados da CATIVA sobre a decisão de se formar a aliança estratégica em torno da CONFEPAR consistiu em:**

- Fazer reuniões explicativas em toda a área de atuação da cooperativa, envolvendo grande parte dos associados.
- Não foi preciso fazer nenhuma reunião, pois o Estatuto da Sociedade já contemplava esse tipo de aliança, ou seja, já previa a participação da CATIVA em uma Cooperativa Central.
- Mesmo o Estatuto da Sociedade contemplando a possibilidade da participação da CATIVA em uma Cooperativa Central, foram feitas reuniões explicativas para os associados.
- A proposta da formação da aliança estratégica foi apresentada e aprovada em Assembleia Geral de associados, sem que houvesse reuniões prévias.
- Outra resposta:.....

**19. Se você respondeu na questão anterior que houve reuniões explicativas com os associados, você poderia informar que:**

- Não foi apresentado nenhum estudo demonstrando as vantagens que os associados teriam no caso de ocorrer a centralização das atividades da CATIVA na CONFEPAR.
- Foi apresentada uma simulação financeira, na qual se demonstrava o valor médio/ano provável que se remuneraria a matéria-prima caso ocorresse a centralização das atividades da CATIVA na CONFEPAR, correlacionando-o com o valor médio/ano/anterior obtido pela CATIVA com suas próprias atividades.
- Houve reuniões, mas não sabe o que foi apresentado nas mesmas.
- Outra resposta:.....

**20. Que tipo de aliança estratégica foi formada entre a CATIVA e a CONFEPAR?**

- Uma cooperativa de primeiro grau (cooperativa singular).
- Uma cooperativa de segundo grau (cooperativa central).
- Uma cooperativa de terceiro grau (uma confederação).
- Foi feita uma fusão de cooperativas.
- Foi feita uma incorporação de cooperativas.
- Foi feito um consórcio de empresas.
- Outra resposta:.....

**21. Qual o papel que coube à CATIVA no processo de aliança estratégica formada em torno da CONFEPAR?**

- Atuar como uma cooperativa independente, captando matéria-prima junto aos produtores associados e produtores terceiros, na sua área de atuação, sem nenhum comprometimento com a estratégia da CONFEPAR.
- Atuar junto ao seu quadro de associados, captando matéria-prima, fomentando a produção, enfim, realizando a parte social, mas de acordo com as estratégias da CONFEPAR. Com isso, a CONFEPAR fica liberada para se dedicar exclusivamente ao desenvolvimento econômico do grupo (atividades industriais e de vendas).
- Não foi estabelecido nenhum papel para a CATIVA desempenhar.
- Outra resposta: .....

**22. Com relação à garantia do cumprimento da aliança estratégica, pode-se dizer que:**

- Existe um contrato assinado entre as partes, que garante o cumprimento do acordo, sendo que cada uma das cooperativas filiadas e a cooperativa central conhecem os seus direitos e os seus deveres.
- Não existe nenhum pacto contratual assinado, tendo em vista que, por serem empresas cooperativas, os direitos e os deveres dos participantes já estão regulamentados no Estatuto Social.
- Existe uma relação de confiança entre os dirigentes das cooperativas envolvidas no processo, é o que mantém a união, uma vez que o Estatuto Social prevê a eliminação da filiada inativa, mas não garante a sua permanência no processo.
- Outra resposta: .....

**23. Com relação à centralização das atividades da CATIVA na CONFEPAR, considera importante:**

- Manter a maior participação possível no capital social da CONFEPAR.
- Manter a melhor média de entrega de produção na CONFEPAR, em relação às outras filiadas.
- Manter o maior número possível de delegados representantes da CATIVA na CONFEPAR.
- Manter membros da CATIVA no Conselho de Administração e/ou Conselho Fiscal da CONFEPAR.
- Outra resposta:.....

**24. Em consequência da centralização da CATIVA na CONFEPAR, pode-se dizer que na CATIVA:**

- Houve fechamento da indústria, com grande possibilidade de desmobilização.

- Houve fechamento da indústria, com pouca possibilidade de desmobilização.
- Houve redução de veículos.
- Houve desmobilização de estoques de bens de uso e consumo.
- Houve redução no número de funcionários.
- Houve desativação de vários setores da cooperativa.
- Outra resposta:.....

**25. Durante a fase de implementação da aliança estratégica (centralização das atividades na CONFEPAR) a CATIVA:**

- Participou, enviando os seus técnicos para ajudar no planejamento das ações de implementação.
- Participou, porque foram transferidas as atividades da CATIVA para a CONFEPAR e os técnicos responsáveis por essas atividades foram automaticamente transferidos.
- Participou, buscando uma solução para os problemas, à medida que os mesmos iam surgindo, juntamente com a CONFEPAR.
- Não participou, porque não houve necessidade de atuação de seus técnicos, uma vez que coube à CONFEPAR planejar e executar todas as ações de implantação.
- Outra resposta:.....

**26. Com relação às dificuldades que a CATIVA vem encontrando em trabalhar com as atividades centralizadas na CONFEPAR, destaque aquelas questões que considerar mais adequadas:**

- Está sendo difícil administrar a política de preço de matéria-prima no campo, pois a CATIVA depende da política de preço da CONFEPAR.
- A região de atuação da CONFEPAR é muito grande. Os preços da matéria-prima variam de uma região para outra. Muitas vezes o preço da matéria-prima repassada pela CONFEPAR, para a CATIVA, não é suficiente para fazer frente aos pequenos laticínios existentes na região.
- A administração da CATIVA é totalmente dependente das decisões da CONFEPAR com relação à política de preço de matéria-prima.
- Outra resposta:.....

**27. Considerando a possibilidade de a centralização da CATIVA na CONFEPAR não ser satisfatória:**

- A CATIVA procurou manter sua indústria em condições de uso por um longo período, mas não mantém mais, pois acredita no sucesso da centralização.
- A CATIVA procurou manter sua indústria em condições de uso por um longo período, mas não mantém mais, pois poderá montar outra em caso de necessidade.
- A CATIVA ainda mantém sua indústria em condições de uso.
- A CATIVA pode se utilizar da opção de vender leite *in natura* para outras empresas.
- Outra resposta:.....

**28. Em termos de resultados obtidos com a centralização da CATIVA na CONFEPAR, você acha que os atuais dirigentes da CATIVA podem considerar-se:**

- Totalmente satisfeitos.
- Parcialmente satisfeitos.

- Não estão satisfeitos.
- Não foi possível medir os resultados, pois o mesmo é de longo prazo.
- Existe uma perspectiva de resultados compensadores, mas a longo prazo.
- Não existe uma perspectiva de resultados compensadores, ainda que a longo prazo.
- Outra resposta:.....

**29. Em termos de benefícios para os associados, acredita que a CATIVA e a CONFEPAR, juntas, poderão no futuro:**

- Melhorar a remuneração ao produto entregue pelos associados em relação às outras empresas atuantes na região.
- Fomentar o aumento da produção de leite dos associados.
- Oferecer melhores preços para aquisição de insumos.
- Oferecer assistência técnica gratuita aos produtores.
- Proporcionar novas oportunidades para produção de outros produtos na propriedade.
- Outra resposta:.....

**30. Com relação aos projetos futuros para a continuidade da aliança estratégica, acredita que:**

- A aliança estratégica continuará do jeito que está, não havendo projetos futuros.
- A tendência é que as cooperativas filiadas passem outras atividades para a CONFEPAR desenvolver.
- A tendência é que ocorra uma fusão entre as cooperativas filiadas e a central, criando uma grande cooperativa singular na região.
- A tendência é continuar a CONFEPAR como uma cooperativa Central, fomentando a diversificação de produtos na propriedade do associado e industrializando-os.
- Outra resposta:.....

**QUESTÕES QUE OS ENTREVISTADOS DEVEM RESPONDER SE COLOCANDO NA CONDIÇÃO DE ASSOCIADOS DA CATIVA**

**31. Na qualidade de associado, você já foi consultado quanto ao seu grau de satisfação com relação à centralização da CATIVA na CONFEPAR?**

- Sim. Como:.....
- Não.

**32. Na condição de associado da CATIVA e com relação à centralização na CONFEPAR, você pode dizer que se considera:**

- Totalmente satisfeito.

- Parcialmente satisfeito.
- Não está satisfeito.
- Outra resposta:.....

**33. Considerando a sua produção de leite, com a centralização da CATIVA na CONFEPAR, você acha que :**

- Foi agregado valor à sua produção;
- Não foi agregado nenhum valor à sua produção;
- O resultado da centralização ainda não chegou a agregar valor à sua produção, mas acredita que futuramente isso acontecerá.
- Não tem perspectiva de que, com a centralização, venha a ser agregado valor à sua produção.
- Considera que, mesmo com a centralização, apenas será mantido o preço de mercado para a sua produção, como já vinha ocorrendo.
- Outra resposta:.....

## ANEXO B

### ANÁLISE DO PROCESSO DE FORMAÇÃO, ESTRUTURAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ALIANÇA ESTRATÉGICA

## ENTREVISTA COM DIRIGENTES DA CONFEPAR

### INSTRUÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO QUESTIONÁRIO:

- a) Pode ser assinalada mais de uma alternativa em cada questão, caso seja esta a opinião do entrevistado;
- b) O item com o enunciado “OUTRA RESPOSTA” deve ser utilizado quando:
  - o entrevistado não souber responder à questão. Nesse caso, o mesmo deve escrever o motivo. Exemplos: Não sei, não tenho opinião formada, não entendi a pergunta, não possuo conhecimento sobre esse assunto etc.;
  - o entrevistado desejar complementar alguma das alternativas propostas e por ele assinalada;
  - o entrevistado sentir necessidade de uma alternativa diferente daquelas disponíveis na questão.

**1 Com relação à possibilidade de as empresas, de um modo geral, poderem firmar acordos de cooperação empresarial para intensificar os negócios, conquistar ou manter posições competitivas no mercado, você:**

- Não tem conhecimento, nunca ouviu falar nada a respeito desse assunto.
- Já ouviu falar, mas não sabe bem de que se trata.
- Sabe o que é, mas não considera o acordo de cooperação vantajoso e/ou necessário para uma empresa obter competitividade, seja qual for a sua situação.
- Sabe o que é e considera o acordo de cooperação vantajoso e/ou necessário para se obter competitividade em determinadas situações.
- Considera o acordo de cooperação uma importante estratégia de crescimento e de competição, que pode ser o caminho para as empresas crescerem de forma rentável e sustentável.
- Outra resposta:.....

**2 Dentre as afirmativas abaixo, identifique uma que considere ser a definição ideal para a aliança estratégica celebrada entre as cooperativas singulares do Norte do Paraná em torno da CONFEPAR:**

- É uma união de empresas em torno de um projeto industrial comum a todas.
- É uma união de empresas, as quais buscam na cooperação um meio de viabilizar projetos industriais e projetos tecnológicos.
- É uma combinação de esforços de várias empresas, que se uniram com o objetivo de adquirir ou manter vantagem competitiva para poder concorrer com empresas multinacionais.
- São empresas que se uniram para cumprir, em conjunto, metas combinadas, mas permanecendo

independentes e compartilhando entre si os resultados.

É um acordo firmado entre mais de duas empresas que decidiram repassar parte das atividades (ou todas) para uma única empresa executar, buscando atingir, juntas, objetivos comuns.

É a cooperação adotada por mais de duas empresas, que optaram em repassar parte de suas atividades para uma única empresa executar, sem com isso comprometer sua independência. Assim, esperam conseguir a otimização das estruturas industriais, de produtos, de comercialização e distribuição e de outras atividades afins.

Outra resposta:.....  
.....  
.....  
.....

### **3 Dentre as questões abaixo, indique a alternativa que considere ser a mais adequada:**

No início das articulações para formação da aliança estratégia em torno da CONFEPAR, a estratégia de centralização já era uma opção definida, pois vinha ao encontro dos anseios de todas as cooperativas filiadas.

A intenção inicial de algumas cooperativas era uma estratégia de fusão. Entretanto, quando essa questão foi colocada em votação, prevaleceu a decisão da maioria, que considerava ser a estratégia de centralização a melhor opção.

Outra resposta:.....

### **4 Com relação à centralização das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de uma cooperativa central, em sua opinião:**

A centralização foi a melhor opção para as cooperativas participantes.

Por quê?.....  
.....  
.....

A estratégia de fusão e/ou incorporação teria sido uma estratégia melhor.

Por quê?.....  
.....  
.....

Outra resposta:.....  
.....  
.....

### **5 Das sugestões abaixo, destaque os motivos que levaram à escolha da CONFEPAR para ser a empresa centralizadora, ao invés de qualquer outra cooperativa do grupo:**

Por ser uma empresa de propriedade das cooperativas envolvidas no processo, sólida, bem estruturada e em pleno funcionamento.

Por ser uma empresa com uma boa tecnologia de produção, bem localizada, com credibilidade perante clientes fornecedores e agentes financeiros.

- Sendo uma empresa sem associados pessoas físicas, não recaía sobre a mesma o sentimento de “bairrismo” e isso facilitou o entendimento entre os dirigentes das cooperativas.
- Foi uma forma que os dirigentes encontraram de viabilizar as suas cooperativas e, ao mesmo tempo, a CONFEPAR, sem que fosse preciso vendê-la para os concorrentes.
- Foi a OCEPAR quem sugeriu que as cooperativas priorizassem a estrutura da CONFEPAR em detrimento de suas estruturas próprias, a fim otimizar o negócio leite na região Norte do Paraná.
- Outra resposta:.....

**6 A centralização das cooperativas de leite do Norte do Paraná certamente aconteceu para alcançar alguns objetivos. Dentre as alternativas abaixo, identifique aqueles que já foram alcançados:**

**Objetivos relacionados com a eficácia operacional:**

- Obter escala de produção e, conseqüentemente, diminuir custos de produção.
- Reduzir custos, de um modo geral, nas cooperativas singulares.
- Compartilhar linhas de produção, de comercialização e de distribuição e atividades afins.
- Desmobilizar estruturas nas cooperativas singulares.
- Modernizar e profissionalizar a gestão na cooperativa central.
- Dividir a concentração de risco (créditos a clientes, decisões de investimentos, lançamentos de produtos).
- Outra resposta:.....

**Objetivos relacionados com a competitividade**

- Evitar a guerra de preços entre as próprias cooperativas.
- Adequar os preços de venda no mercado.
- Realizar *marketing* em comum.
- Optar por marcas que vendem mais e que proporcionam maior rentabilidade.
- Alterar o *mix* de produção, visando melhorar a rentabilidade dos produtos.
- Evitar a guerra de preço na aquisição de matéria-prima.
- Elevar a posição competitiva das cooperativas menos eficientes.
- Evitar a entrada de novas empresas, do ramo, no mercado.
- Outra resposta:.....

**Objetivos estratégicos**

- Utilizar, em comum, tecnologias existentes.
- Desenvolver novos produtos.
- Viabilizar investimentos em novas tecnologias.
- Compartilhar experiências.
- Maximizar o potencial financeiro da empresa centralizadora.
- Ter acesso a recursos financeiros de uso em comum (Recoop).
- Acessar novos mercados, inclusive o internacional.
- Outra resposta:.....

**Objetivos relacionados à eficiência da empresa**

- Oferecer agilidade nas decisões empresariais, tornando a gestão menos dependente de aprovação de assembléias gerais.
- Possibilitar a separação da gestão econômica das relações com associados, para que haja uma independência do controle da empresa.

- Dar mais força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto com outras cooperativas.
- Outra resposta:.....

**7 Com relação à realização de um estudo financeiro que demonstrasse a capacidade de remuneração da matéria-prima dos associados, caso as cooperativas centralizassem suas atividades operacionais numa cooperativa central, pode-se dizer que:**

- Foi realizado um estudo que demonstrou aos dirigentes e delegados as vantagens financeiras que os associados teriam com a formação da aliança estratégica em torno de uma cooperativa central, em relação às suas cooperativas singulares continuarem desenvolvendo as suas próprias atividades.
- Não foi realizado nenhum estudo que demonstrasse aos dirigentes e delegados as vantagens que os associados teriam com a formação da aliança estratégica em torno de uma cooperativa central, em relação às suas cooperativas singulares continuarem desenvolvendo as suas próprias atividades. Foram feitas apenas reuniões explicativas.
- Outra resposta:.....

**8 Quanto à aprovação da constituição da cooperativa central:**

- Foi feita uma assembléia geral, com a participação de ..... associados, para constituição de uma cooperativa central.
- Pelo fato de existir uma cooperativa já constituída em funcionamento, foi convocada uma assembléia geral dos sócios, com a participação de ..... associados, que alterou sua forma.
- Outra resposta:.....

**9 Informar no quadro abaixo as cooperativas participantes da aliança estratégica e como está estruturado o capital dessas empresas .**

<b>Cooperativas participantes</b>	<b>Capital Social</b>	<b>%</b>

**10 Dentre as dificuldades apresentadas abaixo, identifique aquelas que ocorreram durante a fase de articulação da formação da aliança estratégica.**

- Dificuldades relacionadas ao vínculo de associados em mais de uma cooperativa.
- Dificuldades relacionadas às diferenças de especialização das cooperativas envolvidas, ou seja, interesses diferentes das cooperativas de grãos e cooperativas de leite.
- Dificuldades de algumas filiadadas em aprovar a estratégia de centralização das suas atividades junto ao quadro de associados.
- Dificuldades de acordo com relação à remuneração ou não da cessão de uso das marcas das filiadadas.
- Dificuldades de acordo com relação à maneira de remunerar a matéria-prima entregue pelas filiadadas, devido ao fato de que algumas, antes da centralização, não obtinham margens expressivas em seus produtos.
- Dificuldades encontradas pelas singulares na definição da melhor opção de negócio, ou seja, entre

as cooperativas singulares continuarem desenvolvendo as suas atividades próprias ou formarem uma aliança estratégica em torno de uma cooperativa central.

- Dificuldades com relação ao fechamento das indústrias nas cooperativas singulares.
- Dificuldades com relação a incorporar uma outra cooperativa central já em funcionamento.
- Dificuldades com relação às questões relacionadas com distribuidores transferidos das cooperativas singulares.
- Dificuldades relacionadas com o temor de alguns associados com relação ao desaparecimento de sua cooperativa.
- Dificuldades quanto à resistência por parte de alguns dirigentes diante da possibilidade de perda de poder.
- Dificuldades relacionadas ao temor de alguns dirigentes diante da diminuição da estrutura da sua cooperativa.
- Dificuldades relacionadas ao temor por parte de alguns dirigentes diante da possibilidade de extinção de cargos e, conseqüentemente, perda de remuneração.
- Dificuldades relacionadas à resistência por parte de alguns funcionários com cargos de chefia, diante da possibilidade de extinção de seus cargos e, conseqüentemente, perda de emprego.
- Outra resposta:.....

**11 Durante a articulação da formação da aliança estratégica, estava claro o papel que cada uma das participantes teria no processo, ou seja, já se sabia quais atividades ficariam com as cooperativas singulares e quais ficariam com a cooperativa central?**

- Sim.
- Não.

Se a resposta for **sim**, indique, dentre as alternativas abaixo, qual o papel que coube à cooperativa central no processo:

- Atuar como uma cooperativa independente, captando matéria-prima através de suas cooperativas filiadas e de empresas terceiras, dedicando-se exclusivamente ao desenvolvimento econômico e financeiro da central, sem envolvimento com as estratégias das cooperativas filiadas ou com as necessidades de seus associados.
- Atuar como uma cooperativa independente, captando matéria-prima através de suas cooperativas filiadas e de empresas terceiras, porém com poder de interferência nas políticas das cooperativas filiadas.
- Não foi estabelecido nenhum papel para a CONFEPAR desempenhar.
- Outra resposta:.....

**12 Qual é a importância da quantidade de matéria-prima entregue pelas empresas participantes da aliança estratégica?**

- É através da quantidade de matéria-prima entregue que as cooperativas filiadas indicam o número de conselheiros administrativos e fiscais.
- É através da quantidade de matéria-prima entregue que as cooperativas complementam o número de representantes, delegados com direito a voto para compor as suas assembleias.
- É através da quantidade de matéria-prima entregue que a cooperativa central calcula a distribuição de resultados ao final do exercício.
- Outra resposta:.....

**13 Demonstrar, no quadro abaixo, a estrutura atual de representatividade das cooperativas**

**singulares na cooperativa central:**

Cooperativa	Produção entregue	Representante fixo	Representante em função da produção	Conselheiro Administrativo	Conselheiro Fiscal

**14 Com relação à independência das cooperativas participantes da aliança estratégica, pode-se dizer que as mesmas mantêm independência entre si, ou seja, possuem administração própria?**

- Sim.  
 Não.

**15 As cooperativas participantes da aliança estratégica, dentro do seu contexto específico de negócio, possuem autonomia quanto a :****Fornecedores**

- Sim.  
 Não.

**Clientes**

- Sim.  
 Não.

**Associados**

- Sim.  
 Não.

**16 Informar, sobre a fase de implementação da aliança estratégica, ou seja, na fase de transferência das atividades das cooperativas singulares para a cooperativa central:**

- Foi elaborado formalmente um plano de trabalho no qual se previa, passo a passo, “o que”, “como”, “quem” e “quando”, com relação às atividades que seriam centralizadas.
- Não houve necessidade de elaborar formalmente nenhum plano de trabalho, pois as atividades que seriam centralizadas foram sendo transferidas para a cooperativa central de forma gradual, no sentido de não causar grandes transtornos às empresas.
- Foi escolhido um coordenador para acompanhar os trabalhos de implementação, no sentido de oferecer toda a assistência necessária com relação às transferências das atividades para a cooperativa central.
- Não foi necessário escolher um coordenador específico para acompanhar os trabalhos de implementação, pois a transferência das atividades vieram com os respectivos técnicos das singulares, os quais se incumbiram de executar também a implementação.
- Outra resposta:.....

**17 Informar se, na fase de implementação da aliança estratégica na CONFEPAR, houve:**

- Necessidade de a CONFEPAR adquirir máquinas ou equipamentos para fazer frente à nova demanda de produção, ou seja, para suportar o fluxo de entrada de matéria-prima, o processamento e a saída de produtos.
- Necessidade de aumentar o quadro efetivo de pessoal.
- Necessidade de fazer aquisição de novos veículos.

- Necessidade de fazer investimentos em tratamento de efluente.
- Necessidade de aumentar a produção de algum produto fabricado.
- Necessidade de fazer investimentos na área de processamento de dados.
- Necessidade de adequar a estrutura administrativa.
- Outra resposta:.....

**18 Com a centralização das atividades, certamente aumentou a necessidade de capital de giro para bancar o ciclo financeiro dos negócios. Informar se:**

- Foi necessário recorrer às cooperativas singulares para obtenção de ajuda financeira durante um certo período.
- Foi necessário recorrer a bancos para obtenção de empréstimos de curto prazo (descontos de cheques, duplicatas e outros).
- Foi liberado os recursos do Recoop, o qual resolveu o problema de falta de capital de giro da empresa.
- Outra resposta:.....

**19 É sabido que, antes da centralização, cada singular utilizava-se de marcas próprias em seus produtos. Após a centralização, informar se:**

- A cooperativa central optou por utilizar todas as marcas que antes eram utilizadas pelas cooperativas singulares.
- A cooperativa central optou pelo uso de sua marca própria e escolheu, dentre as marcas das cooperativas singulares, algumas de maior projeção no mercado. Quais?.....  
.....
- A cooperativa central optou por utilizar somente marca própria, descartando o uso de marcas de cooperativas singulares. Qual?.....  
Outra resposta:.....

**20 Com a centralização, a CONFEPAR passou a fabricar todos os produtos que as singulares fabricavam antes da centralização?**

- Sim.
- Não.

Se a resposta for **sim**, informar, dentre as questões abaixo, o motivo:

- Levar à desativação total das estruturas industriais nas cooperativas envolvidas no processo.
- Fabricar produtos que remuneram melhor a matéria-prima entregue pelos associados.
- Viabilizar a indústria da CONFEPAR, que necessita trabalhar com a plataforma “cheia”, ou seja, obter escala de produção e, conseqüentemente, baixar o custo de produção.
- Outra resposta: .....

Se a resposta for **não**, informar no quadro abaixo o atual *mix* de produção e, na seqüência, o motivo da alteração.

Produtos fabricados	Capacidade de produção das máquinas
---------------------	-------------------------------------


Motivo da alteração do *mix*:.....  
 .....  
 .....  
 .....

**21 Em consequência da centralização das atividades das cooperativas de leite do Norte do Paraná em torno de uma cooperativa central, informar o número ou o valor respectivo, no quadro abaixo, considerando o grupo:**

Itens	Antes da centralização	Depois da centralização
Indústrias		
Funcionários		
Veículos		
Distribuidores		
Matéria-prima		
Faturamento		

**22 Com relação às dificuldades que a CONFEPAR vêm encontrando em trabalhar centralizando as atividades das cooperativas filiadas, pode-se dizer que:**

- Está sendo difícil administrar a política de preço de matéria-prima, pois as cooperativas singulares dependem da política de preço da CONFEPAR (que tem o seu preço), considerando a média praticada nas vendas e o preço de mercado da matéria-prima.
- A região de atuação da CONFEPAR é muito grande. Os preços da matéria-prima variam de uma região para outra. Muitas vezes o preço da matéria-prima repassada pela CONFEPAR, para as filiadas, não é suficiente para fazer frente aos pequenos laticínios existentes na região.
- Algumas cooperativas singulares ainda têm um custo alto de operacionalização, e o preço final da matéria-prima ao associado chega menor que o dos concorrentes.
- Não vem encontrando nenhuma dificuldade.
- Outra resposta:.....

**23 Como as cooperativas filiadas à CONFEPAR acompanham o desempenho da aliança estratégica?**

- A CONFEPAR envia para as filiadas, mensalmente, o balancete contábil.
- Cada cooperativa filiada tem um representante no Conselho de Administração, sendo realizadas reuniões mensais, o que permite um acompanhamento dos resultados.
- As cooperativas filiadas possuem membros no Conselho Fiscal, os quais acompanham o desempenho da cooperativa central, sendo realizadas reuniões mensais.

Outra resposta:.....

**24 Com relação aos resultados esperados, pode-se dizer que:**

	Sim	Não
A centralização já agregou valor à produção dos associados das singulares filiadas?		
A queda nos custos já foi sentida pelo grupo todo?		
Os recursos do Recoop foram liberados?		
As singulares filiadas venceram ou estão vencendo, gradativamente, suas dificuldades?		
Aconteceram investimentos em novas tecnologias de produção?		
Existe possibilidade de atuação no mercado internacional?		
Já houve desmobilizações nas singulares?		
Houve ou está previsto aumento da capacidade de produção de produtos de maior giro ou rentabilidade?		
Ainda há concorrência entre as cooperativas singulares na aquisição de matéria-prima?		
Ainda há concorrência entre as cooperativas singulares na venda de produtos industrializados?		
Favoreceu a troca de experiência entre as cooperativas?		

Outras observações:.....  
 .....  
 .....  
 .....

**25 Em termos de resultados obtidos com a aliança estratégica, informar se os dirigentes da CONFEPAR podem considerar-se:**

- Totalmente satisfeitos.  
 Parcialmente satisfeitos.  
 Não estão satisfeitos.  
 Outra resposta:.....

**26 No caso de resultados financeiros (sobras ou perdas) da cooperativa central, como as cooperativas singulares filiadas participam desses resultados?**

- Proporcionalmente ao capital investido.  
 Proporcionalmente à quantidade de produção entregue.  
 Outra resposta:.....

**27 Com relação à satisfação dos associados das cooperativas singulares, no tocante ao desempenho da CONFEPAR, considera que:**

- Estão totalmente satisfeitos, pois agregou valor à sua produção.  
 Estão parcialmente satisfeitos, pois agregou pouco valor à sua produção.  
 Não estão satisfeitos, pois não agregou valor algum à produção entregue.  
 Estão insatisfeitos porque o resultado da aliança estratégica ainda não chegou a atingi-los, mas acredita que futuramente isso acontecerá.  
 Os associados não têm perspectiva de que a aliança estratégica agregará valor à sua produção.

- Os associados acreditam que a aliança apenas manterá o preço de mercado para a sua produção.
- Não há pesquisa que indique o grau de satisfação.
- Outra resposta:.....

**28 Com relação aos projetos futuros para a continuidade da aliança estratégica, acredita que:**

- A tendência é que as cooperativas filiadas passem outras atividades para a CONFEPAR desenvolver.
- A tendência é que ocorra uma fusão entre as cooperativas filiadas e a central, criando uma grande cooperativa singular na região.
- A tendência é a CONFEPAR continuar como uma cooperativa central.
- Outra resposta:.....

**29 Com relação à diversificação, a CONFEPAR e as filiadas, juntas, possuem projetos futuros para não ficarem à mercê somente do leite?**

- Sim.
- Não.

Se a resposta for **sim**, a CONFEPAR e as filiadas pretendem:

- Industrializar produtos, o que permitirá aos associados também diversificarem a produção em sua propriedade rural.
- Industrializar produtos que utilizem o leite na sua composição.
- Industrializar produtos para alimentação animal.
- Industrializar outros alimentos que não envolvam associados e nem derivados de leite.
- Outra resposta:.....

**30 Considerando o fato de as cooperativas trabalharem integradas em uma cooperativa central, numere em ordem crescente de importância os itens abaixo:**

- Existência de confiança entre os membros diretivos.
- Confiança de que a decisão de integrar as cooperativas de leite da região foi acertada.
- Participação mais ativa das cooperativas integrantes nos negócios da cooperativa central.
- Necessidade de mais tempo para que os resultados da aliança estratégica cheguem até o cooperado.
- Transparência nos negócios da cooperativa central.
- Cumprimento das normas, regulamentos e estatuto da sociedade.
- Existência de espírito de colaboração entre as partes.
- Existência de uma comunicação eficaz entre as partes.
- Existência de respeito entre as partes.
- Existência de um contrato formal entre as partes, além do Estatuto Social.
- Existência de comprometimento dos associados.
- Existência de objetivos e metas preestabelecidas.
- Investimento na educação cooperativista.
- Envolvimento dos associados das cooperativas integrantes para aproximá-los e levá-los a ter interesse pela cooperativa central da mesma forma que se interessam pela cooperativa singular.
- Outra resposta:.....

**31 Com relação à realização de um trabalho constante visando a integração dos associados das**

**cooperativas participantes, no sentido de conscientizá-los que a cooperativa central é um prolongamento de seu negócio e do seu trabalho, você considera:**

- Importante.
- Desnecessário.
- A cooperativa central não deve se envolver com associados de filiadas.
- Outra resposta:.....

**32 Que outras considerações importantes, relacionadas à aliança estratégica, gostaria de registrar?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)