

O PAPEL DAS ALIANÇAS ESTRATÉGICAS NA COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DE LEITE

The role of strategic alliances in the competitiveness of milk cooperatives

Décio Bernardes de Souza¹, Célia Baldin²

RESUMO

Neste artigo, tem-se por objetivo a análise de algumas características das cooperativas de leite no Brasil e as dificuldades competitivas enfrentadas por esse segmento integrante da cadeia leiteira. Para tanto, tornou-se necessário investigar as bases que contribuíram para a formação do atual ambiente competitivo do qual faz parte. Dessa forma, percebe-se que o mercado tornou-se dinâmico, complexo e desafiador, passando a exigir das empresas respostas rápidas diante das novas tendências. Nesse novo direcionamento, buscou-se neste trabalho a discussão teórica conceitual de diversos autores encontrados na literatura de maneira a incorporar alguns elementos-chave que configurassem uma análise adequada da proposta em questão. Admitindo tal análise, tornou-se possível verificar as dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de leite para atender a certos requisitos mínimos de competitividade. Uma solução que se buscou, para esse problema, foi a adoção de alianças estratégicas entre cooperativas de leite no intuito de assegurar um melhor desempenho competitivo.

Palavras-chave: cadeia do leite, cooperativas de leite, alianças estratégicas.

ABSTRACT

The present article aimed at analyzing some characteristics of the milk cooperatives from Brazil, as well as to show the competitive difficulties faced by this part of the milk chain. Therefore, it was necessary to investigate the bases that contributed to the formation of the current competitive environment in which such milk chain is inserted. Thus, it is observed that the market has become dynamic, complex and challenging, demanding quick responses from the companies in what concerns the new tendencies. Based on such new tendencies a conceptual theoretical discussion of several authors found in the literature was carried out in this study in order to incorporate key-elements that could configure an appropriate analysis of the mentioned issue. By admitting such analysis, it was possible to verify the difficulties faced by the milk cooperatives in the sense of meeting certain minimum requirements of competitiveness. The adoption of strategic associations among milk cooperatives in order to assure a better competitive performance was a solution suggested for such problem.

Key words: milk chain, milk cooperatives, strategic associations.

1 INTRODUÇÃO

A economia capitalista gera constantemente processos de modernização ditando as novas tendências de mercado. Diante disso, as empresas passaram a atuar em um mercado dinâmico marcado pelo contínuo processo de globalização, em que conquistar e manter vantagens competitivas tornou-se uma questão de sobrevivência. Nesse ambiente de mudanças, é importante ressaltar, no caso do Brasil, as ocorridas nas últimas décadas que alteraram o padrão de concorrência e competitividade das indústrias, como abordado sucintamente a seguir.

A reestruturação produtiva originou-se das mudanças estruturais ocorridas a partir do fim dos anos 80 (SOUZA, 2002), como: a crise das formas tradicionais de intervenção do Estado; a abertura da economia; a formação

do Mercosul; a desregulamentação do mercado; o processo de estabilização da economia. Tais fatores contribuíram para a formação de um novo ambiente competitivo. No setor agroindustrial, o autor destaca que essas mudanças repercutiram na adoção de novas formas de organização e na utilização de novos mecanismos impulsionadores, que vêm ocorrendo numa perspectiva sistêmica incluindo seus vários segmentos.

A reestruturação do sistema agroindustrial tem como uma de suas características principais a geração e adoção de novas trajetórias tecnológicas congregando diversos fatores, que associados às especificidades desse, tornam seu ambiente ainda mais complexo e exigente (SOUZA, 2002). Inovação, qualidade e competitividade tornaram-se importantes, ao passo que a produção de bens

¹Graduando de Administração na Universidade Estadual de Maringá/UEM – Rua Paranaguá 565 – Condomínio Residencial Cristóvão Colombo, Bloco-04 – Jardim Universitário – Maringá, PR – 87.020-902 – decio.souza@pop.com.br

²Professora Adjunta da Faculdade do Noroeste Paranaense/FANP e do Centro Universitário Campos Andrade/UNIANDRADE – Rua dos Gerânios, 677 – Jardim Guaporé – Maringá, PR – 87.060-010 – clbaldin@yahoo.com.br

Recebido em 29/08/05 e aprovado em 07/04/06

e produtos de alto valor agregado, um requisito de participação e sobrevivência (BRANDÃO & MEDEIROS, 1998).

Devido a esses novos condicionantes e à necessidade de modernização, a cadeia agroindustrial leiteira vem enfrentando, segundo Farina, citado por Jank & Galan (1999), problemas como: concorrência desleal; comportamento oportunista; falta de qualidade higiênico-sanitária. Em virtude desse novo quadro que se apresenta, vários atores da cadeia passaram a encontrar dificuldades em se adaptarem a essa nova realidade. No caso das cooperativas, essas foram uma das que mais sofreram com a inserção do novo ambiente competitivo, devido, principalmente, as suas origens e crescimento irregular atrelados à baixa capacidade de se adaptarem de forma eficiente às variáveis econômicas do ambiente. Por conseguinte, encontram dificuldades em atender requisitos mínimos de competitividade como: qualidade e produtividade, capacitação tecnológica e de organização (NICÁCIO, 1997).

A partir dessas constatações, neste artigo, tem-se por objetivo discutir os principais problemas que as cooperativas enfrentam para o seu desenvolvimento e apontar o porquê da importância das alianças estratégicas para as cooperativas de leite no atual ambiente competitivo. Tal fato torna-se relevante visto que as cooperativas ocupam posição de destaque na cadeia leiteira, participando com cerca de 39,8% de todo o leite sob inspeção federal no ano de 2002, além de possuir grande capacidade de articulação e intercooperação (PLANO..., 2003).

A pesquisa foi realizada mediante um estudo teórico em que, primeiramente, foi feito um levantamento bibliográfico que possibilitasse levantar dados da produção leiteira nacional para que se pudesse perceber a grande importância e representatividade da atividade em termos econômicos, social e nutricional. Posteriormente, buscou-se caracterizar as crises enfrentadas pelo setor cooperativista na década de 90, além de definições e tipologias de alianças estratégicas. Dessa forma, buscou-se, com os dados obtidos, o levantamento de um arcabouço teórico que serviu de base para a construção de um quadro analítico pelo qual se verificou a importância das alianças estratégicas para as cooperativas de leite. Portanto, quanto aos aspectos característicos do estudo, trata-se de uma pesquisa qualitativa, baseada em análise documental.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A evolução dos estudos das relações agroindustriais tem como marco inicial, segundo Farina & Zylbersztajn (1992), os trabalhos desenvolvidos no final

da década de 50 por dois pesquisadores da Universidade de Harvard – Davis e Goldberg. Conforme Farina & Zylbersztajn (1992), a influência dos estudos de Leontieff, presentes principalmente no trabalho de Goldberg, influenciaram progressivamente a área de organização industrial e, mais recentemente, a área de administração e planejamento. Para Batalha (1997), Goldberg efetuou um corte vertical na economia que teve como ponto de partida, e de delimitação de análise, uma matéria-prima agrícola específica. Surge então, na visão norte-americana, os Sistemas Agroindustriais (SAGs), que tinham por finalidade estudos mais aprofundados de determinados produtos, incorporando ainda, no seu universo de pesquisa, influências institucionais (OSTROSKI, 2003). Assim, de uma forma geral, Ostroski (2003), afirma que o *Agribusiness* é composto por inúmeros Sistemas Agroindustriais.

2.1 Caracterização de Cadeia Produtiva Agroindustrial

Para compreender o funcionamento, as relações e o dinamismo de uma cadeia agroindustrial, é necessário o conhecimento das especificidades de cada cadeia de produção que a compõe (SOUZA, 1999). As expressões Sistema Agroindustrial, Complexo Agroindustrial, Cadeia de Produção Agroindustrial, embora afetas ao mesmo problema, apresentam espaços de estudos diferenciados que se prestam a diferentes objetivos, conforme é mostrado abaixo:

- Sistema Agroindustrial (SAI) – na concepção de Batalha (1997), é um conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor. Sua diferença é que não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico. Para Farina & Zylbersztajn (1992, p. 190), Sistema Agroindustrial “[...] abriga uma idéia de organicidade na busca de um resultado”, representando “[...] um conjunto ordenado de meios de ação ou idéias, tendendo a um resultado”. Nessa concepção, no sistema agroindustrial as empresas buscam se adequar transformando seu objeto de ação em relação ao crescente processo de acumulação capitalista;
- Complexo Agroindustrial – para Batalha (1997), tem como ponto de partida determinada matéria-prima de base, como por exemplo o complexo soja. Sua estrutura é ditada da matéria-prima principal que o originou, segundo os diferentes processos industriais e comerciais, até se transformar em produtos finais. Para Farina & Zylbersztajn (1992), complexo agroindustrial é definido pela força de suas relações tecnológicas por meio das relações de compra e venda de mercadorias para, posteriormente, serem transformadas no processo de produção;

• Cadeia de Produção Agroindustrial – para Batalha (1997), uma cadeia de produção, ao contrário do Complexo Agroindustrial, é definida com base na identificação de determinado produto final. Para Farina & Zylbersztajn (1992, p. 191), essa pode ser definida como “[...] um recorte dentro do sistema agroindustrial mais amplo, privilegiando as relações entre agropecuária, indústria de transformação e distribuição, em torno de um produto principal”.

De acordo com Souza (2002), a Cadeia de Produção Agroindustrial se destaca como a mais apropriada para a descrição e estudos das ocorrências presentes no processo de produção de alimentos. Na sua organização, o autor enfatiza que ela é percebida em função dos diferentes níveis de concepções gerenciais e tecnológicos adotados. Na cadeia agroindustrial do leite, no que se refere às transações típicas entre os sujeitos, pode-se destacar os seguintes segmentos presentes em sua estrutura: produtor, processador, distribuidor, consumidor (Figura 1).

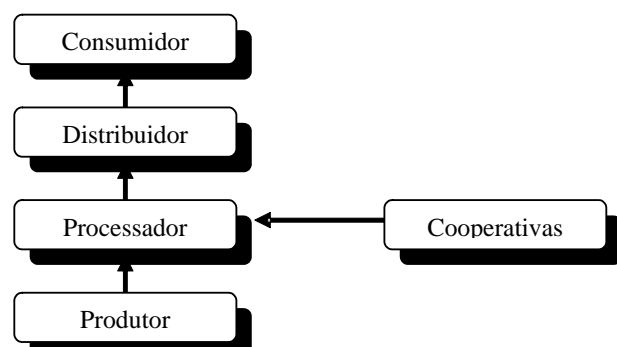


FIGURA 1 – Agentes integrantes da cadeia leiteira.

2.2 Ambiente Competitivo das Cooperativas de Leite

Na cadeia produtiva do leite, o seu ambiente competitivo e estratégico apresenta algumas especificações, conforme identificam Jank & Galan (1999), as quais são descritas a seguir:

• Consumo e distribuição – o consumo brasileiro é marcado pela baixa exigência em relação à qualidade e à importância do fator preço. Outras tendências são a hiper-segmentação do mercado, a busca por diferenciação por meio de pesados investimentos em marcas e novos produtos e a exploração de sinergias com outros produtos. Em relação à concorrência, os autores enfatizam que o setor está passando por profundas alterações em decorrência do aumento do poder de negociação dos hiper e

supermercados na distribuição de lácteos. Dessa forma, a negociação com os supermercados se faz com base em altos volumes de venda e reduzidas margens de comercialização;

• Indústria de laticínios – devido à diferenciação de mercados consumidores, os autores classificam as indústrias de laticínios em três grupos estratégicos (GE), de acordo com os consumidores atingidos, descritos abaixo:

□ GE 1 – firmas líderes protegidas por *barreiras à entrada*. É fundamental que essas firmas apresentem diferenciação de produtos por meio de valorização de marcas e investimentos em propaganda. Produtos de linha fria de maior valor adicionado dirigido ao segmento de consumidores de maior renda *per capita*, ofertando produtos de alta qualidade e elevado nível de padronização;

□ GE 2 – firmas com pouca diferenciação de produto atuando em mercados competitivos. O consumidor é de renda média, que consome produtos com pouca ou nenhuma diferenciação. As variáveis de concorrência são o custo final do produto e a escala de produção;

□ GE 3 – firmas pequenas que atuam em mercados locais, dentro de uma estratégia de Porter (1998), de focalização em um segmento geográfico. Os produtos são dirigidos a consumidores de renda baixa ou média nos mercados locais de sua região de origem.

Ainda de acordo com Jank & Galan (1999), dentro desse grupo de indústrias processadoras, os principais concorrentes das cooperativas de leite são:

• Empresas multinacionais – esse grupo é composto por grandes empresas/redes particulares com capital de origem externa. Possuem grande capacidade de crescimento por meio de fusões e alianças estratégicas provocando concentração de mercado. Estão localizadas dentro do GE 1;

• Grupos nacionais – os participantes desse grupo, geralmente, comercializam seus produtos com preços reduzidos, alta escala de produção, e produtos indiferenciados. Possuem capacidade financeira reduzida, o que torna o grupo vulnerável aos processos de fusões e alianças com as multinacionais. Estão localizadas dentro do GE 2;

• Comerciais importados – grupo que atua na distribuição de produtos com preços altamente competitivos de derivados lácteos de origem diversas no mercado. Estão localizadas dentro do GE 2;

• Pequenos laticínios – atuam em mercados regionais, e às vezes alcançam pequenos varejos das grandes cidades. Aproveitam-se, geralmente, de lacunas legais nas áreas

tributária e sanitária pela falta de fiscalização, como forma de garantia de sobrevivência. Estão localizadas dentro do GE 3;

- Cooperativas de produtores de leite - esse grupo enfrenta grandes dificuldades de sobrevivência verificadas principalmente a partir de 1990. Encontram deficiências em relação à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade financeira, o que pode resultar em perda de mercados em que atuam. Um ponto favorável para esse grupo deve-se ao aumento no poder de negociação com os compradores de leite e fornecedores de insumos. Seu público-alvo são consumidores de renda baixa ou média nos mercados locais onde atuam (cooperativas singulares) por meio da focalização em um segmento geográfico. Podem ser classificadas em:

- Cooperativas singulares – atuam na compra comum de insumos e na venda comum do leite a outros laticínios. Seu mercado de atuação é regional. Estão localizadas dentro do GE 3;

- Cooperativas centrais – é formado por cooperativas singulares que objetivam aumentar a escala de produção na industrialização do leite para alcançar o mercado nacional. Estão localizadas dentro do GE 2.

- Produção primária – com a desregulamentação do mercado, década de 90, os autores mostram que o período que se seguiu foi marcado por um intenso processo de seleção e especialização da atividade, principalmente pela introdução de pagamentos diferenciados por volume individual de produção, qualidade de matéria-prima e regularidade de entrega. Ao incentivar esses itens, penalizando a falta deles, a indústria força a melhoria dos índices técnicos de produção e qualidade do produto. Comparando a pecuária leiteira nacional com outros países onde essa atividade também é importante, nota-se que os índices médios de eficiência aqui obtidos são absolutamente calamitosos;

- Qualidade – um fator importante para o futuro da atividade no país e ao aumento de sua produtividade média é a questão da qualidade do leite matéria-prima, e que está relacionada com o processo de coleta a granel e às perspectivas de crescimento do pequeno produtor. O grande problema, ressaltam os autores, é a baixa qualidade com que o produto chega nas plataformas dos laticínios brasileiros. A questão da qualidade envolve uma mudança nas normas de plataforma (contagem bacteriana, crioscopia, acidez, redutase, células somáticas, entre outros), a introdução de normas de origem (animais controlados, refrigeração na propriedade, coleta a granel e ordenha mecânica), e fiscalização.

Com relação aos aspectos produtivos, segundo dados da Embrapa (2002), a produção mundial de leite é de aproximadamente 499 bilhões de litros, cujos principais produtores são: Estados Unidos com 15% da produção; Índia com 7%; Rússia com 6,4%; Alemanha com 5,6%; França com 5%. A produção nacional de leite cresceu a uma taxa média de 4,5% ao ano na última década, passando de 15,6 bilhões de litros, em 1993, para 22,6 bilhões, em 2003 (MARTINS, 2004). Atualmente o Brasil é o sexto maior produtor de leite, com um volume que corresponde aproximadamente a 4,5% da produção mundial. O setor é um dos mais importantes do agronegócio brasileiro, ocupando o sexto lugar em valor bruto da produção agropecuária (Tabela 1).

TABELA 1 – Valor Bruto da Produção Agropecuária Brasileira.

Produtos	R\$ Bilhão		Var. %
	2002	2003	
Soja	23.821,50	31.166,90	30,80%
Carne Bovina	25.849,40	25.335,80	-2,00%
Milho	10.184,10	15.419,50	51,40%
Frango	11.629,80	13.801,70	18,70%
Cana-de-Açúcar	11.904,70	11.786,20	-1,00%
Leite	8.514,20	9.787	14,90%

Fonte: Adaptado de CNA (2003).

Segundo Vilela (2002), o Brasil é responsável por aproximadamente 66% do volume total de leite produzido nos países que compõem o Mercosul, e o Valor Bruto da Produção Agropecuária no país foi de 36 bilhões de dólares em 2001. Desses, aproximadamente 15 bilhões são de produtos pecuários, entre os quais o leite ocupa posição de destaque, com o valor de 2,8 bilhões, ou 18% do Valor Bruto da Produção Pecuária, superado apenas pelo Valor da Produção da carne bovina. O leite, segundo o autor, está entre os produtos mais importantes da agropecuária brasileira, ficando à frente de produtos tradicionais como café beneficiado e arroz.

Dentro da produção formal de leite, são as cooperativas que ocupam a posição de destaque no cenário nacional. Analisando a captação de leite no ano de 2002, as cooperativas participaram com cerca de 5,25 bilhões de litros, o que corresponde a 39,8% de todo o leite sob inspeção federal no ano. Desse montante, cerca de 94,9% é captado por cooperativas localizadas em sete estados que se destacam entre os maiores mercados consumidores do país, sendo eles: Minas Gerais, São Paulo, Rio de

Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás (PLANO..., 2003). Uma característica que se pode notar nesse setor é a grande capacidade de articulação por meio da intercooperação, o que é favorável na geração de vantagens econômicas e competitivas. Mas, apesar dessa posição de destaque, a história desse setor é marcada por sérias dificuldades relacionadas, principalmente, pelo acúmulo de problemas internos e externos.

Tais fatos contribuíram para a geração de dificuldades em seu crescimento e adaptação aos desafios de eficiência produtiva nos anos 80, bem como a inserção no mercado globalizado altamente competitivo a partir da década de 90 (NICÁCIO, 1997). Tentando compreender tal fato, no tópico seguinte, discutem-se os principais problemas enfrentados pelas cooperativas durante as últimas três décadas e que acabaram por prejudicá-las no processo de acompanhamento das mudanças do ambiente econômico, e que contribuiu para que não estivessem preparadas para competir no mercado globalizado.

2.3 Cooperativas de Leite: uma Evolução Problemática

São vários os fatores que influenciam mudanças numa determinada indústria³. Neste estudo, tomaram-se, inicialmente, as contribuições de Martinelli (2000). Investigando o ambiente competitivo, o autor ressalta a necessidade de haver uma compreensão do comportamento de mercado na imposição de forças competitivas e a assimilação das mudanças que afetaram a estrutura de mercado da agroindústria láctea. Tal fato pode ser entendido no plano de que o ambiente externo influencia no desempenho competitivo da cadeia de produção agroindustrial de leite, assim como em outras cadeias. Dessa forma, pode revelar mudanças e tendências ditando novos requisitos necessários para obtenção e sustentação de uma vantagem competitiva. Nesse contexto, empresas que não se adaptam às novas realidades presentes em seu ambiente tendem a se encontrar em determinado momento de sua existência de forma assimétrica com seu mercado-alvo. Diante dessa nova orientação, cada empresa deve buscar um entendimento e compreensão do ambiente presente na indústria na qual concorre no intuito de assegurar e assimilar novas necessidades.

³ Porter (1998, p. 24) define indústria como o “[...] grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si”.

Com base nessas considerações, buscou-se caracterizar as dificuldades enfrentadas pelo setor cooperativista a partir da década de 90. Para tanto, houve a necessidade de se buscarem algumas especificidades da evolução histórica das cooperativas no Brasil que venham a revelar fatores, em princípio, relevantes de análise. Nesse sentido, Nicácio (1997) descreve os principais acontecimentos ocorridos ao longo das décadas de 70, 80 e 90, apresentados a seguir:

- Na década de 70, as cooperativas atuavam na compra e venda de insumos agrícolas, comercializando a produção dos associados e outros serviços de circulação agrícola. A abrangência era regionalista, a produção era pouco diversificada e a prestação de serviços era direcionada somente para os associados. Uma característica importante a ressaltar é que a produção só aumentava com a entrada de novos associados no quadro social;
- Na década de 80, as cooperativas começaram a buscar novas áreas de produção agrícola passando a desenvolver projetos de expansão da agricultura de exportação, diversificando a produção e construindo grandes unidades de beneficiamento e industrialização. Nesse período, o autor comenta que há uma mudança de mentalidade por parte dos diretores das cooperativas que deram início a um cooperativismo capitalista, buscando o ingresso das cooperativas no segmento agroindustrial. Uma característica importante de ser observada nessa década ocorre a partir de 1988, uma vez que nesse período começa a ocorrer uma queda no ritmo de crescimento das cooperativas. Logo, o desempenho econômico-financeiro começou a ser comprometido pelo rápido crescimento do setor agroindustrial, colocando muitas cooperativas em profundas crises financeiras;
- Na década de 90, o setor cooperativista começa a sofrer uma grave crise financeira decorrente dos investimentos realizados na década anterior (80), gerada em grande parte, pela má administração. As fontes desses recursos não sofriam análises corretas de sua viabilidade econômica. Assim, ocorria a manipulação de dados contábeis pelos quais não se revelava a verdade sobre a situação financeira das cooperativas. Tal fato era possível, visto que esses serviços eram realizados por empresas de auditorias independentes.

Tais fatores contribuíram para as crises enfrentadas pelas cooperativas, a partir da década de 90, decorrentes de suas origens e que acarretaram num desenvolvimento irregular nos períodos descritos acima. Analogicamente pode-se acrescentar outros motivos, como os mostrados abaixo, que atrelados aos descritos anteriormente,

contribuíram ainda mais para o surgimento das dificuldades enfrentadas pelo segmento no atual ambiente competitivo:

- administração política amadora e paternalista;
- financiamento das safras sem recursos oficiais; e
- infidelidade dos associados e falta de percepção do ambiente competitivo.

Ponderando a respeito de tais acontecimentos e conseqüências, uma questão que emerge é: como as cooperativas de leite podem sanar ou minimizar tais dificuldades? Buscando a formação de uma base teórica que seja adequada na formulação de uma perspectiva favorável para as cooperativas de leite no atual momento, sugere-se a formulação de alianças estratégicas. Todavia, antes de se abordar os benefícios das alianças estratégicas entre as cooperativas, torna-se necessário, primeiramente, um breve entendimento sobre alianças estratégicas.

3 UMA ABORDAGEM SOBRE ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Para iniciar a abordagem sobre alianças estratégicas é importante explicitar o significado do que vem a ser

estratégia e suas funções e benefícios para as empresas. Termo importado da terminologia militar (ANSOFF, 1986; SILVEIRA JUNIOR & VIVACQUA, 1999), a estratégia assumiu conotação específica no campo da Administração. Enquanto no conceito militar, ela representa “o artil utilizado na guerra para burlar o inimigo”, na área administrativa ela vem sendo entendida, de maneira geral, num horizonte temporal, como sendo o redirecionamento da empresa para uma mudança futura e, na ordem espacial, a forma de influenciar os ambientes interno e externo para a concretização de tal mudança (SILVEIRA JUNIOR & VIVACQUA, 1999, p. 32). Observando-se o Quadro 1, é possível entender melhor como a estratégia vem sendo definida na literatura da área de administração.

Apesar de cada autor apresentar uma definição própria de estratégia, em essência, tais definições não diferem muito; todas convergem para o mesmo fim. Dessa forma, percebe-se que nas estratégias, buscaram-se sempre formas eficazes de interagir com o ambiente externo e garantir para as empresas a realização de seus objetivos.

QUADRO 1 – Estratégia na definição de alguns autores.

ÁREA	AUTOR(ES)	DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA
A D M I N I S T R A T I V A	Ballarin (1986, p. 49)	“Conjunto de decisões em uma empresa que: 1) determina, configura e revela suas metas, propósitos ou objetivos; 2) gera as principais políticas e planos para alcançar tais objetivos; 3) define o negócio no qual a empresa quer operar; e a natureza das contribuições econômicas e não econômicas que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades sociais.”
	Ansoff (1986, p. 90)	“ (...) é uma regra básica para tomar decisões que guiem os passos, mediante os quais a organização se adapta ao seu ambiente mutável.”
	Oliveira (1999, p. 27)	“Caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.”
	Vasconcelos Filho & Pagnoncelli (2001, p. 31)	“É o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o Ambiente, para concretizar a Visão e atingir os Objetivos, respeitando os Princípios, visando a cumprir a Missão no seu Negócio.”
	Hitt et al. (2002b, p. 144)	“É um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é gerar valor para o cliente e alcançar uma vantagem competitiva.”
	Lacombe (2004, p. 138)	“É um conjunto de ações e decisões coerentes a serem executadas, determinando os rumos a serem seguidos, consubstanciados num plano estratégico, com a finalidade de alcançar as metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, ao desenvolvimento e, no caso de uma empresa, à lucratividade e ao tipo de negócio a ser feito.”

Nesses relacionamentos que as estratégias mantêm com seu ambiente externo, elas podem ser compreendidas sob dois enfoques principais: as estratégias competitivas e as estratégias cooperativas. A diferença que pode ser notada entre essas duas conotações é que as estratégias competitivas são adotadas para atingir objetivos individuais de uma organização, o que pode levar, na maioria das vezes, à competição predatória entre empresas de um mesmo setor. Uma competição pode ser predatória, por exemplo, quando a disputa está centrada em preços, o que pode acarretar em perda de rentabilidade do setor. Segundo Hitt et al. (2002a, b) as estratégias competitivas, ou como os autores denominam, estratégias no nível dos negócios, visam a gerar valor para o cliente e propiciar uma vantagem competitiva mediante a exploração de competências essenciais em mercados de produtos específicos e individuais.

Em outras palavras, espelham a convicção de uma empresa de onde e como possuir uma vantagem em relação a seus rivais. Já as estratégias cooperativas podem ser observadas quando ocorre a intercooperação entre empresas visando a atingir objetivos comuns. Na percepção de Zaccarelli (2000), uma empresa, ao seguir uma estratégia de cooperação, age para ajudar outras empresas, sem que

predomine necessariamente a preocupação com o retorno financeiro que sua ação possa lhe trazer, mas com algum outro ganho provável e não mensurável.

Diante disso, podemos adotar para as estratégias cooperativas o mesmo conceito de alianças estratégicas. É encontrado respaldo para essa afirmação na definição de alianças estratégicas ressaltadas por Lorange & Roos, citados por Forte (2002), os quais apresentam alianças estratégicas como sendo empreendimentos cooperativos que reforçam o grau de interação entre os envolvidos. Ou ainda, na abordagem feita por Hitt et al. (2002b) sobre alianças estratégicas, em que os autores demonstram entendê-las como parcerias estabelecidas entre empresas, com o intuito de combinar seus recursos, capacidades e competências essenciais a fim de perseguirem interesses mútuos ao projetar, manufaturar e distribuir bens ou serviços.

Dessa forma, as alianças estratégicas são formadas pelas empresas visando a uma probabilidade maior de sucesso diante das oportunidades e desafios do mercado competitivo em que concorrem. Segundo Hitt et al. (2002b), as alianças estratégicas são formas explícitas de relações entre empresas e se apresentam em três tipos básicos, como resumido no Quadro 2.

QUADRO 2 – Tipos de Alianças Estratégicas (Estratégias Cooperativas).

TIPO	FORMA DE ESTRUTURAÇÃO
<i>Joint Venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> Ocorre quando as empresas parceiras criam uma outra empresa independente, combinando parte de seus ativos. As <i>joint ventures</i> são eficientes para estabelecer relações de longo prazo e transferir conhecimento tácito, uma importante fonte de vantagem competitiva.
Aliança Estratégica Acionária	<ul style="list-style-type: none"> Consiste em sócios que possuem diferentes porcentagens de capital social num novo empreendimento. As alianças estratégicas acionárias são consideradas mais eficientes para transferir <i>know-how</i> entre as empresas envolvidas, visto que estão mais próximas do controle hierárquico do que as alianças sem participação acionária.
Aliança sem Participação Acionária	<ul style="list-style-type: none"> São formadas através de acordos contratuais realizados para que uma empresa forneça, produza ou distribua os bens e serviços de uma outra empresa, sem haver compartilhamento do capital social. Outros tipos de acordos contratuais visam ao compartilhamento de <i>marketing</i> e informações, por exemplo. Visto que não envolvem a formação de uma empresa separada ou de investimento no capital social, esse tipo de aliança estratégica é menos formal e exige menos compromissos da parte dos sócios que os outros dois tipos. Devido às características que lhe são próprias, as alianças sem participação acionária tornam-se inadequadas para projetos complexos em que o sucesso deve ser influenciado pela transferência eficiente de conhecimento tácito entre os sócios.

Fonte: adaptado de Hitt et al. (2002b, p. 362-363).

Além disso, as alianças podem ser bilaterais, envolvendo duas empresas, e multilaterais quando envolvem mais de três empresas. Devem, segundo Tavares & Soares (2000), estar alinhadas com o *core business* da empresa para otimizar seu desempenho, bem como aumentar a vantagem competitiva, o que possibilita a criação de valor quando ocorre transferência de *know-how* entre as empresas. Para que se tenha sucesso nas alianças estratégicas é necessário que as empresas tenham entendimento do grau de envolvimento econômico e competitivo das alianças, além do gerenciamento dessas alianças, buscando a criação de valor. Tal fato torna-se importante visto que uma das características de alianças que fracassam, segundo Tavares & Soares (2000), é que as empresas elaboram um projeto de parceria e depois deixam de se envolver quando o negócio começa a funcionar.

4 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS ENTRE COOPERATIVAS DE LEITE: BENEFÍCIOS E DIFICULDADES

Fundamentando a importância de alianças estratégicas entre as cooperativas de leite, enfatizou-se compreender esse processo aliado ao atual ambiente competitivo, mercado, na sua maioria, pela grande concentração de mercado. Martinelli (2000) descreve que a existência de grandes empresas alimentares no Brasil é um dos fatores que contribuíram para a crescente imposição de barreiras à entrada de novos concorrentes no mercado. Para o autor, uma das estratégias adotadas por essas empresas tem sido o crescimento por meio de fusões e aquisições (F&A), tendo como consequência uma crescente concentração de mercado. Dessa forma, tais mecanismos criam barreiras de entrada via economias de escala, de escopo e sinergias da rede de distribuição, orientando o grau de concorrência na indústria. Nesse sentido, com o mercado altamente concentrado, os participantes com menor poder de barganha devem buscar uma forma de sobrevivência nesse setor. Para auxiliar as empresas nessa difícil tarefa de competir pela sobrevivência, as estratégias passaram a ser um meio por meio do qual uma empresa busca melhorar seu desempenho além da obtenção de vantagem competitiva. Torna-se também muito importante que, conseguindo a vantagem competitiva, a empresa adote uma posição estratégica que venha a sustentar essa vantagem obtida.

No caso das cooperativas de leite, tais características também podem ser aplicadas, visto que o atual ambiente competitivo passa por um intenso processo de mudanças decorrentes da globalização da economia

mundial. Como visto anteriormente, a partir de 1990, Jank & Galan (1999) verificaram que algumas cooperativas de leite começaram a enfrentar sérias dificuldades na aquisição de matéria-prima e na distribuição de seus produtos. Uma explicação para essa situação pode ser amparada pelos aspectos citados anteriormente e que contribuíram para que o mercado se tornasse altamente concentrado e dominado pelas empresas multinacionais. Dessa forma, as cooperativas de menor fôlego financeiro passaram a disputar lacunas em mercados regionais e informais sem fiscalização, além de sofrerem com o poder de barganha de grandes grupos multinacionais, correndo o risco de serem adquiridas pelas multinacionais. Nesse contexto, não se adapta mais a mesma concepção adotada anos atrás em que o que era importante era competir e vencer de forma independente. No novo cenário mundial, as cooperativas necessitam de recursos que muitas vezes estão fora dos seus limites e habilidades. Por isso, as estratégias tornaram-se fundamentais nesse processo.

4.1 Benefícios

Dentro do contexto competitivo, as cooperativas de leite concorrem diretamente entre si e com as grandes empresas multinacionais e nacionais. Assim, quando não possuem fôlego financeiro e competitivo suficiente, perdem mercado e passam a atuar em lacunas regionais de mercado, ficando limitado seu poder de barganha perante os demais agentes da cadeia. Os líderes das cooperativas devem perceber que possuem condições fortes de articulação interna podendo obter vantagens competitivas e informações de mercado por meio da intercooperação com outras cooperativas. Segundo pesquisas no setor, 97% de seus líderes possuem interesse em participar de ações conjuntas de comercialização, industrialização e marketing e 98% têm interesse em participar de entidade de âmbito nacional que realize um intenso trabalho de defesa dos interesses do setor (PLANO..., 2003).

Assim, diante do exposto, os principais fatores que apontam para a formação de alianças estratégicas entre as cooperativas de leite são:

- o fato de a maior parte dos lucros serem obtidos por aqueles detentores de maior poder de barganha diante de seus fornecedores, compradores e concorrentes, devido à grande concentração do mercado, conforme visto;
- mercado altamente competitivo e dinâmico que exige de seus participantes respostas rápidas às mudanças;
- inserção no mercado de produtos que concorrem diretamente com produtos comercializados pelas cooperativas de leite.

Uma possível saída que se percebe, então, para a crise enfrentada pelas cooperativas de leite é a implementação de alianças estratégicas, como uma forma de se encontrarem meios que venham garantir para esse setor mecanismos eficientes de competitividade no atual cenário. Isso se torna importante do ponto de vista de que as cooperativas sofreram um grande impacto com a globalização e a abertura de mercado expondo pontos frágeis como a pouca capacidade de articulação nas áreas de marketing, finanças, produção e política de recursos humanos (WAACK & MACHADO FILHO, 1999). Com as parcerias, possibilitam-se o saneamento e racionalização do setor lançando ações no âmbito das cooperativas, tornando-as mais fortes e eficientes. Nesse caminho, um dos benefícios gerados pode ser a elaboração de planos de ação que resolvam ou amenizem problemas ligados à logística, distribuição e comercialização de seus produtos.

Em relação à estruturação, nesta abordagem, as cooperativas de âmbito regional (singulares) passam a atuar como parceiros (intercooperação) visando a combinar esforços em busca de objetivos comuns. Nesse novo enfoque, as alianças adotadas caracterizam-se como as do tipo *Joint Venture*. A principal função da *Joint Venture* é o de estar desenvolvendo atividades de maior complexidade, estando o foco dessa intercooperação entre as cooperativas voltado para evitar a competição entre si, ao mesmo tempo em que visa a encontrar formas de superar obstáculos como a grande concentração de mercado por parte das multinacionais e demais empresas concorrentes nacionais. Um fato relevante também é que as cooperativas estão envolvidas, na sua maioria, em atividades complexas de negócios e, dessa forma, problemas de cultura e aspectos doutrinários tendem a ser superados focalizando-se no mercado ao invés de somente na produção.

Na aliança entre várias cooperativas de pequeno porte, recebem-se benefícios como a redução de custos e ganhos de competitividade. Devem, ainda, buscar alianças (aliança vertical) com outros elos da cadeia – produtor, distribuidor, consumidor – com o objetivo de gerar um fluxo eficiente de informações que favoreça a coordenação e articulação de toda a cadeia, sendo benéfico para todos os envolvidos. A falta de informações, principalmente para as cooperativas, gera problemas de identificação de pontos em que pode haver cooperação entre os diferentes segmentos da cadeia. Observa-se, então, a importância de se implementar alianças com órgãos – universidades, institutos de pesquisas, entre outros – que podem influenciar direta e indiretamente o desempenho das cooperativas.

Além disso, as cooperativas devem buscar alianças estratégicas com órgãos de pesquisa e transmissão de tecnologias e informações. Em análise, as cooperativas, ao perceberem a grande concentração de mercado e a forte concorrência, devem buscar meios de aumentar seu poder de negociação, bem como diminuir custos relacionados à produção (economia de escala). Com isso, o benefício será o aumento do poder de negociação com fornecedores e clientes garantido uma melhor remuneração pelos seus produtos.

4.2 Dificuldades a Serem Superadas

As cooperativas se vêem, muitas vezes, diante de conflitos internos de difícil resolução entre ter que atender aos anseios dos cooperados e um bom desempenho no mercado. Essa relação ocorre em razão de os cooperados serem, ao mesmo tempo, proprietários e clientes das cooperativas. E como agentes dessa ação – respaldando tal afirmação no trabalho de Waack & Machado Filho (1999) – anseiam por um melhor preço possível pela sua produção, bem como um menor preço pelos insumos. Como as cooperativas devem seguir alguns princípios doutrinários, o processo decisório acaba sendo influenciado pelo peso político e assim as estratégias adotadas desviam-se do mercado, focalizando-se somente na produção. Essa falta de foco no negócio e conflitos de interesses entre dirigentes e cooperados trazem, como consequência, sérios prejuízos às cooperativas.

Nicácio (1997) descreve algumas dificuldades que devem ser superadas pelas cooperativas de leite para a adoção de alianças estratégicas:

- o bairrismo e personalismo – resolução de problemas e tomadas de decisão sem análise técnico-econômica, gerando indecisões;
- a competição entre cooperativas – devido à concentração de mercado pelas grandes empresas, ocorre grande competição em mercados regionais por cooperativas da região;
- falta de percepção do ambiente competitivo pelos líderes cooperativistas – devido à heterogeneidade de interesses (peso político), o foco estratégico está na produção ao invés de concentrar-se no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos argumentos expostos acima, buscou-se evidenciar e caracterizar alguns aspectos da importância do setor cooperativista leiteiro na produção nacional. Nesse contexto, observou-se que, atualmente, com a economia globalizada, só há espaço para quem tem competência e

eficiência. Os mercados tornaram-se dinâmicos e exigentes, obrigando seus participantes a satisfazerem requisitos mínimos de competitividade. No caso das cooperativas de leite, notou-se que o setor não deve ficar desarticulado e competindo entre si, visto que, com isso, poderá ser excluído do mercado. Tal fato seria desastroso, haja vista a importância das cooperativas no mercado de produção e captação de leite no país, além do seu grande potencial de crescimento e desenvolvimento.

Nesse novo quadro competitivo, as empresas viram-se obrigadas a ir atrás de necessidades que estão fora de suas fronteiras e de se associarem em busca de objetivos comuns. As alianças estratégicas estão tornando-se uma tendência em várias partes do mundo e aparecendo como resposta ao alto grau de competitividade do mercado. Dessa forma, apontou-se neste trabalho o fato de que as cooperativas de leite, para assegurarem um melhor desempenho competitivo e garantirem sua sobrevivência no mercado, devem se unir e formar alianças estratégicas para enfrentar e solucionar os problemas decorrentes do atual mercado competitivo globalizado. Isso porque é difícil para as cooperativas – principalmente as pequenas e médias – que atuam individualmente competirem com as multinacionais contando apenas com o capital de seus associados. Ao contrário da atuação isolada, a união de esforços associada a uma administração estratégica aparece no momento como um caminho alternativo, altamente positivo, capaz de propiciar às cooperativas de leite elevação do nível de competitividade, mediante o desenvolvimento de economias de escala, aumento de produtividade, regularidade da produção, maior qualidade dos produtos e uma estratégia mercadológica.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. I. Qual a estratégia da empresa? In: _____. **Administração de empresas: estratégia e direção**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 85-96.
- BALLARÍN, E. Métodos modernos de planejamento estratégico. In: _____. **Administração de empresas: estratégia e direção**. São Paulo: Nova Cultural, 1986. p. 46-60.
- BATALHA, M. O. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: _____. **Gestão agroindustrial**. São Carlos: Atlas, 1997. p. 23-48.
- BRANDÃO, G. E.; MEDEIROS, J. X. Programa de C&T para o desenvolvimento do agronegócio. In: CALDAS, R. de A. et al. (Orgs.). **Agronegócio brasileiro: ciência, tecnologia e competitividade**. 3. ed. Brasília, DF: CNPq, 1998. p. 11-25.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA. Valor bruto da produção agropecuária brasileira: 2002 e 2003. **Indicadores Rurais**, Brasília, v. 7, n. 50, p. 6, dez. 2003.
- EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Embrapa**. 2002. Disponível em: <<http://www.cnpq.embrapa.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2004.
- FARINA, E. M. M. Q.; ZYLBERSTAJN, D. Organização das cadeias agroindustriais de alimentos. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 20., 1992, Campos de Jordão. **Anais...** São Paulo: [s.n.], 1992. p. 189-207.
- FORTE, S. H. A. C. **Parcerias e alianças estratégicas: classificação e gerenciamento: um estudo de caso em um programa oficial regional**. 2002. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read35/artigos/Artigo%2002.pdf>>. Acesso em: 11 fev. 2004.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; CAMP, S. M.; SEXTON, D. L. Strategic entrepreneurship: integrating entrepreneurial and strategic management perspectives. In: _____. **Strategic Entrepreneurship: creating a new mindset**. [S.l.]: Blackwell, 2002a. p. 1-13.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002b.
- JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. 1999. Disponível em: <<http://nova.eng.br/aluni/premissas.htm>>. Acesso em: 11 fev. 2004.
- LACOMBE, F. J. M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- MARTINELLI, O. Características recentes da agroindústria de lácteo no Brasil. **Revista de Economia de Desenvolvimento**, Santa Maria, n. 11, p. 22-46, mar. 2000.
- MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, [S.l.], ano 13, n. 3, jul./set. 2004.

- NICÁCIO, J. A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. 1997. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em: <www.eps.ufsc.br/disserta97/nicacio/>. Acesso em: 11 fev. 2004.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- OSTROSKI, D. A. **Cluster agroindustrial: fortalecimento e competitividade para a cadeia suíncola do município de Toledo**. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.
- PLANO de desenvolvimento estratégico: uma proposta. 2003. Disponível em: <www.ocb.org.br/programas_eventos/seminario_leite/documento3/>. Acesso em: 9 dez. 2003.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SILVEIRA JÚNIOR, A.; VIVACQUA, G. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SOUZA, J. P. **As estratégias competitivas da indústria brasileira de carnes: a ótica do distribuidor**. 1999. 132 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.
- SOUZA, J. P. **Gestão da competitividade na cadeia agroindustrial de carne bovina do Estado do Paraná**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- TAVARES, M. G.; SOARES, M. T. D. **Alianças e redes estratégicas: as tendências nas empresas líderes no Brasil**. 2000. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev1909.pdf>>. Acesso em: 18 fev. 2004.
- VASCONCELLOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- VILELA, D. A importância econômica, social e nutricional do leite. **Revista Batavo**, São Paulo, n. 111, dez. 2001/jan. 2002.
- WAACK, R. S.; MACHADO FILHO, C. P. **Administração estratégica em cooperativas agroindustriais**. 1999. Disponível em: <<http://www.fearp.usp.br/egna/arquivo/13.pdf>>. Acesso em: 24 jul. 2004.
- ZACCARELLI, S. B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.