

KARINA DOBSCHA SANTOS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO COOPERATIVISMO:
O CASO DA CENTRAL LEITE NILZA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

VIÇOSA
MINAS GERAIS - BRASIL
2005

**Ficha catalográfica preparada pela Seção de Catalogação e
Classificação da Biblioteca Central da UFV**

T

S237a
2005

Santos, Karina Dobscha, 1979-

Alianças estratégicas no cooperativismo: o caso da
Central Leite Nilza. / Karina Dobscha Santos. - Viçosa:
UFV, 2005.

xv, 81f : il. ; 29cm.

Orientador: Sebastião Teixeira Gomes.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Viçosa.

Referência bibliográfica: f. 77-82

1. Cooperativa de laticínio. 2. Planejamento estratégi-
co – Administração. 3. Planejamento empresarial – Estu-
dos de casos. I. Universidade Federal de Viçosa. II. Título.

CDD 22.ed. 334.6837

KARINA DOBSCHA SANTOS

**ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NO COOPERATIVISMO:
O CASO DA CENTRAL LEITE NILZA**

Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada, para obtenção do título de “Magister Scientiae”.

APROVADA: 30 de março de 2005.

Walmer Faroni

Viviani Silva Lírio

Marcelo José Braga

Brício dos Santos Reis
(Conselheiro)

Sebastião Teixeira Gomes
(Orientador)

Aos meus pais,
que sempre torceram e me apoiaram,
minha eterna gratidão.

AGRADECIMENTO

A DEUS, por estar presente em todos os momentos de minha vida.

Aos professores Sebastião Teixeira Gomes, José Horta Valadares e Brício dos Santos Reis, pelas orientações e valiosas contribuições durante o desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor Marcelo José Braga, pelo incentivo, pelas sugestões e por sempre me ajudar nos momentos em que precisei.

Aos professores Viviani Silva Lírio e Walmer Faroni, pela participação na banca examinadora e pelas sugestões, que foram fundamentais para a melhoria deste trabalho.

Às cooperativas Central Leite Nilza, Coonai e Coopercarro, seus diretores, gerentes e funcionários, por terem aceitado o convite para colaborar com o fornecimento de dados para esta pesquisa.

Aos meus irmãos Cynthia, Débora e Cristiano, pela força; à Luciane, Jaqueline e Eliane, pela amizade; e à amiga Cláudia e sua família, Dr. Joaquim, Dôra e seus irmãos, que me receberam tão bem em Ribeirão Preto.

Aos colegas da turma de mestrado, aos colegas do doutorado e ao pessoal da república, pela convivência.

Ao DER e a todos os seus funcionários, pela disposição em sempre ajudar.

À UFV e à cidade de Viçosa, pelos sete anos de aprendizado, e a todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para a minha formação.

BIOGRAFIA

KARINA DOBSCHA SANTOS, nascida em 1.º de julho de 1979, na cidade de João Monlevade, Minas Gerais, concluiu o curso de graduação em Administração: Habilitação em Administração de Cooperativas na Universidade Federal de Viçosa, em setembro de 2002. Em março de 2003, iniciou o curso de mestrado em Economia Aplicada nesta mesma instituição, defendendo sua dissertação em março de 2005.

ÍNDICE

	Página
LISTA DE QUADROS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
RESUMO	xii
ABSTRACT	xiv
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Tendências do cooperativismo leiteiro no mundo	1
1.2. O cooperativismo de leite no Brasil	4
1.3. O problema e sua importância	7
1.4. Objetivos	12
2. METODOLOGIA	14
2.1. Referencial teórico	14
2.1.1. Estratégia de <i>joint venture: networks</i> externas às empresas	21
2.2. Modelo analítico	24

	Página
2.2.1. Avaliação do setor financeiro	26
2.2.1.1. Índices de liquidez	27
2.2.1.2. Avaliação do endividamento	29
2.2.1.3. Avaliação da rentabilidade	30
2.2.1.4. Análise da demonstração de resultado do exercício	32
2.2.2. Avaliação do setor de produção	34
2.2.3. Avaliação do setor de recursos humanos	36
2.2.4. Avaliação da eficiência social	36
2.3. Área de estudo	37
2.4. Fonte de dados	38
2.5. Caracterização da Cooperativa Central Leite Nilza (CCLN)	39
3. RESULTADOS E DISCUSSÃO	45
3.1. Razões para a formação da Central Leite Nilza	45
3.2. Avaliação do setor financeiro	50
3.2.1. Índices de liquidez	50
3.2.2. Avaliação do endividamento	53
3.2.3. Avaliação da rentabilidade	56
3.2.4. Análise da demonstração do resultado do exercício	59
3.3. Avaliação do setor de produção	60
3.4. Avaliação do setor de recursos humanos	64
3.5. Avaliação da eficiência social	66
4. RESUMO E CONCLUSÕES	71

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

LISTA DE QUADROS

		Página
1	Posturas estratégicas da empresa	16
2	Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação	17
3	Quadro-resumo dos índices	33
4	Ponderações regionais para o Estado de Minas Gerais	35
5	Resumo dos resultados da análise dos indicadores financeiros nas cooperativas Itambé, CCC-Paulista, Batavo e CCL-Nilza entre 2000 e 2003	59
6	Receita operacional líquida das cooperativas de leite no Brasil (em R\$ mil) no período de 2000 a 2003	60
7	Evolução da produção de leite, em litros, na Coopercarmo e Sul/Sudoeste de Minas Gerais no período de 1998 a 2003	63

LISTA DE FIGURAS

	Página
1	Decisões no processo de formulação de estratégias 20
2	Departamentalização funcional 25
3	Principais aspectos revelados pelos índices financeiros 27
4	Evolução do índice de liquidez geral nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 51
5	Evolução do índice de liquidez corrente nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 52
6	Evolução do endividamento total nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 54
7	Evolução da participação de capital de terceiros nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 55
8	Evolução do índice de rentabilidade das vendas nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 57
9	Evolução do índice de rentabilidade do patrimônio nas cooperativas Coonai e Cooper Carmo no período de 1998 a 2003 58

10	Evolução dos preços reais do litro de leite nas cooperativas Coonai, Coopercarmo e no Estado de Minas Gerais no período de 1998 a 2003	61
11	Evolução da variação do preço pago ao produtor nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003	62
12	Evolução da receita por funcionário na cooperativa Coopercarmo no período de 1998 a 2003	64
13	Evolução do número de funcionários, demissões e rotação de pessoal na cooperativa Coopercarmo no período de 1998 a 2003	65
14	Evolução do número de associados nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003	66
15	Evolução do faturamento por associado nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003	68
16	Evolução da participação em assembleias nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003	69
17	Evolução da representatividade social/política na Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003	70

RESUMO

SANTOS, Karina Dobscha, M.S., Universidade Federal de Viçosa, março de 2005. **Alianças estratégicas no cooperativismo: o caso da Central Leite Nilza.** Orientador: Sebastião Teixeira Gomes. Conselheiros: Brício dos Santos Reis e José Horta Valadares.

Este trabalho objetivou analisar a estratégia de aliança nas cooperativas de leite no Brasil, identificando fatores que levaram à sua implementação e seus resultados. O estudo foi realizado nas cooperativas associadas à Central Leite Nilza, criada em 2001 através da *joint venture* de três cooperativas singulares: Coonai, Casmil e Coopercarmo. Sabe-se que a aliança é uma estratégia eficaz, que é utilizada quando a organização deseja alavancar o crescimento e melhorar sua competitividade, sendo atualmente muito usada nas cooperativas dos principais países produtores de leite. No Brasil, a aliança foi adotada em poucas cooperativas, pois muitos fatores dificultaram sua implantação, como o receio de demissões por parte dos funcionários e a perda do *status* de dirigentes, entre outros. A abordagem deste trabalho considerou a Teoria de Crescimento da Firma, que procurou identificar os fatores que levaram as cooperativas a adotarem a estratégia, e a análise do setor financeiro, de produção, de recursos humanos e a eficiência social. A razão que levou as cooperativas a formarem a

aliança foi a possibilidade de resolverem as dificuldades que cada uma possuía na época. Os principais resultados positivos foram o aumento da escala produtiva e a consolidação da marca. A Coonai foi beneficiada com a estratégia porque repassou sua dívida para as associadas e conseguiu aumentar o indicador de liquidez corrente, porém sua receita operacional líquida diminuiu. Na Coopercarro houve aumento do endividamento, os índices de liquidez reduziram e sua rentabilidade permaneceu em baixos patamares, mas a receita operacional líquida aumentou, ao contrário do que ocorreu nas principais cooperativas de leite do país. A Central apresentou aumento dos índices de liquidez, redução da rentabilidade e aumento do endividamento no período analisado. A cooperativa Casmil não forneceu dados à pesquisa, o que impossibilitou analisá-la através de indicadores. A divergência de interesses entre os próprios dirigentes dificultou o processo de estruturação da aliança e impulsionou a saída da Casmil em 2004. Portanto, conclui-se que, para as cooperativas de leite terem resultados positivos ao formarem alianças estratégicas, devem primeiramente realizar reformas “internas”, ou seja, que visem melhorar o funcionamento da cooperativa, como a liquidação de dívidas, a profissionalização da gestão e a transparência na administração, por exemplo. A aliança estratégica tem o intuito de alavancar e melhorar a eficiência das cooperativas que estão preparadas, não trazendo resultados positivos para aquelas que tentam utilizar essa estratégia para solucionar os seus problemas.

ABSTRACT

SANTOS, Karina Dobscha, M.S., Universidade Federal de Viçosa, March 2005.
Strategic alliances in cooperativism: the Central Leite Nilza case. Adviser:
Sebastião Teixeira Gomes. Committee Members: Brício dos Santos Reis and
José Horta Valadares.

The objective of this work was to analyze the alliance strategy applied by the dairy cooperatives in Brazil, identifying the factors that led to its application and results. The study was carried out at the three cooperatives associated with Central Leite Nilza, created in 2001 through a *joint venture*, Coonai, Casmil and Coopercarmo. Alliance is known to be an effective strategy, applied when the organization wants to stimulate growth and improve competitiveness, being currently widely used in cooperatives of major milk-producing countries. In Brazil, alliance was adopted by few cooperatives, since many factors can hinder its implementation, such as employees' fear of losing their jobs and employers' fear of losing their status, etc. This work approaches the Firm Growth Theory, seeking to identify the factors that led cooperatives to adopt this strategy and to analyze the economic, production, human resources sectors and social efficiency. The reason cooperatives formed an alliance was that it was seen as a possibility

to solve the difficulties each was undergoing at the time. The major positive results were productive scale increase and brand name consolidation. Coonai was benefited by the strategy because it passed its debt to its associate and managed to increase the indicators of current and quick liquidity, but the profitability indicators had a reduction starting from 2001, as well as the net operational net income. Coopercarro had an increase in debt, the liquidity indices reduced and sales remained low, but its operational net income increased, contrary to what occurred in the main dairy cooperatives in the country. Central Leite Nilza showed an increase in the liquidity indices, reduced sales and increased debt during the period analyzed. Casmil cooperative did not provide data for this research, rendering its analysis by indicators unviable. The conflict of interests among the managers themselves hindered the alliance structuring process and led to Casmil's exit in 2004. Therefore, it is concluded that for the dairy cooperatives to accomplish positive results when forming strategic alliances, they should first undergo internal reforms to improve their functioning, such as debt liquidity, professional management and administration transparency, for instance. The purpose of strategic alliance is to stimulate and improve the efficiency of well-prepared cooperatives, but negative results are obtained for those attempting to apply this approach only to solve their own problems.

1. INTRODUÇÃO

1.1. Tendências do cooperativismo leiteiro no mundo

Os mercados domésticos de leite e derivados que mais se destacaram em termos de volume de produção nos últimos anos, como Estados Unidos, Canadá e União Européia, tiveram como característica comum o protecionismo do Estado. Este limitou o comércio internacional através de barreiras, preservando a renda do produtor doméstico, gerando excesso de oferta e deprimindo os preços nos países concorrentes, principalmente naqueles em desenvolvimento (MELO, 1999).

Outro fato observado em alguns países foi a grande participação das cooperativas no mercado de leite e derivados e a pequena atuação de empresas de capital. As cooperativas apresentaram elevado grau de organização para atuarem de forma marcante em seus países. Em 2001, na Nova Zelândia, cerca de 95% do leite foi captado pelas cooperativas; nos Estados Unidos e na Holanda, esse valor chegou a 83%; e na Dinamarca e Austrália, as cooperativas captaram 80% da produção (OCB, 2002).

Muitos fatores explicam as diferenças entre países no que se refere à participação de mercado das cooperativas de leite, como a política agrícola, a regulamentação do setor leiteiro, as barreiras à importação de leite e derivados, a

estrutura do setor produtivo, as políticas de apoio a cooperativas e o nível tecnológico e educacional dos produtores (CHADDAD, 2004b).

Antes de se consolidarem no mercado, as cooperativas enfrentaram várias dificuldades, entre as quais a baixa capitalização dos associados, a gestão incipiente e o alto grau de endividamento (BIALOSKORSKI, 2000). Na busca de melhores resultados, essas cooperativas adotaram medidas, como a consolidação por meio de fusões e incorporações; a formação de alianças estratégicas; os novos mecanismos de capitalização e fidelização do cooperado; a profissionalização da gestão; e a recepção direta do leite pela cooperativa Central.

O processo de fusões, incorporações e alianças estratégicas, realizado nessas cooperativas, teve o intuito de manter e, ou, expandir sua participação no mercado leiteiro. Com essas estratégias, os gestores dessas cooperativas buscaram vários resultados, como economia de escala produtiva; fixação da marca; redução dos custos de produção e de transação; e investimentos de longo prazo na diversificação de produtos, por meio de pesquisas de mercado e de tecnologias, para lançamento de novos produtos, atendendo às exigências dos consumidores.

Os países estruturaram-se em blocos cooperativos para melhor competir, e mesmo as grandes empresas, altamente competitivas, buscaram a cooperação, aliada à competitividade (BUSTAMANTE, 1999).

As cooperativas de leite procuraram novos mecanismos de capitalização para realizar investimentos e voltar a crescer. As cooperativas norte-americanas e canadenses, por exemplo, buscaram uma nova organização contratual para superar a crise, permeada em uma nova divisão dos direitos de propriedade, com o intuito de proporcionar maior estímulo tanto à participação econômica do produtor rural associado como ao monitoramento da eficiência dessas cooperativas (BIALOSKORSKI, 2000).

A fidelização do cooperado passou a fazer parte da política das cooperativas, para evitar o problema do “carona”, que é aquele associado com acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa, mas que não arca

proporcionalmente com os custos. A entrega da produção por meio de contratos obriga o produtor a entregar o leite por um período predeterminado, podendo sofrer penalidades caso não entregue a quantidade combinada à cooperativa ou entregue sua produção para outra empresa. Já a distribuição dos resultados, como forma de fidelização do cooperado, inclui medidas como premiação ao preço do leite, adoção de contratos de comercialização e esforços de comunicação com os associados (BIALOSKORSKI, 2000).

Outra tendência do cooperativismo é a Governança Corporativa, ou seja, a separação entre a propriedade e o controle. Os dirigentes das cooperativas buscam os melhores profissionais para gerir a organização, além de contar com outros mecanismos de controle, como a contratação de auditorias periódicas, permitindo, portanto, a profissionalização da gestão. Os associados da cooperativa não participam diretamente da sua gestão, mas, através de voto e mecanismos de representação, elegem os representantes que formam o Conselho de Administração. Este Conselho, por sua vez, participa de todas as decisões estratégicas, porém não administra o dia-a-dia da cooperativa, que fica sob a responsabilidade de um gerente profissional e sua equipe (CHADDAD, 2004b).

A recepção de leite pela cooperativa Central sem a intermediação da cooperativa singular ou regional, evitando o “passeio” do leite pelas singulares, também constitui uma das características desse novo modelo de gestão das cooperativas de leite. O sistema antigo central-singular tinha dupla intermediação, que aumentava os custos, e geralmente possuía algumas divergências em questões relacionadas a preços de transferência do leite e decisões de investimentos, o que comprometia a competitividade da cooperativa.

A estrutura centralizada tem predominado porque se busca cada vez mais a eficiência da organização. A transição de uma estrutura federada (modelo central-singular) para a centralizada pode ser realizada por meio da compra dos ativos das singulares pela Central, ou seja, as singulares passam a ser entrepostos ou filiais da Central e os produtores passam a se associar diretamente à Central, ou pela transferência dos ativos para a Central, porém as singulares continuam

existindo, mantendo órgãos, como o Conselho de Administração, para defesa dos interesses dos associados.

A Federação “pura”, ou modelo central-singular, apresenta alto grau de independência da base, descentralização das decisões e competição entre as singulares, enquanto na estrutura centralizada a cooperativa Central absorve as singulares e possui decisões centralizadas (CHADDAD, 2004c).

Assim, verificou-se que as cooperativas de leite nos países que mais se destacaram em termos de volume de produção evidenciaram dinamismo e exerceram papel crucial na indústria mundial de lácteos nas últimas décadas, porque foram capazes de se adaptar às rápidas mudanças verificadas no mercado e prepararam-se para o aumento da competição através da otimização das operações e ganhos de escala (ANUALPEC, 2003).

1.2. O cooperativismo de leite no Brasil

O cooperativismo agropecuário no Brasil estruturou-se nas décadas de 1960 e 1970, tendo grande importância como instrumento da modernização agrícola, contribuindo, assim, como elemento viabilizador de políticas públicas da época (VALENTE, 1999).

Nos anos 80, período de recessão no país, as cooperativas entraram em crise devido a uma série de fatores, como a redução do crédito agrícola e o crescente endividamento de muitas cooperativas (EW et al., 2004). No final dessa mesma década, a partir da Nova Constituição Federal (Constituição da República Federativa do Brasil, 1988), o Estado passou a não intervir na administração interna das cooperativas (CARVALHO, 2002).

A década de 1990 foi um período marcante para o cooperativismo agropecuário, especialmente para as cooperativas de leite e toda a sua cadeia produtiva, devido às mudanças ocorridas na economia do país. As grandes transformações que afetaram o setor leiteiro foram decorrentes da formação e consolidação de blocos econômicos, associadas à globalização do comércio e à

redução gradual de subsídios, alíquotas de importação e barreiras não-tarifárias no Brasil (GOMES, 2001).

Nesse mesmo período ocorreu a desregulamentação do setor, após quase meio século de utilização da prática do tabelamento. A partir desse período, os preços seriam determinados por negociação direta entre os produtores de leite (GOMES, 2000).

Os novos padrões de concorrência representaram um desafio às cooperativas, pois exigiram maior competitividade, redução de custos e novas capacidades gerenciais. A necessidade de se adaptarem ao mercado levou as cooperativas agropecuárias a implementarem novas formas de conduta empresarial, o que implicou a adoção de estratégias capitalistas como forma de sobrevivência diante das regras existentes no mercado (CARVALHO, 2002).

As mudanças no setor agropecuário exigiram das cooperativas infraestrutura adequada para atender às atividades dos associados, implicando maiores investimentos, principalmente quanto a capacidade de armazenagem, beneficiamento e industrialização (PANZUTTI, 1997).

No entanto, esses impactos não atingiram as cooperativas de forma homogênea (BRAGA et al., 2002). A magnitude dos efeitos dependeu de ajustes às exigências específicas em termos de tecnologia, investimentos, competição externa, melhoria de qualidade e alavancagem de capital (FERREIRA, 2002).

Analisando especificamente os resultados das cooperativas de leite nos últimos anos, pode-se observar que elas tiveram muitas dificuldades em se reestruturarem e, por isso, houve queda na participação delas na captação de leite no mercado, em oposição ao que ocorreu em outros países, que têm indústria láctea mais consolidada (ANUALPEC, 2003).

Houve diminuição do número de centrais e redução de seu papel, sendo isso comprovado através dos resultados do trabalho de FERREIRA (2002), o qual constatou diminuição do número de cooperativas que repassam sua produção às centrais. Em algumas regiões, as centrais impossibilitam a expansão das cooperativas singulares no mercado, porque passam a exigir delas o repasse

de um volume muito alto de leite, o que restringe a capacidade de industrializar e diversificar a produção.

Algumas centrais de leite foram vendidas total ou parcialmente, dentre elas a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), a Cooperativa Central de Laticínios do Paraná (CCPR) e a Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCL). A CCGL optou por transformar-se em sociedade anônima (S.A.), transferindo o controle acionário para a Avipal, grupo nacional com sede no Rio Grande do Sul atuante no setor de carnes.

A CCPR, proprietária da marca Batavo, também seguiu essa estratégia, tendo como sua principal acionista na Batávia (S.A.) a multinacional Parmalat, responsável por 51% das ações, sendo 45,5% destas controladas pela própria Central e 3,5% pela Cooperativa Agromilk. Após grave crise financeira em 2003, a Parmalat acabou perdendo o controle da Batávia, que foi reassumida pelas cooperativas (MILKPOINT, 2004).

A CCL - Paulista manteve o controle acionário da cooperativa, mas, em razão de seu endividamento, decidiu vender sua marca, a Paulista, e uma das fábricas para a multinacional francesa Danone, além de reduzir o número de cooperativas associadas de 36, em 1993, para apenas 11, em 2003. Sua linha de produtos, que contava com 60 itens, passou a se concentrar apenas na produção de leite, manteiga e creme de leite (ANUALPEC, 2003).

As centrais de leite que mereceram maior destaque devido à reestruturação de suas estratégias foram: a Cooperativa Central dos Produtores Rurais (CCPR)/Itambé de Minas Gerais, a Cooperativa Central de Laticínios de Goiás (CENTROLEITE) e a Cooperativa Central Agroindustrial do Paraná (CONFEPAR).

A Itambé, maior cooperativa de leite do país, localizada em Minas Gerais, foi uma das poucas centrais da década de 1980 que tiveram trajetória ascendente, embora esteja, desde 2001, em busca de um sócio estratégico para adquirir parte minoritária de seu controle acionário (BOLETIM DO LEITE, 2005). Ao contrário do que ocorreu na CCGL e na CCPR, a Itambé preferiu manter o controle acionário da cooperativa.

A CENTROLEITE adotou a estratégia de operar como corretora de leite, não possuindo uma fábrica de processamento e negociando os preços do leite de 11 cooperativas associadas com os fabricantes de laticínios interessados na matéria-prima. Portanto, a CENTROLEITE não industrializa leite captado pelas associadas, dedicando-se apenas à negociação da venda do leite, principalmente para o mercado *spot* (BOLETIM DO LEITE, 2005).

A CONFEPAR permitiu a várias cooperativas concorrentes, limitadas anteriormente em porte, atuar em cooperação e otimização dos processos e estruturas, através do aproveitamento da capacidade ociosa e estruturas físicas de indústrias e cooperativas (ANUALPEC, 2003).

Assim, para sobreviver e crescer no mercado de lácteos, essas cooperativas centrais realizaram mudanças com o objetivo de otimizar processos e aumentar a eficiência, a fim de se tornarem mais competitivas, porém preservando a identidade cooperativa.

1.3. O problema e sua importância

As cooperativas vêm perdendo espaço no mercado de leite nos últimos anos; estima-se que nos últimos 10 anos a captação de leite tenha passado de 60% para 40% (KISS, 2004). Isso ocorreu devido à falta de competitividade, principalmente em decorrência da sua atuação isolada no mercado, competindo com outras cooperativas (NICÁCIO, 1997). A competição predatória dessas cooperativas – que, muitas vezes, existem na mesma área de ação – resulta em uma baixa capacidade de produção e industrialização, falta de economia de escala e maiores custos operacionais.

Segundo GOMES et al. (2000), de modo geral, as cooperativas agropecuárias tiveram dificuldade de se adaptar à nova conjuntura, e alguns fatores contribuíram para o agravamento dessa situação: a baixa profissionalização da gestão; a gestão econômica incipiente; as dificuldades de capitalização, devido aos princípios legais e doutrinários das cooperativas; e a legislação cooperativista atrasada.

A baixa profissionalização deve-se à incapacidade de qualificar todos os funcionários que fazem parte da estrutura administrativa e ao baixo envolvimento destes na formulação de metas e resultados. Além disso, muitas cooperativas não apresentam instrumentos que auxiliam na gestão de recursos humanos, como utilização de organograma funcional, identificação dos graus de subordinação, responsabilidades de cada funcionário e plano de cargos e salários (GOMES et al., 2000).

A gestão econômica incipiente implicou um esforço tardio da maioria das cooperativas em acompanhar a nova dinâmica imposta pelo mercado (PANZUTTI, 1997). A falta de percepção dos dirigentes das cooperativas em um ambiente competitivo causou problemas de natureza econômico-financeira, pois verificou-se que os gestores das cooperativas demoraram muito para perceber as mudanças nos fatores macrossociais, políticos e econômicos iniciadas a partir da década de 1980, demonstrando baixa capacidade ativa de adaptação às variáveis econômicas e ao mercado competitivo.

A própria lei que rege as cooperativas inibiu o crescimento via autofinanciamento ou, pelo menos, através de maior participação de recursos próprios nos fundos de investimento (PANZUTTI, 1997). O acesso a capital de risco é restrito, e geralmente os mecanismos de capitalização são a taxa de associação do cooperado, a retenção de lucros e o capital de terceiros (BECHO, 1997).

A Lei 5.764/71 determina que as cooperativas podem atuar no mercado visando lucro, porém em hipóteses excepcionais, não distribuindo entre seus associados tais lucros, devendo ser direcionados para atividades técnicas, educacionais e sociais. O resultado positivo, nesse caso, não é distribuído aos associados, o que acaba desestimulando a participação das cooperativas em buscarem novas formas de capitalização (BECHO, 1997).

Assim, as cooperativas possuem entraves de ordem estrutural e de concepção administrativa, devido à filosofia cooperativista, que limitam a sua transição para um novo perfil mais competitivo e eficiente no mercado (CARVALHO, 2002).

No caso das cooperativas de leite, existem alguns entraves relacionados a: falta de regularidade na entrega do leite pelos produtores; pouco valor agregado; dupla intermediação no modelo central-singular, aumentando seus custos; direito de propriedade pouco claro, no qual as quotas-partes não podem ser negociadas e os próprios associados não se sentem donos do negócio; falta de foco no mercado internacional; e inexistência de indicadores de eficiência (CHADDAD, 2004b).

As cooperativas, de maneira geral, grandes ou pequenas, em razão da escassez de recursos, não investiram nas inovações tecnológicas e, independentemente da escala de produção, não conseguiram competir com as indústrias que se modernizaram, nem conseguiram atender ao padrão de qualidade exigido pelo mercado consumidor (DENACOOOP/UFV-DER, 1999).

Além desses fatores, as cooperativas passaram a concorrer com empresas multinacionais de laticínios localizadas em países desenvolvidos que praticam protecionismo, tiveram a concorrência dos bens substitutos (à base de frutas, por exemplo) e concorreram com o mercado informal. Este correspondeu a 35% da produção, apresentando preços até 30% mais baixos do que o leite pasteurizado, porém de qualidade inferior e oferecendo riscos à saúde (KISS, 2004).

No Brasil, muitas cooperativas passaram a ser meras repassadoras de leite para as indústrias; várias centrais cooperativas dotadas de fábricas foram vendidas e houve forte concentração industrial. De forma geral, pode-se verificar que, após os anos 90, as cooperativas não obtiveram desempenho compatível com as exigências do mercado, porque a maioria possui estrutura frágil para acompanhar as exigências de qualificação, diversificação e flexibilidade (CARVALHO, 2002).

No entanto, elas têm como vantagem sua base social, que pode oferecer condições técnicas para o crescimento, tendo boa participação nas comunidades, principalmente quando estimulam núcleo de produtores. Se as cooperativas conseguirem solucionar seus problemas organizacionais e adotar estratégias que as permitam competir eficientemente, de acordo com as necessidades de

mercado, passarão a ter uma importância muito grande no futuro (CHADDAD, 2004a).

A atual conjuntura político-socioeconômica brasileira tem no cooperativismo um importante instrumento para organizar e desenvolver tecnologicamente o complexo rural brasileiro. Esse complexo é importante para a geração de divisas na balança de exportações, a contribuição para arrecadação tributária, a fixação do homem no campo e melhoria da qualidade de vida da população que participa das cooperativas.

Dada a relevância da cadeia produtiva do leite na economia brasileira e as vantagens comparativas do produtor nacional, as cooperativas passam a ser uma grande oportunidade de negócio, com base em seu conhecimento sobre o setor produtivo e na proximidade com o produtor (CHADDAD, 2004a).

Nesse contexto, a Cooperativa Central Leite Nilza se destacou no ramo devido à gestão moderna e profissional (TORRES, 2004). Considerada em 2003 a terceira maior cooperativa do país, foi constituída em agosto de 2001, a partir da *joint venture* de três cooperativas: a Cooperativa Nacional Agroindustrial de Ribeirão Preto (COONAI), no Estado de São Paulo; a Cooperativa Agropecuária do Sudeste Mineiro (CASMIL), em Passos; e a Cooperativa Agropecuária de Carmo do Rio Claro (COOPERCARMO), as duas últimas em Minas Gerais (LEITE NILZA, 2004).

Com o objetivo de aumentar o volume de captação, a Central permitiu a abertura do capital acionário, buscando novas cooperativas; com isso, até janeiro de 2004, mais quatro cooperativas se aliaram. Além disso, criou um sistema de rede de parcerias integradas às cooperativas associadas, que incrementou a captação destas, ampliando o fornecimento à Central. O faturamento passou de 60 milhões em 2001 para 260 milhões de reais em 2003 (LAREDO, 2004), e a captação passou de 330 mil litros de leite por dia, em 2001, para 750 mil litros, em 2003.

A estratégia possui algumas limitações que impedem as cooperativas de obter resultados satisfatórios. BIALOSKOSKI (2004) identificou os principais entraves que podem ocorrer no processo de cooperação. O primeiro refere-se ao

esforço de intercooperação entre as cooperativas. Pode ocorrer de uma delas não se esforçar tanto, e a outra cooperativa não perceber isso, havendo uma divisão dos resultados, porém não implicando maiores custos para uma delas. Esse oportunismo geralmente ocorre quando os resultados são compostos de externalidades e entre agentes que têm incentivos para não arcar com os custos não-pecuniários, como de participação e esforço, para a intercooperação.

O segundo problema para a formação de alianças surge quando duas cooperativas decidem se unir, mas possuem divergências a respeito do funcionamento dessa aliança. Neste caso, uma delas será mais beneficiada com a adoção da estratégia, e a outra, mesmo sabendo da importância da intercooperação, não permitirá a solução por meio da barganha e, mesmo sabendo que sua situação com a intercooperação será melhor, preferirá desistir dessa aliança.

Para que a estratégia de aliança traga os resultados esperados, algumas premissas devem ser observadas: manutenção de determinado nível interessante de independência das cooperativas participantes, para não ferir as *personalidades* de cada uma; proteção mínima dos valores-chave de seus produtos e serviços; manutenção de desenvolvimento e crescimento sustentado para seus produtos e serviços próprios, independentemente da realização da aliança; preservação dos pontos fortes da cooperativa; e interação com as oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

Devido à escassez de informações sistemáticas sobre os resultados de estratégias de cooperativas de leite no Brasil, torna-se relevante o estudo que identifique e analise experiências, estratégias e métodos administrativos daquelas que se destacaram ultimamente no país, como aconteceu no caso da Cooperativa Central Leite Nilza, que formou a aliança estratégica, através de uma *joint venture*, a fim de se tornar mais competitiva no mercado. Os resultados da pesquisa poderão indicar se a formação da aliança pelas cooperativas foi determinante para a melhoria do desempenho destas.

Por não haver muitos estudos sobre as tendências do cooperativismo, existem muitas dúvidas e incertezas a respeito do rumo das cooperativas no setor

leiteiro brasileiro. Desse modo, a importância deste estudo vincula-se à orientação estratégica das cooperativas e ao ajustamento competitivo do cooperativismo de leite.

Sabe-se que a utilização desse tipo de estratégia em outros países foi de grande importância para o crescimento do setor; contudo, no Brasil, são poucas as informações a respeito dos resultados da estratégia de aliança para a cooperativa Central e suas associadas, e poucas cooperativas adotaram essa estratégia.

Segundo dados da pesquisa realizada por BIALOSKORSKY (2004), em cooperativas no Estado de São Paulo, entre 1992 e 2000, houve redução do número daquelas envolvidas em Centrais, em firmas não-cooperativas ou com participação em singulares; portanto, uma diminuição da formação de redes e alianças estratégicas. No entanto, isso não significa que a estratégia seja ineficiente – apenas que ela é pouco utilizada no país.

Por meio deste estudo, pretendeu-se obter informações que pudessem orientar profissionais e estudantes da área de cooperativismo sobre os resultados quando se adota a estratégia de aliança, verificando o desempenho dos indicadores nas cooperativas em seus principais setores.

Em razão da abertura do mercado e do aumento da competitividade, as cooperativas devem implantar estratégias que garantam sua sobrevivência e crescimento, sendo uma delas a aliança estratégica. Como foram realizados poucos estudos e existem poucas informações a respeito dos resultados que a estratégia de aliança pode trazer para as cooperativas de leite brasileiras, este estudo se propôs a levantar relevantes informações, podendo orientar futuras tomadas de decisão.

1.4. Objetivos

O principal objetivo deste estudo foi analisar os impactos da adoção da estratégia de *joint venture*, adotada pela cooperativa Central Leite Nilza, sobre os principais indicadores de desempenho da Central e das cooperativas associadas.

Especificamente, pretendeu-se:

- Descrever os principais fatores que levaram as cooperativas a adotarem a aliança estratégica.
- Avaliar o desempenho através dos indicadores financeiros, de produção, de recursos humanos e a eficiência social.
- Verificar os resultados da estratégia, identificando os fatores positivos e negativos nas cooperativas associadas.

2. METODOLOGIA

2.1. Referencial teórico

Pode-se verificar, em diferentes interpretações dos “princípios cooperativos”, uma série de conceitos do termo “cooperativa”. Apesar da multiplicidade de definições, alguns aspectos da realidade cooperativa são comuns, como o fato de, em sua essência, ela ser uma empresa econômica; de ela servir aos interesses de seus membros; de ela beneficiar a comunidade de modo geral; de realizar a intermediação dos interesses dos seus membros com o mercado; e de prevalecerem questões imperativas de eficiência, produtividade e competitividade econômica, relacionadas internamente com os cooperados e externamente com o mercado (VALADARES, 2003b).

A cooperativa tem uma dupla natureza, pois a ela são atribuídas funções tanto econômicas quanto sociopolíticas. Para BENECKE (1980), a análise do papel econômico da cooperativa deve predominar, pois experiências demonstraram que somente após êxito em suas atividades econômicas é que elas puderam conseguir cumprir suas funções sociais.

Conforme BIALOSKORSKI (2001), questões importantes para a sobrevivência do sistema, como a construção de uma nova empresa

cooperativista, mais apta a competir no mercado globalizado e competitivo, por exemplo, devem ser contempladas em um novo ambiente institucional.

A sobrevivência das cooperativas requer a sua integração às regras impostas pelo sistema capitalista; essa integração, por sua vez, provoca várias modificações nas cooperativas – em sua forma organizacional –, ao buscar racionalidade e eficiência econômica, caracterizando um relacionamento mais estável e maiores vínculos entre as cooperativas envolvidas (VALADARES, 2003a).

Considerando-se a situação de grande parte das cooperativas e as tendências do mercado, resta aos dirigentes destas as seguintes opções: fechar as portas da cooperativa; permanecer nas atividades, sem realizar mudanças estruturais muito importantes, o que também levaria, a longo prazo, ao fim da organização; ou realizar mudanças organizacionais, buscando modelos mais adaptados às novas exigências e necessidades do novo paradigma de ação no mercado, como por meio de processos de intercooperação em rede associativa (VALADARES, 2003a).

Portanto, para se estruturarem nesse novo ambiente de negócios, as cooperativas devem se modernizar, utilizando várias estratégias, como formação de alianças, modernização administrativa e alavancagem de capitais, entre outras.

O termo estratégia tem sido muito enfatizado, nos últimos anos, nas áreas econômica e administrativa. A origem do termo surgiu na Grécia antiga, sendo utilizado para caracterizar ações militares. A palavra *strategos* referiu-se, inicialmente, ao papel do general no comando de um exército e, posteriormente, passou a significar “a arte do general”, ou seja, as habilidades psicológicas e comportamentais com as quais o general exercia seu poder. Atualmente, o termo pode ser definido como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização (MINTZBERG et al., 2003).

Segundo OLIVEIRA (1998), a estratégia é definida como um caminho ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa. A estratégia não deve ser entendida como atitudes específicas da cooperativa, mas como a tomada de decisão em direção aos caminhos que

possibilitem a ela obter maior crescimento, aumentar sua competitividade e alcançar os resultados pretendidos (FERREIRA, 2002).

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e, conforme sua postura estratégica, podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento dela. Assim, ela escolhe uma das posturas estratégicas de acordo com suas necessidades. O estabelecimento da postura estratégica pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 – Posturas estratégicas da empresa

		ANÁLISE INTERNA	
		Pontos fracos	Pontos fortes
ANÁLISE EXTERNA	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA (1998:185).

A estratégia de sobrevivência geralmente é utilizada quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada, apresentando alto índice de pontos fracos e muita ameaça externa, sendo adotada apenas quando não existe nenhuma outra opção. Na estratégia de manutenção, a empresa possui uma série de pontos fortes, porém identifica um ambiente com muita ameaça, preferindo, dessa forma, tomar uma atitude defensiva diante das possíveis dificuldades. A estratégia de desenvolvimento surge quando a empresa tem predominância de pontos fortes e oportunidades externas; esse desenvolvimento pode ser feito através da busca de novos mercados e clientes ou da adoção de novas tecnologias.

A estratégia de crescimento passa a ser recomendável quando o porte e o tipo de produção ou de determinado segmento tornam a empresa vulnerável à ação da concorrência. Essa estratégia parte do pressuposto de que, embora haja predominância de pontos fracos na empresa, o ambiente está proporcionando situações favoráveis, que podem se transformar em oportunidades quando efetivamente a situação da empresa passa a ser favorável (TAVARES, 1991).

A abordagem do presente estudo foi baseada na estratégia de crescimento da empresa. Essa estratégia tem o objetivo de definir o direcionamento da organização, posicionando-a acerca da expansão de negócios e produtos atuais, ou para a disponibilização de investimentos em novos produtos e negócios (PENROSE, 1959).

ANSOFF (1977) analisou os componentes do vetor de crescimento, que é mostrado a seguir no Quadro 2. O vetor de crescimento indica a direção para a qual a empresa está se movendo com relação à sua atual postura, produto-mercado, ou seja, permite identificar se ela está se movendo dentro da indústria (estratégia de penetração ou expansão no mercado) ou através das fronteiras da indústria onde está localizada (estratégia de diversificação).

Quadro 2 – Estratégia de crescimento via expansão ou diversificação

	PRODUTO EXISTENTE	PRODUTO NOVO
MERCADO EXISTENTE	Estratégias de penetração (expansão) no mercado	↓
MERCADO NOVO	→	Estratégias de diversificação

Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977).

Portanto, os componentes do vetor de crescimento permitem estabelecer a direção do crescimento da empresa de maneira precisa. Para escolher a alternativa adequada, deve-se verificar a taxa de retorno, a capacidade empresarial, a utilização da experiência anterior e os objetivos organizacionais (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

O crescimento via expansão ou diversificação pode ser atingido de várias maneiras pela empresa, e as principais são:

- Crescimento interno: aumento da produção, crescimento das vendas e da força de trabalho da própria empresa.
- Integração horizontal: aquisição de outras empresas na mesma linha de negócios.
- Diversificação horizontal relacionada: aquisição de outra empresa pelo pagamento em dinheiro ou em ações, relacionada às suas competências essenciais.
- Diversificação horizontal não-relacionada (por conglomerados): forma de diversificação em que uma empresa se expande adquirindo outra de setor diferente do seu.
- Integração vertical de empresas relacionadas: aquisição de uma empresa com competências essenciais semelhantes ou complementares no canal de distribuição vertical.
- Integração vertical de empresas não-relacionadas: forma de integração em que uma empresa se expande adquirindo outra que proverá uma sinergia limitada em seu canal de distribuição.
- Fusões: combinações voluntárias de duas ou mais empresas em uma única por meio de permuta de ações.
- Alianças estratégicas: parceria em que duas ou mais empresas independentes realizam projeto específico ou cooperam em área selecionada de negócio.

Questões relacionadas à adoção da melhor estratégia para a empresa devem incluir a alavancagem que a aquisição, fusão ou aliança de empresas podem trazer, além da análise das vantagens diferenciais que eventualmente possam acrescentar as empresas em questão. Logo, a decisão deve considerar

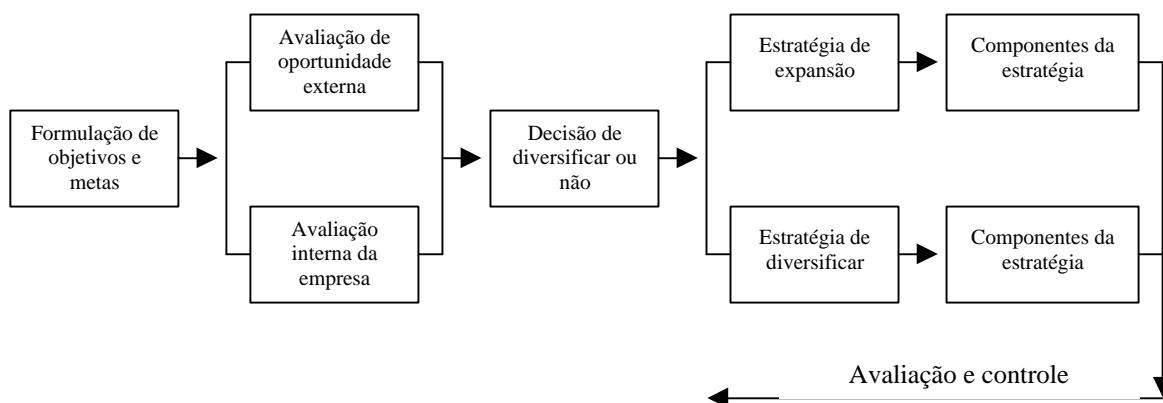
fatores como a disponibilidade financeira, a existência de empresas com determinadas características, a capacidade de atuar de maneira sinérgica e a conveniência e interesse das partes (TAVARES, 1991).

A estratégia de penetração (expansão), em que existe o uso mais intensivo do produto nos mercados atuais por seus consumidores atuais, é recomendável quando a empresa possui poucos recursos financeiros para buscar novos mercados e não tem uma estrutura desenvolvida de Pesquisa e Desenvolvimento dentro da empresa, entre outros fatores (TAVARES, 1991). As firmas podem estabelecer alianças, por exemplo, em decorrência da necessidade de tecnologias ou de capacitação que não estão disponíveis livremente no mercado; por isso, essas organizações são incentivadas a se aliarem com outras firmas que possuam esses ativos (BIALOSKOSKI, 2004).

As razões econômicas também influenciam o comportamento cooperativo entre firmas, e não somente uma vontade empresarial determina a adoção da estratégia de aliança. Ações que causam externalidades positivas aos envolvidos no processo – porém custos somente para parte deles – incentivam a formação dessas alianças, porque geram menores custos coletivos (BIALOSKOSKI, 2004).

Alguns autores desenvolveram suas análises considerando que as organizações passam por um processo de aprendizado ou ciclo de vida, no qual estabelecem estratégias em função de um aprendizado nos mercados e um amadurecimento em seu ciclo de vida empresarial (BIALOSKOSKI, 2004).

ANSOFF (1977) propôs um método na formulação de estratégias que consiste na busca constante da estratégia mais adequada à empresa. O processo de estruturação das decisões passa por diversos estágios, conforme mostrado na Figura 1.



Fonte: Adaptado de ANSOFF (1977:23).

Figura 1 – Decisões no processo de formulação de estratégias.

As etapas consistem na formulação de objetivos e metas, que são estabelecidos pelo Conselho de Administração e Gerentes; e na avaliação do ambiente externo e interno, através da verificação de ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes, identificando os condicionantes da opção estratégica de diversificar. Após a análise do ambiente, deve-se decidir entre a diversificação ou a expansão das atividades, definir os principais componentes da estratégia e retroalimentar o sistema, determinando o grau de êxito, assim como a adoção de medidas corretivas, quando se fizerem necessárias.

Portanto, a abordagem utilizada neste estudo foi baseada na Teoria do Crescimento da Firma, que visou compreender o comportamento da firma, respeitando suas especificidades, por meio do exame de sua estrutura interna, motivações e processo de decisão ao implementar uma nova estratégia (PENROSE, 1959). Como a teoria do crescimento da firma fornece subsídios à investigação e compreensão dos fatores que levam a cooperativa a tomar determinada decisão estratégica, foi considerada a teoria mais apropriada ao objeto de estudo.

2.1.1. Estratégia de *joint venture*: *networks* externas às empresas

A aliança estratégica é definida como a cooperação de duas ou mais empresas independentes, que muitas vezes são concorrentes, mas decidem se unir para atingir um determinado objetivo estratégico em comum. A estrutura de governança entre as empresas independentes, que formarão a aliança, pode ter diferentes formas de atuação, desde investimentos minoritários, consórcios e contratos, até a formação de uma nova empresa, denominada *joint venture* (OLIVEIRA, 2001).

A *joint venture* teve sua origem no direito anglo-saxão, a partir de uma forma de associação empírica, aplicada em alguns campos do direito interno, posteriormente atingindo a universalidade de seu uso nos negócios internacionais. O vocábulo *joint* significa “comum ou conjunto” e *venture* deriva de “aventura”.

Segundo FERRAZ (1995), o termo *joint venture* tradicionalmente tinha a conotação de aventura conjunta, ligada a um contrato de direito de navegação, com o intuito de auferir lucros com um negócio ultramarino, de exportação/importação. O termo também podia ser definido como o envio de mercadorias ao estrangeiro, sob a responsabilidade de um despachante ou agente, as quais deviam ser vendidas nas melhores condições, em benefício dos proprietários.

No entanto, a definição de *joint venture* mais utilizada é “um contrato onde duas ou mais pessoas físicas ou jurídicas, privadas ou públicas, nacionais ou de países diversos, constituem um acordo de cooperação, mantendo sua personalidade jurídica autônoma, e geralmente sua independência econômica, tendo como principal fundamento a busca de um objetivo comum” (FERRAZ, 1995).

Dentre as principais razões que motivam a criação da *joint venture*, destaca-se a possibilidade de união de esforços e de divisão de responsabilidades, a fim de atender a um projeto que, normalmente, supera os limites que cada um poderia suportar isoladamente. Outras razões seriam: o objetivo de duas ou mais

empresas em buscar atuação em um novo mercado e o de produzir parcial ou totalmente o produto a ser exportado no próprio país importador, em virtude de isenções fiscais, incentivo para instalação de esfera produtiva nesses países, possibilidade de redução de custos em virtude da existência de abundante matéria-prima ou mão-de-obra barata etc.

Para FERRAZ (1995), as razões para a constituição de uma *joint venture* podem ser divididas em três grandes grupos:

- a) Razões internas: com a elaboração do contrato, os participantes reduzem suas incertezas quanto ao êxito do empreendimento, ficando menos suscetíveis às variações no mercado. Portanto, haveria limitação do investimento, o que reduziria a soma de capital a ser aportada por cada um; limitação dos riscos, com redução de riscos principalmente para investidores estrangeiros, já que teriam colaboração de um co-venture nacional, conhecedor do mercado local; economia de escala, compartilhando recursos físicos e tecnológicos; possibilidade de produção de novos produtos e novas tecnologias, aproveitando para consolidar o produto em determinada região geográfica; partilha de canais de distribuição; partilha de corpo diretivo e pessoal especializado; compartilhamento dos meios de abastecimento, buscando transacionar com os mesmos fornecedores, podendo passar a ter abastecimento comum.
- b) Razões competitivas: o objetivo principal seria o de alcançar melhor posicionamento mercadológico. Portanto, busca-se com a realização do contrato de *joint venture* a expansão dos negócios, através do crescimento do empreendimento, facilitada pelo apoio logístico de outras esferas produtivas, como o aporte de novas tecnologias, por exemplo; a racionalização de indústrias, o que traz uma nova dimensão à própria empresa, tornando-a mais atuante no mercado; o ganho de posição no mercado, já que contam com as experiências e as especialidades de todos os envolvidos; o fim da guerra de preços, que anteriormente existia, já que as empresas eram concorrentes; o fim da duplicidade de projetos, unificando forças para elaboração de projetos

muito mais estruturados e elaborados; e a intenção de salvar empresas em crises.

- c) Razões estratégicas: criação e exploração de novos negócios, com a realização de estratégias de expansão mais seguras; transferência de tecnologia, com o incremento de sua esfera produtiva, obtendo melhores resultados do que os dos concorrentes; diversificação dos produtos, com melhor capacidade para criação e, ou, exploração de novas linhas; integração vertical ou horizontal de processos – na integração vertical todo o processo produtivo concentra-se desde o fornecedor de matérias-primas até os canais de distribuição e, na horizontal, as empresas, a princípio antagônicas, passam a atuar em cooperação; e penetração de novos mercados.

As principais vantagens da formação da *joint venture* são o pouco aumento burocrático e de coordenação, em razão de a empresa permanecer separada e independente, e o fato de cada empresa poder se beneficiar sem arcar com todos os custos e riscos de explorar sozinha novas oportunidades de negócio (WRIGHT et al., 2000).

A principal desvantagem é a possibilidade de um parceiro receber mais do que oferecer. Isso acontece quando um parceiro possui menos conhecimento ou menos tecnologia avançada que o outro e utiliza as tecnologias e os conhecimentos adquiridos para competir com seus parceiros mais avançados. Além disso, deve-se realizar a divisão dos lucros da aliança (WRIGHT et al., 2000).

A *joint venture* também pode ter problemas relacionados com o fato da difícil convivência dos co-ventures no seio do empreendimento comum. Existe a possibilidade de um deles possuir uma estratégia comercial forte e não aceitar políticas de negociação diferentes da sua. Essas incompatibilidades devem ser enfrentadas a sério, devendo ser discutidas desde a elaboração que dá base à criação da *joint venture*.

O contrato de *joint venture*, portanto, é um importante instrumento fundamentador de crescimento das empresas; através dele, os empresários contam com um instrumento jurídico que lhes fornece maior segurança, por meio

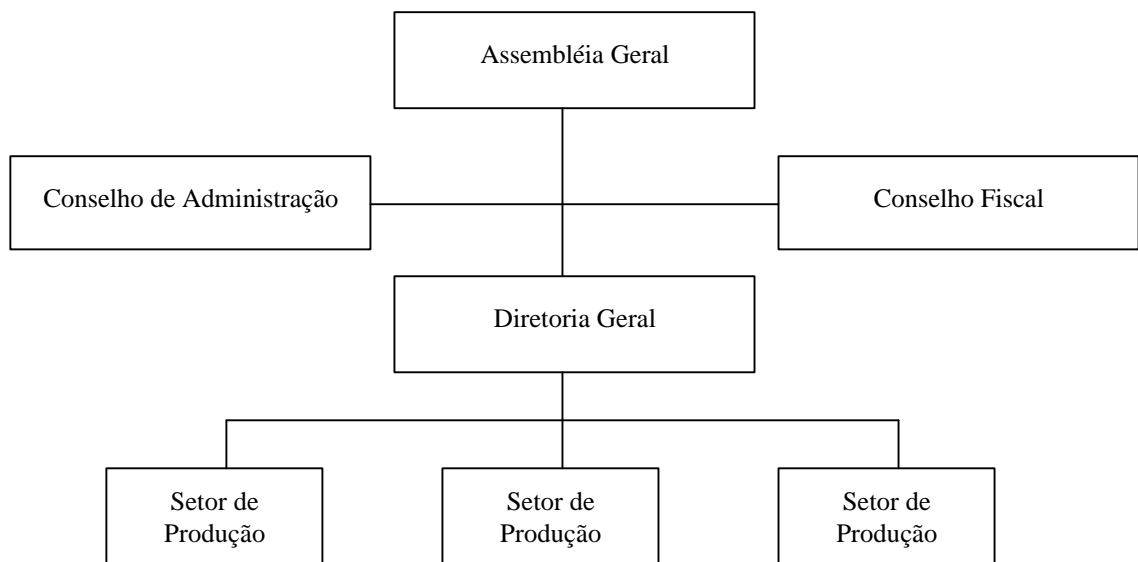
da redução dos riscos econômicos, no momento da expansão dos seus negócios (FERRAZ, 1995).

2.2. Modelo analítico

O modelo analítico adotado neste estudo baseou-se nas análises econômico-financeiras envolvidas na avaliação das cooperativas, nos indicadores de desempenho dos setores de produção e de recursos humanos e nos indicadores da eficiência social.

Neste trabalho, analisou-se cada área funcional das cooperativas, a fim de verificar os resultados obtidos. Para isso, utilizou-se como forma de estruturação organizacional das cooperativas a departamentalização funcional, que consiste no agrupamento das atividades de acordo com as funções da cooperativa (OLIVEIRA, 2001). Empresas de qualquer tamanho que possuem uma ou mais linhas de produtos semelhantes adequam-se à estrutura funcional (WRIGHT et al., 2000). A departamentalização funcional apresentada na Figura 2 exemplifica uma cooperativa no ramo agropecuário (OLIVEIRA, 2001).

Foram considerados os setores de finanças, o setor de produção e o setor de recursos humanos. Embora o critério de departamentalização seja muito usado pelas cooperativas e empresas, a determinação dessas áreas funcionais varia de acordo com cada uma delas. Geralmente, utiliza-se em áreas cujas atividades são repetitivas e altamente especializadas e tem como principais vantagens a maior estabilidade e segurança na execução das tarefas (OLIVEIRA, 2001). Analisou-se, também, a eficiência social da cooperativa; contudo, como ela não se constitui em um setor específico, não foi considerada como integrante da departamentalização funcional.



Fonte: OLIVEIRA (2001).

Figura 2 – Departamentalização funcional.

Para analisar as estratégias da cooperativa Central Leite Nilza, foram utilizados vários indicadores de eficiência para cada setor (ou função), fornecendo, portanto, informações mais precisas sobre o desempenho da cooperativa nos últimos anos. Dessa forma, foi realizada uma comparação dos indicadores de desempenho antes e depois da aliança estratégica, verificando-se a tendência, nas cooperativas associadas, abrangendo o período de 1998 a 2003.

A análise financeira objetiva estabelecer relações entre os dados financeiros das empresas, a fim de determinar os pontos de estrangulamento que possam causar desequilíbrios no curto ou no longo prazo. A partir dos valores encontrados nos demonstrativos financeiros, podem-se constituir vários índices. Em termos financeiros, uma empresa ou cooperativa está em situação sadia se sua rentabilidade for suficiente para remunerar os recursos utilizados, garantindo sua liquidez, seu lucro e sua segurança (CARVALHO, 2002).

No entanto, muitas vezes essa teoria não leva em conta as peculiaridades das empresas cooperativas, o que implica então que a simples análise dos aspectos econômico-financeiros tradicionais não seja suficiente para examinar a

eficiência empresarial da cooperativa, tornando necessária a utilização de indicadores que avaliem a eficiência social (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

O critério para a seleção dos indicadores financeiros considerou aqueles que são mais utilizados e relevantes, em análises de balanços patrimoniais de várias organizações.

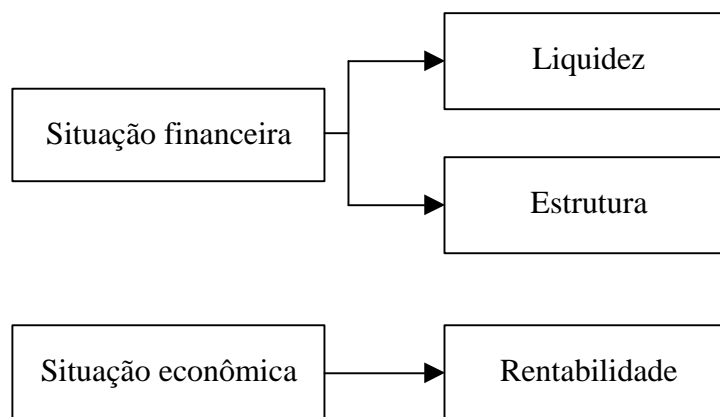
2.2.1. Avaliação do setor financeiro

Segundo ASSAF (2002), a análise da estrutura financeira de uma empresa envolve o estudo de um conjunto de indicadores operacionais, indicando, portanto, o reflexo de todas as decisões tomadas com relação ao capital de giro e seu equilíbrio financeiro.

O índice financeiro é a relação entre contas ou grupo de contas das demonstrações financeiras, com o intuito de evidenciar determinado aspecto da situação econômico-financeira de uma empresa. Os índices constituem a técnica de análise mais empregada e, muitas vezes, é confundida com a análise de balanços.

Os índices têm como característica o fornecimento de uma visão mais ampla da situação econômico-financeira da empresa. Pode-se subdividir a análise das demonstrações financeiras em análise da situação financeira e análise da situação econômica, mas, num momento posterior, juntam-se as conclusões obtidas por cada uma delas (MATARAZZO, 1998). Por sua vez, os índices da situação financeira dividem-se em índices de liquidez e índices de estrutura de capitais, conforme mostrado na Figura 3.

O objetivo da análise de relatórios e demonstrações contábeis compreende a indicação de informações numéricas, geralmente de dois ou mais períodos regulares, de modo a auxiliar as pessoas interessadas em conhecer a situação da organização ou tomar decisões (CREPALDI, 1986).



Fonte: MATARAZZO (1998).

Figura 3 – Principais aspectos revelados pelos índices financeiros.

A análise da demonstração de resultado do exercício também foi determinada, já que ela registra o lucro (ou prejuízo) da empresa em determinado período, através da identificação e do registro de todas as receitas e despesas (VALE et al., 2000).

2.2.1.1. Índices de liquidez

Os índices de liquidez são voltados para o risco, sendo utilizados para mensurar a capacidade da empresa em cumprir obrigações com terceiros. Quanto maior o índice de liquidez, maior a capacidade de efetuar pagamento das contas de curto prazo da empresa, ou seja, menor o risco de as contas não serem pagas.

Portanto, os indicadores de liquidez medem a capacidade de pagamento de uma empresa e a habilidade desta em cumprir compromissos financeiros assumidos com terceiros, procurando medir quão sólida é a sua base financeira, a partir do confronto entre os ativos circulantes com as dívidas. Entretanto, pode ocorrer de uma empresa com bons índices de liquidez, apesar de mostrar condições de pagar suas dívidas, não estar, obrigatoriamente, pagando-as em dia, porque outras variáveis podem estar intervindo, como renovação das dívidas, prazo etc.

- Liquidez geral

O índice de liquidez geral mede a capacidade financeira, a longo prazo, levando em conta não só os disponíveis, bens, direitos realizáveis e, portanto, conversíveis em numerário, do ativo circulante, como também os valores do realizável a longo prazo, para fazer face a todas as obrigações assumidas pela cooperativa, seja de que vencimentos forem (WALTER et al., 1980).

$$\text{Liquidez geral} = \frac{\text{ativo circulante} + \text{realizável a longo prazo}}{\text{passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}$$

- Liquidez corrente

A liquidez corrente mede a capacidade de a cooperativa fazer frente às suas obrigações no curto prazo (até um ano). O indicador é obtido da divisão do montante do ativo circulante pelo passivo circulante, avaliando quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1 de passivo circulante.

Quando o ativo circulante é maior que o passivo circulante, significa que os investimentos no ativo circulante são suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e ainda permitir uma folga. Pode-se concluir que, quando a liquidez corrente é superior a 1, o excesso em relação ao 1 deve-se à existência do capital circulante líquido. O capital circulante líquido pode ser encontrado através da diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

Portanto, o índice de liquidez corrente significa a margem de folga para manobras de prazos que visam equilibrar as entradas e saídas de caixa. Segundo MATARAZZO (1998), as conclusões da liquidez corrente não são precisas, por isso ele é utilizado como coadjuvante e não tem papel principal na avaliação da empresa. Isso porque, para o caso brasileiro, verifica-se escassez de recursos para a expansão da capacidade operacional.

$$\text{Liquidez corrente} = \frac{\text{ativo circulante}}{\text{passivo circulante}}$$

2.2.1.2. Avaliação do endividamento

Nas condições relativas à estrutura patrimonial, verifica-se que os recursos da empresa são provenientes de dois tipos de fontes (ou origens): os capitais próprios e os capitais alheios (de terceiros).

O endividamento junto a terceiros é decorrente da falta de capital de giro próprio seja para financiar as operações, seja para financiar os investimentos a longo prazo. Quando as cooperativas não dispõem de capital para tais finalidades, recorrem ao sistema bancário estatal e privado e ao sistema de crédito comercial para suas necessidades.

Para assegurar a harmonia na estrutura de capitais da empresa, é importante investigar o equilíbrio entre essas duas origens de fundos. Quando se utilizam capitais de terceiros excessivamente, a empresa pode desorganizar-se, porém a completa autonomia financeira, usando apenas capital próprio, muitas vezes não é possível, além de não ser desejável, pela falta de capacidade para expansão dos negócios (BRAGA et al., 1980).

Para atender aos objetivos da empresa, no que se refere à liquidez e estabilidade, torna-se necessário obter um denominador comum, ou uma medida que determine a capacidade de endividamento da empresa. Todos têm um limite para assumir compromissos financeiros, conhecido como comprometimento da renda, acima do qual estarão em apuros, encaminhando para o campo da insolvência (BRAGA et al., 1980).

O endividamento descreve a intensidade com a qual a empresa se apóia em recursos de terceiros, em vez de capital próprio, para financiar suas atividades. Os indicadores de endividamento são ferramentas utilizadas na determinação da probabilidade de que a empresa não pague suas dívidas; portanto, quanto mais endividada estiver uma empresa, maior a possibilidade de ela não cumprir suas obrigações contratuais, ou, um excesso de capital de terceiros pode aumentar a probabilidade de a empresa ter elevada insolvência e grandes dificuldades financeiras. Os índices desse grupo mostram as grandes linhas de decisões financeiras, em termos de obtenção e aplicação de recursos.

- Endividamento total

O endividamento total é medido como a utilização dos recursos externos para o financiamento dos investimentos totais a curto e a longo prazo.

$$\text{Endividamento total} = \frac{\text{passivo circulante} + \text{exigível a longo prazo}}{\text{ativo total}}$$

- Participação de capital de terceiros

O índice de participação de capitais de terceiros relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa: capitais próprios e capitais de terceiros, sendo, portanto, um indicador de risco ou de dependência a terceiros, por parte da empresa. Geralmente é chamado de índice de grau de endividamento, sendo interpretado da seguinte maneira: quanto maior a relação capitais de terceiros em relação ao patrimônio líquido, menor a liberdade de decisões financeiras da empresa ou maior a dependência a esses terceiros.

Pode ser vantajoso para a empresa estar trabalhando com capitais de terceiros, caso a remuneração paga a esses capitais seja menor do que o lucro conseguido com a sua aplicação nos negócios, ou seja, a análise se restringe ao ponto de vista financeiro, do seu risco de insolvência, e não em relação ao lucro ou prejuízo.

$$\text{Participação de capitais de terceiros} = \frac{\text{capitais de terceiros}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100$$

2.2.1.3. Avaliação da rentabilidade

Apesar de as cooperativas não visarem lucro (conceitualmente), elas dependem da obtenção dos resultados econômicos positivos para reciclar seu crescimento. As sobras podem ser destinadas ao aumento de capital, visando investimentos comuns, ou para distribuição ao associado na proporção de suas operações com a cooperativa.

Um dos atributos mais difíceis de visualização e mensuração, em uma empresa, é a rentabilidade. Geralmente, os lucros contábeis representam a diferença entre receitas, custos e despesas, e, como é difícil saber claramente o quanto uma empresa é lucrativa, mede-se a rentabilidade contábil corrente ou passada.

Segundo MATARAZZO (1998), os índices desse grupo indicam qual a rentabilidade dos capitais investidos ou quanto renderam os investimentos, mostrando qual o grau de êxito econômico que a empresa obteve.

Foram utilizados os seguintes indicadores de rentabilidade: rentabilidade das vendas (ou margem líquida), rentabilidade do patrimônio, retorno dos investimentos/ativos e giro dos ativos.

- Rentabilidade das vendas

A rentabilidade das vendas, ou margem líquida, mede a capacidade de realizar sobras líquidas em relação ao volume da atividade econômica, utilizando sobras antes das destinações estatutárias.

Este indicador mostra o quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100,00 vendidos. Quanto menor for esse indicador, pior será o desempenho da cooperativa ou empresa analisada.

$$\text{Rentabilidade das vendas} = \frac{\text{sobras líquidas antes das destinações}}{\text{vendas líquidas}} \times 100$$

- Rentabilidade do patrimônio líquido

A rentabilidade do patrimônio líquido mede a capacidade de a empresa remunerar o seu patrimônio, sendo importante para medir o custo/oportunidade da capitalização.

Este indicador mostra o quanto a empresa obteve de lucro para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. A simples verificação do valor do lucro líquido de uma empresa não consegue esclarecer sobre sua situação. Por isso,

torna-se necessário comparar esse valor com o capital próprio investido (MATARAZZO, 1998).

O índice de rentabilidade do patrimônio líquido mostra qual a taxa de rendimento do capital próprio, podendo ser comparado com outros rendimentos alternativos no mercado, como caderneta de poupança, CDB, RDB, letras de câmbio, ações, aluguéis, e outras empresas, por exemplo, para avaliar se a empresa oferece rentabilidade superior ou inferior.

O lucro líquido se acha expurgado da inflação, por isso o valor da rentabilidade do patrimônio líquido é real, não sendo necessária a correção monetária, quando comparado, por exemplo, com o rendimento da caderneta de poupança.

$$\text{Rentabilidade do patrimônio líquido} = \frac{\text{sobras líquidas antes das destinações}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100$$

2.2.1.4. Análise da demonstração de resultado do exercício

A demonstração de resultado do exercício determina o lucro da empresa em determinado período, através da identificação e do registro de todas as receitas e despesas. Na análise da demonstração de resultado do exercício foi considerada a Receita Líquida Operacional Total (RLOpT), definida como a diferença entre a Receita Bruta Total e os Custos Operacionais Totais. A renda bruta total compreende o valor de todos os produtos obtidos como resultado do processo de produção durante o ano, abrangendo os valores da produção consumida na empresa e as variações dos estoques (VALE et al., 2000). O valor da produção é calculado pelo preço dos produtos no mercado, multiplicado pela quantidade vendida, consumida ou estocada.

$$RBT = \sum_{i=1}^n P_i Q_i$$

em que P_i é preço do produto i ; e Q_i , quantidade produzida i .

Quadro 3 – Quadro-resumo dos índices

Setor	Indicador	Fórmula	Indica	Interpretação
Financeiro	<i>Liquidez</i> Liquidez Geral	$\frac{\text{ativocirculante} + \text{realizável longo prazo}}{\text{passivocirculante} + \text{exigível longo prazo}}$	Quanto a empresa possui de Ativo Circulante e Realizável a Longo Prazo para cada R\$ 1 de dívida total.	Quanto maior, melhor.
	Liquidez Corrente	$\frac{\text{ativocirculante}}{\text{passivocirculante}}$	Quanto a empresa possui de ativo circulante para cada R\$ 1 de Passivo Circulante.	Quanto maior, melhor.
	<i>Endividamento</i> Endividamento Total	$\frac{\text{passivocirculante} + \text{exigível longo prazo}}{\text{ativototal}} * 100$	Quanto a empresa utiliza de recursos externos para cada R\$ 100 de investimentos totais a curto e longo prazo.	Quanto menor, melhor.
	Participação de capital de terceiros	$\frac{\text{capitais de terceiros}}{\text{patrimônio líquido}} * 100$	Quanto a empresa tomou de capitais de terceiros para cada R\$ 100 de capital próprio.	Quanto menor, melhor.
	<i>Rentabilidade</i> Rentabilidade das vendas (margem líquida)	$\frac{\text{sobra líquida antes das destinações}}{\text{vendas líquidas}} * 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 vendidos.	Quanto maior, melhor.
	Rentabilidade do patrimônio líquido	$\frac{\text{sobra líquida antes das destinações}}{\text{patrimônio líquido}} * 100$	Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$ 100 de capital próprio investido.	Quanto maior, melhor.
	<i>Análise da demonstração do resultado</i> Receita líquida operacional total	Renda Bruta Total - Custo Operacional Total	Quanto a empresa remunera os fatores fixos de produção da empresa.	Quanto maior, melhor.

Fonte: MATARAZZO (1998) e WALTER et al. (1980).

A simples análise da receita bruta total não é suficiente para se concluir a respeito da eficiência de uma empresa, tornado-se necessário considerar os custos operacionais, ou seja, aquele montante investido na produção que exige desembolso por parte da empresa para sua recomposição. A finalidade do custo operacional é calcular o quanto a empresa possui de resíduo que remunera, em parte, capital, tempo e administração, ou seja, todos os itens de custos variáveis, adicionados de uma parcela dos custos fixos, como a depreciação (VALE et al., 2000). Portanto, a receita líquida operacional total constitui a remuneração dos fatores fixos de produção da empresa.

2.2.2. Avaliação do setor de produção

Nesse grupo de indicadores foram avaliados os preços pagos aos associados e a participação de mercado quanto ao volume de leite produzido. A avaliação dos preços pagos aos produtores, em relação às médias praticadas no mercado, deve ser considerada como fonte de informação a respeito do desempenho dos produtos da cooperativa.

De acordo com OLIVEIRA (1996), um dos fatores que os associados mais avaliam nas cooperativas é a sua capacidade de pagar um pouco acima dos preços de mercado. Todavia, as cooperativas devem se precaver no pagamento de produtos acima do mercado, pois, muitas vezes, deixam de capitalizar recursos quando agem dessa forma.

Atuar numa faixa idêntica ao mercado, ou minimamente acima do mercado, e distribuir excedentes, se for o caso, ao final das safras é preferível, mantendo-se a capitalização da cooperativa ou empresa.

Os preços médios pagos ao produtor, analisado nesse grupo de indicadores, avaliam a capacidade de a cooperativa beneficiar os associados através de preços, bem como sua influência na regulação dos preços no mercado.

Como não existem parâmetros ideais, pois os preços pagos dependerão da capacidade competitiva da empresa e de sua estratégia de concorrência, recomenda-se que os preços girem em torno da média de -5% a 5%, conforme as

nuances do mercado. Mostrar aos associados que seus benefícios não são apenas econômicos e no preço do produto, mas sim no recebimento de serviços técnicos, atendimento etc., deve ser explicado aos cooperados (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

O preço médio do mercado foi baseado no preço do leite tipo C no Estado de Minas Gerais, no período de 1998 a 2003. De acordo com a metodologia do índice de preços do leite do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (CEPEA), foram obtidos os preços do leite tipo C de vários laticínios e cooperativas. Os preços do litro de leite, divulgados mensalmente no Boletim do Leite, representam o valor médio bruto recebido pelos produtores de leite nas principais bacias leiteiras e referem-se ao leite entregue no mês anterior.

A média ponderada, para o Estado de Minas Gerais, foi obtida a partir dos preços das mesorregiões. Essa ponderação obedeceu à participação da mesorregião no estado, conforme descrito pela Pesquisa da Pecuária Municipal, divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O Estado de Minas Gerais foi dividido em oito mesorregiões, cada uma com uma ponderação, para o cálculo do preço médio, como pode ser visto no Quadro 4.

Quadro 4 – Ponderações regionais para o Estado de Minas Gerais

Mesorregião	Ponderação (%)
Norte de Minas	4,75
Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	29,50
Central Mineira	10,53
Metropolitana de Belo Horizonte	9,67
Vale do Rio Doce	8,38
Oeste de Minas	10,67
Sul/Sudoeste de Minas	21,14
Campo das Vertentes	5,35

Fonte: IBGE elaboração CEPEA/Esalq-USP.

A correção dos preços nominais em reais foi realizada com base no IGP-DI, da FGV, base 2003. A participação de mercado, que também será calculada, mede a capacidade de vendas ou recebimento da empresa, mas se refere apenas à evolução do crescimento em termos de volume de produção da cooperativa, comparado com a produção em Minas Gerais.

2.2.3. Avaliação do setor de recursos humanos

A preparação dos recursos humanos é de fundamental importância para o funcionamento e pela eficiência global da cooperativa. Nesse grupo de indicadores devem ser medidos os resultados (receitas) por funcionário, a evolução do número de funcionários, as demissões e a rotação de pessoal (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

2.2.4. Avaliação da eficiência social

Conforme abordado no início deste trabalho, não é só a eficiência econômico-financeira que determina a eficiência empresarial das cooperativas, por isso leva-se em consideração também sua eficiência social. Segundo OLIVEIRA (1996), os dois conjuntos de fatores econômico-financeiros e político-sociais são interdependentes e devem estar em equilíbrio para determinar a eficiência global das cooperativas.

A participação é um dos principais fatores de eficiência empresarial do ponto de vista político-social nas cooperativas e, devido à sua complexidade, exige alguns pré-requisitos, como a conscientização política e econômica dos associados, a disseminação das informações necessárias à tomada de decisão e a organização social em comitês, núcleos e comissões eleitas.

Para dar a maior homogeneidade possível ao aspecto decisório, é necessário oferecer programas de formação dos associados, preparando-os para a compreensão do universo da empresa cooperativa; seu funcionamento; o mercado no qual se insere; e sua responsabilidade na comunidade.

Esse grupo é avaliado pelos seguintes indicadores: faturamento por associado, crescimento do quadro social, participação em assembléias e representatividade social.

® **Faturamento por associado:** mede a relação entre a atividade operacional (vendas) e o número de associados. Como não existem parâmetros ideais, sua análise será comparada com as cooperativas Itambé, CCL – Paulista e Batavo.

® **Crescimento do quadro social:** mede o crescimento ou a evolução do quadro social da cooperativa.

® **Participação em assembléias:** mede o grau de interesse dos cooperados em participar e obter informações sobre as estratégias e resultados da cooperativa a que está associado. Quanto menor for esse indicador, pior será para a cooperativa, indicando participação passiva dos cooperados (OLIVEIRA JÚNIOR, 1996).

® **Representatividade social/política:** mede o nível de representatividade dos associados na gestão da empresa cooperativa.

Foi apresentado o modelo de tendência linear em todos os indicadores do estudo, e isso significa que existe uma regressão linear nos parâmetros; portanto, a curva de regressão é uma reta. Nesse modelo, calcula-se a regressão dos indicadores sobre a variável tempo, conhecida como tendência. Assim, a tendência é definida como um movimento sustentado crescente ou decrescente no comportamento de uma variável (GUJARATI, 2000).

Foram calculadas as Taxas Geométricas de Crescimento (TGC), com o objetivo de verificar o crescimento no período de 1998 a 2003 em todos os indicadores do estudo; foram considerados válidos aqueles que atingiram nível de significância de até 10% quando submetido ao teste “t”.

2.3. Área de estudo

Trata-se de um estudo de caso, que, no caso do presente trabalho, foi o método mais adequado para obter informações, pois permitiu considerar o

problema em uma abordagem contextual, aprofundando-se sua análise. O estudo de caso caracteriza-se por grande flexibilidade, o que torna tarefa impossível o estabelecimento de um roteiro rígido, que determine com precisão como será desenvolvida a pesquisa (GIL, 1991).

Segundo BIALOSKORSKI (2001), o estudo de caso é “um procedimento da análise da realidade organizacional e de negócios das empresas que permite verificar *in loco* evidências quanto às argumentações teóricas, bem como observar novos elementos a serem considerados”.

O estudo de caso é um método indicado para estudos em que “exista limitação na área de conhecimento”, em áreas ainda não suficientemente conhecidas, permitindo a obtenção de maior quantidade de informações, maior riqueza de detalhes sobre o objeto de estudo e proporcionando margem à identificação dos aspectos mais relevantes do problema (CREPALDI, 1986).

O procedimento de delimitação da unidade-caso levou em consideração a relevância das informações que poderiam ser obtidas através da pesquisa. A Cooperativa Central Leite Nilza, localizada em Ribeirão Preto, foi destaque no cenário nacional nos últimos anos, fato que chamou a atenção para a possível contribuição de dados e informações para o presente estudo. As cooperativas singulares Coonai, em Ribeirão Preto, e Coopercarumo, situada em Carmo do Rio Claro-MG, contribuíram com dados e informações para a pesquisa. No entanto, a Casmil, uma das formadoras da Central, não forneceu grande parte dos dados da pesquisa, o que limitou a análise de informações a seu respeito.

2.4. Fonte de dados

O período abrangeu os anos entre 1998 e 2003, nas cooperativas Coonai, Casmil e Coopercarumo, analisando-se o período anterior à formação da *joint venture*, entre 1998 e 2000, e após a sua formação, entre 2001 e 2003. A Central foi analisada de acordo com os dados obtidos a partir do ano de 2001. Devido à escassez de dados, foi considerado apenas o período de seis anos, sendo três anos abrangendo a fase anterior à aliança e três anos após a adoção da estratégia.

As informações foram coletadas utilizando-se dados primários, obtidos por meio de entrevistas estruturadas, fundamentadas em questões relacionadas à teoria que envolveu a pesquisa, aos diretores, gerentes e funcionários das cooperativas Central Leite Nilza, Coonai e Coopercarumo. A coleta de dados foi feita em 24 de agosto de 2004.

A realização de entrevistas semi-estruturadas, como metodologia para a coleta de dados, justifica-se por ser uma técnica que permite obter informações mediante uma conversação de natureza profissional, tendo importância como instrumento de trabalho nos diversos campos das ciências sociais (LAKATOS et al., 1991).

Os dados secundários foram obtidos por meio de análise documental de balancetes anuais, da demonstração de resultados anuais, do livro de presença da AGO (Assembléia Geral Ordinária) e do controle de associados, referente ao período de 1998 a 2003. O preço médio do leite tipo C foi coletado na Revista Boletim do Leite, no site da CEPEA/USP, no período de 1998 a 2003.

2.5. Caracterização da Cooperativa Central Leite Nilza (CCLN)

A Cooperativa Central Leite Nilza, criada em 20 de agosto de 2001, nasceu da *joint venture* de três cooperativas: Cooperativa Nacional Agro Industrial (Coonai), em Ribeirão Preto, no Estado de São Paulo; Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Mineiro (Casmil), em Passos; e Cooperativa Agropecuária de Carmo do Rio Claro (Coopercarumo), as duas últimas no Estado de Minas Gerais.

Com o intuito de aumentar a competitividade por meio do ganho de escala e da sinergia, as três cooperativas juntaram-se para formar a Central. A adoção da estratégia de aliança teve como objetivo a concentração das forças competitivas, a racionalização do processo produtivo, de distribuição de leite e seus derivados, a redução do custo operacional e o fortalecimento da marca Nilza no mercado nacional, com foco no interior paulista, onde a marca já era líder de mercado.

Segundo LÍRIO e LEITE (1997), a utilização do recurso da marca única – Central – evita a competição entre as cooperativas individuais, aumenta as chances de ampliar seus limites de ação, geralmente restritos, e permite efetivar investimentos mais vultosos, o que possibilita a execução de projetos capazes de competir com grandes organizações agroindustriais de caráter privado.

A Casmil foi fundada em 1949, com a união de cerca de 80 produtores da região de Passos. Em 1951, foi criada a marca Radar para competir com mais eficiência no mercado de leite, o que acabou envolvendo cerca de 20 cidades, através da padronização de produtos. Posteriormente, a marca passou a pertencer à Central, produzindo leite pasteurizado e derivados.

A Coopercarmo foi criada em 1958, através da aquisição de dois laticínios da região; no seu primeiro ano de funcionamento contava com 244 associados, em Carmo do Rio Claro. Nas décadas de 1970 e 1980, passou a diversificar as atividades, mas, na década de 1990, decidiu reduzir suas atividades não-fins.

A Coonai, criada em 1974, com sede em Ribeirão Preto, originou-se da fusão de duas cooperativas, a Cooperativa de Laticínios de Patrocínio do Sapucaí, fundada em 1941, com sede em Itirapuã (SP), e a Cooperativa de Laticínios de Brodósqui (SP), fundada em 1944, com sede na cidade de Brodósqui, com um quadro social de 2.699 associados.

A marca Nilza existia desde a criação da cooperativa Coonai, estando consolidada, principalmente, no mercado do interior paulista e na cidade de São Paulo. A marca surgiu em 1955, com a sugestão de um ex-associado da Coonai de homenagear sua filha Nilza Célia Benedini Portinari (ENTRE NÓS, n. 1, 2002).

A sede da Central, em Ribeirão Preto (SP), concentra o setor administrativo e uma usina de processamento de leite fluido, que produz leite UHT, leite pasteurizado e achocolatado, com capacidade instalada para 750 mil litros de leite por dia. Em Brodowski (SP) fica a fábrica de lácteos refrigerados, que produz manteiga, iogurtes e bebidas lácteas; e em Capetinga (MG), a produção de requeijão e queijos. As cooperativas tinham, em média, captação

diária de 200 a 300 mil litros, na Coonai; de 200 mil litros de leite, na Casmil; e a Coopercarmo era responsável por cerca de 50 mil litros de leite (TORRES, 2004).

A Central manteve, até meados de 2004, 317 funcionários, possibilitando 20 mil empregos relacionados à atividade produtora, 4.736 pontos de venda e mais de 8.000 cooperados, nos Estados de São Paulo e Minas Gerais (ENTRE NÓS, n. 2, 2002).

O portfólio da Nilza conta com 30 itens, sendo o leite longa vida o carro-chefe da cooperativa, seguido do leite pasteurizado e do requeijão, líder de mercado no interior de São Paulo. Além de seu próprio portfólio, a Central também industrializa produtos para grandes redes, como Pão de Açúcar, Econ, Wall Mart, Grupo Compre Bem, Carrefour, Champion e Rede Dia, cada uma delas com sua marca (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2004).

O mercado consumidor da Central Leite Nilza localiza-se, principalmente, em São Paulo e Minas Gerais. O Estado de São Paulo respondeu por mais de 90% das vendas da empresa; essa região consumiu cerca de 30% dos lácteos produzidos no Brasil em 2003 (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2004).

A administração da Central é formada por um conselho, composto de nove membros efetivos, para gestão de quatro anos. A este compete a elaboração de um planejamento estratégico e operacional para o período de gestão, que, sob a aprovação da Assembléia Geral, deve ser executado por profissionais contratados, integrantes ou não do Conselho de Administração. A cada mês são apresentados relatórios gerenciais e contábeis, em reuniões ordinárias, a respeito do desempenho da Central naquele mês. Além do Conselho de Administração, possui um Conselho Consultivo, composto por membros das cooperativas associadas que se reúnem a cada dois meses para monitorar o trabalho feito e sugerir ações para o Conselho de Administração.

Em novembro de 2002, a Central conseguiu a liberação de recursos do Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias - RECOOP, cujo projeto estava em apreciação pelo comitê especial do RECOOP, através do

Banco do Brasil, desde 1998. O valor do empréstimo foi de 11,7 milhões de reais, o que consolidou sua estrutura de capital.

Nesse mesmo ano, também implantou estratégias de cunho social, voltadas a funcionários e consumidores, estimulando o crescimento social e conquistando a credibilidade do público-alvo.

Em 2003, o Conselho de Administração da Central decidiu abrir parte do seu capital acionário para a incorporação de novas cooperativas em seu planejamento estratégico, com o objetivo de ampliar o volume de leite captado diariamente e depender menos do mercado *spot*, que é o leite comprado no mercado.

A partir desse momento, quatro novas cooperativas passaram a fazer parte da Central: a Cooperativa Agropecuária de Sacramento (Coasa), a Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Iturama (Capril), a Cooperativa de Laticínios de Piumhi (Cooperlat) e a Cooperativa Regional Agropecuária do Circuito do queijo e das montanhas, em Andrelândia – Coopraq, todas situadas em Minas Gerais.

A Coasa fez a aliança com a Central em maio de 2003, com uma captação diária de 30 mil litros de leite; no segundo semestre, associaram a Capril, que captava 100 mil litros, e a Cooperlat, com captação diária de 15 mil litros. Isso permitiu à Central captar mais de 500 mil litros de leite por dia, mantendo sua produção média de 750 mil litros de leite industrializados. Em janeiro de 2004, a Coopraq associou-se, contribuindo com um volume médio de 90 mil litros/dia. O faturamento da Central passou de R\$ 60 milhões em 2001 para cerca de R\$ 260 milhões em 2003.

Para participar do sistema Nilza, a cooperativa deve enviar a produção exclusivamente à Central, a fim de evitar oscilações no recebimento do leite, não prejudicando os custos operacional e administrativo. As cooperativas integrantes não podem ter marca própria, devendo trabalhar sob a marca Nilza, o que auxilia na questão de escala e na representatividade para disputa de mercado (PORTAL DO COOPERATIVISMO, 2004).

Para competir no mercado com condições igualitárias, há necessidade de estar aumentando a base de captação de leite – um trabalho das cooperativas singulares, enquanto o processo de industrialização, comercialização e distribuição dos produtos fica sob a responsabilidade da cooperativa Central.

O voto na Central é proporcional ao aporte de capital acionário, ou seja, o volume que é integralizado à cooperativa. A cada 25 mil litros de leite/ano fornecidos, a associada tem direito a um voto, o que estimula os cooperados a estar sempre aumentando a produção.

Em 2004, foi criado o sistema de rede de parceiras integradas às cooperativas associadas. O sistema, composto por oito cooperativas e um laticínio, estabeleceu contratos com vigência de no mínimo um ano e serviu para ampliar a cota de leite/dia captado pela Central, com responsabilidade de fornecer cerca de 250 mil litros de leite (CCLN, 2004).

No segundo semestre de 2004, a Central fechou um contrato de licenciamento para produzir uma nova marca, a “Puro do campo”. O acordo previu que a Central ficasse responsável pela captação, industrialização, distribuição e comercialização dos produtos lácteos Puro do Campo no Estado de São Paulo (ENTRE NÓS, 2004, n. 8).

No entanto, em 2004, a Central Leite Nilza, que chegou a reunir sete cooperativas dos Estados de São Paulo e Minas Gerais, foi reduzida a três: Coonai, Cooperlat e Coopercaro. A partir do primeiro semestre de 2004, a Central decidiu adotar um novo processo de governança corporativa, baseado no sistema de gestão que reforça os princípios cooperativos de transparência, participação, intercooperação e que favorecia novas associações. A decisão foi tomada em Assembléia Geral, que também definiu a saída de quatro das sete cooperativas da Central (MILKPOINT, 2004).

A Casmil, que deixou de fornecer leite à Central a partir de setembro de 2004, estava descontente com a gestão da cooperativa, sendo este o principal fator apontado para a sua saída, passando a comercializar sua produção com a Itambé e a DPA Brasil – *Dairy Partners Americas*, uma *joint venture* entre a multinacional Nestlé e a cooperativa Fonterra. A Coopraq, Coasa e Capril

desligaram-se da Central; a saída das duas últimas ocorreu por questões fiscais, referentes ao pagamento de ICMS interestadual, o que tornou a venda do leite pouco atrativa para a Central (MILKPOINT, 2004).

Com isso, a captação diária de leite reduziu de 750.000 para 300.000 no final de outubro de 2004 e 150.000 em fevereiro de 2005. O presidente da Coonai, Daniel de Felipe, assumiu a presidência da Central, pois Alexandre Maia Lemos, presidente desde a criação da aliança, afastou-se do cargo no segundo semestre de 2004.

A Central, que passava por grave crise devido ao crescente endividamento, iria realizar uma parceria, em 2004, com o fundo de investimento TCW/Laep LLC para atrair capital. A Laep é uma empresa que administra recursos de investidores brasileiros e internacionais na atividade de *Private Equity* (compra de empresas), sendo a sócia da norte-americana TCW (*Trust Company of the West*).

No entanto, como a Central não conseguiu negociar suas dívidas, que giram atualmente em torno de R\$ 55 milhões, a Laep suspendeu as negociações para a formação da nova empresa, até que o plano de reestruturação fosse concluído. O plano prevê a aquisição do crédito rural, na quantia de 27 milhões de reais; a quitação de 100% das dívidas em 36 meses; e a recuperação da empresa, com retorno de produção média de 700 mil litros de leite por dia. A Central está à espera da devolução de um crédito presumido de 17 milhões de reais, relativos ao ICMS, que deve ser devolvido às indústrias lácteas no Estado de São Paulo. Caso não consiga colocar o plano em prática, há o risco de ela ser liquidada em 2005 (MILKPOINT, 2005).

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1. Razões para a formação da Central Leite Nilza

O histórico da cooperativa Central Leite Nilza revela que as dificuldades que cada uma das associadas tinha antes de formar a aliança foram determinantes para que fosse adotada essa estratégia.

A motivação da Coonai em formar parceria com outra cooperativa aconteceu, principalmente, pela dificuldade econômica de sobrevivência no mercado de leite, que é altamente competitivo.

Apesar de possuir um parque industrial desenvolvido, com capacidade para industrializar cerca de 750.000 litros de leite/dia, possuía baixo volume de captação de leite, a qual chegava no máximo a 300.000 litros de leite/dia. A busca de parcerias, para aumentar a captação de leite, era uma medida fundamental para a Coonai, considerando ainda que a cooperativa estava endividada.

Essas dificuldades surgiram de fatos ocorridos na década de 1990. Em meados dos anos 90, a Coonai não teve resultados favoráveis com a comercialização do leite. Em 1996 e 1997, realizou novos investimentos com a finalidade de acompanhar o desenvolvimento tecnológico, no que se referia ao mercado, modificando seu sistema de produção (RELATÓRIO ANUAL, 1998).

Construiu-se a Usina de Anhangüera, em Ribeirão Preto, visando à comercialização de leite pasteurizado, sendo esta considerada uma das mais modernas da América do Sul. A técnica de produção do leite pasteurizado exigiu infra-estrutura voltada para o sistema de frios, câmaras frias, balões isotérmicos, e transporte apropriado.

No entanto, quando toda a infra-estrutura foi instalada na Coonai, o leite longa vida consolidou-se no mercado e tinha o processamento totalmente inverso ao do leite pasteurizado. Enquanto o pasteurizado exigia baixas temperaturas no processo, o longa vida dispensava totalmente a técnica e era adaptado para temperatura ambiente (RELATÓRIO ANUAL, 1998).

A produção nacional de longa vida, que em 1990 foi de 184 milhões de litros, aumentou para 2.450 milhões de litros em 1997. Nesse mesmo período houve sensível queda na participação de leite dos tipos A, B e C (MARTINS et al., 1999).

A gestão da Coonai decidiu realizar mudanças, que foram exigidas para que ela se adequasse ao mercado, aumentasse sua competitividade e buscasse melhores resultados. Desde então, foram necessários novos investimentos, modificando mais de 70% da estrutura fabril: as câmaras frias passaram a ficar ociosas; foram construídos armazéns com temperatura ambiente; adquiriram-se caldeiras, pasteurizadores, esterilizadores, máquinas de empacotar, palets, empilhadeiras, porta palets etc.; e houve aumento da capacidade de armazenamento de leite para no mínimo 8 dias, enquanto o leite pasteurizado era comercializado no mesmo dia (RELATÓRIO ANUAL, 1998).

Para realizar esses investimentos, a fim de se adaptar aos novos hábitos de consumo, juntamente com o alongamento de prazos da venda do produto, a Coonai usou capital de terceiros, que, por sua vez, cobravam altas taxas de juros.

Foi feita também uma reestruturação administrativa, através da mudança no estatuto social, que reduziu os níveis hierárquicos, diminuiu o número de membros do Conselho de Administração e de diretores executivos. Houve aumento de capital, profissionalização da gestão e terceirização das atividades

que estavam fora do seu foco: seções de compras em comum, postos de serviços e comercialização de produtos agrícolas.

A Coonai passou a atuar nos setores de produção e comercialização de leite e produtos lácteos, armazenagem de café, industrialização e comercialização de ração animal, além da prestação de serviços, de industrialização de leite, para terceiros. Com essa medida, procurou-se centralizar esforços, minimizar a ociosidade e otimizar seu parque industrial.

Nesse período, foi lançado o Programa de Incentivo à Produção Leiteira, visando incrementar e incentivar o cooperado, produtor de leite, a aperfeiçoar o processo e aumentar a produtividade de leite (RELATÓRIO ANUAL, 1999).

Para minimizar os custos operacionais, maximizar a estrutura funcional e buscar formas de aumentar a geração de capital de giro próprio, foram implementadas algumas medidas, como: maior rigidez na concessão de créditos e vendas a prazo a clientes; cobrança judicial ou renegociação efetiva dos créditos vencidos; negociações com agentes financeiros e fornecedores para obtenção de novos prazos e recursos a custos compatíveis; paralisação dos investimentos e alienação de bens do imobilizado; desativação de unidades ou operações improdutivas; e redução de custos fixos administrativos e operacionais (RELATÓRIO ANUAL, 2000).

A Coonai recorreu ao Programa de Revitalização das Cooperativas Agropecuárias (RECOOP), criado pelo Governo Federal, porém não conseguiu a liberação dos recursos. O projeto previa um alongamento das dívidas no valor de R\$ 12.449.583 e R\$ 6.860.000 para novos investimentos.

Foi necessário adquirir mais recursos, a juros de mercado, o que aumentou o endividamento, já que essa cooperativa continuou investindo em infra-estrutura, granelização do leite, sistema de administração, logística de distribuição e melhoria da qualidade dos produtos.

Seu faturamento, em 2000, ultrapassou o expressivo valor de R\$ 120.000.000 em média, se posicionando entre as dez maiores empresas regionais de todos os segmentos e uma das cinco maiores do segmento de leite (RELATÓRIO ANUAL, 2000).

Após vários estudos de viabilidade e apoio dos associados, foram possibilitadas as condições de se fazer uma aliança corporativa com a Casmil e Carmo do Rio Claro, com a constituição da Cooperativa Central Leite Nilza, na qual seriam incorporadas as plantas industriais da usina de processamento de leite situada em Ribeirão Preto, as fábricas de produtos lácteos situadas nas cidades de Brodowski (SP) e Capetinga (MG) e a transferência de débitos junto a bancos e fornecedores que estavam atrelados ao empreendimento (RELATÓRIO ANUAL, 2001). As operações da Central começaram em 1.º de dezembro de 2001.

A cooperativa Casmil captava cerca de 200 mil litros de leite por dia, mas não possuía grande capacidade industrial. Ela tinha o intuito de unir forças e buscar parcerias com outras cooperativas, desde que saiu da CCL – Paulista, devido a conflito de interesses.

Para a Coopercarmo, o fato determinante para a formação da aliança foi a colocação mais segura do leite no mercado, tanto para a venda do leite como para o pagamento aos produtores. A Coopercarmo era uma cooperativa que vendia leite de alta qualidade no mercado, o que foi essencial para que ela fizesse parte da Central.

Identificou-se que as cooperativas associadas, apesar das diferentes dificuldades enfrentadas, eram competitivas no mercado e já possuíam toda a estrutura necessária: tecnológica, financeira, comercial e de recursos humanos. Assim, com o processo da formação da aliança, toda a estrutura e infra-estrutura, como máquinas, equipamentos e instalação física, foi mantida, não ocorrendo nenhum incremento no processo produtivo em cada uma delas.

A Coonai repassou as dívidas para a cooperativa Central e cada associada assumiu parte dela, pagando proporcionalmente à Central o valor comprometido ao entrar na sociedade. A Coonai possuía uma dívida de R\$ 30.000.000, vendendo por esse valor suas três unidades fabris e as marcas Nilza e Dólar à Central Leite Nilza. Como houve um planejamento no qual decidiu ter inicialmente o capital de giro em torno de R\$ 8.000.000, o valor da Central seria de R\$ 38.000.000, dos quais R\$ 10.000.000 seriam pagos pela Casmil,

R\$ 5.000.000 pela Coopercarmo, e a parte da integralização da Coonai na Central foi estimada no valor de R\$ 14.250.000. O restante foi repassado às outras cooperativas associadas que entraram na Central após 2001.

A cooperativa Central transferiu a seus cooperados todos os custos de industrialização e comercialização do leite recebido, que foi diminuído do faturamento total do cooperado (folha de pagamento do mês), visando a redução e o impacto da incidência do PIS, Cofins e Imposto de Renda nas vendas a terceiros, reduzindo-se a base de cálculo sujeita a essa tributação. Isso significou, para o cooperado, um pagamento de R\$ 0,03 para cada litro de leite, devido à formação dessa aliança, para ser integralizado em 180 parcelas, durante 15 anos.

Algumas dificuldades foram encontradas durante o processo de formação da aliança. Para a Coonai, os principais problemas foram relacionados aos reajustamentos da organização, pois ela teve enxugamento de sua estrutura e toda a sua infra-estrutura ficou na CCLN, o que trouxe uma necessidade de se redimensionar. Os problemas enfrentados atualmente se referem, principalmente, àqueles ligados a conflitos de interesses, fato que também foi citado pelo ex-gerente da cooperativa Casmil.

Geralmente, o quadro diretivo das cooperativas é despreparado para situações de transição e existe relação conflituosa entre singulares e Centrais, o que leva a ações desconexas e competição predatória entre elas (ANUALPEC, 2003).

Considerando a cooperativa Coopercarmo, as principais dificuldades citadas pelos dirigentes foram a não-reversão do quadro de endividamento da cooperativa e a insatisfação do preço pago ao associado, que foi reduzido após a aliança.

3.2. Avaliação do setor financeiro

3.2.1. Índices de liquidez

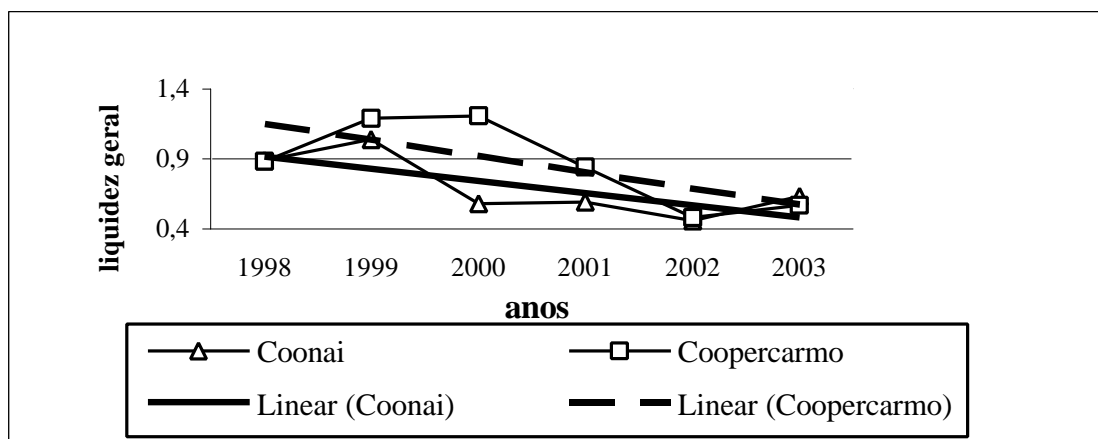
- Liquidez geral

A liquidez geral indica o quanto a cooperativa tem de investimentos, ou em seu ativo circulante e realizável a longo prazo, para pagar suas dívidas. Na cooperativa Coonai, a liquidez geral reduziu no decorrer do período e, comparando sua liquidez geral em 1998 com a apresentada em 2003, houve redução de 28,5%; logo, a tendência foi de queda no valor desse indicador.

Na Coopercarumo houve um pequeno crescimento neste indicador entre os anos de 1998 a 2000, mas, após a aliança, houve redução, o que implicou uma tendência de queda para o período analisado. A taxa geométrica de crescimento (TGC) foi de -12,60% ao ano na Cooperativa Coonai e de -16,20% ao ano na Coopercarumo, ambas significativas a 10%.

Portanto, a formação da aliança resultou em menores valores dos índices de liquidez geral nas cooperativas associadas. Os valores do índice de liquidez observados foram abaixo de um, na maioria dos anos; segundo os parâmetros analíticos, isso demonstra uma situação ruim para as cooperativas, porque indica a inexistência de capital de giro próprio e a incapacidade de saldar as obrigações.

A Figura 4 mostra a evolução desse indicador nas cooperativas Coonai e Coopercarumo.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 4 – Evolução do índice de liquidez geral nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

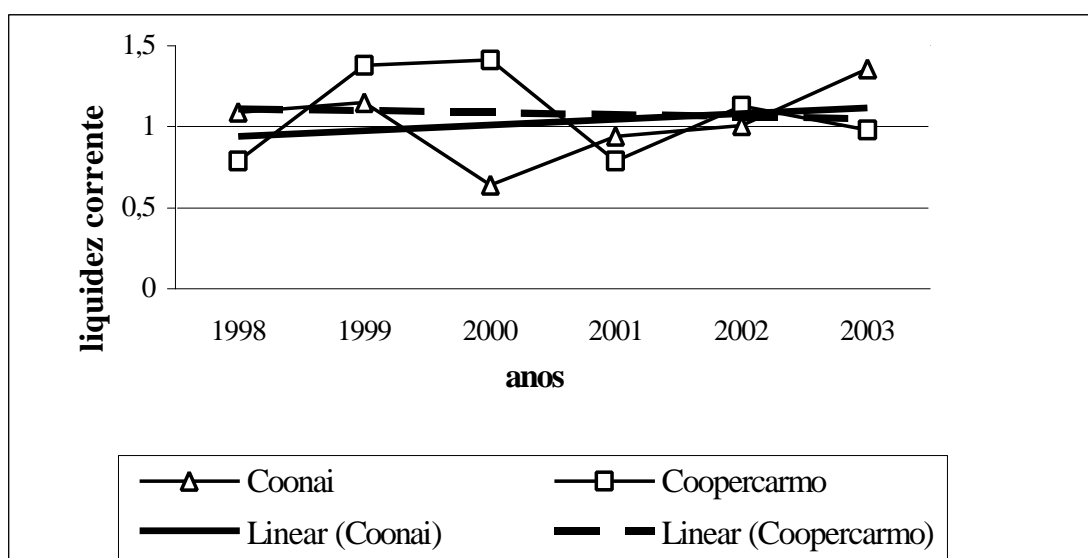
Analisando o índice de liquidez geral para a cooperativa Central Leite Nilza, verificou-se aumento do valor desse indicador entre 2001 e 2003, passando de 0,51 para 0,92 – variação de 80,39%. A cooperativa Central não apresentou taxa de crescimento significativa.

- Liquidez corrente

A liquidez corrente mede a capacidade de a cooperativa fazer frente às suas obrigações no curto prazo (até um ano). Quando o índice de liquidez é maior do que um, significa que os investimentos no ativo circulante foram suficientes para cobrir as dívidas de curto prazo e, ainda, permitir uma folga.

A cooperativa Coonai apresentou crescimento na maior parte do período, com exceção do ano de 2000, no qual a liquidez reduziu muito devido ao aumento no valor dos empréstimos com terceiros, por causa dos investimentos feitos na infra-estrutura da cooperativa, e manteve-se no último ano de análise numa situação regular. O capital circulante líquido na Coonai foi de 36%, ou seja, além de possuir no ativo circulante todos os recursos do passivo circulante, ainda apresentou excedente no último ano analisado.

Na Coopercarmo, os indicadores mostraram crescimento até 2000 e redução em 2001 e 2003, por causa da redução dos créditos. No último ano analisado, o indicador foi menor do que um, mostrando inexistência de capital de giro próprio e incapacidade de saldar as obrigações no período de curto prazo. Na Figura 5 é mostrado o índice de liquidez corrente nas cooperativas Coonai e Coopercarmo entre 1998 e 2003.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 5 – Evolução do índice de liquidez corrente nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

O índice de liquidez corrente variou na CCLN em cerca de 37,5%, passando de 0,56 em 2001 para 0,77 em 2003. Os índices não apresentaram taxas de crescimento significativas, porque houve sazonalidade dos indicadores.

Portanto, conclui-se que os índices de liquidez corrente na Coonai foram maiores após a formação da aliança. Os índices de liquidez geral e corrente da Coopercarmo foram crescentes até 2000, mas depois reduziram drasticamente

devido à aquisição de empréstimos. Os índices de liquidez da Central aumentaram desde a sua formação, resultado que era esperado.

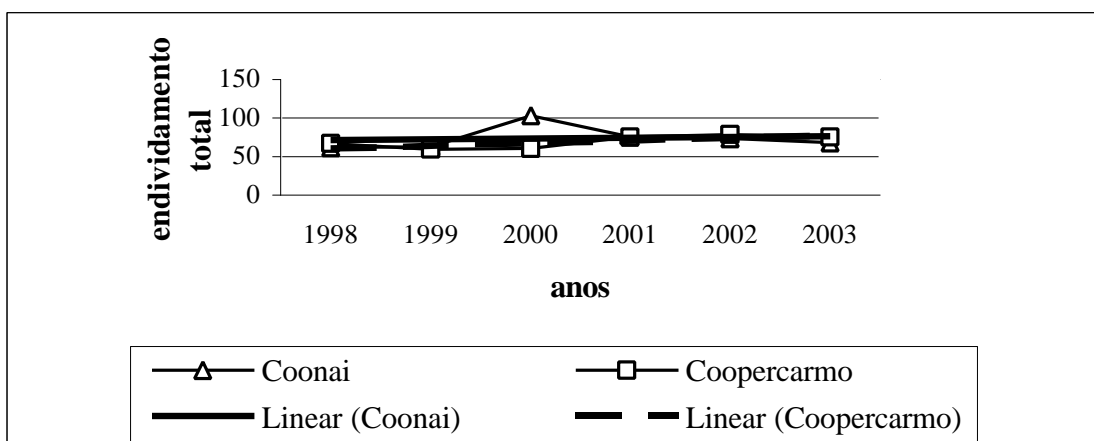
Comparando os índices de liquidez das cooperativas com as principais centrais de leite, observou-se que a Itambé e a Batavo apresentaram redução de 11% e 3%, respectivamente, no índice de liquidez corrente entre 2002 e 2003, assim como ocorreu na Coopercaro, na qual o valor da redução foi de 13%. A CCL – Paulista, porém, aumentou em 7,7% a liquidez corrente, assim como a Coonai, que variou em 35% (AGROANALYSIS, 2004).

3.2.2. Avaliação do endividamento

- Endividamento total

O endividamento total demonstra a correlação entre os capitais de terceiros e o capital próprio da empresa. Quando o volume de capitais próprios é superior ao de capitais de terceiros, o índice de endividamento é menor que 100. Portanto, quanto menor o índice, menor será a participação de capitais de terceiros na estrutura financeira da cooperativa.

Esse indicador apresentou redução na cooperativa Coonai após a formação da aliança, embora continuasse em patamares elevados; na Coopercaro, o endividamento total aumentou, o que era de se esperar, considerando que ela e as outras associadas arcaram com prejuízos ao formar a Central. O aumento do endividamento total foi de 10,73% na Coonai e no período de 1998/2003; porém no período de 2000/2003 a Coonai reduziu esse índice em 34% e de 13,41% na Coopercaro. A TGC na Coopercaro foi de 4,96% ao ano, significativo a 10%. Na Coonai, a taxa de crescimento não foi significativa. A Figura 6 mostra a evolução desse indicador na Coonai e Coopercaro.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 6 – Evolução do endividamento total nas cooperativas Coonai e Coopercarumo no período de 1998 a 2003.

A Central apresentou os seguintes valores de endividamento: 61%, em 2001; 62,27%, em 2002; e 69,17%, em 2003, ou seja, houve crescimento de 13,39% nesse indicador no período analisado. Segundo parâmetros analíticos citados em OLIVEIRA JÚNIOR (1996), a situação da Central é regular, indicando que a capacidade de financiamento ainda é incompatível com a necessidade de recursos para a sustentação do crescimento.

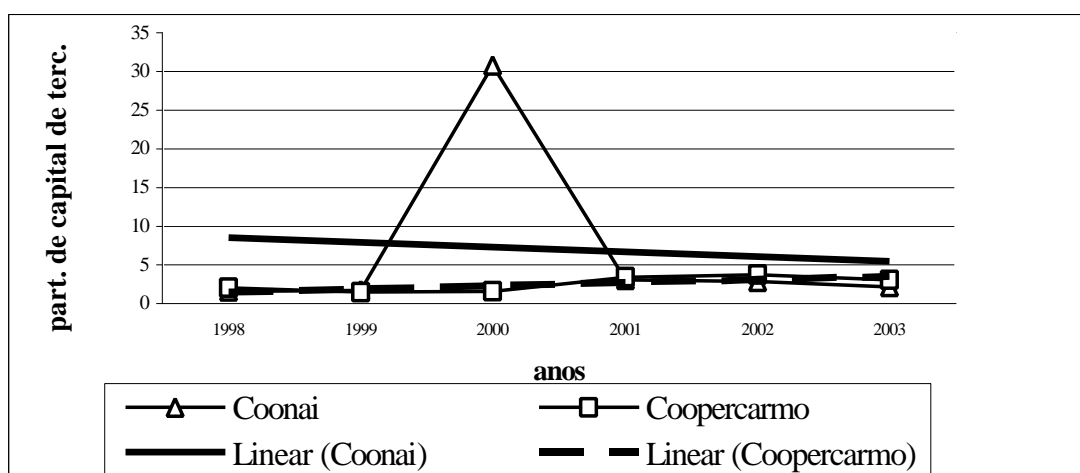
- Participação de capital de terceiros

O índice de participação de capital de terceiros relaciona as duas grandes fontes de recursos da empresa: os capitais próprios e os capitais de terceiros. Do ponto de vista financeiro, quanto maior a relação capital de terceiros/patrimônio líquido, menor a liberdade de decisões financeiras da empresa ou maior a dependência a esses terceiros.

Após a formação da aliança, os dados revelaram que houve aumento de 33,54% no período de 1998 a 2003; contudo, entre 2001 e 2003 houve redução de 31,04% desse indicador na Coonai, quando comparado ao ano de 2000, no qual a cooperativa apresentou redução do patrimônio líquido, além do aumento

de capitais de terceiros. Na Coopercarumo, esse indicador apresentou aumento de 54,77% no período de 1998 a 2003.

Portanto, após a formação, a Coonai e a Coopercarumo aumentaram a proporção do volume de capital de terceiros em relação ao capital próprio, o que demonstra uma situação pior do que antes da aliança. A TGC na Coopercarumo foi de 4,95% ao ano, significativo a 10%. A cooperativa Coonai não apresentou TGC significativa. A Figura 7 mostra a evolução da participação de capital de terceiros.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 7 – Evolução da participação de capital de terceiros nas cooperativas Coonai e Coopercarumo no período de 1998 a 2003.

A participação de capital de terceiros na cooperativa Central em 2001 foi de 2,29%; em 2002, de 1,65%; e em 2003, de 2,24%, havendo decréscimo de 2,18% no período analisado. Isso revela que, a cada R\$ 1,00 de capital próprio (patrimônio líquido), R\$ 2,24 foram originados de terceiros, em 2003. A taxa de crescimento não foi significativa.

Quanto aos indicadores de endividamento, pode-se concluir que após a formação da aliança a Coonai conseguiu reduzir seu endividamento total e

reduziu a participação de capitais de terceiros, quando se compara ao ano de 2000, enquanto a Coopercarro aumentou suas dívidas após a formação da Central.

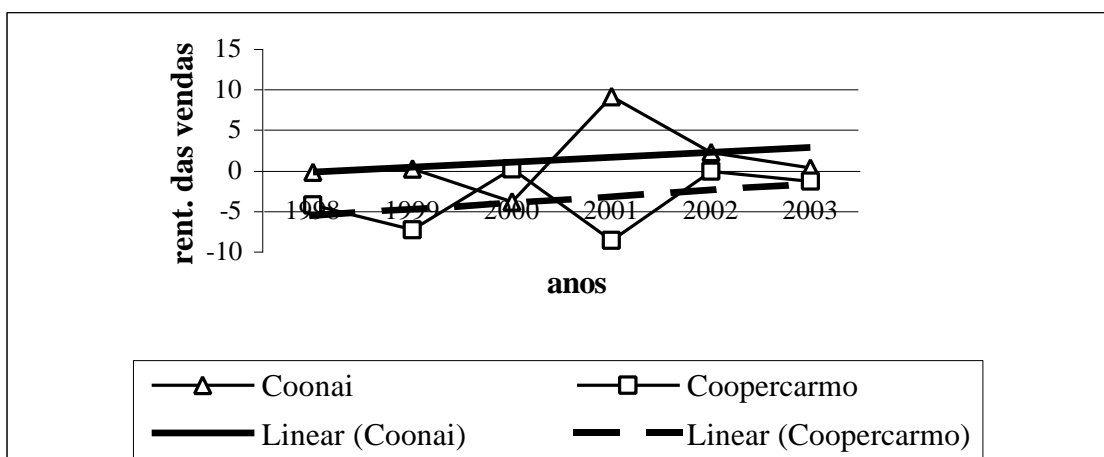
A Central também passou a ficar mais endividada desde sua formação, mais dependente de capitais de terceiros. Portanto, a Coonai foi a cooperativa mais beneficiada, pois melhorou seus indicadores de endividamento; já a Coopercarro passou a ficar mais endividada após a formação da Central.

Analisando a participação de capital de terceiros em outras cooperativas de leite, pode-se observar que na Itambé e na CCL-SP houve aumento em torno de 89,74% e 42,48%, respectivamente, no período de 2000 a 2003, assim como na Coopercarro, que aumentou em 100%. A Batavo, no entanto, reduziu em 4% o grau de endividamento (AGROANALYSIS, 2004). A Coonai apresentou redução de 93% quando analisado o mesmo período, porém, quando abrangeu desde o ano de 1998, observou-se aumento de 33,5%.

3.2.3. Avaliação da rentabilidade

- Rentabilidade das vendas

A rentabilidade das vendas avalia quanto a empresa obtém de lucro (ou sobras) para cada R\$ 100,00 vendidos. Tanto na cooperativa Coonai como na Coopercarro houve aumento nesse indicador, embora os patamares desta última tenham continuado baixos. A Coopercarro, em quatro anos, apresentou esse indicador com valores negativos, ou seja, na maioria dos anos obteve prejuízo com relação às vendas, principalmente em 2001, com a formação da Central. Assim, a formação da aliança não alterou significativamente os resultados nesse indicador. A Coonai, que apresentava prejuízos antes de 2001, passou a obter sobras e rentabilidades maiores. A TGC não foi significativa em nenhuma das cooperativas. Na Figura 8 é mostrada a evolução da rentabilidade das vendas.



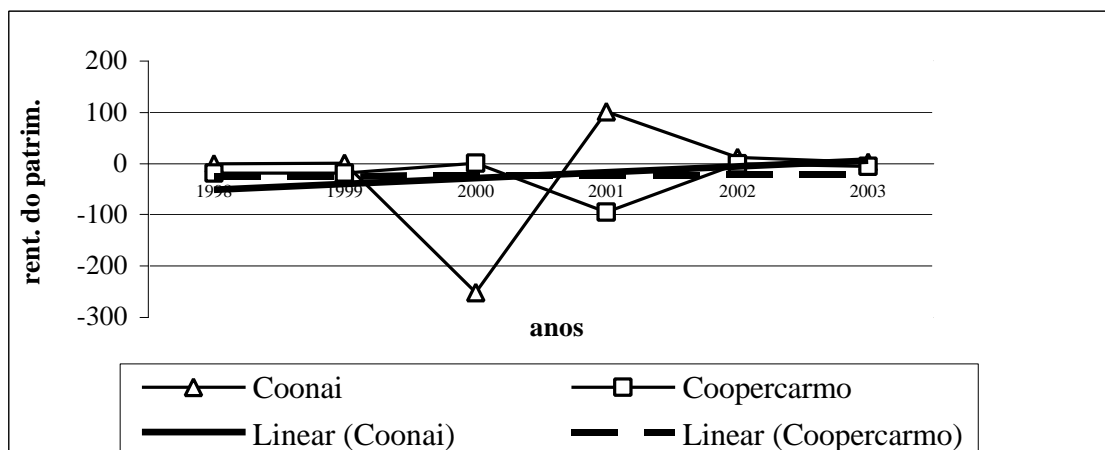
Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 8 – Evolução do índice de rentabilidade das vendas nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

Na cooperativa Central, a tendência foi de queda nesse indicador, pois as vendas líquidas aumentaram e as sobras não acompanharam a evolução das vendas. O valor passou de 2,46% em 2001 para 1,41% em 2002, caindo para 0,17% em 2003, o que representa queda de 93,08%. Portanto, a cada R\$ 100,00 em volume de vendas, houve sobra de R\$ 0,17 na Central, em 2003.

- Rentabilidade do patrimônio líquido

O papel do índice de rentabilidade do patrimônio líquido é mostrar a taxa de rendimento do Capital Próprio; quanto maior ele for, melhor será para a cooperativa. As cooperativas Coonai e Coopercarmo apresentaram baixo crescimento, esta última com valores negativos em alguns anos, principalmente no ano em que ocorreu a formação da aliança, o que significa prejuízo para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido. A rentabilidade na Coonai melhorou após 2001. Entretanto, a taxa de crescimento não foi significativa em nenhuma das cooperativas. Na Figura 9 é apresentada a evolução da rentabilidade do patrimônio líquido nas cooperativas.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 9 – Evolução do índice de rentabilidade do patrimônio nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

A cooperativa Central apresentou redução de 19,04% na rentabilidade do patrimônio líquido, passando de 1,26% em 2001 para 1,02% em 2003, ou seja, para cada R\$ 100,00 de capital próprio investido, a Central conseguiu R\$ 1,02 de sobras líquidas em 2003. O resultado satisfatório da rentabilidade em 2002 deveu-se ao volume de sobras que a Central obteve.

Comparando esse resultado com a Itambé no período de 2000 a 2003, pode-se observar variação de 193,32% no período, enquanto na CCL-SP a redução foi de 761,17% e na Coopercarmo de 10,68%. A Batavo apresentou a rentabilidade do patrimônio líquido de 219,32%, e a Coonai, aumentou em 0,98% (AGROANALYSIS, 2004).

Dessa forma, a rentabilidade da cooperativa Coonai melhorou com a formação da aliança porque as sobras do período melhoraram, apesar da redução das vendas. A Coopercarmo apresentou pior rentabilidade no ano de formação da aliança e, apesar de melhorar em 2002, continuou obtendo baixas rentabilidades, enquanto a Central apresentou redução em 2003 de todos os indicadores.

Quadro 5 – Resumo dos resultados da análise dos indicadores financeiros nas cooperativas Itambé, CCC-Paulista, Batavo, CCL-Nilza entre 2000 e 2003

Indicadores/cooperativas	ITAMBÉ	CCL-SP	BATAVO	COONAI	COOPERCARMO
Liquidez corrente*	-11,00%	7,70%	-3,00%	35,00%	13,00%
Grau de endividamento	89,74%	42,48%	-4,00%	-93,00%	-100,00%
Rentabilidade sobre o patrimônio líquido	-193,32%	-761,17%	219,32%	0,98%	-10,68%

Fonte: Resultados da pesquisa.

* Período de análise: 2002-2003.

3.2.4. Análise da demonstração do resultado do exercício

A demonstração de resultado do exercício determina o lucro da empresa em determinado período, através da identificação e do registro de todas as receitas e despesas. Para análise da demonstração de resultado do exercício foi considerada a Receita Líquida Operacional Total, definida como a diferença entre a Receita Bruta Total e os Custos Operacionais Totais.

No período de 1998 a 2003 a Coonai reduziu o valor de sua receita líquida, apresentando uma taxa geométrica de crescimento de -19% ao ano, resultado que contraria a idéia de que a formação da aliança aumenta as receitas da cooperativa. A Coopercarmo mostrou crescimento de 5% no período, ambas em um nível de 5% de significância.

Entretanto, as principais cooperativas de leite do Brasil apresentaram redução da receita líquida operacional quando foram analisadas no período de 2000 a 2003, como pode ser visualizado no Quadro 6.

Quadro 6 – Receita operacional líquida das cooperativas de leite no Brasil (em R\$ mil) no período de 2000 a 2003

	ITAMBÉ	CCL-SP	BATAVO	COONAI	COOPERCARMO
2000	595.705	405.395	208.850	109.853	8.681
2001	627.777	380.952	* nd.	104.012	8.867
2002	709.868	296.581	249.029	45.127	10.392
2003	155.188	37.850	58.396	52.127	10.505
Varição (%)	- 74	-90,66	-72	-52,54	20,01

Fonte: AGROANALYSIS (2004).

* informação não disponível.

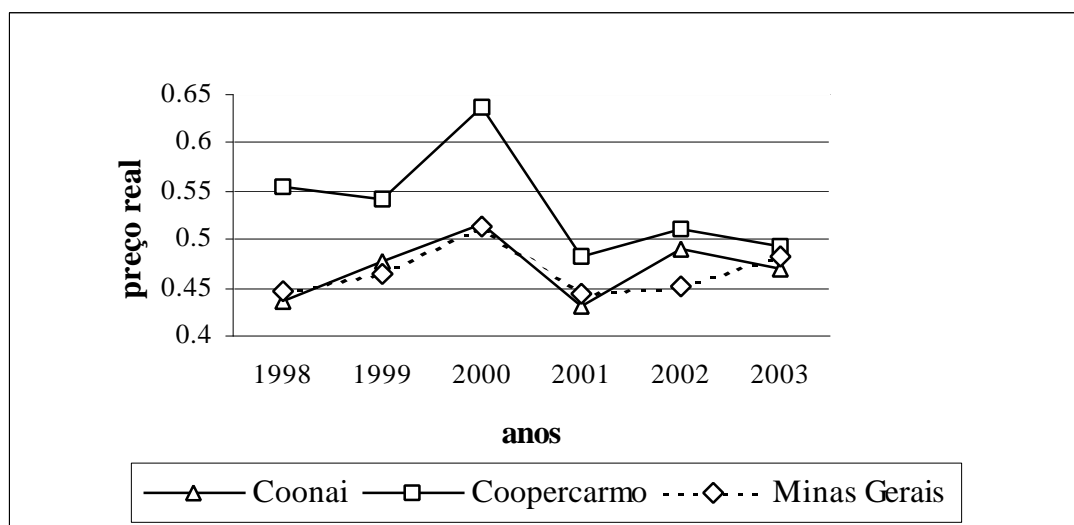
Portanto, o setor financeiro das cooperativas Coonai e Coopercarmo não apresentou alguns resultados que se esperava com a formação da aliança, principalmente quando se considera a redução dos índices de liquidez da Coopercarmo e a redução da receita operacional líquida da Coonai.

A fim de obter melhor desempenho econômico, a cooperativa deve realizar inicialmente uma reforma “interna” e organizar seu funcionamento, para posteriormente adotar estratégias mercadológicas, como formação de aliança estratégica.

3.3. Avaliação do setor de produção

A evolução dos preços pagos ao produtor, observada no período de 1998 até 2003, quando comparados aos preços recebidos pelo produtor de Minas Gerais, nesse mesmo período, mostrou que na Coopercarmo foi realizado um pagamento acima do valor de mercado. Na Coonai, os preços foram muito próximos aos verificados no mercado, ocorrendo variação tanto para valores acima como para valores abaixo do preço pago em Minas Gerais.

Entre janeiro de 1998 e dezembro de 2003, o preço real pago ao produtor da Coonai passou de R\$ 0,4365/l para R\$ 0,4704/l, alta de 7,76%, enquanto na Coopercarmo o preço passou de R\$ 0,5493/l para R\$ 0,4924/l, reduzindo 10,35% nesse período. Analisando o preço pago ao produtor de leite de Minas Gerais, verifica-se que o preço variou de R\$ 0,4476/l em 1998 para R\$ 0,4834/l em 2003, aumentando 8% (Figura 10).

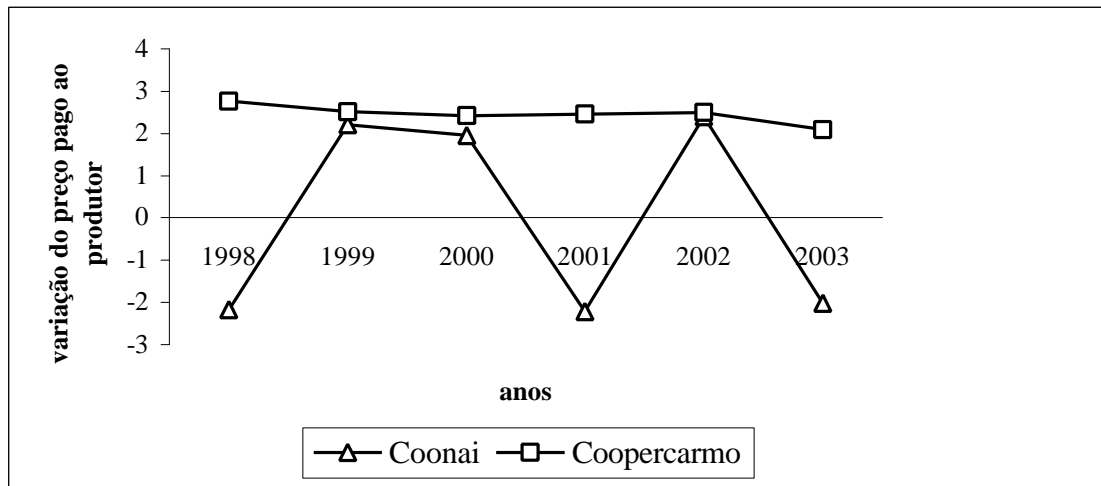


Fonte: LEITE BRASIL, CNA, DECON, OCB, CBCL, Embrapa Gado de Leite e resultados da pesquisa.

Figura 10 – Evolução dos preços reais do litro de leite nas cooperativas Coonai, Coopercarmo e no Estado de Minas Gerais no período de 1998 a 2003.

Segundo OLIVEIRA (1996), a variação de mais 5% ou de menos 5% é considerada normal quando são comparados os preços de mercado com aqueles pagos nas cooperativas. A variação dos preços em relação ao mercado nas cooperativas Coonai e Coopercarmo foi considerada normal (Figura 11). No entanto, pode-se observar que, enquanto a Coonai em alguns períodos pagou ao associado a preços menores do que os praticados no mercado, a Coopercarmo

sempre pagou preços maiores aos seus associados, mas, gradativamente, vem reduzindo essa diferença.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 11 – Evolução da variação do preço pago ao produtor nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

Quanto à evolução da produção, foi identificado que na Coopercarmo, após a aliança, houve pouco incremento no volume de produção de leite. A produção passou de 12.076.415 litros/ano para 12.196.005 litro/ano, uma variação de 0,99% (Quadro 7). Contudo, na região Sul/Sudoeste de Minas Gerais a produção passou de 1.082.545.000 litros/ano para 1.001.395.000, com variação de -7,5%.

Quadro 7 – Evolução da produção de leite, em litros, na Coopercarmo e Sul/Sudoeste de Minas Gerais no período de 1998 a 2003

	Coopercarmo	%	Sul/Sudoeste	%
1998	12.076.415	-	1.082.545.000	-
1999	9.670.251	-19,92	1.035.675.000	-4,32
2000	9.223.402	-4,62	1.008.248.000	-2,64
2001	13.252.281	43,68	1.006.408.000	-0,18
2002	14.966.380	12,93	1.047.249.000	4,05
2003	12.196.005	-18,51	1.001.395.000	-4,37
Variação do período 1998 a 2000 (%)		0,99		-7,5

Fonte: Embrapa Gado de Leite e resultados da pesquisa.

A Central aumentou sua captação de 490.000 litros/dia para 750.000, já que, além da recepção de leite das associadas, buscou leite no mercado *spot*. No entanto, apesar do aumento da produção, verificou-se que a maior parte da industrialização do leite da Central serviu apenas para a fabricação do leite longa vida, que possui baixo valor agregado.

De acordo com LANNES (2002), a diferenciação da linha de produtos proporciona mais vantagens em relação aos concorrentes, mas a única cooperativa que teve como uma das estratégias a diferenciação de produtos foi a Itambé.

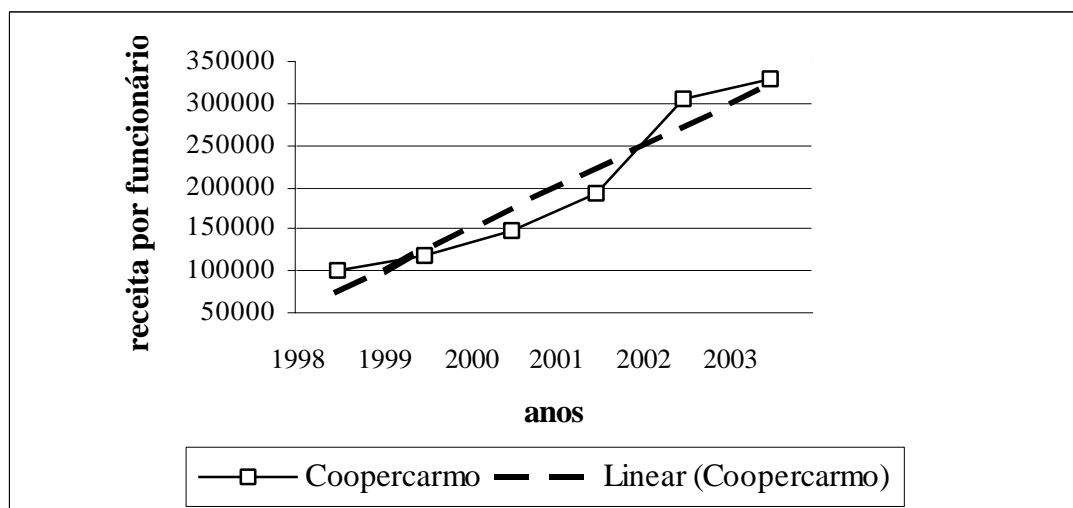
Segundo ZYLBERSTAJN (2002), as cooperativas enfrentam dois problemas que muitas vezes as prejudicam no desenvolvimento de novos produtos, na pesquisa e desenvolvimento e até no posicionamento de marcas: o horizonte e o portfólio. O primeiro consiste na rejeição, por parte dos cooperados, de estratégias que impliquem imobilização de capital por longos períodos, visto que sua riqueza não varia com o valor da cooperativa. O problema do portfólio decorre do problema do horizonte e consiste na redução dos riscos da cooperativa, evitando projetos de longo prazo e abandonando etapas de produção com valor adicionado, que exigem investimentos em marca e

distribuição. Portanto, a Central deveria buscar o aumento da produção de itens que agreguem mais valor ao leite.

3.4. Avaliação do setor de recursos humanos

- Receita por funcionário

A receita por funcionário, que mede a relação entre a atividade operacional e o número de funcionários, apesar de não apresentar parâmetros ideais, aumentou significativamente no período analisado na Coopercaro e na Central. A primeira conseguiu elevar o valor desse indicador porque, além de ter havido aumento na receita, houve redução do número de funcionários. A taxa de crescimento foi de 30% ao ano, em nível de significância de 1%. A Figura 12 mostra a evolução da receita por funcionário na Coopercaro. Cabe destacar que a Coonai não disponibilizou dados referentes ao setor de recursos humanos, por isso a análise referiu-se apenas às duas cooperativas citadas anteriormente.



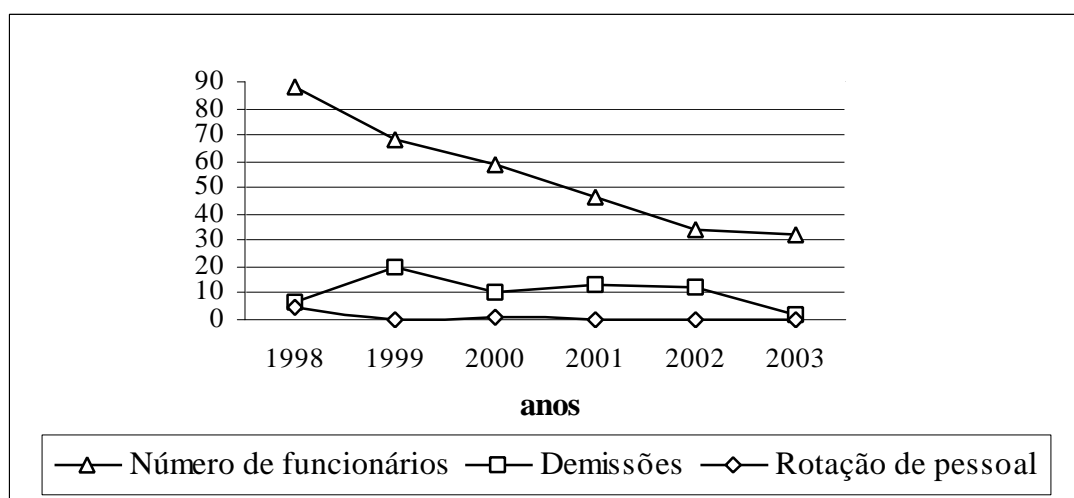
Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 12 – Evolução da receita por funcionário na cooperativa Coopercaro no período de 1998 a 2003.

Na Central, a receita por funcionário passou de R\$ 37.981,19 em 2001 para R\$ 774.461,68 em 2003, com variação de 1.939,06%. Apesar disso, a Central não apresentou taxa de crescimento significativa.

- Evolução do número de funcionários, demissões e rotação de pessoal

Na Coopercaro, verificou-se queda de 64% no número de funcionários, porém a evolução do número de demissões e rotação de pessoal permaneceu praticamente estável ao longo do período (Figura 13). Portanto, a formação da aliança não implicou mudanças significativas na política de recursos humanos da cooperativa. A redução do número de funcionários já estava ocorrendo antes mesmo da formação da Central. A taxa geométrica de crescimento foi de -24% ao ano, significativa a 1%. As outras variáveis não apresentaram taxas significativas.



Fonte: Resultados da pesquisa.

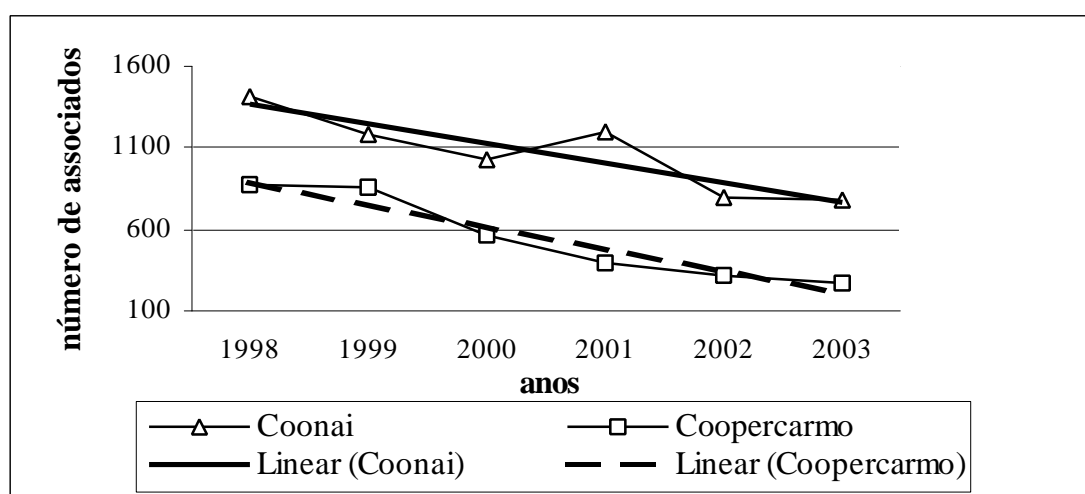
Figura 13 – Evolução do número de funcionários, demissões e rotação de pessoal na cooperativa Coopercaro no período de 1998 a 2003.

Na Central, o número de funcionários aumentou em 28,5%, passando de 257 funcionários em 2001 para 314 em 2002 e 330 em 2003.

3.5. Avaliação da eficiência social

Nas cooperativas Coonai e Coopercarumo, observou-se redução do número de cooperados no período analisado. Na primeira, houve queda de 45,17%, passando de 1.410 cooperados em 1998 para 773 em 2003. Na Coopercarumo, a redução foi ainda maior, cerca de 69%, passando de 872 associados em 1998 para 270 em 2003. Contudo, essa tendência de queda já era observada antes mesmo da formação da Central, em 2001.

Na Figura 14 é mostrada a evolução do número de associados na Coonai e na Coopercarumo. Na primeira, a taxa geométrica de crescimento foi de -13% ao ano, significativa a 5%, enquanto a Coopercarumo apresentou queda de 30% ao ano, significativa a 1%. A Central aumentou o número de associados de 2.384 em 2001 para 3.671 em 2003, com variação de 54%.



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 14 – Evolução do número de associados nas cooperativas Coonai e Coopercarumo no período de 1998 a 2003.

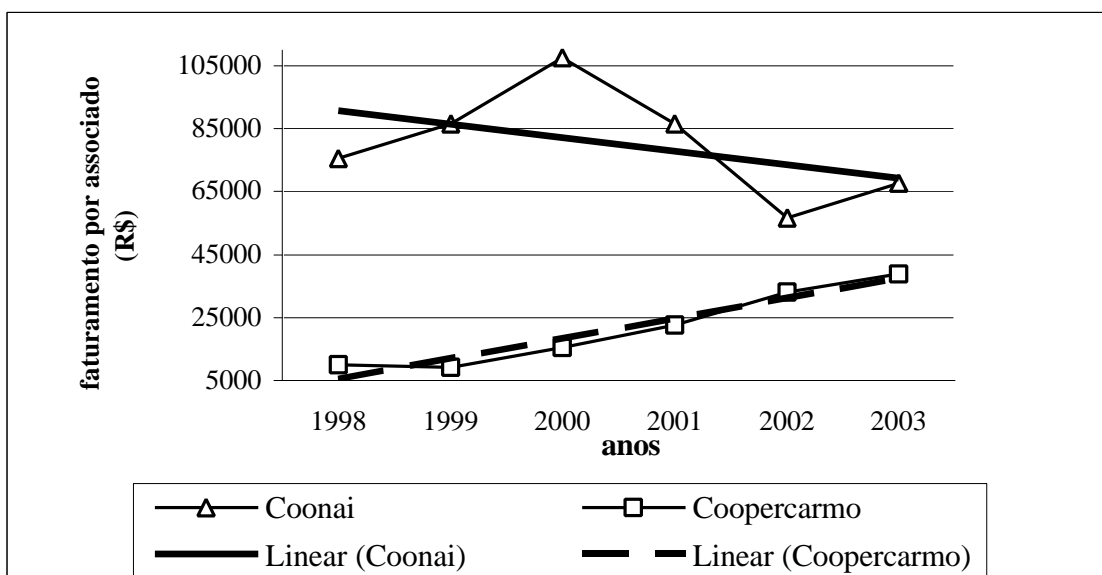
O número de produtores diminuiu no período de 1999 a 2002, em pesquisa realizada nos 15 maiores laticínios do país, em 32,2%, revelando as dificuldades que o produtor tem no setor de produção de leite para permanecer na atividade (FAGUNDES, 2004). A Itambé reduziu o quadro social em 52,8%; a CCL-Paulista, em 70,4%; e a Batávia, em torno de 17% (EMBRAPA, 2004).

A diminuição do número de pequenos e médios produtores nessa atividade deve-se tanto à queda real dos preços em face dos custos de produção crescentes quanto à preferência dos laticínios pela captação de grandes volumes de leite, incentivando através da bonificação por volume. A queda do número de associados ocorre nas cooperativas como consequência da eliminação de cooperados ineficientes (BIALOSKORSKI, 2004). Já os grandes produtores saem da atividade devido à insuficiente rentabilidade da atividade.

- Faturamento por associado

O faturamento por associado, que é a relação entre vendas e número de associados na cooperativa, não tem um padrão dito “ideal”. A Coonai, após a aliança, apresentou redução nesse indicador devido à diminuição nas vendas líquidas, reduzindo 10,5% no período. A cooperativa Coopercarmo mostrou crescimento nesse indicador, aumentando em 36,80% ao ano o faturamento por associado, significativo a 1% (Figura 15). Na Coonai e na Central, a taxa de crescimento não foi significativa.

Na cooperativa Central Leite Nilza as vendas por associado passaram de R\$ 3.744 em 2001 para R\$ 66.387 em 2003. O faturamento por associado em outras cooperativas de leite variou no período de 2000 a 2003 em -63,5% na Itambé, -87,02% na CCL – Paulista e -59% na Batavo. Nesse período, a redução na Coonai foi de 37% e, na Coopercarmo, houve aumento de 40%. Portanto, as principais cooperativas de leite apresentaram redução desse indicador; a única que mostrou crescimento foi a Coopercarmo, porque apresentou aumento de 20,44% no faturamento e reduziu em 69% o número de associados.

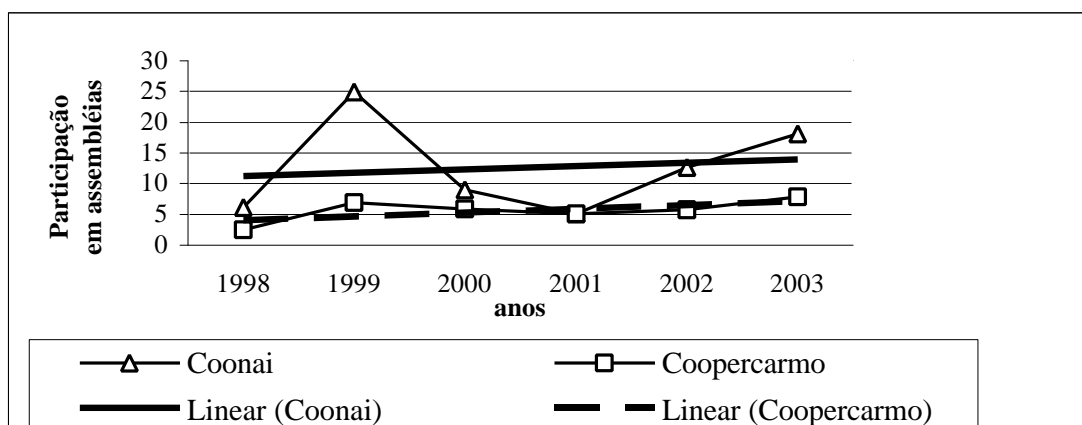


Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 15 – Evolução do faturamento por associado nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

- Participação em assembléias

A participação em assembléias é um dos indicadores mais importantes para avaliar a eficiência social da cooperativa, pois mede o grau de interesse dos associados em participar das decisões da cooperativa. Esse indicador foi calculado na Coonai e Coopercarmo e indicou crescimento de 193,5% na primeira e 208,33% na segunda, quando se compara o período de 1998 e 2003. O indicador variou muito na Coonai, e em 2001 a participação reduziu em ambas as cooperativas. A Figura 16 mostra a evolução da participação em assembléias nas cooperativas. As cooperativas não apresentaram taxas geométricas de crescimento significativas.

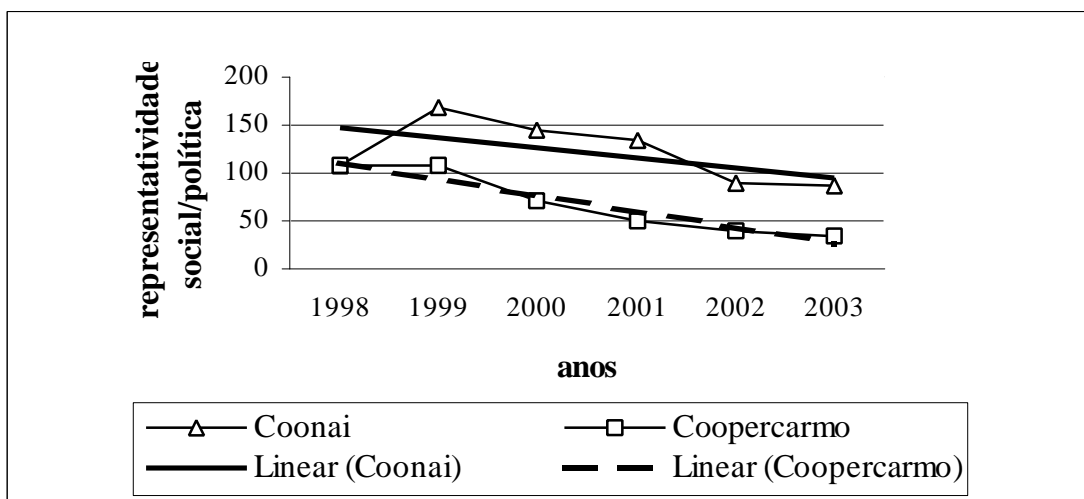


Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 16 – Evolução da participação em assembléias nas cooperativas Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

- Representação social/política

Esse indicador mede a representatividade dos associados junto à gestão da cooperativa. As cooperativas Coonai e Coopercarmo apresentaram redução neste indicador ao longo dos anos; e quanto menor ele for, mais representatividade existe na cooperativa. No entanto, o fato ocorrido em ambas foi que a queda drástica no número de associados influenciou o resultado, pois o número de conselheiros de administração e fiscais praticamente foi constante no período de 1998 a 2003. Na Coopercarmo, a taxa de crescimento foi de -30% ao ano, significativo a 1%, enquanto na Coonai houve variação de -20,81%, porém a taxa de crescimento não foi significativa (Figura 17).



Fonte: Resultados da pesquisa.

Figura 17 – Evolução da representatividade social/política na Coonai e Coopercarmo no período de 1998 a 2003.

Portanto, os indicadores de eficiência social mostraram que houve redução no quadro de associados da Coonai e da Coopercarmo e redução do faturamento por associado na Coonai; sendo que esse fato também ocorreu em grandes cooperativas de leite no Brasil. A participação em assembléias aumenta a representatividade, mas esse fator deve-se mais à redução do número de associados nessas cooperativas do que ao efetivo aumento quanto à participação e representatividade nas cooperativas.

4. RESUMO E CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou analisar um caso de aliança estratégica no cooperativismo de leite no Brasil. Sabe-se que, nos principais países produtores de leite, as cooperativas têm grande participação na captação e são extremamente competitivas, adotando uma série de estratégias, entre elas as de aliança. No Brasil, as alianças estratégicas não têm sido utilizadas com muita frequência, o que pôde ser comprovado através de estudos que verificaram redução da utilização dessa estratégia nas cooperativas do Estado de São Paulo.

Com base nos dados da pesquisa, conclui-se que, apesar de a estratégia de aliança ser extremamente benéfica, devido a reduções no custo, economia de escala e fortalecimento da marca, entre outros benefícios, não foram constatadas muitas alterações positivas no desempenho das cooperativas associadas, pelo menos no período em que ocorreu a análise.

O estudo foi realizado nas cooperativas associadas à Central Leite Nilza, que foi criada em 2001 através da *joint venture* de três cooperativas singulares: Coonai, Casmil e Coopercarro. A abordagem deste trabalho considerou a Teoria de Crescimento da Firma, que procurou identificar os fatores que levaram as cooperativas a adotarem a estratégia, a análise do setor financeiro, de produção, de recursos humanos, e a eficiência social.

O período abrangeu os anos entre 1998 e 2003, nas cooperativas Coonai, Casmil e Coopercarro, analisando-se o período anterior a formação da *joint venture*, entre 1998 e 2000, e após a sua formação, entre 2001 e 2003. A Central foi analisada de acordo com os dados obtidos a partir do ano de 2001.

Embora a Coonai tenha apresentado aumento nos principais indicadores de rentabilidade, estes ainda estiveram em baixos patamares. O índice de liquidez corrente aumentou, enquanto a liquidez geral reduziu. O endividamento da Coonai reduziu logo após a formação da Central, porque as dívidas foram repassadas a esta. Mas, quando foi analisado o período de 1998 a 2003 verificou-se um crescimento do nível de endividamento e da participação de capitais de terceiros. A receita líquida operacional apresentou redução de 19% ao ano durante esse mesmo período.

A Coopercarro apresentou indicadores de rentabilidade em patamares considerados baixos, pois na maior parte dos anos as rentabilidades foram negativas (1998, 1999, 2001 e 2003). Os índices de liquidez reduziram após a formação da Central e houve aumento do endividamento, já que, para constituir a Central, as associadas tiveram de arcar com parte das dívidas que a Coonai possuía. A participação de capitais de terceiros aumentou cerca de 55% no período entre 1998 a 2003. O índice de receita líquida operacional cresceu 5%, enquanto nas principais cooperativas de leite do país o resultado foi de redução neste mesmo indicador.

A análise dos indicadores financeiros mostrou que a liquidez da Central aumentou no decorrer do período, porém a rentabilidade, de forma geral, reduziu. A formação da aliança, que deu origem à Central Leite Nilza, consolidou a marca Nilza no mercado, já que esta passou da 11.^a colocação em 2001 para a 7.^a posição em 2003 no ranking dos maiores produtores de leite do país. O índice de endividamento total aumentou cerca de 14% e a participação de capitais de terceiros reduziu 2%.

No setor de produção, que analisou os preços pagos aos produtores na Coonai e na Coopercarro, identificou-se que a Coonai apresentou valores menores do que os pagos aos produtores de Minas Gerais, apesar de ocorrer

aumento nos últimos anos, para o mesmo período de análise. A variação de preços obtida foi considerada normal, segundo parâmetros analíticos.

Na Coopercaro, o preço pago ao produtor, em todo o período analisado, esteve acima do preço pago ao produtor de Minas Gerais. Todavia, no decorrer do período, a diferença entre o pagamento diminuiu, o que de fato gerou insatisfação por parte dos produtores da cooperativa.

A produção na Coopercaro cresceu 0,98% após a formação da aliança; logo, não houve aumento significativo. Entretanto, o volume de leite produzido nas bacias leiteiras do Sul/Sudoeste de Minas Gerais para o mesmo período foi de -7,5%.

A infra-estrutura das cooperativas não se modificou após a formação da Central; toda a estrutura física, máquinas, equipamentos e grau tecnológico foram mantidos.

Em relação ao setor de recursos humanos, na Coopercaro, foi possível observar que a receita por funcionário aumentou duas vezes e meia entre 1998 e 2003. Isso porque, além de as receitas terem aumentado, o número de funcionários reduziu 64%. Outros indicadores mantiveram-se praticamente constantes, como rotação de pessoal e demissões. Na Central o quadro de funcionários aumentou 28,5% entre 2001 e 2003.

O quadro social nas cooperativas reduziu tanto na Coonai (45%) como na Coopercaro (69%). O faturamento por associado na Coonai reduziu cerca de 10%, porque as vendas líquidas diminuíram desde o ano 2000 e esta redução também ocorreu nas maiores cooperativas de leite do país. A participação em assembleias aumentou, assim como a representatividade social, porque o número de representantes foi praticamente constante e o número de associados diminuiu.

Na Coopercaro, o faturamento por associado aumentou, assim como a participação em assembleias quando verifica-se o período de 1998 a 2003. A representatividade também melhorou pela razão ocorrida na Coonai.

Conclui-se que a estratégia não foi determinante para a melhoria do desempenho das cooperativas, já que, no geral, as cooperativas associadas não apresentaram mudanças significativas. Os resultados positivos alcançados na

Central foram principalmente o aumento da escala de produção e utilização da marca única, fortalecendo-a, principalmente, no Estado de São Paulo.

No entanto, a falta de mudança na administração e na estrutura de governança das cooperativas singulares, devido aos interesses dos responsáveis pela gestão, resultou num baixo desempenho delas, contradizendo os resultados que a formação da aliança estratégica pode trazer.

Outro fato que contribuiu para os resultados da Central foi ela ter iniciado a aliança com a participação de cooperativas endividadas, que viram a possibilidade de saírem dessa situação através dessa estratégia. Entretanto, a estratégia não é adequada para a cooperativa sair do endividamento, mas sim quando ela quer alavancar seus negócios, reduzir custos e aumentar a competitividade. Assim, antes de formarem a aliança estratégica, as cooperativas devem realizar as reformas organizacionais para se reestruturarem e melhorarem o seu funcionamento interno.

Para que a estratégia de aliança traga os resultados esperados, as cooperativas também devem manter certo nível de independência, preservar os valores-chave de seus produtos e sempre buscar desenvolvê-los. Além disso, as etapas de formação, estruturação e implementação devem ser bem planejadas e executadas.

Portanto, para as cooperativas de leite terem resultados positivos ao formarem alianças estratégicas, devem, primeiramente, realizar reformas “internas”, ou seja, que visem melhorar o funcionamento da cooperativa, como a liquidação de dívidas, a profissionalização da gestão e a transparência na administração, por exemplo. Isso porque a aliança estratégica tem o intuito de alavancar e melhorar a eficiência das cooperativas que estão preparadas, não trazendo resultados positivos para aquelas que tentam utilizar essa estratégia para solucionar os seus problemas.

Dentre as principais limitações do estudo destaca-se a dificuldade na obtenção dos dados contábeis referentes a todas as cooperativas que se iniciaram no processo de formação da aliança estratégica. Por considerarem que estes constituem informações estratégicas por parte das cooperativas, estas dificultam,

impondo barreiras e restrições ao seu fornecimento. Neste sentido recomenda-se que a administração central da aliança mantenha um banco de dados, que acompanhe a situação econômica e financeira das cooperativas participantes, fornecendo-o para pesquisas futuras.

Para estudos futuros, as alianças estratégicas em cooperativas de leite deveriam ser estudadas sob o prisma da redução dos custos de transação, ganhos de economia de escopo, escala e especialização, ampliação de mercados e de poder de barganha e de inovação em processos, que são fatores que poderiam melhorar o desempenho competitivo dessas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGROANALYSIS. **Ranking das cooperativas**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. Disponível em: <http://www.2.fgv.br/dgd/asp/dsp_Rankings.asp>. Acesso em: 20 nov. 2004.

ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ANUÁRIO ESTATÍSTICO DA PRODUÇÃO ANIMAL – ANUALPEC. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio, 2003.

ASSAF, A.N. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BECHO, R.L. **Tributação das cooperativas**. São Paulo: Dialética, 1997.

BENECKE, D.W. **Cooperação e desenvolvimento**. Porto Alegre: Anocere, 1980.

BIALOSKORSKI, S.N. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**. São Paulo: OCESP/SESCOOP-SP, 2001.

BIALOSKORSKI, S.N. Governança e perspectiva do cooperativismo. In: I WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 1998, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 1998, p.13-23.

BIALOSKORSKI, S.N. Incentivos contratuais e eficiência: o caso da nova geração. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Brasília, v. 38, n. 4, p. 109-127, out./dez. 2000.

BIALOSKORSKI, S.N. Intercooperação e estratégias de alianças: o caso das cooperativas do Estado de São Paulo. IV WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO AGROPECUÁRIO, 2004, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP/USP, 1998. p. 10-27.

BOLETIM DO LEITE. Disponível em: <<http://www.boletimdoleite.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2004.

BOLETIM DO LEITE. Disponível em: <<http://www.boletimdoleite.com.br>>. Acesso em: 20 jan. 2005.

BRAGA, H.R., WALTER, M.A. **Demonstrações financeiras: um enfoque gerencial**. São Paulo: Saraiva, 1980.

BRAGA, M.J., REIS, B.S. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002.

BUSTAMANTE, R.M.S. **Análise da competitividade de cooperativas**. Fortaleza, Banco do Nordeste, 1999. (Relatório do Banco do Nordeste, MBA Empresarial).

CARVALHO, B.F. **Análise da situação econômico-financeira de cooperativas do setor leiteiro no Estado de Minas Gerais**. 162 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.

CEPEA/ESALQ. **Metodologia do índice de preços do leite**. Disponível em: <http://www.cepea.esalq.usp.br/indicador/leite/metodologia_leite_2004.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2004.

COOPERATIVA CENTRAL LEITE NILZA – CCLN. **Perfil**. Disponível em: <<http://www.leitenilza.com.br>>. Acesso em: 09 mar. 2004.

CHADDAD, F.R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências atuais. **Revista Balde Branco**, v. 39, n. 472, p. 44-48, 2004a.

CHADDAD, F.R. Tendências no cooperativismo leiteiro internacional. **Boletim do Leite**, Ribeirão Preto, v. 10, n. 113, p. 1-2, 2004b.

CHADDAD, F.R. Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional. In: MARTINS, P.C. et al. **O futuro do cooperativismo de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004c. p. 35-53.

CREPALDI, S.A. **Estratégias mercadológicas em cooperativa agropecuária: um estudo de caso**. 111 f. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Escola Superior de Agricultura de Lavras, Lavras, 1986.

DENACOOOP/UFV-DER. **Pontos de nivelamento da cooperativa de leite e composição de produção agroindustrial: estudo sobre cooperativismo de leite**. Viçosa, 1999. 37 p.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Banco de dados econômicos - 2002**. Disponível em: <<http://www.cnppl.embrapa.br>>. Acesso em: 10 set. 2004.

ENTRE NÓS. **Informativo da Central Leite Nilza**. ano 1, jul./ago./set. 2002.

EW, A.R., MIELITZ, C.G.A.N. **Reestruturação do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul: uma análise comparativa**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/dissertacoes/ecorural/mecorural_ew_n225.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2004.

FAGUNDES, M.H. Situação atual e perspectivas para o setor lácteo. **Revista de Política Agrícola**, Brasília, v. 13, n. 1, p. 47-76, 2004.

FERRAZ, D.A. **A joint venture e a internacionalização das empresas**. 294 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Jurídico-Empresariais) – Universidade de Coimbra, Coimbra, 1995.

FERREIRA, M.A.M. **Fatores internos associados à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias**. 88 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2002.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, S.T., BRAGA, M.J., FERREIRA, M.A. Efficiency in human resources management as a way to develop the cooperative companies. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 38, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SOBER, 2000.

GOMES, S.T. Evolução recente e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: GOMES, A.T., LEITE, J.L., CARNEIRO, A.V. (org.). **O agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora: EMBRAPA, 2001. p. 49-61.

GUJARATI, D.N. **Econometria básica**. São Paulo: Makron Books, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 11 set. 2004.

KISS, J. O caminho do meio. **Revista Globo Rural**, São Paulo, v. 19, n. 220, p. 30-38, 2004.

LAKATOS, E.M., MARCONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LANNES, J. Custo e diferenciação como condicionantes para a sobrevivência econômica das cooperativas agropecuárias brasileiras. In: BRAGA, M.J., REIS, B.S. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p. 1-54.

LAREDO, G. Adeus aos erros. **Revista Globo Rural**, São Paulo, v. 19, n. 220, p. 39-40, 2004.

LEITE BRASIL. Disponível em: <<http://www.leitebrasil.org.br>>. Acesso em: 10 ago. 2004.

LIRIO, V.S., LEITE, C.A.M. O papel das cooperativas na comercialização agrícola brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35, 1997, Natal. **Anais...** Natal: SOBER, 1997.

LOPES, M.R., SOUZA, G.S., LOPES, I.G.V. Gestão estratégica e reformas nas cooperativas agropecuárias brasileiras. In: BRAGA, M.J., REIS, B.S. **Agronegócio cooperativo: reestruturação e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p.1-54.

MARTINS, R.S., SANTOS, C.V., TEIXEIRA, S.R. Alterações da rede logística e expansão do mercado de leite longa vida no Brasil. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, n. 2, p. 55-69, ago./dez. 1999.

MATARAZZO, D.C. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, F.H. A política comercial brasileira e o protecionismo dos países industrializados: o que fazer? In: GOMES, M.F.M., COSTA, F.A. **(Des)equilíbrio econômico e agronegócio**. Viçosa: UFV, 1999. p. 155-160.

MILKPOINT. **Nilza: ainda sem acordo e com menos leite**. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mn/girolacteo/artigo.asp?nv=1&id_artigo=22179&area31>. Acesso em: 24 fev. 2005.

MILKPOINT. **Para sair da crise, Nilza fecha parceria com o fundo Laep**. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/mn/girolacteo/artigo.asp?nv=1&area_desc=id_artigo=21183&idProduto>. Acesso em: 23 nov. 2004.

MINTZBERG, H., QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, v. 14, n. 4, p. 7-14, out./dez. 1994.

NICACIO, J.A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA JÚNIOR, C.C. **Avaliação da eficiência empresarial das cooperativas**. 3.ed. Curitiba: OCEPAR, 1996.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Banco de dados**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 20 mar. 2004.

PANZUTTI, R. **Empreendimento cooperativo: um novo agente econômico**. São Paulo: OCESP/SESCOOP, 2001.

PENROSE, E.G. **The theory of the growth of the firm**. 2.ed. Oxford: Basil Blackwell, 1959.

PORTAL DO COOPERATIVISMO. **Governança corporativa na Leite Nilza**. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/comunicacao/noticia.asp?IdNoticia=1337>>. Acesso em: 23 nov. 2004.

RELATÓRIO ANUAL – COONAI (1998, 1999, 2000, 2001).

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TORRES, T. Perfil. **Revista Laticínios**, São Paulo, 2004. Disponível em: <http://www.revistalaticinios.com.br/main_trame/revista/ed_38/materias/perfil.htm>. Acesso em: 09 mar. 2004.

VALADARES, J.H. **Cooperativismo: lições para nossa prática**. Brasília: SESCOOP, 2003a.

VALADARES, J.H. **Estrutura e estratégia institucional: formação de campo organizacional e isomorfismo no cooperativismo de crédito rural de Minas Gerais**. 131 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003b.

VALE, S.M.L.R., RIBON, M. **Manual de escrituração da empresa rural**. 2.ed. Viçosa: UFV, 2000.

VALENTE, E. **Coordenação via cooperação: uma abordagem histórico-institucionalista**. 260 f. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

WANDERLEY, M.S. Mercado globalizado cria novas possibilidades para cooperativas. **Revista Balde Branco**, São Paulo, n. 478, p. 28-31, set. 2004.

WRIGHT, P., KROLL, M.J., PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZYLBESZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M., REIS, B.S. **Agronegócio cooperativo: reconstrução e estratégias**. Viçosa: Suprema, 2002. p. 55-70.