

A GESTÃO ESTRATÉGICA DE SOCIEDADES COOPERATIVAS NO CENÁRIO CONCORRENCIAL DO AGRONEGÓCIO BRASILEIRO: ESTUDO DE CASO EM UMA COOPERATIVA AGROPECUÁRIA GAÚCHA

*Fátima Behncker Jerônimo**
*Angela de Faria Maraschin***
*Tania Nunes da Silva****

RESUMO

O artigo analisa as particularidades na gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária gaúcha do setor alimentar visando à busca de competitividade no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro. Os autores buscam evidências de que a implantação e a gestão de estratégias corporativas, principalmente em aprendizado e inovações, poderiam propiciar maior desempenho à organização frente a um ambiente intensamente competitivo. A revisão analítica da literatura expõe a relevância de se implementar ações estratégicas em sociedades cooperativas e a importância econômica e social desse tipo de organização. Os resultados do estudo possibilitam conhecer a organização estudada, bem como as principais estratégias corporativas implantadas com relativo sucesso no sentido de adequar a sociedade cooperativa ao novo ambiente competitivo, especialmente em realizar inovações, em aprendizado e em melhorar a capacidade de ação estratégica, além de buscar a otimização das estruturas administrativas, a profissionalização da gestão e a exploração da possibilidade de realizar parcerias e alianças estratégicas visando à busca da competitividade.

Palavras-chave: gestão estratégica, competitividade, sociedade cooperativa.

1 INTRODUÇÃO

São vários os argumentos que ressaltam a importância econômica e social das cooperativas agropecuárias na estrutura do agronegócio brasileiro e, em particular, no

* Economista e mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS.

** Médica veterinária e mestre em Agronegócios pelo Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Cepan/UFRGS.

*** Professora Doutora da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS) e coordenadora do Centro Interdisciplinar de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Cepan/UFRGS.

Teor. e Evid. Econ.	Passo Fundo	v. 14	n. 26	p. 71-89	maio 2006
---------------------	-------------	-------	-------	----------	-----------

Rio Grande do Sul. Em 2003, segundo a Organização das Cooperativas Agropecuárias Brasileiras (OCB), as cooperativas agropecuárias brasileiras exportaram mais de 5,3 milhões de toneladas (principalmente em soja triturada, açúcar, óleo de soja, carnes, café e milho), atingindo US\$ 1,3 bilhão, tendo como destinos principais Alemanha, China, Hong Kong e Coréia do Sul.

Tais cooperativas responderam por 6% do PIB nacional, gerando 182 mil empregos no país. São 7.355 cooperativas, com 5,762 milhões de cooperados, em 13 ramos: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infra-estrutura, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho, turismo e lazer, e transporte (cargas e passageiros). As 1.519 cooperativas agropecuárias brasileiras são as que mais empregam, com montante de 110.910 empregos diretos e 940.482 associados. No Rio Grande do Sul, em especial, são 747 cooperativas e 875.810 cooperados, gerando 34.454 empregos diretos.

No entanto, inseridas num ambiente hipercompetitivo, em decorrência da globalização dos mercados, as cooperativas agropecuárias do setor alimentar, na maioria das vezes, enfrentam dificuldades para se adequar à dinâmica competitiva imposta pelo mercado, o que as leva a enfrentar desde a diminuição das margens de ganho e a redução de apoio ao produtor integrado, até a exclusão de cooperativas e dos produtores que não conseguem se adequar às novas normas de qualidade.

Nesse sentido, a cooperativa agropecuária investigada, localizada no Vale do Taquari, região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul, insere-se numa perspectiva mais ampla de desenvolvimento da região na qual atua, pela produção, industrialização e comercialização de produtos obtidos, sobretudo, de pequenos e médios produtores rurais associados.

Para se adequar a essas transformações no ambiente competitivo, a administração estratégica dessa cooperativa agropecuária tem implantado diferentes mudanças, em termos de estratégias corporativas, obtendo relativo sucesso, pelo contínuo apoio aos produtores associados e a contribuição ao desenvolvimento rural. Diante dessa situação, a questão que emerge é a seguinte: Quais foram as principais mudanças implementadas pela gestão estratégica da cooperativa investigada em termos de estratégias corporativas visando à busca da competitividade no cenário concorrencial do agronegócio brasileiro?

O interesse pelas sociedades cooperativas, com suas características e peculiaridades, vem sendo investigado através da reflexão de alguns autores, como Cook (1995), Galerani (2003), Pinho (1982), Silva (1994), Pedrozo (1993), Farina (1999), Bialoskorski Neto (2001), Zylbersztajn (2002), entre outros.

No presente artigo são aprofundadas algumas discussões, tendo como objetivo central analisar as particularidades na gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária gaúcha do setor alimentar na ótica das suas estratégias corporativas individuais, principalmente em inovações e aprendizado implementados, visando ao

alcance de maior desempenho a essas organizações. Uma das justificativas para a realização do estudo é que, em razão da importância econômica e social das sociedades cooperativas pertencentes ao agronegócio brasileiro, a utilização de estratégias mais adequadas ao tipo de organização poderia possibilitar o crescimento e a sobrevivência dessas organizações num ambiente extremamente competitivo.

Para alcançar o objetivo proposto, apresenta-se a revisão teórica sobre cooperativismo e sociedade cooperativa, seu surgimento, principais características e peculiaridades das sociedades cooperativas, através de uma abordagem sistêmica de cooperativismo, evidenciando suas diferenças em relação a empresas de capital (não cooperativas) e as principais dificuldades de gestão. Em seguida, apresenta-se uma reflexão teórica sobre a gestão e implementação de estratégias corporativas, principalmente em inovação e aprendizado, em busca de maior competitividade no ambiente competitivo do agronegócio. Segue-se uma síntese dos procedimentos metodológicos, utilizada na pesquisa, bem como a análise dos principais resultados obtidos pelo estudo de caso e, por fim, alguns comentários conclusivos.

2 TIPOS DE COOPERATIVAS, COOPERATIVISMO E O SISTEMA DENOMINADO SOCIEDADE COOPERATIVA

O cooperativismo é um movimento presente em diversos países e setores que surgiu em 1892, em Rochdale, na Inglaterra, quando foram lançados um plano cooperativista e as normas de gestão das cooperativas, divulgadas como “Princípios Pioneiros de Rochdale”, constituíram o corpo principal da “doutrina cooperativa” (PINHO, 1982). Os princípios cooperativistas são: adesão livre, administração praticada pelos próprios associados; juros módicos do capital social, divisão das sobras para todos associados; neutralidade política, social e religiosa, constituição de um fundo de educação e cooperação entre cooperativas, nos planos local, nacional e internacional (POLÔNIO, 1999).

A finalidade principal de uma cooperativa tradicional é a melhoria da condição econômico-social de seus cooperados (SILVA, 1994). Nesse sentido, Bialoskorski Neto (2001) aponta que o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o objetivo é trabalho, não lucro como nas empresas de capital. As sociedades cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, nas quais cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor, além de não possuírem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital.

A cooperativa é uma organização de caráter permanente, criada por um agrupamento de indivíduos com interesse comum, visando à realização de atividades econômicas relacionadas com o progresso econômico e o bem-estar dos associados,

que são os proprietários e usuários da organização (BIALOSKORSKI NETO, 1997). A administração das cooperativas, conforme Polônio (1999), - tem fundamentação em legislação específica, lei nº 5764 de 16 de dezembro de 1971 -, a qual determina como responsabilidade da Assembléia Geral a eleição dos Conselhos de Administração e Fiscal (ou Diretorias).

O Quadro 1 apresenta uma síntese das particularidades das cooperativas, que às diferenciam das sociedades não cooperativas.

Quadro 1 - Principais diferenças entre cooperativas e empresas privadas

Características principais	Sociedade cooperativa	Sociedade não cooperativa
Quanto à formação da sociedade	Pessoas	Capital
Quanto à tomada de decisão	Voto igualitário	Voto proporcional ao capital
Destino dos resultados	Retorno aos associados	Retorno aos investidores
Denominação do resultado	Sobra	Lucro
Número de proprietários c/ poder	Grande	Pequeno
Cliente	Consumidor e proprietário	Só consumidor
Resultados negativos	Não sujeitas à falência	Sujeitas à falência

Fonte: PEDROZO, Eugenio de A. Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias Industriais. In: ENAPAD, 17. *Anais...* 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, Ba, v. 5, Administração Rural, 1993.

As cooperativas agropecuárias enfrentam o problema da dupla complexidade porque no seu relacionamento com o associado devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa, segundo os quais o associado tem papel central, ao passo que na gestão devem ser organizadas como empresa privada, seguindo uma lógica de mercado (PEDROZO, 1993).

Bialoskorski Neto (2002) argumenta que, apesar de a maioria das cooperativas afirmar que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa, o qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos produtores associados, igualdade na posse da terra, entre outras variáveis. Desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

Conforme pode ser observado com essas considerações teóricas, as cooperativas são empresas diferenciadas das empresas de capital, contudo devem implementar estratégias individuais que possibilitem a essas organizações atuarem com sucesso no mercado competitivo, preservando suas particularidades.

2.1 Tipos e principais problemas de gestão em sociedades cooperativas agropecuárias

Cook (1995) identifica quatro tipos de cooperativas agropecuárias:

- a) cooperativas locais, que atingem economias de escala e escopo na comercialização de *commodities* e, normalmente, são monopolistas/monopsonistas no mercado local;
- b) cooperativas regionais *multifuncionais*, que focam na competitividade trabalhando em vários setores, como compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores; muitas são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações, e dificilmente são monopolistas e/ou monopsonistas nos mercados em que atuam;
- c) cooperativas de barganha, que se dirigem a falhas de mercado através de integração horizontal com o intuito aumentar as margens dos produtores e garantir mercado para seus produtos; produtores de *commodities* perecíveis, em que a especificidade de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial;
- d) *marketing cooperatives*, que é uma forma de integração vertical que compete com firmas não cooperativas com o objetivo de aumentar as margens e os preços pagos ao produtor e evitar firmas com poder de mercado.

Um dos principais problemas de gestão das cooperativas agropecuárias está na definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Fulton (1995), analisando o futuro das cooperativas agropecuárias canadenses, discute a importância da definição dos direitos de propriedade, que seriam “os direitos ou poderes de consumir, obter renda ou alienar os bens”, pois existem custos de transação quando os atributos dos bens não são bem definidos e os direitos sobre esses bens não são entendidos. Como a cooperativa é um bem comum, pois os produtores são os donos, se esses produtores tiverem claros seus direitos de propriedade sobre os resíduos, haverá comprometimento com a cooperativa e eles entregarão produtos de qualidade.

Por sua vez, Zylbersztajn (2002) argumenta que os problemas enfrentados na governança cooperativa estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa, pois os aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Para o autor, o duplo papel do cooperado, sendo, ao mesmo tempo, dono e usuário, é o responsável por grande parte dos problemas de gestão que

as cooperativas enfrentam, pois acarreta problemas relacionados à não-separação entre propriedade e controle, gerando perda de eficiência gerencial da cooperativa, especialmente em organizações com elevado grau de complexidade.

Desse modo, o cooperado aporta capital para a cooperativa, mas o valor das suas cotas não varia de acordo com o valor da empresa e o cooperado, que também é gestor, não tem incentivo para maximizar o valor da empresa, pois isso não lhe traz vantagens, porém existe incentivo para o produtor maximizar o valor da sua empresa agrícola via mecanismos de preços favoráveis.

Bialoskorski Neto (2002) aponta que o cooperado não possui a percepção sobre a remuneração do capital de suas quotas-partes, e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente são considerados menos importantes do que preços mais favoráveis que os de mercado, o que denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços.

Outro problema da governança corporativa cooperativa é a fidelização dos cooperados. Segundo Zylbersztajn (2002), as relações entre cooperado e cooperativa deve ser considerada contratual, uma vez que envolve ativos específicos e quase-rendas associadas à transação. Existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados e há quebras de contrato *ex-post* quando o cooperado vende a sua produção a outro comprador, por exemplo.

Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski Neto (2002) defendem a criação de incentivos para que o produtor não tenha vantagens em quebrar o contrato. Essa fidelização deve ser feita por meio de mecanismos formais, incluindo a elaboração de contratos e/ou estabelecimento de penalidades para quem não entrega seus produtos, ou informais, que incluem o estímulo da participação do cooperado, a sua reputação junto aos outros produtores e o pagamento de bonificação por fidelidade.

Para Bialoskorski Neto (2002), em particular, as estratégias que tornam mais clara a participação do cooperado no capital da cooperativa são interessantes e tornam os incentivos econômicos eficientes para estimular a fidelidade, benefícios estes que o cooperado deve perceber que obtém mais se estiver organizado coletivamente do que se estivesse isolado. Assim, quanto maior a fidelidade, maior será a eficiência econômica do empreendimento.

O outro grave problema de gestão das cooperativas, e que afeta sensivelmente sua competitividade frente às empresas de capital, é a questão das estratégias de capitalização. As cooperativas formam seu capital social por meio das cotas-parte integralizadas pelos cooperados no momento da sua associação, o que gera grandes limitações para aportar mais capital próprio, pois os produtores muitas vezes não têm como destinar recursos à cooperativa.

O custo financeiro das cooperativas é muito alto, segundo Bialoskorski Neto (2002), em razão da baixa flexibilidade em captar recursos próprios, da existência

de ativos específicos e da morosidade em efetuar adaptações na linha estratégica de projetos. Ainda representam um risco adicional ao agente financeiro por não estarem sujeitas à legislação específica de falências. Para o autor, em relação à capacidade de financiamento próprio, “a arquitetura organizacional da cooperativa não gera incentivos aos associados para a capitalização desta, uma vez que a cota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido” e as “sobras operacionais” repartem-se de acordo com o volume de transação do cooperado com a “cooperativa”, observando-se incentivos quase nulos para que o cooperado invista em mais cotas-parte e capitalize a cooperativa.

Para Bialoskorski Neto (2001), as vantagens das empresas cooperativas estão relacionadas com a utilização correta de algumas particularidades: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, pelo maior contato que estabelece com o produtor; o estabelecimento conjunto de estratégias corporativas através das assembléias gerais de associados; a maior clareza na transferência de preços, oportunidades e de informação.

No trabalho de Bialoskorski Neto (2002), as cooperativas de nova geração são definidas como uma forma de arquitetura que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, como cada associado um voto e distribuição *pro rata* das sobras do exercício. Contudo traz modificações nos direitos de propriedade para induzir a organização cooperativa a um nível maior de eficiência econômica, pois a visão e o objetivo inicial são os de mercado, não os dos produtores. Desse modo, essa organização é *market-oriented*, não *producer-oriented*, como as cooperativas tradicionais.

Na nova geração de cooperativas, é obrigatória a capitalização do empreendimento pelo próprio associado, proporcionalmente à produção a ser entregue pelo associado no futuro. Desse modo, tem-se uma cota de participação que dá direito ao associado de transacionar com sua cooperativa certa quantidade pré-estipulada de produto com determinada qualidade também pré-estipulada, o que é chamado de *delivery right* passível de transferência. Assim, há a garantia de que os investimentos efetuados sejam uma reserva de valor para os produtores rurais, ou seja, é possível transacionar “em balcão” os direitos de entrega na cooperativa processadora. Essas novas cooperativas mantêm os princípios doutrinários, mas conseguem resolver os problemas de incentivos e de direitos de propriedade presentes nas cooperativas tradicionais.

Em seguida, para atender aos objetivos do estudo, é apresentada uma discussão sobre estratégias corporativas visando atingir maior competitividade no ambiente competitivo.

3 ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS, INOVAÇÃO E APRENDIZADO VISANDO À COMPETITIVIDADE

Para Farina (1999), as estratégias são condicionadas pelo ambiente competitivo, no qual são definidos os padrões de concorrência e a capacitação dos recursos internos das firmas, definindo ação estratégica “como a capacidade que as empresas demonstram, individualmente ou em conjunto, de alterar, a seu favor, características do ambiente competitivo, tais como a estrutura do mercado e os padrões de concorrência”. Para a maioria dos autores, entre eles Wheelwright (1984) e Pedrozo (1993), existem três níveis de estratégias das empresas: o funcional, o da unidade de negócio e o da corporação.

- 1) **Estratégia Funcional de Produção:** que deve procurar especificar como a função (produção, *marketing*, P&D, finanças, etc) apoiará as estratégias do negócio e como poderá integrar e/ou complementar as outras estratégias funcionais visando obter vantagem competitiva para a organização. Desse modo, as decisões da produção abrangem oito categorias: as denominadas de “estruturais” ou “estratégicas” (capacidades, instalações, tecnologia, integração vertical) e as chamadas de “infra-estruturais/táticas”, que são a força de trabalho, qualidade, planejamento da produção/controle de materiais e organização, conforme Pedrozo (1993).
- 2) **Estratégia de Negócio:** uma unidade estratégica de negócio (UEN) pode ser definida como uma unidade operacional ou um foco de planejamento para vender um grupo específico de produtos ou serviços a um grupo identificável de clientes em competição com uma definida faixa de competidores. Existem diversos parâmetros para dividir as unidades de negócio de uma cooperativa: nível da atividade econômica, geográfica, por produtos, por tipo de atividade agropecuária.
- 3) **Estratégia Corporativa:** é a estratégia de maior nível ou abrangência interna e, segundo Wheelwright (1984), define os negócios nos quais a companhia competirá de um modo que saliente os recursos necessários a transformar competências distintas em vantagens competitivas sustentáveis.

Existem três questões principais na execução da estratégia corporativa: a definição dos negócios nos quais a companhia participará, nos que não participará e a obtenção de recursos em cada negócio. Neste estudo examinam-se a implementação e a gestão de estratégias corporativas adotadas pela cooperativa investigada em busca de maior competitividade no ambiente competitivo, principalmente em inovação e aprendizado.

Em relação à busca por maior competitividade, de acordo com Cook (1995), uma empresa, seja cooperativa ou não, precisa estar preparada para as mudanças frequentes no ambiente competitivo e volátil. Para isso, é necessário formular estratégias corporativas adequadas, enfrentando as falhas do mercado e lidando com o oportunismo dos concorrentes, mantendo, dessa forma, a competitividade almejada.

Segundo Rodrigues (1999), as cooperativas no mundo e no Brasil tiveram de se submeter ao processo de globalização e, nesse contexto, a busca por minimização de custos, profissionalização, qualidade, tecnologia, produtividade, entre outros, é imperativa para o sucesso competitivo.

Nesse sentido, para Bialoskorski Neto (2001), em cooperativas há uma maior possibilidade de agregação de valor e organização da produção por haver uma união de forças visando atingir maior qualidade na produção e no produto final. Ainda, os riscos também são reduzidos nas cooperativas no que se refere a uma maior profissionalização na gestão da produção, eliminando, assim, os intermediários entre o produtor e a empresa cooperativa, elevando os preços pagos pelo produto para quem o produz. Agir cooperativamente, conforme Pinho (1982), acarreta maiores possibilidades de crescimento tecnológico da cooperativa por haver a circulação de mais capitais, gerando, através da profissionalização da gestão, um maior planejamento da produção, sempre com o intuito de reduzir custos e aumentar a competitividade no atual cenário globalizado.

As abordagens contemporâneas da dinâmica econômica, conforme Possas (1989), que colocam a mudança tecnológica como seu ponto central, manifestam-se através de duas correntes não opostas. A primeira é a chamada abordagem “evolucionista”, originada na Universidade de Yale e cujas principais referências são Nelson e Winter (1982), a qual faz uma analogia com a teoria biológica darwiniana. Nesta as mutações genéticas são submetidas permanentemente ao processo de seleção natural e, analogamente, as mudanças econômicas seriam provocadas pelo impulso competitivo das firmas (cooperativas ou não) através das inovações, que se submetem aos mecanismos de seleção dos mercados através da concorrência.

A corrente evolucionária neoschumpeteriana desses autores distingue a inovação de produto, na qual a rentabilidade da firma está assentada em relação às reações incertas dos consumidores potenciais, das inovações de processos, as quais não mudam a natureza do produto, e as restrições do mercado são mais aliviadas porque dependem mais acentuadamente dos gastos de P&D das empresas. Nesta visão, o comportamento das empresas na tomada das decisões insere a firma num ambiente competitivo e de incerteza, sendo “a incerteza fundamental que cerca a atividade inovativa é a incerteza sobre seus resultados”. Nessas condições, a empresa deve decidir sem ter segurança sobre os resultados (POSSAS, 1989).

A segunda corrente, segundo Possas (1989), tem sua referência principal na Universidade de Sussex (Reino Unido), num grupo denominado Science Policy Research Unity - SPRU, por meio dos estudos de Freeman, Perez, Pavitt, Soete e Dosi, entre outros, os quais consideram que a acumulação da capacidade tecnológica das empresas ocorre pela aprendizagem realizada de três modos: investimentos em P&D, por processos informais (*learning-by-doing*, *learning-by-using*) e relações interinstitucionais (difusão de informações, serviços especializados e mobilidade da mão-de-obra).

Quanto à questão de P&D, vem a se contrapor com a realidade das cooperativas de acordo com Cook (1995) e Zylbersztajn (2002), onde há preferência por benefícios mais diretos e, em relações interinstitucionais, como citado previamente por Farina (1999), as firmas têm capacidade de definir suas estratégias atuando sozinhas ou em conjunto. Esta última estratégia é comumente utilizada pelas cooperativas, que passam a atuar como molas propulsoras no desenvolvimento e adoção de novas técnicas, que garantam maior produtividade e lucratividade. Assim, “as cooperativas assumem, nesse contexto, o papel de gestoras e difusoras de um novo padrão tecnológico que, em parte, se contrapõe ao padrão até então vigente” (DELGADO, 1996).

A dinâmica competitiva centrada em inovações desempenha um papel de grande importância na transformação dos sistemas econômicos, especialmente as oportunidades inovativas, sua cumulatividade e apropriabilidade, conforme Possas (2003), podendo introduzir características irreversíveis e incertezas a esse processo concorrencial. Para o estudo dessas inovações, Freeman e Perez (1988) apresentam a seguinte taxonomia da inovação:

- a) inovações incrementais, que ocorrem continuamente em cada atividade industrial, embora em taxas diferentes, podendo ocorrer com frequência não tanto como um processo deliberado de atividade de P&D, mas como consequência de inovações e melhoramentos sugeridos por engenheiros e usuários;
- b) inovações radicais, que são eventos descontínuos, e geralmente, o resultado de atividade de P&D deliberada em empresas, universidades e laboratórios de governo pode envolver inovações de produtos, processos e organizacional, contudo não são resultados automáticos de inovações incrementais. Por exemplo, a energia nuclear não surgiu de incrementos em relação à energia de carvão;
- c) mudanças no “sistema tecnológico”, baseadas numa combinação de inovações radicais e incrementais, juntamente com inovações organizacionais e gerenciais, afetando mais do que uma ou poucas indústrias, por exemplo, inovações de material sintético e inovações petroquímicas;
- d) mudanças no “paradigma tecno-econômico” (revoluções tecnológicas), sendo o ponto-chave desse tipo de inovação o seu efeito pervasivo sobre a economia.

Na seqüência do artigo serão apresentados uma síntese dos procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, os resultados do estudo de caso, realizado numa cooperativa agropecuária do setor alimentar no Rio Grande do Sul, e, por fim, alguns comentários conclusivos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa teve como método o estudo de caso de caráter descritivo e exploratório. Para Yin (1994), a técnica de investigação descritiva visa identificar as

características de determinada população ou fenômeno; já o processo exploratório analisa qualitativamente um fenômeno, baseado na existência de um tema muito pouco estudado anteriormente. Segundo Yin (1994), opta-se por estudos de caso quando o investigador tem um pequeno controle sobre os eventos ou quando o foco está centrado sobre um fenômeno contemporâneo, cujo contexto tenha um sentido de vida real, como no caso aqui estudado.

Os objetivos do trabalho são identificar e analisar a gestão estratégica de uma cooperativa agropecuária do setor alimentar, localizada no Vale do Taquari, região noroeste do estado do Rio Grande do Sul, que foi selecionada por se tratar de um exemplo de organização que tem obtido relativo sucesso na busca de maior competitividade no ambiente competitivo, na ótica das suas estratégias individuais adotadas, principalmente em inovação e aprendizado, buscando relacionar o estudo com as premissas e conclusões do aprofundamento teórico anteriormente realizado. Desse modo, com base no que foi exposto anteriormente, os pontos-chave da revisão bibliográfica que serão tratados neste estudo de caso são: estratégia competitiva de uma sociedade cooperativa; cooperação para atingir competitividade no mercado e aprendizagem e inovação de sociedades cooperativas.

Com base na revisão teórica, foram feitas quatro entrevistas abertas e em profundidade com os principais executivos pertencentes à gestão da cooperativa pesquisada (presidente e três diretores), além de serem examinados vários documentos. Assim, foi possível conhecer a organização investigada, descrevendo-a, segundo um enfoque sistêmico, seus objetivos, serviços e produtos.

Em relação à coleta dos dados, foi priorizado o levantamento dos dados primários e secundários. Os dados secundários foram obtidos em fontes documentais disponibilizadas pela cooperativa, bem como em publicações disponíveis. Por sua vez, os dados primários foram levantados pela realização de visitas à entidade e observações *in loco*, bem como entrevistas com os quatro principais executivos, para analisar as estratégias atuais das cooperativas, as inovações na sociedade cooperativa investigada e, adicionalmente, identificar o tipo de inovação existente e a questão do aprendizado da organização.

Por fim, para atender aos objetivos do trabalho, descreve-se o estudo de caso, onde constam o histórico e aspectos organizacionais da cooperativa, suas principais atividades e produtos.

5 RESULTADOS DO ESTUDO DE CASO

5.1 Histórico, aspectos organizacionais e principais produtos da cooperativa investigada

A cooperativa estudada foi constituída em 1947 e tem sede no Rio Grande do Sul, mas atua em nível nacional, incluindo os estados de Santa Catarina, Paraná,

São Paulo, Rio de Janeiro, e exporta para vários países do mundo, principalmente Argentina, Uruguai, Hong Kong, Rússia e países da União Européia (inclusive a Itália), especialmente produtos de origem suína (cortes congelados de suínos).

A exportação iniciou-se no ano de 1992 e está apoiada na política de trabalho da empresa que compreende: melhoria progressiva do padrão dos produtos, crescimento do número de clientes, boa aceitação dos produtos da empresa e maior divulgação dos produtos nos países importadores. Em 1962, instalou uma pequena fábrica de rações e concentrados, com capacidade de 5.000 ano e, em 1965, adquiriu uma pequena indústria de laticínios com capacidade de 5.000 litros/dia.

A cooperativa reestruturou-se na década de 1990, desativando atividades fora do foco principal. Iniciou a implantação do modelo de produção de suínos em granjas especializadas (por integração) e, em 1998, concretizou o seu planejamento estratégico, criando o Plano de Metas (objetivos que devem ser alcançados nos anos seguintes). Essa reestruturação contemplou:

- a) a criação das unidades de negócio da cooperativa. Atualmente, são sete as unidades estratégicas que compreendem as divisões: Fomento Agropecuário; Produtos Suínos; Produtos Vegetais; Laticínios; Varejo (responsável pela comercialização de insumos ao produtor e pelas vendas em supermercado); Divisão de Comércio e Marketing (responsável pela divulgação e comercialização dos produtos produzidos) e Divisão Administrativa (responsável pela contabilidade, pelos setores financeiro, pessoal, informática, jurídico e por todo o suporte administrativo das divisões). Todas as unidades estratégicas de negócio possuem metas, contabilidade e fluxo de caixa totalmente independentes;
- b) a criação de unidades prestadoras de serviço às demais empresas ou cooperativas: as Divisões Administrativa e de Comércio (vendas para os demais estados do Brasil e ao exterior) e de Marketing;
- c) elaboração do Planejamento Estratégico da cooperativa para os próximos dez anos: estabeleceu a direção das atividades reduzindo para apenas quatro os níveis hierárquicos, concentrando em apenas 3,8% do quadro funcional em cargos de chefias, incluindo diretor, gerentes e supervisores e o abandono de áreas de operações menos rentáveis. Assim, a cooperativa optou pela continuidade das atividades constituídas pelo complexo suinícola e pela cadeia produtiva do leite, com as atividades-meio necessárias para o seu funcionamento;
- d) melhorar e expandir as granjas-núcleo e multiplicadoras para atender à demanda das unidades produtoras dos associados com animais de qualidade genética (importados da Inglaterra), buscando obter bons índices de conversão alimentar, sanidade, produtividade e qualidade das carcaças;
- e) a adoção do Programa Qualidade Total.

As atividades principais dessa cooperativa, em relação à produção animal, são a produção, industrialização e comercialização de carnes e produtos industrializados de

suínos, bem como de leite e produtos lácteos. A suinocultura é o principal negócio da cooperativa, que é uma das grandes empresas do país em abates de suínos, com o abate de 1.500 suínos/dia e industrialização de 100 toneladas diárias; no ano de 2003 a cooperativa abateu 590.103 suínos, o que representa 0,9% dos abates do país.

A cooperativa utiliza parcerias, em parte, com outras cooperativas na comercialização dos produtos, e toda a cadeia produtiva suína é rastreada, utilizando-se marcadores numéricos, e integrada verticalmente. A sociedade cooperativa investigada é uma das empresas pioneiras no Rio Grande do Sul na utilização do programa de melhoramento genético na cadeia produtiva de suínos; adota a verticalização da produção, com programas de produção integrada associado-cooperativa, comercializando para vários estados do país e exportando carnes e produtos derivados de suínos (embutidos, curados, salgados, entre outros). A cooperativa produz carne suína maturada embalada a vácuo pelo sistema *crayovac*, utilizando o pagamento ao produtor por tipificação de carcaça e a vista.

Em relação à produção de leite e produtos lácteos, a cooperativa adota o programa de produção integrada associado-cooperativa, com recebimento, processamento e comercialização de 250.000 litros diários de leite e o programa de melhoramento genético do rebanho de gado leiteiro.

A indústria de laticínios, que é o segundo principal negócio da cooperativa, emprega moderna tecnologia de envase de leite em embalagens cartonadas longa vida (tecnologia tetra pak), resultado da aliança estratégica com a empresa Tetra Pak Ltda.

A produção, em 2003, segundo os gestores da cooperativa estudada, foi de 46.332.222 litros de leite Longa Vida e 590.103 kg de creme de leite. A sociedade cooperativa estudada utiliza parcerias com outras cooperativas na comercialização de leite e produtos lácteos e toda a cadeia é integrada verticalmente.

Em relação aos principais produtos obtidos da produção vegetal, a cooperativa possui estrutura de armazenagem da safra, com capacidade para 18.000 toneladas de grãos, principalmente milho e soja, recebidos dos associados; possui também fábrica de rações, concentrados e sal mineralizado, com produção mensal de 9.000 toneladas, para abastecimento preferencial dos programas de produção de suínos e leite dos associados (integração vertical).

A sociedade cooperativa investigada também participa do setor terciário por meio de supermercado próprio onde comercializa seus produtos diretamente ao consumidor final. Nesse sentido, um aspecto considerado importante para determinar o preço dos produtos da cooperativa é a estrutura de custos (elaborada por produto), visando oferecer, no supermercado da cooperativa, o mais baixo preço possível ao consumidor final, o que é ressaltado pelos entrevistados como muito importante para a estratégia corporativa da organização.

A administração direta da cooperativa é feita por três diretores eleitos, representantes dos associados (diretor presidente, vice-presidente e superintendente),

pelo Conselho Fiscal e de Administração, e por administradores profissionais contratados, que ocupam a diretoria e as gerências das unidades estratégicas de negócios, além das assessorias contratadas pela cooperativa.

No aspecto social, a Assembléia Geral é formada pelo conjunto representativo dos associados dos Centros Regionais. O Conselho de Administração é um órgão formado por nove associados, no gozo de seus direitos sociais, eleitos por um período de três anos e que escolhem entre si, anualmente, um presidente e um vice-presidente.

A fiscalização da administração da cooperativa é exercida pelo Conselho Fiscal, composto por três membros efetivos e três suplentes, contando esses com a assessoria de uma empresa de auditoria externa independente.

Atualmente, a cooperativa possui 2.920 associados, distribuídos em 32 municípios das regiões do Alto e do Vale do Taquari e da Encosta Superior do Nordeste do Rio Grande do Sul, e mantém em seu quadro 892 funcionários.

O principal objetivo da cooperativa é manter o bem-estar dos associados e dos funcionários, além de apoiar e manter seus associados produzindo na propriedade rural, mesmo nos momentos de crise. É uma empresa importante, pois contribui para o desenvolvimento local, do estado gaúcho e do país. A seguir realiza-se uma análise da inovação e do aprendizado na cooperativa, bem como do tipo e das principais dificuldades de gestão visando à busca da competitividade.

5.2 Análise da inovação e aprendizado na cooperativa

Na cooperativa investigada, as inovações são, sobretudo, inovações sistêmicas, tanto com caráter tecnológico (*technology push*), voltadas ao desenvolvimento de novos processos de produção, à descoberta de novos produtos, entre outros; quanto com caráter mercadológico (*marketing pull*), que são as direcionadas diretamente para a demanda, como novas embalagens, *marketing* de um produto, novas formas de pagamento, por exemplo.

Cabe ressaltar que, no caso da cooperativa estudada, há inovações no desenvolvimento de novos métodos de produção, na busca de novos mercados no país e no exterior, além da introdução de novos produtos e de novas embalagens.

Uma inovação importante foi o lançamento de um produto novo ainda não existente no mercado, a picanha suína, com a marca própria da cooperativa, produto que teve grande aceitação no mercado nacional. Em relação a novas embalagens, a cooperativa utiliza carne suína maturada embalada a vácuo, pelo sistema *crayovac*.

Além disso, nos processos produtivos, a forma de pagamento pela matéria-prima suíno vivo, no sistema de integração, é feita por tipificação de carcaça e a vista. Atualmente, de acordo com a Taxonomia da Inovação de Freeman e Perez (1988), as inovações são do tipo incrementais e ocorrem por meio de um processo deliberado de atividade de P&D, sobretudo de novos produtos e de novos processos de produção, bem

como em melhoramentos incrementais nos produtos realizados, sobretudo, por meio de sugestões dos próprios funcionários e de seus consumidores.

Para Nelson e Winter (1982), as inovações em processos e produtos correspondem a um processo interativo entre inovações técnicas e o acúmulo de capacidades tecnológicas que corresponde ao processo de aprendizado. Esse aprendizado leva ao acúmulo de capacitações nas empresas, como foi observado na cooperativa investigada.

Em relação aos três modos de acumulação da capacidade tecnológica identificados por Possas (1989), no caso da cooperativa pesquisada ocorrem de duas formas: de um lado, com o *learning by doing*, com o ajuste do processo produtivo e/ou o próprio projeto do produto, de forma a auferir ganhos de qualidade e/ou redução de custos por unidade produzida e por inovações incrementais no produto e, por outro lado, por *learning by using*, com o processo de aprendizado decorrente do uso do produto pelos usuários, resultando em informações repassadas à cooperativa que levam a aperfeiçoamentos e inovações incrementais nos produtos da empresa.

5.3 Tipos e dificuldades de gestão observados na cooperativa

De acordo com os quatro tipos básicos de cooperativas agropecuárias identificadas por Cook (1995), a cooperativa investigada caracteriza-se como sendo uma cooperativa regional multifuncional, por ter foco em melhorar a competitividade, em trabalhar em diversos setores, como compra de insumos, prestação de serviços, venda de produtos dos agricultores, entre outros, possuir integração a jusante e a montante, além de não ser monopolista nos seus mercados de atuação.

Em relação às dificuldades de gestão observadas nessa cooperativa, foi constatado um grande problema, relacionado às suas estratégias de capitalização, com limitações para aportar mais capital próprio, pois seus produtores, em sua maioria pequenos, muitas vezes não têm como destinar recursos à cooperativa, o que gera baixa flexibilidade na captação de recursos próprios, além de o custo de eventuais empréstimos financeiros ser muito elevado, inviabilizando alguns investimentos fixos. A cooperativa, contudo, continua realizando alguns investimentos (P&D, Marketing, Aprendizado, Inovações, entre outros).

As decisões são tomadas pela maioria dos cooperados em assembleias gerais, existindo mecanismos formais como a elaboração de contratos. A administração é fiscalizada pelo Conselho Fiscal, o que tem tornado essa organização mais transparente e mais competitiva no mercado.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cooperativas são empresas com uma origem e uma estrutura diferenciadas das empresas de capital. No entanto, nem sempre suas estratégias de competitividade

podem diferir das estratégias das empresas não cooperativas. O que é característico dessas organizações, no entanto, são algumas dificuldades da gestão, que podem dificultar o estabelecimento de estratégias individuais competitivas.

As principais dificuldades de gestão estratégica em cooperativas encontram-se associadas, em linhas gerais, à limitação de recursos, aos problemas relacionados à cultura e à deficiência na tomada de decisão, em geral influenciado por questões políticas e, por vezes, por estruturas organizacionais pesadas. Por outro lado, as cooperativas agropecuárias, em especial, demonstram contar com pontos fortes, por terem acesso à produção agropecuária, e contarem com a possibilidade de coordenar a produção.

Assim, construir e preservar vantagens competitivas, de modo a manter ou ampliar a participação no mercado, depende da capacidade de identificação ou de mudança das variáveis relevantes de concorrência transformando o meio ambiente em que a cooperativa se estabelece de modo favorável a si própria. Nessa visão, a vantagem mais importante é fomentar a inovação e o aperfeiçoamento contínuo por meio de relações estreitas e contínuas de trabalho. Embora não se possam esperar mudanças radicais, a dinâmica do ambiente competitivo tende a pressionar as cooperativas a se adequarem, tanto em relação à sua estruturação organizacional quanto em relação à formulação de estratégias de negócios.

O caso aqui tratado evidencia o esforço da gestão estratégica da cooperativa investigada nesse sentido: adequar a empresa cooperativa tanto em termos organizacionais quanto em relação às estratégias corporativas de negócios a esse novo ambiente competitivo, visando à busca de competitividade no cenário concorrencial do agronegócio.

Com efeito, as mudanças estratégicas implementadas na última década pela cooperativa estudada buscaram a otimização das estruturas administrativas, a profissionalização da gestão, a exploração da possibilidade de realizar parcerias e alianças estratégicas com outras cooperativas fortalecendo a capacidade de lidar com o mercado, de realizar inovações, aprendizado e de melhorar a capacidade de ação estratégica, visando à busca da competitividade. Nesse sentido, a cooperativa pesquisada é um exemplo de relativo sucesso da nova geração de cooperativas *market-oriented*.

Existe, entretanto, a necessidade de ampliar a pesquisa pela análise de outras organizações cooperativas, além da cooperativa investigada, com o objetivo de avançar na parte exploratória do trabalho para identificar se existem outros casos de relativo sucesso e, ainda mais, se há correlação entre as estratégias corporativas adotadas pela organização cooperativa com o aumento do faturamento, crescimento das vendas e da lucratividade da empresa estudada, o que não foi possível realizar neste estudo.

9 REFERÊNCIAS

- BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: BATALHA, M. O.(Coord.). *Gestão agroindustrial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997. p. 515-543.
- BIALOSKORSKI, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. (Org.). *Gestão agroindustrial*. São Paulo: Atlas, 2001.
- BIALOSKORSKI, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias*. Viçosa, 2002.
- COOK, M. The future of US agricultural cooperatives: a neo-institucional approach. *American Journal of Agricultural Economics*, dez. 1995.
- DELGADO, N. G. et al. *Estratégias agroindustriais e grupos sociais rurais: o caso do Mercosul*. Rio de Janeiro: Forense Universitária/ UFRRJ, 1996.
- FARINA, E. M. A. Competitividade e coordenação dos sistemas agroindustriais: a base conceitual. In: JANK, Marcos Sawaya; FARINA, E. M. Q.; GALAN, Valter Bertini. *O agribusiness do leite no Brasil*. São Paulo: Milkbizz, 1999. cap.1.
- FREEMAN, C.; PEREZ, C. Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour. In: DOSI, Giovanni (Org.). *Technical change and economic theory*. London: Merit, 1988.
- FULTON, M. The future of Canadian Agricultural Cooperatives: a property rights approach. *American Journal of Agricultural Economics*, dez. 1995.
- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. *Revista de Administração Eletrônica*, v. 2, n. 1, jan. jun. 2003.
- NELSON, R. R.; WINTER, S. G. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press, 1982.
- PEDROZO, E. de A. Análise de cooperativas agrícolas através da utilização de estratégias industriais. In: ENAPAD, 17. *Anais...* 27 a 29 de setembro de 1993, Salvador, BA. v.5, Administração Rural, 1993.
- PINHO, D. B. O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro. *Manual de cooperativismo*. São Paulo: CNPq, v.1, 1982.
- POLÔNIO, W. A. *Manual das sociedades cooperativas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- POSSAS, M. L. *Em direção a um paradigma microdinâmico: a abordagem neoschumpeteriana*. In: AMADEO, E. J. (Org.). *Ensaio sobre economia política moderna: teoria e história do pensamento econômico*. São Paulo: Marco Zero, 1989.

POSSAS, M. L. Idéias fundadoras. *Revista Brasileira da Inovação*, Rio de Janeiro, RJ, v.2,n.2, jul./dez. 2003.

RODRIGUES, R. Novos tempos para o cooperativismo. *Revista de Política Agrícola*. Brasília, n.33, jul./ago./set. 1999.

SILVA, T. N. A participação de cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle. *Perspectiva Econômica*, São Leopoldo: Unisinos, v.29, n.86, jul./set. 1994.

WHEELWRIGHT, S. C. Strategy, management and strategic planning approaches. *Interfaces*, n.14, p. 19-33, Jan./Fev. 1984.

YIN, R. K. *Estudos de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre, 1994;

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). *Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias*. Viçosa, 2002.

SYNOPSIS

STRATEGIC MANAGEMENT OF COOPERATIVE SOCIETIES IN THE SCENERY OF THE BRAZILIAN AGRIBUSINESS: RESEARCH OF A CASE IN ONE GAUCHA COOPERATIVE SOCIETY

This article analyzes the particularities of strategic management of one gaucha cooperative society, in alimentary segment, aiming enhance competitiveness in the competition scenery of Brazilian agribusiness. The authors look for evidences that implantation and management of corporative strategies, mainly the apprenticeship and innovation process, could to propitiate more significant competitive performance for the organization researched before an intensively competition environment. The literature review exposed the prominence of to implanting strategic actions in cooperative societies and the economic and social importance this type of organization. The research results enabled know the organization studied and the main corporative strategies installed with relative sucess, means to adjust the cooperative society for the new competitive environment, specially to achieve innovations, apprenticeship and could intensify strategic actions capacity, besides looking for the optimization of administrative structure, the profissionalized administration and the exploration of means to achieve partnership and strategic alliances aiming to enhance competitiveness.

Key words: strategic management, competitiveness, cooperative.

SINOPSIS

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE SOCIEDADES COOPERATIVAS EN ESCENARIO CONCORRENCIAL DEL AGRO NEGOCIO BRASILEÑO: ESTUDIO DE CASO EN UNA COOPERATIVA AGROPECUARIA GAUCHA

Este artículo analiza las particularidad en la gestión estratégica de una sociedad cooperativa agropecuaria gaucha del sector agro alimentar en la búsqueda de competitividade en el escenario concorrencial del agro negocio brasileño. Los autores buscan evidencias de que la implantación y la gestión de estrategias corporativas, principalmente en aprendizaje y innovación, podría proporcionar mayor desempeño para la organización delante del ambiente intensamente competitivo. La revisión de literatura exponer la relevancia de se establecer acciones estratégicas en las sociedades cooperativas y la importancia económica y social de ese tipo de organización. Los resultados del estudio posibilitaran conocer la organización estudiada y las principales estrategias corporativas implantadas con relativo sucesso en sentido de adecuarse la sociedad cooperativa al nuevo ambiente competitivo, en especial en efectuar innovaciones y aprendizaje y en mejorar la capacidad de acción estratégica, allende buscar optimización en las estructuras administrativas, la gestión profesional y la exploración de la posibilidad de realizar pactos y alianzas estratégicas en la búsqueda de competitividade.

Palabras llave: gestión estratégica, competitividade, cooperativa.

