

Um ensaio sobre estratégias de integração operacional nas cooperativas de leite paulistas

Marcelo Francini Girão Barroso
Sérgio Pinheiro Torggler
Sigismundo Bialoskorski Neto
Marina Teixeira Trindade
Thaís Dias Raimundo
FEA-RP/USP

Grupo de Pesquisa: 9-Instituições e Organizações na Agricultura

Resumo

As organizações cooperativas de modo geral, e as agropecuárias em particular, enfrentam continuamente diversos limitadores às suas operações e a seus resultados. Ou seja, além dos desafios impostos regularmente pelas dinâmicas dos mercados onde atuam, ainda se deparam com dificuldades específicas à condição de organizações cooperativas, sociedades de pessoas motivadas ao trabalho conjunto visando ao atingimento de objetivos convergentes. Alternativas de integração entre cooperativas, ou "intercooperação" como destacado por cooperativistas, é recorrentemente tema de debates e estudos, menos por estar a cooperação na essência dessas organizações, mas devido a oportunidades de melhores resultados advindos da atuação conjunta de organizações motivadas por objetivos similares. É o que se verifica quando do estudo de algumas das maiores cooperativas de leite do mundo ou quando da formatação de modelo de organização cooperativa feita com base na realidade em funcionamento em outros países. Fundamentalmente, todas as cooperativas visam a melhores resultados nos negócios de seus cooperados, sendo a busca pela maximização dos resultados da operação própria apenas meio para consecução do objetivo maior. No caso específico das cooperativas de leite do Estado de São Paulo, objeto da discussão apresentada nesse trabalho, verifica-se um baixo nível de atuação integrada; há oportunidades portanto a serem aproveitadas por elas. Visando ao aproveitamento dessas oportunidades, são apresentadas estratégias alternativas de integração entre cooperativas, passíveis de serem implementadas pelas cooperativas paulistas. Espera-se assim contribuir para essa discussão sobre integração de cooperativas agropecuárias.

Palavras-chaves: cooperativas de leite, estratégias competitivas, integração operacional

Abstract

An essay about operational integrative strategies in São Paulo dairy cooperatives. The cooperative organizations in general, and the agricultural cooperatives in particular, continuously face diverse constraints to its operations and results. That is, beyond the challenges from the markets where they act which they have to struggle with, they would still have to face constraints due to their condition of cooperative organization, i.e., societies of person motivated for the collective work aiming convergent objectives. Cooperative

integration alternatives are recurrently subject of debates and studies, less for being the cooperation in the essence of these organizations, but due to the chance of better performance in enterprises motivated for similar objectives. That is what one can verify when studies some other dairy cooperatives of the world or when faces model of cooperative organization formatted from the reality of this in other countries. Basically, every cooperative aim at the best results for its members, being the search for the maximization of its results just one way for achieving its most important objective. For the specific case of dairy cooperatives in São Paulo State, object of this present paper, one can verify a low level of integration between them. There are opportunities to be seek, then. As to contribute for this discussion, it will be presented some alternative strategies for integration of cooperatives, specially for them in São Paulo.

Key Words: dairy cooperatives, competitive strategies, operational integration

1. INTRODUÇÃO

Na atividade agropecuária, em especial no segmento de leite, as cooperativas têm significativa participação, em alguns países chegando inclusive a dominar alguns elos da cadeia produtiva. A produção cooperativada propicia aos produtores cooperados melhores condições de negociação de preços com a indústria de insumos, bem como melhores ganhos na venda de seus produtos, seja leite cru resfriado, vendido em grande volume, sejam produtos lácteos beneficiados, de maior valor agregado. No caso específico do Estado de São Paulo, no entanto, as cooperativas agropecuárias que atuam no segmento leite eram responsáveis em 2002 por somente 35% da captação, segundo dados da OCB e CBCL (2003), sendo o restante disputado por laticínios não cooperativos, nacionais e de outros países. Isto significaria a princípio uma oportunidade de crescimento às cooperativas existentes, não fosse uma situação verificada atualmente de forte competição entre as próprias cooperativas em algumas regiões produtoras do estado, disputando não somente os mercados consumidores, como também os produtores de leite.

Neste contexto, visando a contribuir na discussão sobre propostas alternativas à melhoria dos ganhos das cooperativas e dos conseqüentes resultados percebidos pelos produtores cooperados, é apresentado este trabalho a respeito de estratégias de integração operacional das cooperativas de leite paulistas. Objetiva-se propor um modelo conceitual efetivo sobre integração de cooperativas, composto por estratégias alternativas passíveis de serem implementadas pelas cooperativas de São Paulo.

Para o alcance desse objetivo, o trabalho foi desenvolvido da seguinte forma: inicia-se por uma visão geral sobre o cooperativismo agropecuário, seus principais limitadores de competitividade e possíveis caminhos alternativos para a supressão desses limitadores e para a continuidade e evolução de suas operações. Continua-se pela apresentação das cooperativas paulistas atuantes no sistema agroindustrial do leite, destacando-se a informação quanto ao nível de integração existente atualmente entre elas; segue-se então a uma análise de seis cooperativas de leite de outros países, destacando-se suas principais estratégias operacionais. Por fim, é apresentado o modelo conceitual proposto, com o detalhamento das estratégias de integração para as cooperativas de leite paulistas.

2. AS COOPERATIVAS E AS ESTRATÉGIAS INTERNACIONAIS

2.1. Cooperativas agropecuárias e modelos organizacionais

As organizações cooperativas cumprem de modo geral importante papel em nossa sociedade. "São organizações particulares [no contexto da economia social], pois apresentam uma importante função pública de desenvolvimento econômico, aliada à geração e distribuição de renda e à criação de empregos [...] Mas isso ocorre sem o objetivo de auferir ganhos extraordinários ou o chamado lucro econômico. Como as cooperativas podem distribuir os resultados econômicos 'pro-rata', essas organizações contribuem para a efetiva distribuição de renda entre seus associados" (BIALOSKORSKI NETO, 2005).

No entanto, "é importante discutir que, apesar de toda a importância social, as cooperativas devem ser igualmente eficientes sob o ponto de vista econômico, a exemplo de outras empresas. [...] Não se pode fazer referência às cooperativas como associações beneficentes ou de fins apenas públicos. Essas organizações têm, e devem ter, objetivos econômicos de produção e de coordenação do fator de produção trabalho" (*op. cit.*). Isso porque, "o conceito microeconômico de produtividade só consegue provar sua superioridade ao isolar o impacto lucro de uma unidade produtiva do conjunto das externalidades, do impacto social gerado" (DOWBOR, 2001).

As cooperativas agropecuárias, por sua vez, derivam essas afirmações para o ambiente específico dos sistemas agroindustriais, pois agregam vantagens competitivas aos produtores rurais – normalmente pressionados pelos elos a montante e a jusante da cadeia produtiva – por meio da transferência a eles de poder de barganha comercial e contratual. A produção rural cooperativada permite aos produtores melhores condições de negociação com a indústria de insumos, bem como permite a agregação de valor aos produtos, o que leva à manutenção de maior parcela do valor final dos produtos no meio rural. Segundo Bialoskorski Neto (2001), as cooperativas no Brasil são elementos de distribuição de renda e de desenvolvimento, assim estão positivamente correlacionadas com o valor da produção por estabelecimento rural. Ou seja, um aumento na proporção de cooperados ocasiona um aumento também no valor da produção agropecuária. Assim, o nível de organização econômica é um fator fundamental para explicar a geração de valor na produção e renda.

É o caso de se notar, por exemplo, os resultados apresentados por Balieiro *et alli* (2005) de pesquisa realizada sobre dados do Censo Agropecuário 1996 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE comparando a renda percebida por produtores rurais ligados a alguma cooperativa – de produção agropecuária, de crédito rural e/ou de eletrificação rural – ou não. Resumidamente, verifica-se que aqueles perceberam na safra 1995/96 rendas médias de R\$ 26.783, enquanto estes de R\$ 6.458. É significativo notar que esse diferencial de renda não foi concentrado nos ganhos das indústrias atuantes no setor agrícola, mas foi distribuído a milhares de produtores rurais, gerando consumo e alavancagem econômica nas comunidades onde eles residem. Ainda, esse valor não foi transferido em sua totalidade das cooperativas aos produtores, mas foi percebido por eles devido à existência delas, na forma de preços menores pelos insumos produtivos e serviços de assistência técnica e maiores ganhos na venda conjunta da produção agrícola.

Apesar de reconhecida a importância das cooperativas nos sistemas agroindustriais, são notórias algumas dificuldades enfrentadas por elas na condução de seus negócios. São derivadas de limitadores de competitividade inerentes ao modelo cooperativo de organização e produção, resumidos nos seguintes itens (COOK, 2000 e FULTON, 2000): dificuldade no

estabelecimento claro da missão do negócio, devido ao somatório das demandas específicas dos sócios; limitação de abrangência à área pervasiva aos próprios cooperados, haja vista que o objetivo primeiro dela é agregar valor à produção deles, não originar produtos em outros locais; dificuldade na capitalização da cooperativa, haja vista o difuso reconhecimento dos direitos de propriedade sobre o capital investido no empreendimento; e o conflitante acúmulo sobre os produtores rurais sócios das cooperativas dos papéis de agente e principal das mesmas relações contratuais, ora fornecedores das matérias primas para as cooperativas, ora usuários de seus serviços, ora gestores de seus negócios. Ainda, verificam-se limitadores de competitividade devido à ação dos sócios "caroneiros" ("free-riders"), tanto internos quanto externos, que se beneficiam das estruturas disponíveis sem terem necessariamente investido em sua imobilização, e à limitação de horizonte na visão dos sócios sobre alternativas de investimento, preferindo-se recorrentemente projetos de curto prazo de maturação.

Percebe-se portanto um nível de dificuldade significativo às cooperativas no desempenho de suas atividades e no cumprimento de seus objetivos de forma a garantir sua continuidade de funcionamento. Continuamente novos modelos contratuais e de organização são estudados, visando a oferecer às cooperativas meios alternativos à consecução de seus objetivos, garantindo-se a manutenção da estrutura cooperativista. Modelos de organização como "Cooperativas de Nova Geração" (FULTON, 1998 e 2000; BIALOSKORSKI NETO, 1998; CHADDAD e BIALOSKORSKI NETO, 2002), redes de negócios entre cooperativas (BIALOSKORSKI NETO *et alli*, 2002; BIJMAN, 2004; CHADDAD, 2004a; KARANTININIS e GRAVERSEN, 2004; NASSAR *et alli*, 2002), fusão e transnacionalização de cooperativas (NIELSEN, 2000), entre outros, recorrentemente são experimentados por organizações no Brasil e outros países, gerando casos de sucesso e de insucesso posteriormente estudados pela academia.

Chaddad e Cook (2004) observaram diversos casos de organização de cooperativas agropecuárias e descreveram um conjunto de modelos de organização; argumentaram que, "a fim de captar o montante de capital de risco necessário à implementação das estratégias de crescimento e permanecer competitivas, as cooperativas agropecuárias estão usando inovações organizacionais para se adaptarem à industrialização agrícola" (pág. 348). Estas inovações organizacionais foram descritas sob a ótica de direitos de propriedade, pois comporiam estes o "mecanismo mais efetivo para provimento aos agentes econômicos de incentivos à criação, manutenção e incremento de ativos" (pág. 349). Descreveram assim seis modelos de organização cooperativista: cooperativas tradicionais, cooperativas de investimentos proporcionais, cooperativas de membros investidores, cooperativas de Nova Geração, cooperativas com acesso a capital em entidade externa e cooperativas com títulos de investimento. Haveria ainda um último modelo, mas não mais cooperativo: empresas orientada a investidores ("*investor-oriented firms*"), fruto da conversão de cooperativas.

No Brasil, por outro lado, é oportuno notar que as organizações cooperativas estão operando modificações com uma dinâmica significativamente menos intensa do que no restante do mundo. Não se encontram aqui ainda redes formadas ou mesmo cooperativas com diferentes formas de estabelecimento de seus direitos de propriedade, como proposto, por exemplo, no modelo das Cooperativas de Nova Geração. Há impeditivos legais a isso, mas há também dificuldades no âmbito dos capitais humano e social disponíveis nas cooperativa.

Segundo Bialoskorski Neto (2000), a participação na cooperativa e a subscrição de quotas-partes geram o direito de uso dos serviços prestados pela organização. Mas como a cooperativa é um bem comum do grupo social, e não há uma divisão clara entre a propriedade e o controle, esta empresa é induzida para uma situação onde este direito seja difuso para o

grupo que não participa diretamente do controle e da gestão do empreendimento. Esta situação particular pode gerar ações oportunistas por parte dos associados de duas formas diferentes: primeiro, favorecendo um determinado grupo dentro da coalizão de interesses; segundo, fazendo com que aqueles que vêm o seu direito expropriado procurem outras vias de transação em detrimento de por meio de sua cooperativa.

Quanto aos direitos sobre os resultados ou sobras, estes ocorrem na cooperativa de forma proporcional à atividade de cada membro com a sua organização, se aprovadas em assembléia geral e somente após o direcionamento de recursos às reservas indivisíveis e de contingências e de investimentos, se existir. Assim, segundo o mesmo autor, dificilmente há distribuição de sobras ao final do período contábil, fazendo na prática com que o direito ao resíduo das operações não exista, seja difuso e de difícil controle e monitoramento por parte do associado que deveria ter este direito.

Deve-se também considerar que em uma cooperativa as quotas-partes são não negociáveis, por definição na Lei 5.764¹, fazendo com que na prática não exista o direito de alienação do ativo do qual esse associado é proprietário. Desta forma, a aplicação de recursos no capital da cooperativa não se constitui como uma reserva de valor para o associado, apesar de que este pode reaver o seu capital corrigido por uma taxa limitada de juros no caso da sua desistência de participação na organização.

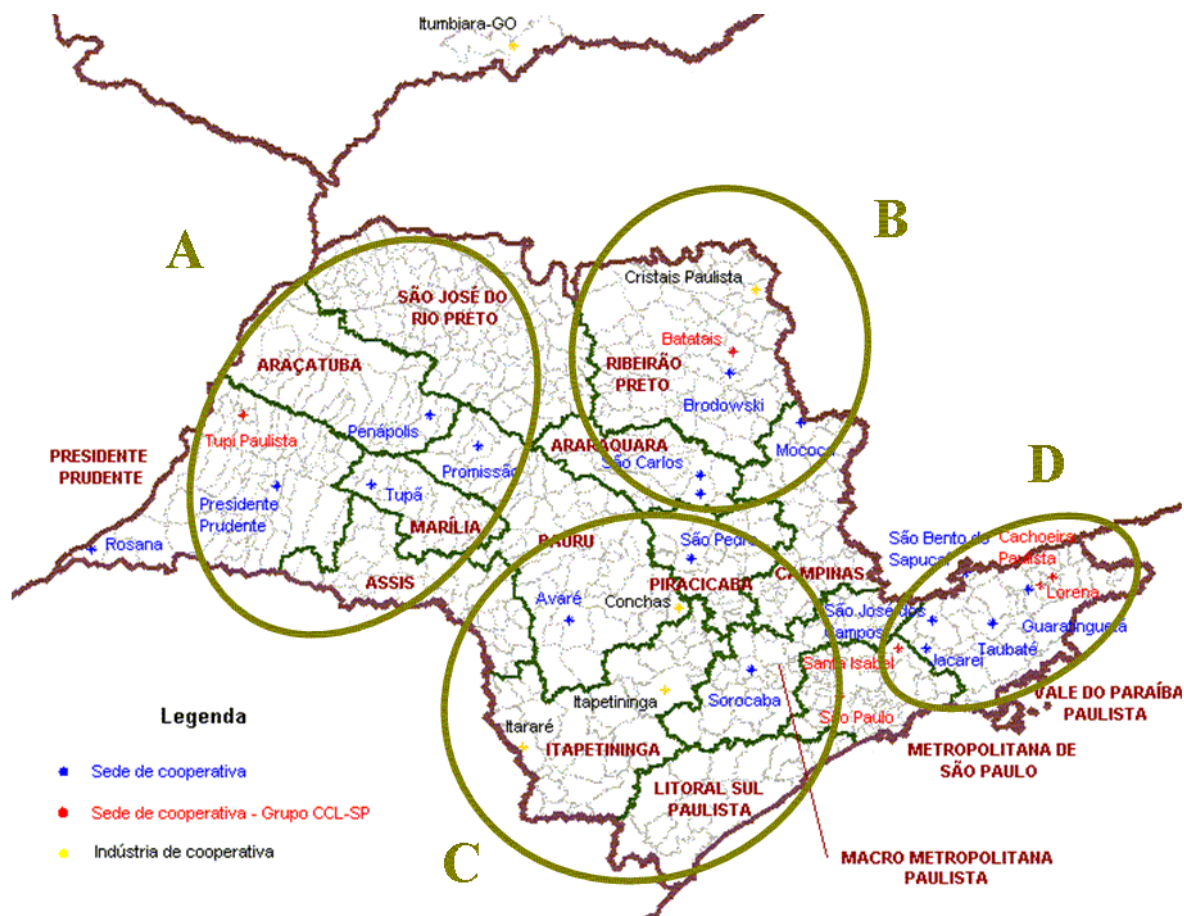
Dados esses elementos, da importância das cooperativas para os sistemas agroindustriais, dos limitadores de competitividade a que elas estão continuamente submetidas, dos modelos de organização possíveis e das características específicas das cooperativas agropecuárias brasileiras, temos por fim a premência pela proposição de modelos específicos de organização para as cooperativas brasileiras. Neste ensaio, apresenta-se portanto uma proposta para cooperativas agropecuárias de leite, de acordo com observações sobre especificidades das cooperativas paulistas atuantes nesse sistema agroindustrial.

2.2. Cooperativas agropecuárias de leite paulistas

Conforme contabilização da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo-OCESP, 23 cooperativas no estado atuam no sistema agroindustrial do leite (OCESP, 2007). No Mapa 1, a seguir, estão localizadas essas cooperativas, indicadas de acordo com a localização das sedes e das indústrias e agrupadas de acordo com a região principal de atuação no Estado.

¹ Legislação de 1971 que rege as sociedades cooperativas no Brasil.

Mapa 1 – Localização das cooperativas paulistas que atuam no sistema agroindustrial do leite.



Fonte: OCESP (2007)

As cooperativas de leite paulistas foram separadas em cinco grupos, de acordo com a área principal de atuação (quatro grupos destacados no mapa, mais um de ampla área de atuação, não destacado). Na região noroeste do Estado, localização do grupo A de cooperativas, existem 06 organizações, sendo uma delas sócia da Cooperativa Central Laticínios de São Paulo-CCL e as demais independentes.

Na região de Ribeirão Preto, Campinas e Araraquara, identificado pelo grupo B de cooperativas, atuam 05, sendo uma sócia da CCL, duas independentes e duas coligadas. A região do grupo C, caracterizado pela região ao sul de Bauru, mais Itapetininga, Sorocaba, Piracicaba, agrupa 03 cooperativas, todas independentes. Finalmente na região do Vale do Paraíba, do grupo D de cooperativas, existem 08 cooperativas, sendo três sócias da central e as demais independentes. A Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo-CCL, por ter atuação ampla regionalmente, foi alocada num grupo específico, chamado de "E", sem área de abrangência definida.

Entre as 23 cooperativas de leite paulistas, percebe-se que 06 atuam em forte integração, num sistema "singular-central". Nesse sistema, 05 cooperativas singulares (mais 03 em Minas Gerais, não indicadas no mapa) atuam nos processos de originação de leite, enquanto a central cuida da industrialização e da gestão dos produtos, das marcas e dos mercados atendidos pelo grupo. Outras 02 cooperativas, localizadas no grupo B e apesar de

serem de 1º grau (singulares), atuam de forma coligada, fortemente integradas e com atuações complementares. Uma cuida da originação de leite (cooperativa de produtores rurais), e a outra da industrialização e da comercialização dos produtos (cooperativa de trabalhadores na indústria). Sobram portanto 15 cooperativas independentes, muitas vezes conflitantes em suas áreas de abrangência, competindo na originação e na distribuição dos produtos. Acredita-se que essas cooperativas, bem como as que já atuam de forma integrada, poderiam se beneficiar de projetos de integração operacional entre si. As alternativas de integração propostas nesse trabalho foram vislumbradas ante essa realidade do cooperativismo de leite paulista apresentada.

2.3. Estratégias e casos internacionais - *Benchmarking*

Antes ainda da apresentação das propostas para integração de cooperativas de leite, uma breve análise de casos de integração entre cooperativas de outros países. Foram selecionadas as quatro maiores do mundo em 2002, mais uma da Holanda (6ª) e uma da Austrália (23ª), segundo dados de Chaddad (2004b).

A pesquisa apontou para alguns modelos bem sucedidos de estratégias das cooperativas de produtores de leite no mundo. No entanto, cada uma guarda peculiaridades que as tornam ímpares, quer seja pelas condições físicas e geográficas, quer pelas condições históricas que as levaram ao modelo desenvolvido.

No geral, os modelos mais visíveis são aqueles nos quais a estratégia determinante é a busca de ganhos de escala por meio de fusão de cooperativas pequenas, resultando em cooperativas maiores e verticalizadas, que operam com produtos diversificados em territórios relativamente grandes, algumas delas voltadas para o mercado internacional. Notadamente, o sucesso se baseia em duas estratégias para melhorar o desempenho operacional, uma pelo ganho de escala logístico e outra pela criação de marcas diferenciadas.

No presente estudo, atenta-se para soluções e paradigmas que apontem rumos para as cooperativas de leite do Estado de São Paulo. Fizemos menção a aspectos de estratégia comercial e dados recentes do desempenho operacional.

a) *Dairy Farmers of America-DFA*

A cooperativa, segundo Chaddad (2004b), surgiu como meio de sobrevivência devido às dramáticas mudanças ocorridas no mercado lácteo nos Estados Unidos. Nasceu em 1998, da fusão de quatro cooperativas menores, visando a aproveitar a sinergia entre as unidades. Criaram assim novas marcas, e em 2005 já supriam 34% do mercado norte americano de lácteos, tendo seu faturamento dividido em 74% do leite fluido, 15% de queijos e 15% de manteiga, desidratados e outros. Recentemente, conforme dados apresentados pela própria cooperativa (DAIRY FARMERS OF AMERICA, 2007), verifica-se que as pressões econômicas continuam agindo sobre a cooperativa, uma vez que no relatório anual de 2005 os dados mostram que a situação continua se depurando, na busca de eficiência. Entre 2004 e 2005, a comercialização física aumentou em 4,4%, mas o preço pago ao produtor foi reduzido em 6,1%, e o número de fazendeiros cooperados diminuiu em 5,7%. A redução do resultado líquido de 65 para 10 milhões de dólares foi justificada pela absorção de custos não recorrentes, tais como custo de fechamento de unidades, custo de integração e perdas com furacões. A estratégia em uso fundamenta-se primeiro na valorização de marcas (para leite fluido usa oito marcas regionais de empresas parceiras e marcas próprias em queijos e manteiga), e em segundo na otimização de ganhos logísticos e operacionais com redução de plantas deficitárias.

b) Fonterra (2007)

Cooperativa de laticínios da Nova Zelândia, voltada para o mercado internacional, contando com 11.600 produtores cooperados. O último demonstrativo financeiro da cooperativa, encerrado em 31 de maio de 2006, mostra os seguintes fatos relevantes: crescimento de 5,5% nas receitas operacionais sobre 2005; expansão dos ativos em 10,7%; diminuição do repasse aos cooperados em 9%, refletindo uma deterioração dos preços internacionais, haja vista que a cooperativa remunera seus cooperados pelo valor adicionado do produto. A estratégia de negócio é maximizar os ganhos de escala e manter níveis elevados de qualidade para continuar competitiva no mercado internacional.

c) Arla-Foods (2007)

É uma cooperativa de laticínios transnacional localizada na Escandinávia, fruto da fusão de duas outras, ocorrida em abril de 2000: a Arla, da Suécia, e a MD Foods, da Dinamarca. Tem foco na criação e diferenciação de marcas, comercializando uma ampla linha de produtos destinada ao consumidor final. Em novembro de 2005, quando do encerramento do exercício social, reportou um processamento anual de 8,4 bilhões de kg de leite cru, 1,1% menor que 2004, e um faturamento 1,9% menor. É significativo notar que, apesar da diminuição da quantidade de cooperados no período recente, não se verificou redução no fornecimento de leite, indicando um avanço no processo de ganho de escala. Este fenômeno se evidencia em 2005 em relação a 2004 pela redução de cooperados em 9% e manutenção do volume de leite cru entregue.

d) California Dairies, Inc. (2007)

É a maior cooperativa de leite no Estado da Califórnia, que por sua vez é o maior Estado produtor de leite dos EUA. Ela foi formada pela fusão de três cooperativas em 1999. Esta se especializou em produtos destinados ao mercado institucional, especialmente leite em pó, manteiga e derivados de manteiga. O que se verifica em termos de estratégia comercial é que esta cooperativa se focou apenas no atendimento a grandes clientes e não desenvolveu estratégia e sistemas de distribuição para atender o varejo com marcas próprias.

e) Friesland Foods (2007)

É uma empresa multinacional holandesa, controlada por uma cooperativa de produtores. Atua em diversos países, com produtos destinados ao consumo final, detentora de diversas marcas. Os dados dos balanços de 2006 e 2005 mostram que as receitas cresceram 5,8%, valor expressivo de crescimento para mercados maduros como o europeu; a margem operacional líquida cresceu de 4,8 para 5,5% em relação às vendas líquidas.

f) Dairy Australia (2007)

Era, em 2002, a 23ª maior cooperativa em captação de leite do mundo, voltada para o mercado mundial. Segundo o site da cooperativa, a estratégia base para o desenvolvimento é o investimento em tecnologia da produção, da qualidade do leite e da melhoria da qualidade da distribuição. Os resultados de 2006 e 2005 indicam que houve uma queda de faturamento da ordem de 0,8% e o desempenho saltou de um superávit de 1,5 milhão de dólares australianos para um déficit de 5,6 milhões em 2006. Os dados da produção física disponível no relatório *Australian Milk Production (2007)*, com base janeiro de 2007 sobre janeiro de 2006, mostram uma queda de 10,9%, fato que justificaria a deterioração do desempenho da cooperativa, uma

vez que pode estar havendo uma tendência de diminuição da demanda e dos preços internacionais.

Quadro 1 - Resumo das estratégias de integração das cinco cooperativas internacionais analisadas.

Cooperativa	Principais Estratégias
<i>Dairy Farmers of America</i>	Valorização de marcas de próprias e parceiros; otimização de ganhos logísticos e operacionais.
<i>Fonterra</i>	Foco no mercado internacional, maximizar os ganhos de escala para continuar competitiva no mercado internacional.
<i>Arla-Foods</i>	Diferenciação de marcas e ganho de escala na produção e no mercado consumidor.
<i>California Dairies, Inc.</i>	Especialização como fornecedor institucional, atendendo apenas grandes clientes corporativos com poucos produtos básicos: leite em pó, manteiga e subprodutos.
<i>Friesland Foods</i>	Diferenciação de marcas, atuação global e ganho de escala na produção e na distribuição.
<i>Dairy Australia</i>	Ganho de escala e qualidade para garantir acesso ao mercado internacional. Desenvolvimento de marcas e produtos no mercado interno.

3. PROPOSTAS DE ESTRATÉGIAS PARA AS COOPERATIVAS DE LEITE PAULISTAS

Segue finalmente a proposta de integração de cooperativas visando aplicação no sistema agroindustrial do leite em São Paulo. Está descrita na forma de um modelo conceitual, sugerindo níveis consecutivos de atuação conjunta, implicando em níveis crescentes de complexidade e de necessidade de formalização.

São cinco níveis de integração, mais um nível basal referente à situação atual, das cooperativas independentes. Em cada um deles, são apresentadas suas características principais, mais pontos positivos e negativos; são identificados também alguns fatores críticos ao sucesso de cada um deles.

3.1. Situação atual: cooperativas independentes

A situação atual das cooperativas paulistas de laticínios é caracterizado pela ação independente umas às outras, tanto na originação quanto na industrialização e no atendimento aos mercados consumidores. Competem muitas vezes entre si, restando alternativas de segmentação e de diferenciação de produtos pelas unidades individuais visando ao aumento de sua rentabilidade e competitividade. Os pontos positivos são a manutenção da gestão das cooperativas na forma atual, a inexistência do risco do processo de integração e a manutenção da proximidade aos cooperados. A manutenção de ineficiências atuais prejudica a cooperativa em sua expectativa de sobrevivência em ambientes mais competitivas de mercado e de conquista de novos mercados exigentes em preço e qualidade.

3.2. Primeira estratégia: empresa gestora de contratos

O primeiro estágio de integração se fará por meio de uma estrutura ligada às cooperativas, não necessariamente formalizada numa nova empresa, visando à prestação de serviços de suporte às cooperativas quotistas. Será responsável pelo gerenciamento de contratos diversos, especialmente de serviços administrativos e de suporte, exigentes de baixo

nível de especialização: logística de captação de leite (frota e plataforma) e de distribuição de produtos (frota, armazéns), mão de obra das plantas, compras etc. As atividades de maior nível de especialização, como atendimento aos cooperados e pesquisa e desenvolvimento, industrialização e distribuição de produtos continuariam sobre responsabilidade integral das cooperativas.

Os pontos positivos deste estágio de integração seria a liberação dos administradores das cooperativas da gestão desses contratos; poderiam direcionar seus esforços para questões mais estratégicas das cooperativas, exigentes de maior nível de especialização. Ainda, essa integração traria ganhos de eficiência em diversas ações das cooperativas, revertendo em menores custos, melhor qualidade, maior rapidez de atendimento, entre outros. Os pontos negativos seriam: afastamento dos gestores das cooperativas do gerenciamento de algumas atividades; dependência por contratos de boa qualidade entre as cooperativas envolvidas e entre elas e a nova empresa, caso decidam por formalizá-la; diminuição da flexibilidade das cooperativas na gestão de seus processos; diminuição de privacidade em informações gerenciais.

Para seu sucesso, são identificados alguns fatores críticos: especificação dos contratos de serviços entre as cooperativas, estabelecendo o investimento de cada uma proporcional ao nível esperado de utilização; manutenção da nova estrutura com tamanho mínimo, baseada em tecnologia de informação intensiva e em alta capacidade administrativa.

3.3. Segunda estratégia: "light clearing"

Neste nível, seria constituída uma empresa não cooperativa, de capital fechado, com estrutura funcional baseada em tecnologia de informação e alta capacidade técnica. Seria responsável pela consolidação e disponibilização diária às cooperativas de informações a respeito de capacidades ociosas nas plantas industriais do grupo para produção de determinados produtos. Possibilitaria assim a produção de produtos de uma cooperativa, com suas marcas e características, em unidades de outras, mais próximas aos centros consumidores e/ou com leite captado pela outra; faria as compensações dos diversos produtos entre as cooperativas – daí o nome emprestado de sistemas de compensação, "clearing" –, desde leite cru até quaisquer dos industrializados que entrem no acordo.

Como pontos positivos, sugere-se a otimização das unidades industriais do grupo, diminuindo capacidades ociosas, a otimização da originação de leite pelas usinas do grupo, diminuindo venda de leite cru a terceiros em condições não ideais, e a diminuição da dependência a outros laticínios no mercado *spot* para compra de leite cru. Ainda, a possibilidade de ampliação do mix de produtos e/ou de praças atendidas pelas cooperativas. Os pontos negativos seriam: necessidade de negociação com pares sobre regras para comercialização de leite cru fora do grupo; necessidade de negociação com pares sobre ampliação de mix de produtos e praças atendidas.

O sucesso da estratégia dependeria da habilidade dos gestores envolvidos em especificar contratos de boa qualidade entre as cooperativas e a nova empresa. Dependeria ainda da utilização de sistemas de informações robustos entre cooperativas e a *clearing*, eficiente na manipulação dos dados e eficaz na geração das informações aos operadores. Também da garantia de "espaço" na operação de cada indústria e na logística das plantas para as demais cooperativas do grupo e da manutenção da nova empresa com uma estrutura mínima, baseada em tecnologia de informação intensiva e com alta capacidade operacional.

3.4. Terceira estratégia: "hard clearing"

Similar à estratégia anterior, mas com o diferencial da contratação entre as cooperativas participantes da obrigatoriedade de disponibilização diária de determinado volume de leite e de determinado espaço de utilização das plantas e dos sistemas logísticas para gestão pela *clearing*. Ou seja, a nova empresa não trabalharia mais somente com as ociosidades das cooperativas; teria diariamente a certeza de determinado volume de leite, à disposição nas plataformas de entrada de determinadas plantas para sua gestão. Ela disporia desses ativos de acordo com as demandas específicas com as quais esteja comprometida, seja de mercados regionais ou externos não atendidos normalmente pelas cooperativas do grupo, seja de produtos lácteos diferenciados dos componentes do mix das cooperativa. Ou seja, as cooperativas envolvidas nesse processo de integração disponibilizariam parte do leite captado e parte da estrutura industrial instalada para investimento em novas oportunidades de negócio – novos produtos, mercados etc. – nas quais não investiriam sozinhas. E fazem isso com baixo nível de dispêndio financeiro, utilizando partes de suas estruturas operacionais regulares.

Entre os pontos positivos, sugerem-se: liberação dos administradores das cooperativas da gestão operacional marketing de suas cooperativas, parcialmente ou completamente, caso decidam pela disponibilização de 100% de seu leite e estruturas operacionais; maior foco dos gestores na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, bem como na inteligência de mercado para melhoria de seus resultados; maior foco dos gestores no relacionamento e no desenvolvimento dos cooperados e de seus processos produtivos; possibilidade de transferência da gestão das unidades industriais e dos processos de originação de leite para empresa gestora de contratos.

Como pontos negativos, no entanto, sugerem-se: impossibilidade de aproveitamento individual de oportunidades pontuais no mercado; necessidade de compartilhamento de questões estratégicas, ao menos com a *clearing*; aumento dos custos de transação entre cooperativas.

Entre os fatores críticos de sucesso dessa estratégia, tem-se a necessidade de harmonização do marketing das cooperativas envolvidas (produtos desenvolvidos, marcas trabalhadas, praças atendidas, ações promocionais) e de estabelecimento de padrões operacionais nas indústrias de cada cooperativa para utilização pelas demais.

Os modelos da gestora de contratos (item 3.2) e da *clearing* (itens 3.3 ou 3.4) não são excludentes, mas sim passíveis de serem desenvolvidos conjuntamente. Ou seja, poderia se ter uma nova empresa responsável pelos serviços administrativos e de suporte às cooperativas e outra cuidando unicamente das operações referentes ao negócio principal delas, a gestão da cadeia produtiva de laticínios. Os gestores das cooperativas, nesse caso, estariam voltados para decisões estratégicas a respeito da atuação delas no mercado de produtos lácteos e para apoio aos cooperados e gestão da sociedade cooperativa.

3.5. Quarta estratégia: holding

Trata-se de uma nova empresa, possivelmente de sociedade anônima, controlada pelas cooperativas participantes e responsável pela gestão integral das marcas e dos produtos das cooperativas, da inteligência de originação de leite, da eficiência operacional das plantas industriais (alto nível de utilização e diversificação de produtos lácteos e marcas) e da distribuição dos produtos aos mercados consumidores. As cooperativas participantes seriam controladoras da nova empresa por meio de seu conselho de administração, direcionando suas estratégias de negócio; manteriam por outro lado foco no desenvolvimento tecnológico e na capacitação técnica dos produtores cooperados, visando à manutenção de qualidade e volume

de produção. Atuariam ainda na organização política deles frente ao conglomerado e no desenvolvimento social da comunidade envolvida, garantindo assim a continuidade das sociedades cooperativas originais.

Como pontos positivos, verifica-se a possibilidade de captação externa de recursos na nova empresa operacional para financiamento de seus investimentos e possivelmente ampliação de seus resultados. Além da captação externa, possibilita que os próprios cooperados invistam no negócio, com possibilidade de retorno superior ao investimento na cooperativa. Ainda, essa alternativa permite a visualização clara de alternativas futuras para ampliação do capital e dos investimentos.

Como pontos negativos, no entanto, verifica-se o elevado grau de investimento inicial necessário para constituição da nova empresa, bem como elevados custos para sua manutenção e monitoramento. Ainda, prevê-se dificuldade de consenso sobre o valor de avaliação dos ativos de cada cooperativa para fins de integralização na nova empresa, especialmente os intangíveis.

Para seu sucesso, tem-se a necessidade de cuidado especial com processo de valoração das marcas e demais ativos das cooperativas que comporão o capital da nova empresa. Ainda com relação ao processo de capitalização da *holding*, considerando ser um fator crítico para seu sucesso, sugerem-se as seguintes alternativas:

- a) capitalização integral pelas cooperativas, mas em montante apenas suficiente para garantir operação com estrutura mínima;
- b) integralização, até o máximo de 51% do capital, em dinheiro, ativos industriais, marcas e/ou leite, a ser definido individualmente pelas cooperativas; integralização dos restantes 49% por investidores externos e/ou pelos próprios cooperados, em dinheiro ou em leite a ser entregue;
- c) capitalização proporcional ao patrimônio de cada cooperativa por meio de repasse integral de seus principais ativos (marca, plantas industriais, frota etc.).

3.6. Quinta estratégia: fusão

Esta última opção implica na estratégia de integração de maior complexidade entre as apresentadas; pode representar no entanto alternativa de significativo sucesso para o segmento cooperativo de leite de São Paulo.

Consiste na constituição de uma nova cooperativa de produtores de leite, de 1º grau, por decisão dos cooperados das cooperativas já existentes (não necessariamente todas). Seria capitalizada por meio da transferência dos ativos das cooperativas atuais, proporcionalmente às quotas de capital dos produtores que decidissem pela constituição da nova cooperativa. A nova estrutura permitiria uma gestão integrada das unidades industriais do grupo, otimizando assim em toda sua área de abrangência as operações de captação de leite dos cooperados e produção dos diversos tipos de laticínios com as diversas marcas originais. Também permitiria uma gestão integrada dos serviços administrativos de suporte às operações industriais e à gestão do marketing e à produção dos cooperados.

Entre os pontos positivos, destacam-se a possibilidade de unificação da estrutura administrativa do grupo, reduzindo custos fixos unitários pelo ganho de escala e pela otimização das estruturas produtivas, e a possibilidade de constituição de empresas não cooperativas para gestão dos negócios, possibilitando captação de investimentos externos e liberando estrutura cooperativista para gestão dos cooperados.

Entre os pontos negativos, entretanto, destacam-se a dificuldade para harmonização os interesses do grupo grande cooperados da nova cooperativa, a dificuldade na valoração dos

ativos para capitalização da nova cooperativa e a dificuldade para harmonização dos interesses políticos entre os gestores das cooperativas atuais. Ainda, há que se considerar a perda de independência das cooperativas na gestão de suas marcas e de seus produtos.

Como fatores críticos de sucesso dessa alternativa, deve-se atentar para disposição política dos dirigentes para compartilhamento da gestão, aceitação e comprometimento dos cooperados, valoração dos ativos para composição do capital da nova cooperativa e integração dos processos operacionais e administrativos das cooperativas.

É significativo notar que as propostas da *holding* e da novas cooperativas singular, itens 3.5 e 3.6, respectivamente, são passíveis de serem desenvolvidas em conjunto. Assim, a primeira cuidaria da operação do negócio, geraria resultados para serem distribuídos e teria alternativa de captação de recursos de baixo custo; a segunda, por sua vez, cuidaria da gestão dos cooperados, de suas capacidades produtivas e organização social.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

É significativo notar um potencial relevante das cooperativas de leite paulistas para melhorar seus resultados e incrementar os ganhos percebidos por seus cooperados. Entre as 23 cooperativas de leite do estado, verificam-se casos de sucesso diversos, podendo ser inferido parte deles devido a experiências bem sucedidas de integração entre suas operações. Certamente que o sucesso de uma cooperativa não está atrelado unicamente ao nível de integração mantido com outras, várias outras decisões, quanto a investimentos e financiamentos por exemplo, sendo necessárias para isso. No entanto, pode-se considerar igualmente certo que esse sucesso almejado depende sim de decisões quanto a integração, especialmente na condição verificada do Estado de São Paulo de competição entre as próprias cooperativas. A integração operacional, ou "intercooperação" como chamado pelos cooperativistas, se não é condição suficiente para a geração dos resultados e à continuidade, certamente é condição necessária.

Nesse trabalho, procurou-se contribuir para essa discussão, não só apresentando exemplos de grandes cooperativas no mundo ou modelos de organização cooperativa descritos com base em realidades de outros países, mas especialmente por meio da proposição de um modelo específico para o caso das cooperativas de leite paulistas. Foram descritas, além da opção de manutenção da situação atual de cooperativas independentes com alguns casos de integração, cinco outras, considerando níveis cada vez mais complexos de relacionamento e de formalização entre elas. São propostas alternativas de integração entre as cooperativas, factíveis desde que aglutinada suficiente vontade política de seus dirigentes e de seus cooperados, a estes a quem caberia pressionar por tal mudança e liderar sua realização.

5. BIBLIOGRAFIA

ARLA-FOODS, Annual Report 2004/05. Disponível em <[http://www.arlafoods.com/appl/HJ/HJ202COM/HJ202CFG.NSF/AllGraphics/HBLL6LLKUD/\\$FILE/aarsberet2005UK.pdf](http://www.arlafoods.com/appl/HJ/HJ202COM/HJ202CFG.NSF/AllGraphics/HBLL6LLKUD/$FILE/aarsberet2005UK.pdf)>. Acesso em: 15 fev. 2007.

AUSTRALIAN MILK PRODUCTION, Desenvolvido pela Dairy Australia. Disponível em: <http://www.dairyaustralia.com.au/files/natibonalmilkproduction_jan07.xls>. Acesso em 14 fev. 2007.

BALIEIRO, C.F.; COSTA, D.R.M.; NINAUT, E.S.; MONTALDI, M.S.; BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativismo e Economia Social: benefícios sócio-econômicos gerados para a sociedade. In: III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo – CD, Brasília: OCB, 2005.

BIALOSKORSKI NETO, S. Saskatchewan Wheat Pool: as novas bases contratuais em uma cooperativa. In: Anais VIII Seminário Internacional Pensa de Agribusiness. São Paulo: Pensa, 1998.

_____. Incentivos Contratuais e Eficiência: o caso da nova geração de cooperativas. Revista de Economia e Sociologia Rural, v. 38, n. 4, p. 109-127, 2000.

_____. Governança e Perspectivas do Cooperativismo. In: Ralph Panzutti (org.). Coleção Estudo e Pesquisa nº3. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001.

_____. Cooperativismo é Economia Social: um ensaio para o caso brasileiro. In: III Seminário Tendências do Cooperativismo Contemporâneo – CD, Brasília: OCB, 2005.

_____; MACHADO FILHO, C.A.P.; MARCHI, D. Comigo: network e desenvolvimento. In: Anais Seminário Pensa de Agronegócios - Redes e Estratégias Compartilhadas. São Paulo: Pensa, 2002.

BIJMAN, J. Network and Hierarchy in Dutch Cooperatives: a critical analysis. In: Anais IV Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: intercooperação: redes e hierarquias. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2004.

CALIFORNIA DAIRIES INC. Desenvolvido pela Media Cube Design, 2002. Disponível em: <<http://www.californiadairies.com/products.htm>>. Acesso em 16 fev 2007.

CHADDAD, F.R. Cooperative Netchains in the U.S.: federations, marketing agencies in common and strategic alliances. In: Anais IV Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: intercooperação: redes e hierarquias. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2004a.

_____. Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional. In: MARTINS, P.C., CHADDAD, F.R., BARROS, G.S.C., ALVARES, J.G., PONCHIO, L.A., BARROSO, M., BERNARDES, P.R., NOGUEIRA NETO, V. O Futuro do Cooperativismo de Leite. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004b, p 35 - 51.

_____; BIALOSKORSKI NETO, S. Northeast Missouri Grain Processors, Inc.: uma cooperativa de Nova Geração. In: Anais III Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: cooperação: contratos e fidelidade. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2002.

_____; COOK, M.L. Understanding New Cooperative Models: an ownership-control rights typology. Review of Agricultural Economics 26 (3), 348–360, 2004.

COOK, M.L. Cooperatives and Globalization. In: Anais II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: reconversão produtiva, fusão e a internacionalização dos negócios. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2000.

DAIRY AUSTRALIA. Desenvolvido pela Dairy Australia. Disponível em: <http://www.dairyaustralia.com.au/index.php?option=com_remository&Itemid=26&func=fileinfo&id=451>. Acesso em: 12 fev 2007.

DAIRY FARMERS OF AMERICA. Finacial Report. Desenvolvido pela Dairy Farmers of América. Disponível em: <<http://www.dfamilk.com/newsroom/annualreport.html>>, Acesso em: 13 fev 2007.

DOWBOR, Ladislau. Economia Social no Brasil, São Paulo: Editora SENAC, 2001

FONTERRA. Annual Report 2006. Desenvolvido pela Fonterra. Disponível em: <<http://www.fonterra.com/pdfs/05-06FonterraAnnualReportFinal.pdf>>. Acesso em: 11 fev 2007.

FRIESLAND FOODS. Annual Roport 2006. Desenvolvido pela Friesland Foods. Disponível em: <http://www.fcdf.com/content_engels/financieel/>. Acesso em: 12 fev 200.

FULTON, M. New Generation Co-operatives: responding to changes in agriculture. In: Anais I Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 1998.

_____. New Generation Co-operatives. Saskatoon: Centre for the Study of Co-operatives, 2000.

IBGE-Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Pecuária Municipal. Tabela 74-Produtos de origem animal por tipo de produto. Disponível em <www.sidra.ibge.gov.br>. Acesso em Nov. 2006.

KARANTININIS, K; GRAVERSEN, J.T. The Network Form of the Cooperative Organization: the danish pork sector. In: Anais IV Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: intercooperação: redes e hierarquias. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2004a.

NASSAR, A.M.; NOGUEIRA, A.C.L.; FARINA, T. Pool Leite ABC: inovando na comercialização de leite. In: Anais Seminário Pensa de Agronegócios, 2002.

NIELSEN, H.H. The Fusion Process of the Danish Milk Co-operatives. In: Anais II Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo: reconversão produtiva, fusão e a internacionalização dos negócios. Ribeirão Preto: FEA-RP/Sescoop-SP/Fundace/Pensa, 2000.

OCB-Organização das Cooperativas Brasileiras; CBCL-Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios. Censo das Cooperativas de Leite 2002. Arquivo eletrônico. Disponibilizado em Jul. 2003.

OCESP-Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo. Listagem das cooperativas paulistas que atuam na cadeia produtiva do leite. Comunicação por mensagem eletrônica e telefone, entre outubro de 2006 e janeiro de 2007.