



**JORGIANE SUELEN DE SOUSA**

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO  
AGRONEGÓCIO DO LEITE EM MINAS  
GERAIS: ANÁLISE DE UMA *NETCHAIN***

**LAVRAS-MG  
2016**

**JORGIANE SUELEN DE SOUSA**

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO  
AGRONEGÓCIO DO LEITE EM MINAS  
GERAIS: ANÁLISE DE UMA *NETCHAIN***

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Doutora.

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2016**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca  
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Sousa, Jorgiane Suelen de.

Relações interorganizacionais no agronegócio do leite em  
Minas Gerais : Análise de uma *netchain* / Jorgiane Suelen de Sousa.  
– Lavras : UFLA, 2016.

544 p. : il.

Tese(doutorado)–Universidade Federal de Lavras, 2016.

Orientador(a): Luiz Marcelo Antonialli.

Bibliografia.

1. Relações interorganizacionais. 2. Netchain. 3. Cadeia  
Produtiva. 4. Leite. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

**JORGIANE SUELEN DE SOUSA**

**RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO  
AGRONEGÓCIO DO LEITE EM MINAS  
GERAIS: ANÁLISE DE UMA *NETCHAIN*  
INTERORGANIZATIONAL RELATIONS IN  
THE MILK AGRIBUSINESS IN MINAS GERAIS:  
A NETCHAIN ANALYSIS**

Tese apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração, área de concentração Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para obtenção do título de Doutora.

APROVADA em 13 de junho de 2016  
Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA  
Dr. Antônio Carlos dos Santos UFLA  
Dr. Warlei Tana UNIPAM  
Dra. Cristiana Fernandes De Muylder FUMEC

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli  
Orientador

**LAVRAS-MG  
2016**

*Dedico este trabalho a Deus e a minha família. A Deus, por ter me dado força de chegar até aqui e conseguir concluí-lo e por estar sempre comigo me mostrando o caminho; e a minha família, pela compreensão e presença constante em minha vida, por me ajudar nos momentos difíceis e me dar o carinho necessário sempre, por serem os anjos que Deus colocou na minha vida para me amparar nos momentos de que mais preciso.*

*A cada um de vocês este trabalho pertence, pois sem vocês não o teria concluído: a meu pai, um grande exemplo de humildade; a minha mãe, pelo espírito batalhador e pela garra sempre presente; a meu irmão, por poder tê-lo por perto; e a meu marido, por ser compreensivo e motivador nos momentos de que tanto precisei.*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, por ter me dado o dom da vida e a habilidade do aprendizado e do ensinamento, por me mostrar que posso e que nunca estou sozinha.

A nossa Senhora Aparecida, por me proteger a cada viagem realizada e por, a cada momento de angústia, ter me amparado e não ter me deixado desistir.

Ao professor Luiz Marcelo Antonialli, por nunca me deixar sozinha, pela facilidade em conduzir as orientações, por sempre me mostrar o caminho que devo seguir, pela sabedoria em saber conduzir o meu trabalho e fazer chegar até aqui, pelos seus ensinamentos constantes tanto acadêmicos quanto de vida, obrigada por confiar em mim e me auxiliar sempre que precisei.

Aos meus pais, por fazerem o possível e o impossível sempre para me ver feliz e realizada, por suportar minhas saídas de casa e mesmo assim me apoiar para ter o melhor resultado.

Ao meu irmão, pelo apoio e pela ajuda sempre que preciso.

Ao Fausto, meu marido, por nunca ter me pedido para parar, por sempre me apoiar, por acreditar que essa etapa seria difícil, mas muito importante para mim.

A minha querida família de Lavras, os anjos que Deus colocou em minha vida, a Maria Clara, por se preocupar comigo e tornar meus dias tão especiais; ao Nilo, pelas vezes que me buscou e me levou à UFLA, coisa que apenas um pai faria a um filho(a); ao Enzo, por estar sempre com um sorriso no rosto e me acolher tão bem em sua casa junto a sua família.

Ao Professor Warlei Tana, por me auxiliar no desenvolvimento desta pesquisa, e tornar possível o acesso a cada integrante da mesma, por também me motivar e mostrar que sou capaz.

Ao Centro Universitário de Patos de Minas-UNIPAM, por aceitar minha saída devido ao doutorado e acolher minha volta, agradeço a todos os colaboradores desta grande instituição, por onde iniciei meu sonho acadêmico de ser uma professora, em especial aos Professores Milton, Renato, Fagner, por me auxiliarem nesse momento tão difícil e por sempre acreditarem em mim.

Aos meus colegas de trabalho do EAD/UNIPAM, pelo apoio e compreensão nos momentos de ausência e por sempre me ajudarem, em especial ao Flávio Daniel, por autorizar minhas saídas devido à conclusão deste curso.

Aos meus professores da UFLA, levo de cada um uma sementinha plantada, um conhecimento novo, uma nova forma de enxergar a vida, com palavras que vão além da teoria.

Aos professores Cleber, Cristiana, Antônio Carlos, Warlei Tana, membros da banca, por contribuírem na conclusão deste trabalho, com tanta sabedoria.

A todas as empresas e pessoas que me receberam e participaram das entrevistas, o que me possibilitou concluir esta pesquisa, com tanta riqueza de dados.

À bolsista de iniciação científica da FAPEMIG, Leticia Alves Ribeiro, por me auxiliar nas transcrições das entrevistas.

A todas as pessoas que, de alguma forma, compartilharam comigo a construção deste trabalho: aos amigos, pelos momentos de descontração e por também aceitarem e compreenderem minhas ausências, em especial ao Hilver e à Paula, por me auxiliarem sempre.

A todas as amizades realizadas durante esse período na UFLA, ao grupo GEREI, aos momentos de conversa, em especial, ao Odemir, a Rosália e ao Donizeti, pois geramos uma amizade que ficará para a vida toda.

Às agências de fomento, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG), pelo auxílio, respectivamente, com a bolsa de estudos e com o financiamento da pesquisa.

À Universidade Federal de Lavras (UFLA) e a todos os seus funcionários, pelo acolhimento, em especial a Deila, por sempre estar pronta para resolver os problemas necessários.

E agradeço imensamente a Deus, por ter colocado em meu caminho essa oportunidade, por me mostrar que sou capaz e por sempre colocar as pessoas certas no momento em que precisava para me ajudarem a alcançar este grande sonho, que é concluir o doutorado.

**MUITO OBRIGADA!**



*“O saber a gente aprende com os mestres e os livros. A sabedoria, se aprende é com a vida e com os humildes”.*  
*(Cora Coralina)*

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo compreender as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em uma *netchain* do leite em Minas Gerais. Para isso focou-se em caracterizar a *netchain*, identificando os agentes e elos envolvidos; em descrever e avaliar as relações interorganizacionais entre os agentes que compõem a *netchain*; em identificar os benefícios potenciais e pontos críticos derivados da interação das empresas envolvidas na *netchain*; e em propor um modelo teórico-analítico das relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na *netchain* que possam melhorar sua eficiência. No desenvolvimento da pesquisa buscou-se avaliar as relações ocorridas entre diversos atores sociais envolvidos na referida *netchain*: produtores rurais, cooperativas singulares, cooperativa central, fornecedores de embalagens e insumos para produção de leite UHT e seus principais compradores. O estudo apoiou-se em avaliar uma *netchain* do leite em Minas Gerais, utilizando-se técnicas qualitativas de levantamento de dados, a partir de análise documental, análise de dados secundários, pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas com 44 representantes dos elos da *netchain* estudada, as quais foram todas gravadas e transcritas, utilizando-se um questionário semiestruturado elaborado para cada elo da *netchain*, buscando-se levantar e analisar: as características dos entrevistados, a frequência e a especificidade das relações, o poder e a dependência, os tipos de contratos, os riscos e incertezas e os benefícios competitivos a partir das relações existentes. Para análise dos dados, idealizou-se um modelo teórico-analítico que contempla as relações interorganizacionais, a economia dos custos de transação e as estratégias competitivas e colaborativas. A partir dos resultados da pesquisa foi possível constatar que a relação da cooperativa Central com as cooperativas singulares é de competição e oportunismo, em que não se busca o crescimento conjunto e os agentes envolvidos não procuram desenvolver marcas e produtos unificados, sendo uma relação de puro interesse comercial. A relação das cooperativas singulares com os cooperados está enfraquecida, e estas não estão realizando ações efetivas para manter e/ou ampliar seus associados (produtores rurais). Percebeu-se um enfraquecimento do cooperativismo e uma perda de cooperados para empresas multinacionais que atuam na região. A relação entre a cooperativa Central com seus fornecedores poderia ser mais bem aproveitada, caso a Central diminuísse sua preocupação com ganhos financeiros e valorizasse mais a parceria existente entre os mesmos. A relação com o Comprador C é mais estreita devido à produção de sua marca própria pela cooperativa Central, porém esta relação é regida por um contrato que, se não cumprido, rompe a relação imediatamente. A relação com o Comprador E (cooperativa singular D) é

considerada crítica, por este ser um dos maiores compradores e, ao mesmo tempo, o maior acionista da cooperativa Central. Tal relação deveria ter maiores benefícios, contudo o que se percebe é uma relação de oportunismo, pois a Central sabe que este comprador depende da venda de seus produtos para ampliar seu faturamento. Como principal conclusão da pesquisa constatou-se críticas às relações interorganizacionais existentes entre a cooperativa Central, as cooperativas singulares e seus cooperados, e estas devem adotar estratégias de colaboração e cooperação para fortalecer e alcançar resultados conjuntos.

Palavras-chave: Relações Interorganizacionais. *Netchain*. Cadeia Produtiva. Leite.

## ABSTRACT

The present research aimed to understand the inter-organizational relations among the agents involved in a milk netchain in Minas Gerais. For this focused on characterizing the netchain, identifying the agents and links involved; describing and assessing the inter-organizational relations among agents who assemble the netchain; identifying the potential benefits and critical points arise from the interaction of the companies involved in the netchain; and on proposing a theoretical analytical model of inter-organizational relations among those agents involved in this netchain which could improve its efficiency. In the development of the survey the aim was to evaluate the relationships between the various social actors involved in the netchain: farmers, cooperatives, central cooperative, suppliers of packaging and inputs for the production of UHT milk and its main buyers. The study relied on appraising a *netchain* of milk in Minas Gerais, using qualitative data collection techniques, from document analysis, secondary data analysis, bibliographical research and semi-structured interviews with 44 representatives of the links in the studied *netchain*, which were all recorded and transcribed using a Semistructured questionnaire drawn up for each link in the *netchain*, seeking to set up and analyze: the respondents' characteristics, the frequency and the specificity of the relationships, the power and dependency, the types of contracts, the risks and uncertainties and the competitive benefits from the existing relations. For data analysis, a theoretical analytical model was devised, which contemplates the inter-organizational relations, the economy of the transaction costs and the competitive and collaborative strategies. From the search results it was found that the relationship between the Central Cooperative with the natural cooperatives is a competition and opportunism one, in which the team growth is not aimed and the officers involved neither seek to develop unified brands nor products, being a purely commercial relationship. The relationship between the natural cooperatives with the cooperative members is weak, and these are not performing effective actions to maintain and/or expand their members (farmers). A weakening of the cooperatives and cooperative members to the multinational companies that operate in the region was perceived. The relationship between the Central cooperative with its suppliers could be better exploited, if Central decreases its concern about the financial gain and value more the existing partnership between them. The relationship with the Purchaser C is narrower due to the production of his own brand by the Central cooperative, however this relationship is governed by a contract that, if unfulfilled, breaks the relationship immediately but this relationship is governed by a contract that, if unfulfilled, immediately breaks the relationship. The relationship with the buyer E (singular

cooperative D) is considered critical, because this is one of the largest buyers and, at the same time, the greatest shareholder of the Central cooperative. Such link should have greater benefits, but what is seen is a relationship of opportunism, because the Central knows how this buyer depends on the sale of their products in order to increase his earnings. As the main conclusion from this survey it was observed that the inter-organizational relations existing between the Central cooperative, the natural cooperatives and its members are critical and collaboration and cooperation strategies should be adopted so as to strengthen and achieve joint results.

**Keywords:** Inter-organizational Relationships. *Netchain*. Production Chain. Milk.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - <i>Netchain</i> proposta por Lazzarini, Chaddad, Cook (2001) .....	59
Figura 2 - A Rede de Valor .....	70
Figura 3- Etapas da pesquisa .....	85
Figura 4 - Relações Interorganizacionais nos elos da <i>netchain</i> .....	86
Figura 5- Estratégias Competitivas e Colaborativas entre os elos da <i>netchain</i> ...	88
Figura 6- Modelo teórico-analítico da pesquisa.....	91
Figura 7 -Evolução da produção de leite em Minas Gerais, 1990/2014 (em mil litros) .....	97
Figura 8 - Mesorregiões de Minas Gerais estudadas.....	98
Figura 9 - As 15 maiores empresas de laticínios - ranking Leite Brasil.....	101
Figura 10 - Agentes da <i>Netchain</i> do Leite.....	103
Figura 11 - Necessidades dos Cooperados x Preocupação das Cooperativas...	106
Figura 12 - Cooperativa Singular A.....	203
Figura 13 - Cooperativa Singular B .....	219
Figura 14 - Cooperativa Singular C .....	237
Figura 15 - Cooperativa Singular D.....	250
Figura 16 - Cooperativa Central e seus relacionamentos .....	277
Figura 17 - Fornecedor de Embalagem Primária .....	289
Figura 18 - FES A e B - Fornecedor de Embalagem Secundária.....	306
Figura 19 - FIP A - Fornecedor de Insumo de Produção.....	312
Figura 20 - FIP B - Fornecedor de Insumo de Produção.....	317
Figura 21 - Relações interorganizacionais ocorridas na <i>netchain</i> do leite pesquisada .....	450
Gráfico 1- Produção Brasileira de Leite (em mil litros) .....	95
Gráfico 2 - Captação Brasileira de Leite 2012 a 2015 .....	96

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos de Redes.....	52
Quadro 2 - Tipologias de Redes.....	53
Quadro 3 - Conceitos de Alianças Estratégicas .....	61
Quadro 4 - Tipos de Alianças Estratégicas.....	63
Quadro 5 - Tipos de Alianças Estratégicas.....	64
Quadro 6 - Competição, Cooperação e Coopetição .....	72
Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados: produtores rurais (cooperados) ..	78
Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados: representantes das cooperativas singulares e Central.....	80
Quadro 9 - Caracterização dos entrevistados: fornecedores .....	80
Quadro 10- Caracterização dos entrevistados: Compradores .....	81
Quadro 11 - Resumo dos objetivos, questão de pesquisa, itens do questionário.	84
Quadro 12 - Cooperados - Cooperativa Singular A .....	123
Quadro 13 - Cooperados - Cooperativa Singular B .....	151
Quadro 14 - Cooperados - Cooperativa Singular C .....	165
Quadro 15 - Cooperados - Cooperativa Singular D.....	189
Quadro 16 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular A versus os elos <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.....	410
Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.....	415
Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.....	423
Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.....	430
Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais .....	438
Quadro 21 - Resumo das relações ocorridas na <i>netchain</i> do estudo .....	451

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - <i>Framework</i> Modelo Teórico Analítico .....	89
Tabela 2 - Produção de leite no Brasil, por região (em mil litros) .....	94
Tabela 3 - Produção de leite Brasil, Região Sudeste e Mesorregião Geográfica MG - 2014 (em mil litros) .....	99
Tabela 4 - Mesorregiões de maior produção de leite no Brasil em 2012/2014.	100



## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	18
1.1.	Contextualização do tema .....	18
1.2.	Objetivos .....	20
1.3.	Justificativas da pesquisa .....	22
2.	REVISÃO DE LITERATURA .....	24
3.	REFERENCIAL TEÓRICO .....	37
3.1.	Estruturas e Contexto das Relações Interorganizacionais.....	37
3.1.1.	Custos de transação .....	37
3.1.2.	Cadeia produtiva .....	40
3.1.3.	Cadeia de suprimentos.....	47
3.1.4.	Redes interorganizacionais .....	50
3.1.5.	<i>Netchain</i> .....	56
3.2.	Estratégias Organizacionais .....	60
3.2.1.	Alianças estratégicas .....	60
3.2.2.	Competição, cooperação e coopeção.....	67
4.	METODOLOGIA .....	73
4.1.	Tipo de pesquisa.....	73
4.2.	<i>Netchain</i> objeto de estudo e amostragem dos entrevistados .....	75
4.3.	Técnicas e instrumentos de coleta dos dados .....	77
4.4.	Análise e interpretação dos dados .....	82
4.5.	Modelo teórico-analítico.....	85
5.	RESULTADOS E DISCUSSÃO .....	93
5.1.	Caracterização do mercado produtivo do leite no Brasil e em Minas Gerais.....	93
5.2.	Caracterização e apresentação das relações interorganizacionais dos agentes da <i>netchain</i> do leite .....	102
5.2.1.	Produtores rurais (cooperados) .....	103
5.2.1.1.	Produtores rurais da Cooperativa Singular A.....	109
5.2.1.2.	Produtores rurais da Cooperativa Singular B.....	126
5.2.1.3.	Produtores rurais da Cooperativa Singular C.....	154
5.2.1.4.	Produtores rurais da Cooperativa Singular D.....	168
5.2.2.	Cooperativas singulares .....	192
5.2.2.1.	Cooperativa Singular A .....	192
5.2.2.2.	Cooperativa Singular B .....	203
5.2.2.3.	Cooperativa Singular C .....	219
5.2.2.4.	Cooperativa Singular D .....	237
5.2.3.	Cooperativa Central.....	250
5.2.4.	Fornecedor de Embalagem primária (FEP) .....	277

5.2.5.	Fornecedores de Embalagens secundárias FES-A e FES-B .....	289
5.2.6.	Fornecedores de insumos de produção FIP-A e FIP-B.....	306
5.2.7.	Compradores .....	317
5.2.7.1.	Comprador A .....	317
5.2.7.2.	Comprador B.....	333
5.2.7.3.	Comprador C.....	342
5.2.7.3.1.	Marca própria - Comprador C.....	356
5.2.7.4.	Comprador D .....	367
5.2.7.5.	Comprador E.....	373
5.2.7.6.	Comprador F .....	399
5.2.8.	Avaliação geral dos compradores.....	406
5.3.	Análise geral das relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.....	408
5.4.	Contribuições a partir do Modelo teórico-analítico – <i>netchain</i> do Leite.....	447
6.	CONCLUSÕES.....	455
	REFERÊNCIAS.....	465
	APÊNDICE A: Roteiro de Entrevistas.....	480
	APÊNDICE B: Análise Geral Compradores .....	499
	APÊNDICE C: Produtores Rurais - Cooperativa A.....	504
	APÊNDICE D: Produtores Rurais - Cooperativa B .....	506
	APÊNDICE E: Produtores Rurais - Cooperativa C .....	509
	APÊNDICE F: Produtores Rurais - Cooperativa D .....	511
	APÊNDICE G: Cooperativa Singular A .....	513
	APÊNDICE H: Cooperativa Singular B.....	515
	APÊNDICE I: Cooperativa Singular C .....	518
	APÊNDICE K: Cooperativa Central .....	523
	APÊNDICE L: Fornecedor Embalagem Primária – FEP .....	526
	APÊNDICE M: Fornecedor Embalagem Secundária – FES .....	528
	APÊNDICE N: Fornecedor de Insumos de Produção – FIP.....	530
	APÊNDICE O: Comprador A .....	532
	APÊNDICE P: Comprador B .....	534
	APÊNDICE Q: Comprador C.....	535
	APÊNDICE R: Comprador D .....	538
	APÊNDICE S: Comprador E.....	540
	APÊNDICE T: Comprador F.....	543

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. Contextualização do tema**

As inovações tecnológicas e as novas estratégias organizacionais permitem maior agilidade no desenvolvimento de várias atividades das empresas. Os consumidores buscam qualidade e velocidade na entrega dos produtos e serviços que lhes são ofertados. Já o âmbito organizacional busca estratégias diferenciadas para o alcance da máxima satisfação dos consumidores.

Para manter-se no mercado, de forma competitiva, a empresa deve focar no cliente, nas suas necessidades, exigências de serviço e preço. As empresas atualmente buscam a complementariedade de seus esforços e recursos, desenvolvendo seus produtos e serviços interligados aos seus fornecedores, cliente e concorrentes. Este pode ser considerado um reflexo expresso, por meio do formato atual de competitividade de mercado, em que o ponto principal se volta ao fim do isolamento das empresas.

Cooperar ou competir é um dilema sempre presente nas organizações, estudado por diversas áreas das ciências sociais. Dentre inúmeras variáveis, o capitalismo aparece como forte fator para o aumento da competitividade nas relações, além da expansão da globalização. Segundo Gomes-Casseres (1994), uma nova forma de competição está se expandindo por meio dos mercados globais, em que grupos de empresas versus grupos de empresas estão se unindo e competindo juntas. Atualmente negociar com fornecedores, fazer concessões para compradores, utilizar sacrifícios para trazer benefícios em longo prazo, obter e compartilhar informações conjuntas, participar de parcerias antes vistas como concorrência, são estratégias que produzem resultados diversos para as organizações.

Essas novas estruturas estão impulsionadas a partir da formação de redes entre empresas, e dependem de análises e estudos para compreensão de seus objetivos e resultados. No Brasil as redes tiveram seu início a partir da abertura econômica da década de 1960, promovendo a entrada de produtos importados para competir com os nacionais. Um fator importante para a análise de redes está focado na avaliação das relações das grandes empresas com o fenômeno de fusões e aquisições, o qual modificou o mercado empresarial, além de apresentar novas formas de gestão focadas na gestão da cadeia de suprimentos, terceirização, desenvolvimento de fornecedores, práticas de administração japonesa, que alicerçaram essas mudanças (MIRANDA, 2001; FARAH JÚNIOR, 2000).

As redes organizacionais são baseadas em propósitos claros, entre empresas distintas, podendo estas participar de um mesmo setor ou estar situadas ao longo de uma cadeia produtiva, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva frente às empresas presentes e fora da rede (JARILLO, 1988, BALESTRO, et al., 2003).

Avaliar as relações na rede em empresas no âmbito do agronegócio é uma premissa importante que deve ser considerada e explorada, pois nesta cadeia existe um volume de interações e uma complexidade nas relações que impactam diretamente no contexto econômico e social. O agronegócio possui definição ampla, e este está incorporado ao *agribusiness* que, nos conceitos de Davis e Goldberg (1957), deve envolver os processos de operação da produção, suprimentos, distribuição e armazenamento dos produtos agrícolas. Somente se alcança um bom resultado com estes processos, se os esforços de todos os agentes da cadeia forem interligados, sendo estes baseados em objetivos direcionados e únicos.

O enfoque deste estudo refere-se à contribuição para as empresas da estrutura de cadeia estudada, prevalecendo elementos como ganhos em termos

do ambiente interno focados nos principais indicadores de crescimento, entre outros fatores ligados ao desenvolvimento da organização e dos agentes envolvidos na cadeia, além da sua influência na região e das suas relações interorganizacionais baseadas diretamente na competitividade de mercado, buscando analisar o fortalecimento da cooperação entre os elos da cadeia e suas relações ao longo do processo.

De acordo com o apresentado, este estudo buscou avaliar as relações interorganizacionais em uma *netchain* do leite, focando nas relações existentes entre os agentes, avaliando seus efeitos nas capacitações e no desempenho organizacional do ambiente envolvendo o papel do contexto das relações institucionais, extrapolando o âmbito das cooperações, sendo estas relevantes para a competitividade.

O conceito de *netchain* é apresentado por Lazzarini, Chaddad, Cook (2001) como sendo uma rede composta pelas diversas ligações verticais e horizontais presentes em uma cadeia produtiva.

A produção de leite no Brasil está em constante crescimento nos últimos anos, sendo o estado de Minas Gerais um expressivo produtor desse mercado, o que demonstra uma relevância econômica para o desenvolvimento deste estudo no recorte proposto (IBGE, 2015).

Este trabalho propôs contextualizar e avaliar a configuração institucional da estrutura da rede de uma cooperativa Central de laticínios e suas relações interorganizacionais com os produtores rurais, as quatro cooperativas singulares, seus fornecedores e principais compradores. Buscou-se responder o seguinte problema de pesquisa: como acontecem as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em uma *netchain* do leite em Minas Gerais?

## **1.2. Objetivos**

**Objetivo geral**

Compreender as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em *netchain* do leite em Minas Gerais.

**Objetivos específicos**

- Caracterizar a *netchain* identificando os agentes e elos envolvidos;
- Descrever e avaliar as relações interorganizacionais entre os agentes que compõem a *netchain*;
- Identificar os benefícios potenciais e pontos críticos derivados da interação das empresas envolvidos na *netchain*;
- Propor um modelo teórico-analítico das relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na *netchain* que possa melhorar sua eficiência.

Com o alcance de tais objetivos, buscou-se responder a questão da pesquisa, avaliar as relações na estrutura da cadeia e contribuir para a compreensão da cadeia produtiva nessa região, bem como apresentar os fatores críticos nessa relação. Para tanto, a unidade de análise escolhida foram cinco cooperativas localizadas no Alto Paranaíba/Triângulo Mineiro, Noroeste de Minas e Central Mineira do estado de Minas Gerais, sendo que quatro destas se uniram e formaram uma cooperativa Central, 27 produtores rurais das cooperativas singulares, um excooperado, cinco fornecedores de embalagens e insumos de produção para o leite UHT e seis principais compradores da cooperativa Central.

Os resultados encontrados irão auxiliar em tomadas de decisão dos dirigentes das cooperativas, referentes a suas posturas junto ao cooperado e ao mercado, além de suas próprias relações entre as cooperativas singulares e

Central, sendo possível contribuir com esse ambiente para o alcance de resultados positivos perante a concorrência.

Espera-se, a partir da análise, poder inferir no modelo atual de gestão, sendo possível propor ações que direcionem as empresas que compõem a cadeia a se tornarem mais competitivas e a terem fortalecidas as suas relações; além disso, promover a discussão a respeito da importância da profissionalização e gestão efetiva de todos os membros da cadeia baseadas nos conceitos de cadeias de suprimentos, cadeias produtivas e *netchain*.

### **1.3. Justificativas da pesquisa**

A gestão da cadeia produtiva possui um campo de conhecimento em construção, em que os conceitos e as teorias devem ser discutidos para otimização de processos e operações com enfoque na ampliação da competitividade. Identificar como gerir as cadeias produtivas tem impacto significativo na melhoria do desempenho competitivo, sendo esta uma tarefa não concretizada no país, apresentando lacunas para criação de sistemáticas e modelos de padrões de eficiência e eficácia, para o alcance de vantagens competitivas.

Para suprir essas necessidades, é necessário realizar um mapeamento dos processos, interações e posicionamentos dos agentes da cadeia, buscando uma melhor compreensão da cadeia e das necessidades de melhoria. Avaliando cada agente da cadeia em sua particularidade e com papel importante no alcance do atendimento do mercado consumidor, inicia-se a análise de um contexto amplo e cheio de particularidades importantes para o alcance da performance competitiva da cadeia como um todo.

Observa-se que nesse campo existem poucas pesquisas focadas no recorte proposto neste estudo, principalmente relacionado ao ambiente de estudo

avaliado, e percebe-se uma necessidade de se compreender esse mercado devido à perda da importância do cooperativismo no âmbito leiteiro, além de se observar o enfraquecimento desse setor devido à entrada de empresas multinacionais que estão ocupando esse mercado.

Outro fator relevante é o foco do projeto de pesquisa construído, que buscou avaliar como as relações ocorrem em uma *netchain* do leite do estado de Minas Gerais. A pesquisa foi financiada pela FAPEMIG (agência de fomento), e o tema, a partir desta tese, será apresentado e discutido de forma aprofundada.

Estudos nesse setor, como o de Antonialli (2000), já apresentam fatores preocupantes relacionados ao cooperativismo e à gestão e profissionalização das cooperativas, propondo a importância de trabalhos mais aprofundados nesse setor para compreender como é possível fortalecer o mesmo. Castro (1998) apresenta em estudo feito no Rio Grande do Sul sobre a pressão realizada pelos compradores da cadeia e sobre o ambiente que vem perdendo mercado devido à concorrência de laticínios multinacionais. Ele descreve em seu trabalho a importância de se aprofundar os estudos nesse setor, buscando compreender as relações contratuais ao longo da cadeia do leite e o processo logístico no segmento lácteo.

Este estudo desenvolve uma proposta de avaliação dos agentes da cadeia produtiva do leite, em que a principal contribuição esperada é determinar como as relações interorganizacionais influenciam diretamente o desempenho e desenvolvimento de forma sistemática de todos os agentes da cadeia produtiva do leite nas regiões nas quais atuam. Para o alcance desses resultados na cadeia produtiva do leite, faz-se necessário disponibilizar aos agentes da cadeia informações adequadas dos processos, e com isso, permitir um melhor entendimento de suas necessidades de melhoria.

Espera-se a partir do mesmo poder inferir e aprofundar sobre essa lacuna de pesquisa de forma a fornecer informações mais aplicadas ao setor, além de



fomentar estratégias e tomadas de decisões com base nos dados das relações coletadas. Por fim, considera-se que esta pesquisa irá contribuir com uma visão macro e unificada da *netchain* pesquisada, promovendo dessa forma uma análise crítica e relevante que ampliará a competitividade do setor.

Além disso, será ampliado o campo de pesquisa acadêmica com mais dados e informações desse setor, o que irá subsidiar novas pesquisas e futuros interesses de aprofundamento. O modelo teórico aplicado apresentará sua relevância de forma que o mesmo poderá despertar interesse em novos pesquisadores para uma nova aplicação.

Além desta introdução, este trabalho está dividido em outras 4 seções. A seguir, é apresentada uma revisão da literatura, para reforçar a justificativa deste trabalho, depois se apresenta o referencial teórico em que se baseia para caracterizar os principais conceitos relativos a Estruturas e Contexto das Relações Interorganizacionais, bem como Estratégias Organizacionais. A quarta seção apresenta a metodologia sugerida, classificando a pesquisa e descrevendo as técnicas propostas para a coleta e tratamento dos dados e apresentando o modelo teórico-analítico construído. A quinta seção apresenta os resultados e a discussão. A sexta apresenta a conclusão, e logo depois são apresentados, as referências e apêndices.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Nesta seção buscou-se apresentar uma visão geral dos estudos realizados na temática proposta levantados a partir de periódicos nacionais e internacionais e bancos de teses e dissertações, buscando verificar o caminho dos estudos relacionados às relações interorganizacionais, às estratégias competitivas e colaborativas, e à *netchain*, focadas em explicar no que se baseou o estudo e

quais foram seus principais resultados. Os estudos estão apresentados em ordem cronológica de publicação.

Castro (1998), em sua pesquisa, buscou traçar um panorama de competitividade da cadeia láctea do Rio Grande do Sul, avaliando o processo a montante e a jusante na cadeia, observando as políticas públicas e os fatores sistêmicos. Os resultados mostraram que cada vez mais são exigidas respostas rápidas dos elos da cadeia; além disso, os integrantes buscam se adaptar às novas exigências do mercado, principalmente o mais fraco, que é a pecuária. O autor considera que, devido à redução de subsídios internacionais, a cadeia do leite poderá se beneficiar com o comércio internacional, alcançando uma melhor posição competitiva.

Peci (1999) apresentou em seu estudo, com o intuito de analisar alguns aspectos relevantes das redes organizacionais, o importante papel das novas tecnologias de informação e comunicação na emergência das redes interorganizacionais e intra-organizacionais, que têm como principais características a colaboração e a parceria. A autora destaca também a importância do homem como agente de mudança, este que está no centro do sistema e é capaz de assimilar o fluxo crescente de informações e conhecimentos, gerando significativas mudanças que ocasionarão a proliferação de novas formas organizacionais.

Antoniali (2000) avaliou em seu estudo a influência do modelo de gestão nas estratégias de duas cooperativas mistas de leite e café da região do sul de Minas Gerais, concluindo que as principais ameaças do ambiente às cooperativas são a concorrência de produtos lácteos e de empresas de insumos agropecuários não ligados às cooperativas, e a dependência existente da Central; já as oportunidades estão voltadas à expansão de produtos por marcas próprias e à localização das cooperativas. Nos apontamentos do, autor a partir do estudo, o que mais prejudica o processo de estratégia das cooperativas é o amadorismo de

gerenciamento, a ausência de planejamento estratégico e as divergências políticas, de interesses e poder entre os integrantes das cooperativas.

Neves et al (2002) apontam em seus estudos uma abordagem ligada à relação da cadeia com a rede, avaliando o sistema agroalimentar da carne bovina do estado do Mato Grosso do Sul, mostrando os esforços para uma construção de uma rede que aumente a competitividade individual de todos os participantes da cadeia. O trabalho sugere que os participantes da pesquisa apresentem os problemas de cada elo da cadeia e que estes proponham ações que solucionem os problemas. A partir desses resultados os autores consideram ser possível gerar mais competitividade à cadeia e a cada participante.

Balestrin e Vargas (2002), em estudo realizado buscando compilar evidências teóricas sobre o tema “redes interorganizacionais”, conduziram uma reflexão sobre as corrente teóricas sob as quais os estudos sobre redes são conduzidos, bem como sobre os fatores considerados determinantes na formação e manutenção destas. Ele chegaram à conclusão de que as mesmas são estudadas por diferentes correntes paradigmáticas (positivistas e não positivistas) e perspectivas teóricas, permitindo, assim, uma ampla compreensão do fenômeno das redes. Além disso, as redes interorganizacionais, segundo os autores, podem ser classificadas a partir da observação de quatro elementos-chave: cooperação, hierarquia, contrato e convivência, possibilitando uma ampla variedade de tipologias.

Realizando um conjunto de estudos teóricos, Cunha (2002) descreve e analisa as ideias dos principais autores, seus objetivos e características acerca do tema relações interorganizacionais no Brasil. No artigo foram abordados os temas: teoria da troca, ecologia organizacional, dependência de recursos, redes cooperativas, redes sociais, estratégia, institucionalismo e custos de transação. Segundo o autor, as pressões ambientais têm contribuído significativamente para o desenvolvimento dos relacionamentos entre as organizações, contribuindo para

a formação de alianças, tais como consórcios, cooperativas e redes de distribuição e produção, nos mais diversos setores da economia, criando assim novas possibilidades para o desenvolvimento de teorias com o intuito de analisar estes fenômenos.

Silva, Schroeder e Hoffmann (2004) apresentam um estudo abordando os diversos mecanismos para o desenvolvimento interno e externo das organizações por meio das relações interorganizacionais. Os autores buscaram apresentar um embasamento teórico por meio de pesquisa, utilizando-se de uma metodologia qualitativa com revisão bibliográfica, tendo como principal objetivo analisar as relações interorganizacionais como mecanismo de desenvolvimento para as organizações. Foi constatado que, apesar das significativas diferenças entre as perspectivas teóricas abordadas, suas contribuições para as ciências sociais e humanas são muito relevantes, levando à construção de novas relações entre as abordagens econômicas e sociológicas.

Neves et al (2004) apresentam um modelo simples para caracterizar e quantificar os Sistemas Agroindustriais (SAGs), buscando descrever e quantificar os principais setores do agronegócio. O trabalho foi realizado buscando avaliar o Sistema Agroindustrial do Trigo e de Citrus no Brasil, discutindo os principais problemas de coordenação existentes e propondo uma lista de ações coletivas. O trabalho contribui com as cadeias produtivas do trigo e da laranja.

Balestrin, Vargas e Fayard (2005) buscaram compreender o efeito da rede nos processos de inovação, aprofundando a questão de como ocorre a complementaridade de conhecimentos e de habilidades em um ambiente. Os autores realizaram um estudo utilizando um roteiro de entrevistas semiestruturado por meio de dois casos selecionados: a Tecnópolis do Futuroscope, localizada na região de Poitiers, na França, e o Polo de Informática de São Leopoldo, localizado na região Sul do Brasil. Segundo os autores, é de

grande importância a complementaridade de conhecimentos nos processos de inovação, porém eles indicam que, no surgimento do efeito rede em tais arranjos industriais, não se trata somente de colocar as empresas juntas para que elas comecem a partilhar seus conhecimentos e a cooperar em projetos comuns. É necessário organizar e animar essa proximidade, ou seja, criar um ambiente de rede é muito mais complexo que o simples fato de aproximar um grupo de atores em um mesmo espaço geográfico.

Em seu estudo, Carstens (2005) objetivou verificar de que maneira a estrutura de relacionamentos das organizações integrantes da Hiperfarma influenciou na adoção de estratégias pelas empresas integrantes, segundo seu posicionamento na rede. A pesquisa, de natureza predominantemente descritiva, com inserções de procedimentos qualitativos para análise dos dados secundários e para análise das entrevistas semiestruturadas, possibilitou à autora demonstrar que entre as estratégias adotadas na rede podem-se destacar a união entre as farmácias associadas, a compra conjunta, o fortalecimento da marca, a valorização das parcerias e os diversos treinamentos para os associados da rede, elementos que se mostraram a principal razão da existência da Hiperfarma.

Perosa e Paulillo (2006) apresentam o uso da nova economia institucional, baseada nos conceitos dos custos de transação e redes de poder, buscando avaliar a competitividade das estratégias de compra de trigo por um moinho atuante no estado de São Paulo, sendo avaliadas as relações com seus fornecedores (tradings, produtores e cooperativas) e as relações com os demais moinhos e associações de representação que atuam no setor.

Lima et al. (2006) apresentam em seu estudo como o conceito de *netchain* parte da integração da cadeia de suprimentos e análise em rede: eles mostram que essa relação está baseada na interdependência recíproca, a partir dos conceitos de redes, e sequencial, com enfoque na cadeia de suprimentos, chegando à conclusão de que essa interdependência deve ser constantemente

recíproca, para se ter uma *netchain* bem desenvolvida, em que se criam fontes de valores e coordenação dos mecanismos.

Balestrin e Verschoore (2008), abordando como tema a complementaridade de conhecimentos entre Pequenas e Médias Empresas (PME) em um contexto em rede, buscaram compreender a relevância estratégica das redes na complementaridade de conhecimentos entre as empresas. Os autores utilizaram como base a revisão analítica das teorias de redes interorganizacionais encontradas na literatura, e a pesquisa empírica foi conduzida por meio de entrevistas com os dirigentes de empresas e instituições localizadas na Aginvest (Brasil), na Tecnópole do Futuroscope (França) e no Polo de Informática de São Leopoldo (Brasil). Os resultados da pesquisa apontam a existência de um ambiente de união e complementaridade de conhecimentos em um contexto que sofre forte influência de elementos como coerência, conectividade, mecanismos de coordenação e espaços de interação. Muitas vezes a criação de tecnópoles, polos industriais e outras configurações em rede não são suficientes para criar um ambiente de cooperação entre as empresas.

Segundo Onoyama et al. (2007), o exercício da inovação em produtos reveste-se de ampla complexidade, pois ocasiona dependência entre as diversas áreas da organização, visto que requerem cooperação entre os agentes de diversos departamentos funcionais, como marketing, produção, pesquisa e desenvolvimento e garantia da qualidade. Ao analisar as integrações intra e interorganizacionais no desenvolvimento de produtos lácteos em uma pesquisa exploratória, com uso do método qualitativo de estudo de caso, em uma empresa de laticínios e em um de seus fornecedores de ingredientes, os autores reconhecem a importância da integração entre os diversos setores no processo de desenvolvimento de produtos, por ela favorecer o aumento da flexibilidade frente às mudanças, muitas vezes inesperadas, durante o desenvolvimento e a visão do projeto como um todo e não fragmentado em partes.

Arbage, Peroni e Costa (2008) realizaram um estudo na Central Gaúcha de Leite (CCGL), com o objetivo de propor a admissão de abordagens até então não trabalhadas pela ação extensionista, na interconexão com organizações de pequenos produtores rurais de leite do noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. A CCGL é organizada por um conjunto de cooperativas que instalou uma grande planta industrial em 1970, com o objetivo de beneficiar o leite recolhido em várias cooperativas singulares espalhadas pelo estado. Em 2005, com a ideia de tentar melhorar as execuções antes isoladas, criou-se o Fórum do Leite, de que participaram 18 pequenas cooperativas e 25 grupos (formais e informais), totalizando 2600 famílias (o que corresponde a apenas 7,7% dos produtores da região). O estudo constatou que o foco inicial do fórum era desenvolver estratégias para melhorar a comercialização dos seis milhões de litros de leite (5% da produção mensal) que não eram absorvidos por grandes empresas. Entrevistas e coletas de dados da Emater no ano de 2007 indicaram que o preço recebido pelos pequenos produtores aumentou 30% comparado com outros sem organização. Porém, principalmente seus líderes sofriam muita pressão de grandes laticínios no que diz respeito às condições logísticas e comerciais. A partir desta temática, foi proposta aos cooperados a utilização de um plano de Gestão da Cadeia de Suprimentos (GCS) criado pelos autores, visando a um melhor desenvolvimento das atividades realizadas por integrantes do "Fórum do Leite".

Vinhas (2008), com o intuito de identificar a contribuição das empresas associadas de uma rede de cooperação interorganizacional, realizou um estudo de caráter exploratório e qualitativo em uma rede de cooperação horizontal do segmento varejista de materiais de construção no Estado do Rio Grande do Sul. Com base neste estudo, a autora conclui que a rede de cooperação e as respectivas empresas associadas desenvolvem-se e competem no mercado por complexidade e de forma diferenciada em relação às competências da rede,

sendo que cada empresa agrega valor em diferentes níveis de complexidade, ainda que a agregação de valor das competências organizacionais de uma rede de cooperação seja distinta da agregação das empresas individualmente.

Bandeira, Mello e Maçada (2009) discutem os mecanismos de coordenação das relações interorganizacionais. Estes buscaram identificar como se estruturam os relacionamentos entre os membros de diferentes estágios da cadeia de suprimentos da construção civil. Na pesquisa, de cunho qualitativo, foi adotado o estudo de caso como estratégia de investigação. Os autores concluíram que a visão da colaboração em cadeias de suprimentos, segundo a literatura, traz uma ideologia gerencial de como as organizações deveriam interagir, sem descrever como estas relações de fato ocorrem. Isto traz um alerta sobre o risco de se considerar que o relacionamento da cadeia ocorre apenas com base na cooperação e na confiança, dado que esta abordagem ignora relações existentes, como as relações de dependência e poder, que variam segundo a estrutura e características da cadeia.

Por meio de pesquisa qualitativa de caráter exploratório, Pedroso (2009) buscou analisar a gestão dos relacionamentos interorganizacionais cooperativo, tendo em vista que há ainda uma grande lacuna na literatura a ser preenchida, demonstrando a necessidade de investigações científicas que se concentrem na gestão dos relacionamentos. Por meio do estudo, o autor indica que a forma de organização horizontal demonstrou necessitar de menor formalidade, mais flexibilidade e mais coordenação do que controle, pois a gestão dos relacionamentos é influenciada por múltiplos fatores, o que a torna complexa e única em cada um deles. Administrar relacionamentos que envolvam duas organizações com demandas e objetivos específicos, ainda que congruentes, é um grande desafio que deve ser superado.

Carbone et al. (2009) realizaram uma pesquisa na Itália buscando verificar o papel das relações na *netchain* do vinho baseada na Economia



Institucional, visando encontrar formas de ampliar as vantagens competitivas nesse setor, que se encontra em declínio. A partir dos dados primários das entrevistas realizadas, foi sugerida uma ampliação na relação com as instituições públicas, buscando promover a comunicação e a cooperação entre as empresas, a criação de um portal na internet e a ampliação na ligação de vendedores e compradores.

Santos (2009) realizou uma pesquisa focada na configuração organizacional de quatro cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais, avaliando os sistemas de atividades, de autoridade e de comunicação, verificando que duas das cooperativas optaram por um sistema de atividade departamentalizada em unidades de negócios, uma optou por uma estrutura mista, envolvendo funções e unidade de negócio, e a outra adota a forma departamentalizada segundo as funções. Os resultados apontam que o sistema de comunicação é deficiente, o que dificulta a participação dos cooperados e gera um clima de desconfiança e insatisfação entre eles.

Garcia (2010), em seu estudo, investiga, dentro de uma perspectiva histórica, as teorias que compõem a Estratégia de Cooperação Interorganizacional e Organizacional, por meio de um levantamento bibliográfico, e propõe a construção de um quadro conceitual como um produto informacional, com o intuito de sistematizar o conhecimento gerado ao longo das últimas décadas, como um instrumento de consulta e apoio à pesquisa. A autora, no presente estudo, enfatiza que o tema abordado é bastante abrangente e está em constante mutação, sendo que novas teorias sempre estão sendo elaboradas, levando a uma necessidade de mais estudos acerca deste tema tão atual.

Balestrin, Verschoore e Reyes Junior (2010), em um importante estudo realizado com 116 artigos científicos da área de estudos organizacionais, procuraram evidenciar as principais características do campo de estudo sobre

redes de cooperação interorganizacionais no Brasil. A análise bibliométrica realizada nos principais meios de divulgação científica entre textos de 2000 a 2006, mostrou que muitos trabalhos sobre o presente tema foram publicados aqui no Brasil neste período, mostrando que este é de crescente importância na pauta dos estudos interorganizacionais de pesquisadores brasileiros, principalmente devido à expressiva dimensão econômica e social que a formação de redes de empresas vem apresentando, em especial para o fortalecimento e desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Em sua maioria, as pesquisas foram conduzidas por abordagens transversais e qualitativas, indicando que a maioria das publicações está associada à pesquisa exploratória, e que os estudos sobre o tema, no contexto brasileiro, se encontram ainda incipientes.

Breitenbach e Silva (2010), com base nas teorias de Organização Industrial, Nova Economia Institucional e Economia dos Custos de Transação, construíram um teorema de análise aplicado à cadeia produtiva do leite, o qual se mostra como uma ferramenta que poderá ser utilizada nas diversas realidades regionalizadas que se apresentam nesse setor. Desse modo, foi criado um *framework* com o intuito de analisar a conduta de ambas as partes de uma transação. Além disso, o desempenho, no presente modelo, diz respeito às consequências sobre as configurações interorganizacionais e, conseqüentemente, sobre inovações, investimentos e desempenho da cadeia produtiva como um todo. Tal modelo se mostrou interessante tanto para agentes públicos como privados, sendo mais uma iniciativa da academia com o intuito de criar um modelo de análise que possa ser aplicado às diferentes realidades deste setor.

Samoggia et al, (2010), em seu estudo, buscam analisar o sistema agro alimentar a partir dos conceitos de *netchain* de Lazzarini , Chaddad e Cook (2001) e da teoria dos padrões de governança de Gereffi et al. (2005), alcançando resultados de enfoque inovador que estimulam e promovem a

compreensão do desempenho econômico da rede. Os autores ampliam o modelo de Lazzarini , Chaddad, Cook (2001), afirmando que as cadeias de suprimentos são redes mais amplas e complexas de cadeias alimentares.

Mazzoleni (2011), investigando formas de gestão, governança e coordenação interorganizacional por meio de um estudo qualitativo de múltiplos casos, demonstrou que o mesmo ambiente econômico-institucional pode conter diferentes formas de governança com distintos mecanismos de coordenação interorganizacional. A análise feita por meio de 55 entrevistas semiestruturadas com especialistas, responsáveis pelos laticínios e produtores agropecuários, abrangendo quatro regiões do Brasil (Sudeste, Centro-Oeste, Sul e Nordeste), mostrou que a competição com os laticínios de coordenação interorganizacional tem a variável preço como fator muito intenso, indicando que o ambiente econômico-institucional influencia diferenciadamente as distintas governanças.

Tana (2012) buscou discutir a influência das redes sociais interorganizacionais nas capacidades gerenciais das cooperativas que operam no segmento lácteo de Minas Gerais e do Brasil, e para isso, utilizou os métodos qualitativos baseados em Lefrèvre e Lefrèvre (2003) e os métodos quantitativos de análises de equações estruturais, com uso do Ucinet e Amos, para calcular a sociometria das redes. Este constatou que as redes sociais interorganizacionais geram capital social e que as cooperativas utilizam-se das redes, ainda que de modo muito incipiente, e que essa participação traz benefícios para as cooperativas, mostrando que os dirigentes das cooperativas consideram que é importante ter uma proximidade maior entre as cooperativas, mas que o modelo atual dificulta essa relação.

O'Hagan, Ellebrecht, Petersen (2013) realizaram um estudo apresentando a importância dos coordenadores dentro da *netchain*, podendo estes ser parte da rede ou membros externos da mesma, focados na inspeção mútua entre a produção e o processamento. O estudo mostra que estes

coordenadores possuem estruturas necessárias para organizar e conduzir os processos de coordenação, precisando que seja melhorada ainda a prestação de serviços voltados à gestão da saúde dos animais.

Puffal e Puffal (2014) apresentaram uma análise da configuração conceitual de estudos publicados entre 1997 e 2007 referentes às relações interorganizacionais, buscando observar os avanços alcançados neste período e as metodologias mais utilizadas, bem como fazer um apanhado do campo de estudos de redes. Por meio das análises textuais e utilizando-se de técnicas quantitativas, foram selecionados 51 artigos para a análise, distribuídos entre quatro periódicos dos quais 19 foram publicados no *Organization Studies*, 12 no *Administrative Science Quarterly*, 12 no *Academy of Management Journal*, e 8 no *American Sociological Review*. Constatou-se que o campo das relações interorganizacionais continua fragmentado, e que estudos que envolvem as teorias de estratégia, contingência, custos de transação e decisão foram os que tiveram um maior aumento de representatividade, principalmente na abordagem de forma teórica de redes sociais. Entretanto, o avanço teórico sobre o tema redes é modesto, sendo de grande importância a realização de mais estudos sobre o mesmo.

Em pesquisa sobre alianças estratégicas intersetoriais, Barche (2015) buscou resolver a questão de como a formação de alianças estratégicas intersetoriais contribui com o mercado de biodiesel no Estado do Paraná. Por meio de estudo qualitativo, a autora demonstrou que alianças estratégicas intersetoriais podem ocorrer por trocas de recursos entre os participantes e não necessariamente pela doação monetária de um a outro, que as alianças estratégicas intersetoriais fomentam e são essenciais para a manutenção do setor e ainda que, apesar de o mercado funcionar com determinado êxito, os interesses individuais prevalecem sobre qualquer outro.

O artigo busca investigar a utilização de cana para produção de celulose e papel em uma cidade da China, onde foram analisados os fluxos de materiais e dinheiro ao longo da cadeia de abastecimento, bem como a divisão do trabalho e os custos em cada camada de produção (de rede), com base na teoria *netchain*. Os resultados evidenciaram a importância da indústria de papel e da colheita de cana para a subsistência local, e mostrou que esta possui dependência das fábricas de papel e que em suas relações predominam interdependências recíprocas, confiança e laços sociais (KOBHING et al, 2016).

A partir dos estudos realizados verifica-se um campo de pesquisa ainda vasto a ser percorrido, em que trabalhos com o recorte pretendido nessa tese ainda não foram explorados.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta seção apresenta os conceitos básicos e fundamentais para o desenvolvimento do estudo, de acordo com os objetivos propostos, focados nas Estruturas e no Contexto das Relações Interorganizacionais, e nas Estratégias Organizacionais. O objetivo é apresentar as teorias buscando discutir itens de relevância para compreensão do setor e das relações envolvidas no mesmo, além de fatores que podem contribuir para a melhoria das relações.

#### **3.1. Estruturas e Contexto das Relações Interorganizacionais**

Abaixo serão descritos os principais contextos e estruturas das Relações interorganizacionais para o desenvolvimento desta tese, focando em avaliar os conceitos de Custos de Transação, Cadeias Produtivas e Cadeias de Suprimentos, Redes Interorganizacionais e *Netchain*.

##### **3.1.1. Custos de transação**

Toda relação é pautada na expectativa de ganhos ou perdas a partir das ações realizadas pelos envolvidos. Os custos de transação são fatores relacionados a riscos, incertezas, oportunismos e variações que podem atrapalhar a competitividade empresarial, caso não sejam considerados de forma correta pelas empresas que se inter-relacionam. Devido a isso, as organizações buscam se relacionar, mas sempre observando qual o impacto de suas ações nas relações.

A base da Economia dos Custos de Transação está focada no neoinstitucionalismo, e este se baseia em vários enfoques teóricos que identificam estudos institucionalistas clássicos com as novas metodologias de análise, base de diversos trabalhos atuais no âmbito organizacional. Os conceitos

e aplicações da Nova Econômica Institucional (NEI) e das Redes de Poder conseguem desenvolver uma análise e prescrição mais eficiente para as cadeias, aumentando sua competitividade (PEROSA; PAULILLO, 2006).

O ambiente institucional é formado por concepções econômicas, políticas e sociológicas, que formatam padrões de comportamentos, normas e valores a grupos, indivíduos e empresas (GONÇALVES; MACHADO-DASILVA, 1999). Este ambiente se define a partir das relações, dos riscos e ganhos de se fazer algo em função do outro. Nas análises relacionadas ao setor agroindustrial, a NEI tem grande importância a partir do uso dos conceitos da Economia dos Custos de Transação (ECT), a qual foca na análise econômica, identificando e avaliando as estruturas de governança entre os envolvidos da cadeia.

A análise do ECT busca avaliar separadamente cada transação; porém, no âmbito agroindustrial, base deste estudo, a análise dos sistemas deve ser realizada com base nas transações ocorridas entre os agentes analisados, devendo essas transações ter atributos e relações em comum, para ser possível analisar corretamente o processo. Williamson (1975) propõe que a coordenação das cadeias produtivas está diretamente relacionada ao conceito de estrutura de governança, em que se deve avaliar a integração vertical desde o fornecimento até o mercado, envolvendo contratos de fornecimento, sendo este fator de relevância para a competitividade das empresas.

As unidades de análise devem se basear em avaliar a especificidade dos ativos, prever as implicações comportamentais, definir situações oportunísticas, verificar a influência do ambiente institucional e avaliar custos e estruturas de governança, conforme Seth e Thomas (1994) e Williamson (1996).

Os conceitos de ECT possuem relevância e aplicação na compreensão das relações da empresa focadas no alcance da competitividade, buscando reduzir nas empresas o oportunismo e a incerteza nas relações. Juntamente com

esses conceitos temos os aportes relacionados a redes de poder que buscam analisar as coordenações e interações existentes nos componentes de uma cadeia, sendo estes econômicos e sociais (PEROSA; PAULILLO, 2006). Pioneiro nos conceitos da ECT, temos o autor Williamson (1975; 1985), que apresentou a economia dos custos de transação em diversas áreas organizacionais. Os custos de transação objetivam desenvolver relações de forma a negociar, conseguir informação, avaliar e controlar o desempenho, compor e garantir o cumprimento dos contratos (WILLIAMSON, 1985).

Avaliar a economia dos custos de transações significa compreender como os agentes envolvidos em um processo organizacional se relacionam e enfrentam as transações, podendo estas ser contratuais ou não, verificando o que leva essas empresas a permanecerem ou se afastarem da rede envolvida, avaliando as questões de incerteza e oportunismo.

A base da ECT se volta a avaliar as transações econômicas ligadas diretamente às estruturas de governança adequadas a cada tipo de relação existente. Estas avaliam a transação e a estrutura de governança, sendo dependentes dos custos de transação envolvidos com cada alternativa. Os custos de transação focam no antes e depois de uma transação. No *ex ante* avaliam-se os contratos e a negociação em si, e no *ex post*, medem-se e controlam-se os direitos de propriedade, e monitoram-se o desempenho e a disposição das atividades. Os custos de transação avaliam quatro bases identificadas inicialmente por Williamson (1985): o oportunismo, a frequência, a incerteza e a especificidades dos ativos.

O oportunismo e a incerteza possuem grandes correlações, pois estas se concentram na racionalidade limitada e na assimetria de informação. A racionalidade limitada direciona os contratos de forma que estes podem ser negociáveis, o que pode causar perdas ou ganhos a alguma das partes levando oportunidade na negociação. Uma relação oportunista é uma relação não



cooperativa em que o indivíduo visa seu autointeresse. Williamson (1985) cita que este se baseia no uso assimétrico das informações, buscando de alguma forma atrapalhar o outro incluído na transação. Tudo isso pode levar a questões de incerteza, em que os agentes diminuem ou aumentam seu grau de confiança na rede quando sentem as situações oportunistas reduzidas.

A frequência nas relações fortalece as transações, pois quanto mais relação ocorre entre os indivíduos, mais estes estarão envolvidos e buscarão juntos manter e alcançar melhores resultados. Quanto menor a frequência nas relações, maior a necessidade de cláusulas contratuais mais rigorosas.

A especificidade dos ativos é fundamental para definir a estrutura de governança a ser adotada. Williamson (1991) propõe seis categorias para esse conceito: locacional, ativos físicos, ativos humanos, ativos dedicados, marca e temporal. A locacional sugere que as empresas dão maior prioridade a empresas fornecedoras mais próximas, de forma a reduzir custos com logística de armazenagem e entrega. A temporal observa a questão da validade, a perecibilidade ou necessidade da matéria-prima para definir com quem irá negociar, e isso pode gerar fatores oportunistas nas relações (PEROSA; PAULILLO, 2006).

Avaliar os custos de transação promove às empresas um melhor conhecimento de suas relações e define quais agentes podem ser mais valorizados para a construção de um relacionamento mais duradouro. É importante avaliar esse processo dentro das cadeias produtivas e das cadeias de suprimentos, buscando criar nestas as redes interorganizacionais.

### **3.1.2.Cadeia produtiva**

A formação de uma cadeia produtiva se realiza com a formação de um conjunto de processos articulados, originários das inter-relações de agentes

econômicos e institucionais, sendo estes considerados como elos. A partir da cadeia produtiva, é possível ter uma ampla visualização do processo produtivo, focada no desenvolvimento de estratégias, para o alcance de resultados de melhor desempenho das empresas envolvidas.

As cadeias produtivas têm como base de seus estudos a economia industrial francesa, os conceitos de *Commodity System Approach* (CSA) e a visão de *filières*, focada nos itens de distribuição de um produto, os quais não priorizam apenas o preço, mas também as relações. Os conceitos de cadeias produtivas estão sustentados na visão sistêmica, partindo dos conceitos de agronegócio, mas voltado a elaborar um planejamento do sistema produtivo em contexto do macroambiente social e econômico (BATALHA, 1997).

As bases do sistema agroalimentar concentram-se no *Commodity System Approach* (CSA) e na visão de *filières*, e estes se baseiam em avaliar e desenvolver de forma sistêmica os negócios agroindustriais (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994).

Davis e Goldeberg (1957) desenvolveram o conceito de *Commodity System Approach* (CSA): este buscava destacar as estratégias no sistema agroindustrial como um todo, em que o mesmo deve ser considerado como uma coordenação de contratos entre agentes produtivos. Na visão dos autores prevalece o fluxo perfeito de informação e de custos de transição insignificantes. Nesse conceito, a atuação do estado foca-se na manutenção do equilíbrio da renda agrícola, no desenvolvimento de apoio à pesquisa e na regulamentação da fabricação de alimentos, instituindo modelos e mecanismos de controle (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994).

O conceito de *filières* foi apresentado na Europa na década de 1960 pelo *Institut Nationale de Recherches Agroindustriale* (INRA), onde eram consideradas a relação dos contratos e a integração vertical na agricultura francesa, sendo esta a avaliação das operações ocorridas desde a indústria de

insumos até a indústria alimentícia, o distribuidor e o consumidor final (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994)

*Filières* avalia as formas de relacionamento dentro do sistema agroalimentar, verificando graus de dependência entre estes, avaliando os mecanismos de dinâmica do sistema, em que o conceito de tecnologia é muito relevante, pois tem a possibilidade de modificar a classe dos produtos e a composição dos mercados (FARINA; ZYLBERSTAJN, 1994).

O conceito de cadeias produtivas volta-se a conduzir e definir as etapas sequenciais pelas quais os insumos passam em um determinado setor. Esta pode ser representada, de acordo com Sturgeon (2001), por outros nomes além do conceito mais comum, que é cadeia de suprimentos, sendo estes: cadeia *commodity*, cadeia de atividades, cadeia *pipeline*, ou ainda cadeia de valor.

Avaliando as cadeias produtivas agropecuárias, estas são formadas com base em três processos principais: processos à montante, envolvendo as atividades que precedem o produtor rural; produção em nível agropecuário, em que se relacionam os procedimentos voltados à atividade agrícola e pecuária; e os processos que se dão à jusante, formados pelos agentes que desenvolvem suas atuações após a produção agropecuária, incluindo os processos que ocorrem nos canais de comercialização, como distribuidores, atacadistas, supermercados, intermediários, representantes, consumidores e importadores (ARAÚJO, 2010).

Nos conceitos de Batalha (1997), uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada em três macrossegmentos: comercialização, industrialização e produção de matérias-primas. Em muitos casos, os limites dessa divisão, segundo o autor, não são facilmente identificáveis, podendo variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise. Ferreira (2003) considera que a análise das cadeias produtivas tem como objetivo descrever os processos técnicos produtivos, sendo estes analisados com base no fluxo tecnológico que ocorrer.

Nos conceitos de Castro (2000), o sistema produtivo agroindustrial é composto pelos seguintes agentes principais: os fornecedores de insumo; as propriedades agrícolas; a indústria de processamentos ou transformação do produto; o mercado consumidor; o ambiente institucional e o ambiente organizacional.

A análise da cadeia produtiva deve ser realizada a partir da identificação de um produto ou serviço final, apresentando a partir disso todas as empresas e elos para o seu desenvolvimento, como fornecimento, transformação e distribuição, integrando os agentes da cadeia em função da obtenção do produto acabado pelo consumidor (CASTRO, 2000).

Além dos agentes da cadeia, é importante considerar a existência dos ambientes institucional e organizacional, em que o ambiente institucional é constituído pelas leis de âmbito federal, estadual e municipal relacionados ao setor, além dos costumes, cultura, etnia e tradições da sociedade na qual a empresa está inserida, bem como de políticas setoriais macroeconômicas que geram impactos na modernização do setor, nas inovações tecnológicas, no comportamento das organizações e no ambiente organizacional, voltados a fatores diretamente ligados à organização.

Williamson (1989) considera que, para realizar a coordenação de uma cadeia produtiva, as empresas necessitam de grande cooperação entre os elos envolvidos, focada na continuidade do grau de vinculação dos agentes. Além disso, deve ocorrer a competição voltada ao alcance da eficiência e da qualidade individual de cada elo, centrado na competitividade de toda a cadeia.

Segundo Castro et al. (1998), a gestão da competição e da cooperação de uma cadeia produtiva é o que define sua coordenação, sendo esta realizada a partir de contratos formais e informais, intervenções, definições de políticas e normas de articulação e negociação entre os componentes de uma cadeia e seu entorno.

Machado e Zylberstajn (2004) destacam que a coordenação de uma cadeia produtiva é desenvolvida com base nas estruturas de governança definidas, em que são encontrados os incentivos, contratos e instrumentos de controle utilizados nos segmentos da cadeia.

Nos conceitos de Araújo (2010), as principais estruturas de coordenação de uma cadeia produtiva se voltam aos mercados futuros, às agências e programas governamentais, às cooperativas, às integrações, às firmas individuais, às tradings e aos demais envolvidos no processo.

Todas essas ferramentas de coordenação têm extrema importância no desenvolvimento da cadeia produtiva, pois é por meio de regulamentos e instituições que se definem os caminhos a serem seguidos, que norteiam todos os agentes da cadeia e seus entornos existentes.

Davis e Goldberg (1957) consideram que as cadeias produtivas são os entornos das instituições, sendo estas cadeias sistemas interligados dentro de outros sistemas. Castro et al. (1992) consideram que o agronegócio é composto por cadeias produtivas formadas de diversos sistemas produtivos, os quais agregam valor à produção dessas instituições. Cada sistema produtivo tem suas características, e juntos, formam estruturas interdependentes, sendo o sucesso de todos vinculado ao êxito de cada parte individualmente (ARAÚJO, 2010).

Para uma análise mais precisa de uma cadeia produtiva, é interessante a realização de um detalhamento, por meio de verificações aprofundadas, podendo estas ser realizadas a partir de diagnósticos. Os autores Farina e Zylberstajn (1994), Megido e Xavier (1994) propõem um modelo de análise diagnóstica que compreende as seguintes ações, para realização do diagnóstico:

- Caracterização da cadeia produtiva: definir a importância da cadeia no agronegócio, definir objetivos, limites, entradas, saídas, componentes, ambientes e critérios de desempenho.

- Modelagem da cadeia produtiva: construir um modelo de cadeia com base nos segmentos e fluxos;
- Análise de fluxos de materiais e capital: determinar o quanto de material e capital que entra ou sai de cada segmento da cadeia focado na eficiência e equidade;
- Análise da qualidade de insumos e produtos: determinar características desejáveis de forma a determinar sua qualidade;
- Análise dos processos internos em segmentos de cadeia produtiva: analisar as operações internas, custos e qualidade focados na definição dos gargalos da eficiência.
- Identificação e priorização dos fatores críticos: identificar variáveis determinantes com baixo desempenho.
- Quantificação da tendência histórica de cada fator crítico: medir o comportamento do fator crítico por um período de 5 a 10 anos;
- Identificação das principais forças impulsoras e restritivas: identificar os determinantes dos fatores críticos identificados.

Com base no desenvolvimento dessas etapas do diagnóstico, é possível mapear todo o processo da cadeia produtiva e encontrar os potenciais entraves ou gargalos existentes, além de enxergar de forma aprofundada todo o seu escopo. Dessa forma, é possível alcançar resultados estratégicos positivos para a cadeia e seus envolvidos. Com base nesse modelo, é possível avaliar qualquer tipo de cadeia produtiva, seja ela do leite ou de qualquer outro tipo de produto.

O sistema agroindustrial do leite, segundo Churchman (1972), deve considerar o ambiente geral e o ambiente de domínio: o ambiente geral é constituído pelas influências internacionais, econômicas, financeiras, governamentais, socioculturais, mercadológicas; e o ambiente de domínio se

refere ao território ou nicho que o sistema demarca para si em relação a produtos, serviços e mercados a serem atendidos.

A dinâmica das cadeias produtivas gera vantagens ao produtor, de modo que os principais objetivos do desenvolvimento do processo produtivo em cadeia são: agilidade na produção, produtos diferenciados e com maior qualidade, redução de custos, maior agregação de valor, ganhos em competitividade organizacional, visão sustentável, sustentabilidade e abrangência de atividades agropecuárias no mercado global.

A produção do leite no Brasil teve ascensão maior com a crise de 1929, sendo esta realizada a partir da substituição das importações e da expansão do mercado consumidor, trazida pela acelerada urbanização. Sua história inicia-se nos anos 40, quando várias cooperativas e empresas experimentavam as primeiras intervenções do governo em seus preços (VIANA; FERRAS, 2007).

Nas décadas de 1950 e 1960, iniciou-se um processo de transformação, com a implementação das estradas, a instalação da indústria de equipamentos, o surgimento do leite B, as inovações nas embalagens (descartáveis) e a vinda das multinacionais que deram um novo impulso ao segmento industrial (VIANA; FERRAS, 2007).

Porém, foi no início da década de 1990 que ocorrem grandes avanços neste processo de industrialização, uma vez que nesse período começa a ocorrer maior abertura de mercado, influenciando profundamente no desempenho da cadeia, o que, por consequência, torna o sistema cada vez mais competitivo, pois o governo passa a interferir cada vez menos neste setor, ficando a formação de preço em função das leis de mercado da oferta e da procura por este produto, e neste período, passa-se a incrementar a utilização de tecnologias no ambiente de produção leiteira (VIANA; FERRAS, 2007).

Avaliar a cadeia produtiva do leite é um campo de grande importância, pois não se verificam muitos trabalhos que aprofundam a visão da cadeia

produtiva do leite focada nas relações interorganizacionais com o recorte escolhido para este trabalho, voltado aos conceitos de *netchain*, em uma rede de estudo que ainda não foi apresentada em outros estudos anteriores, de acordo com as pesquisas realizadas. Para compreender melhor os conceitos de *netchain*, é interessante apresentar e discutir os conceitos relacionados à cadeia de suprimentos, que será abordada no próximo item.

### **3.1.3.Cadeia de suprimentos**

A busca pelo crescimento e pelas vantagens competitivas organizacionais modificam cada vez mais os processos empresariais, fazendo com que as empresas criem interação e se relacionem dentro de suas cadeias produtivas. Com isso surge a necessidade de novos formatos de trocas entre as empresas, não se baseando elas apenas nos fluxos de informações e produtos, mas expandindo para a gestão do relacionamento em toda a cadeia produtiva.

Para desenvolver uma análise integrada da cadeia produtiva, é importante que as organizações programem uma integração constante de sua cadeia, desde a entrada da matéria-prima no fornecedor, o processo de transformação, armazenagem, transporte na indústria e a movimentação no atacado, varejo, até a entrega do produto final ao consumidor, promovendo, dessa forma, o SCM ou *Supply Chain Management*, ou gerenciamento da cadeia de suprimentos eficiente e eficaz, alcançando um processo mais desenvolvido.

O termo “gestão da cadeia de suprimentos” (SCM) inicialmente considerado como logística integrada, surgiu com o nascimento da análise de custos totais em toda a cadeia, assegurando a efetividade do sistema total e o aumento da preocupação com o serviço ao cliente. Este é considerado um esforço de coordenação nos canais de distribuição, por meio da integração de processos de negócios que interligam seus diversos participantes (FLEURY,



2002). Inicialmente, a logística nas empresas era restrita às competências de transporte e armazenagem de produtos. Atualmente, a logística é responsável pela integração dos parceiros na cadeia de suprimentos, ou seja, um elemento-chave da organização (NOVAES, 2007).

Nos conceitos de Zuin e Queiroz (2006) a cadeia de suprimentos é definida como o conjunto de processos integrados que engloba desde os fornecedores da indústria (produtor rural ou outra indústria), os fornecedores de insumos, a indústria de apoio, até os distribuidores e outros agentes por meio dos quais matérias-primas são manufaturadas em produtos finais e chegam ao alcance dos consumidores, sendo esta composta por todos os envolvidos no processo compra, transformação, venda e entrega ao cliente final.

O SCM, ligado à criação de vantagens competitivas, somente alcança maiores resultados, se sua implantação e manutenção forem realizadas a partir de um desenvolvimento bem planejado pela logística integrada, mostrando dessa forma que a logística é parte do SCM, e o SCM, além da logística, se preocupa com a gestão do relacionamento a jusante e a montante.

De acordo com Ávila (2006), o objetivo da SCM é a melhoria contínua, objetivando reduzir custos, eliminar as atividades que não agregam valor ao processo, aumentar o valor percebido pelo consumidor final e gerar novos negócios de valor adicionado. As vantagens e benefícios de um SCM bem desenvolvido nas organizações se voltam à redução de custos, qualidade, velocidade, flexibilidade, competitividade organizacional, mais produtividade, aumento de receita, sendo o enfoque da empresa voltado à necessidade do consumidor final, o que aproxima a empresa do cliente (FLEURY; WANKE; FIGUEIREDO, 2000; KETCHEN JÚNIOR; HULT, 2007; STEVENSON; SPRING, 2007, GUNASEKARAN; LAI; CHENG, 2008).

Os objetivos primários da integração da cadeia de suprimento, segundo Min e Zhou (2002), são: melhoria do serviço aos clientes (maior disponibilidade

de produtos); menor tempo de resposta; melhoria da utilização do capital (otimização da utilização de ativos, aumento do retorno sobre investimento, redução de custos); compartilhamento de informação e conhecimento (comunicação em tempo real, transferência de tecnologia); redução da exposição ao risco (redução de risco de falha de qualidade, de informação, etc.). Para Alves Filho (2001), o objetivo é tornar os processos de negócio mais eficientes e eficazes, reduzindo custos, níveis de estoque, melhorando a qualidade e criando vantagem competitiva e valor para a cadeia de suprimentos.

Os tipos de ligações na cadeia de suprimento são, segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998): ligações gerenciadas (controladas pela empresa); ligações monitoradas (não totalmente controladas, mas monitoradas ou auditadas pela empresa); ligações não gerenciadas (nem controladas nem monitoradas pela empresa); ligações entre não membros (entre um participante da cadeia e outro não participante).

A gestão da cadeia de suprimentos possui três aspectos importantes: compartilhamento de informação, integração e parceria (COSTA; RODRIGUEZ; LADEIRA, 2005). As relações entre as partes são um esforço coordenado, fazendo que as empresas participantes façam o que é certo de maneira rápida e eficiente, pois os prejuízos e benefícios serão divididos equitativamente.

Os processos gerenciais de integração do SCM são, segundo Lambert, Cooper e Pagh (1998): relacionamento com cliente, buscando identificar as necessidades e especificações de cada cliente e medir sua lucratividade; o serviço ao cliente, que tem a função de atendimento do cliente e é seu canal direto de comunicação com a empresa; a gestão da demanda, respondendo por equilibrar a demanda e a capacidade da empresa; o atendimento de pedidos gerenciando os pedidos recebidos e acompanhando datas e entregas; a gerência do fluxo de manufatura, visando garantir flexibilidade, custos e qualidade de

produtos; o setor de compras, responsável pelo relacionamento com fornecedores e a entrega de insumos; o desenvolvimento de produto e vendas, operacionalizando as necessidades dos clientes, selecionando materiais e fornecedores para um novo produto e desenvolvendo tecnologia de produção, projetando também a estrutura de suprimentos de produto; e a logística reversa, destinando produtos retornados e identificando oportunidades de melhorias.

Na parceria existe um relacionamento de confiança, abertura, riscos e recompensas compartilhadas, gerando um bom desempenho, que não seria alcançado individualmente. As relações entre compradores e fornecedores, segundo Chen e Paulraj (2004), são baseadas em: redução da base de fornecedores, relações de longo prazo, comunicação, equipes interfuncionais, envolvimento do fornecedor.

A cadeia de suprimentos envolve desde o fornecedor da matéria-prima até o consumidor final, sendo esta composta de uma ou várias empresas de acordo com o segmento avaliado, em que se existem fornecedores de primeira e segunda camadas, além de distribuidores, varejistas que realizam o contato com o consumidor final. Tendo a empresa relações a montante (*upstream*) em direção ao fornecedor, e a jusante (*downstream*) em direção ao cliente (PIRES, 2004), quanto mais integrada for a cadeia, maiores serão os resultados alcançados por cada integrante da mesma, pois os ganhos são conjuntos.

#### **3.1.4. Redes interorganizacionais**

As redes interorganizacionais são consideradas como fatores importantes de vantagem competitivas organizacionais, para empresas de todos os segmentos. Elas surgiram a partir da necessidade do crescimento e penetração de novos mercados organizacionais, em que as empresas percebem que uma unificação dentro de uma mesma cadeia, ou com empresas do mesmo setor, é de

relevante importância para o alcance de resultados e de permanência de mercado no contexto atual.

Nohria e Eccles (1992) citam que os conceitos relacionados a redes são difundidos desde 1950, sendo estes utilizados nos campos de estudo de antropologia, psicologia e biologia molecular, os quais foram subsídios para o desenvolvimento dos conceitos de redes no âmbito organizacional. As redes interorganizacionais tiveram sua base de crescimento a partir dos anos de 1980, focadas nas necessidades das empresas diante do aumento da competição no mercado (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008).

De acordo com Nohria e Eccles (1992), o interesse pelos estudos de redes nas organizações se deve basicamente à emergência da nova competição empresarial, em que as organizações necessitam de constante adaptação, estando estas focadas nas relações entre as empresas envolvidas, além disso, no surgimento e expansão das tecnologias de informação e de comunicação e na ampliação da disciplina Redes no conteúdo acadêmico, promovendo uma interação nos estudos organizacionais.

A relação interorganizacional é um importante componente central da estratégia, pois esta fornece acesso a recursos e competências, sobretudo intangíveis, os quais, de outra forma, não estariam disponíveis para as firmas (COSTA, 2005). A composição de uma rede de empresas é realizada por um conjunto ou grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, podendo estas ser de um mesmo setor ou parte de uma cadeia produtiva (BALESTRO et al., 2003).

Os principais motivadores para colaboração entre empresas são os mesmos encontrados para a competição empresarial, sendo estas a integração vertical ou a diversificação, sendo um aspecto a ser considerado na colaboração pela busca da realização conjunta de fatores não possíveis de desenvolvimento individual (COSTA, 2005).

Nos conceitos de Oliver (1990), os relacionamentos interorganizacionais estão baseados na simetria, reciprocidade, eficiência, estabilidade e legitimidade, sendo estes fatores contingenciais para o desenvolvimento das relações nas redes, em que deve existir equilíbrio de forma, para que todos os envolvidos na rede tenham vantagens em sua interação.

São vários os conceitos abordados sobre redes. De acordo com Ferreira Júnior (2006), definir rede interorganizacional tem suas particularidades, por este ser um conceito abrangente e complexo. O quadro 1 relaciona os principais conceitos encontrados na literatura.

Quadro 1 - Conceitos de Redes

Miles e Snow (1986)	Combinação única de estratégia, estrutura e processo de gestão a que se refere.
Thorelli (1986)	Duas ou mais empresas por meio da intensidade de sua interação, constituem um subconjunto de um (ou vários) mercado(s). Uma rede pode ser vista como posições ocupadas por empresas, famílias ou unidades estratégicas de negócio, inseridas em contextos diversificados, associações comerciais e outros tipos de organizações.
Jarillo (1988)	São acordos de longo prazo, com propósitos claros, entre empresas distintas, mas relacionadas, que permitem àquelas empresas estabelecer ou sustentar uma vantagem competitiva.
Balestro et al., (2003)	Um conjunto ou grupo de organizações interconectadas por relações bem definidas, sejam elas de um mesmo setor ou situadas ao longo de uma cadeia produtiva.
Amato Neto (2005)	Agrupar empresas com objetivo de fortalecimento.
Guerrini, Oliveira e Marelli (2005)	Empresas de cooperação com foco no alcance da força pela concentração, voltadas na resolução de problemas conjuntos e na atuação de novos mercados para se tornarem mais competitivas.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptados pela autora

A forma de cooperar entre os integrantes da rede pode desenvolver mudanças importantes nas organizações participantes, quando esta altera a forma

de competir e passa a colaborar com seus concorrentes como parceiros (POWELL, 1990).

As redes organizacionais possuem tipologias distintas de acordo com suas configurações empresarias. Abaixo são apresentadas as principais tipologias das redes citadas de acordo com Amato Neto (2005) e ampliada e adaptada pela autora no quadro 2.

Quadro 2 - Tipologias de Redes

Grandori: Soda (1995)	Redes sociais: Simétricas e Assimétricas Redes Burocráticas: Simétricas e Assimétricas Redes Proprietárias: Simétricas e Assimétricas
Bremer (1996); Goldman (1995)	Empresa Virtual: Ponto de vista institucional e funcional Institucional: Combinação das melhores competências essenciais de empresa legalmente independente. Funcional: Concentração em competências essenciais coordenadas por meio de uma base de tecnologia da informação.
Casarotto; Pires (1998)	Redes Top-Down: Subcontratação, terceirização, parcerias Redes Flexíveis: Consórcios
Wood Jr.; Zuffo (1998)	Estrutura Modular: Cadeia de Valor e Terceirização de Atividades de Suporte. Estrutura Virtual: Liga temporariamente rede de fornecedores Estrutura Livre: de barreiras, define funções, papéis, tarefas.
Corrêa (1999), Verri (2000)	Rede Estratégica: Desenvolve-se a partir de uma empresa que controla todas as atividades. Rede Linear: Cadeia de Valor (participantes são elos) Rede Dinâmica: Relacionamento intenso e variável das empresas entre si.
Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004)	Direcionalidade – Vertical ou Horizontal; Localização – Dispersa ou Aglomerada; Formalização – Base Contratual Formal ou Base Não Contratual Formal; Poder – Orbital ou Não Orbital.

Fonte: Amato Neto (2005), adaptado e ampliado pela autora

As características das redes de empresas, segundo Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) são: relatividade nos papéis dos atores

organizacionais; interação; interdependência das partes; complementaridade; especialização das atividades das empresas; competitividade entre redes.

De acordo com Messner et al.(2000), os principais problemas de uma rede estão voltados ao número de agentes, pois quanto maior esse número, mais difícil o controle. Outros fatores são: o tempo de decisão, pois uma rede é projetada para interesses de longo prazo gerando uma coesão social, o que muitas vezes diminui ou impede a relação da rede com outras redes; a consolidação institucional em que se busca o desenvolvimento de identidades comuns e a mudança de laços ausentes em fortes ou fracos, porém isso poderá gerar uma consolidação interna ou atitudes de hostilidade e indiferença entre os atores da rede; os problemas de coordenação com sua dificuldade de ir ao encontro do equilíbrio de ganhos para todos os agentes envolvidos; problemas de poder relacionados diretamente à falta de construção de centros de poder na rede. Além disso, temos as tensões entre conflito e cooperação, o comodismo ou o pensamento próprio que pode dificultar a criação de objetivos comuns que contribuem para o desenvolvimento da rede como um todo.

As principais motivações para a formação de uma rede, segundo Hoffmann, Molina-Morales e Martínez-Fernandez (2004) são: complexidade de produtos, troca de conhecimento, demanda por rapidez de resposta; aprendizagem organizacional e disseminação da informação; confiança e cooperação; e defesa contra a incerteza. Nos conceitos de Amato Neto (2000), três variáveis são determinantes na formação das redes de empresas: a diferenciação, a interdependência interfirmas e a flexibilidade. Sendo que a diferenciação se foca em gerar benefícios inovadores, a interdependência interfirmas considera as empresas como uma unidade organizacional, a flexibilidade, que é uma das principais propriedades das redes, criando um ambiente inovador e produtivo de acordo com suas contingências e necessidades.

A partir do desenvolvimento de redes interorganizacionais, as empresas envolvidas podem alcançar diversos benefícios competitivos em seu setor de atuação, o que justifica essa unificação. Pfeffer e Salancik (1978) consideram que as empresas alcançam ganhos em termos de obtenção de recursos e de diminuição de custos, de acordo com Williamson (1985). Jarillo (1988) afirma que a unificação de organizações diferentes que possuem um relacionamento a longo prazo possibilita ganhos e vantagens competitivas no mercado inserido, frente às empresas que não se enquadram na rede.

Para Lin, Yang e Arya (2009), os benefícios das redes se baseiam em: combinar competências e utilizar o *know-how* de outras empresas; dividir ônus de realizar pesquisas tecnológicas, compartilhando o desenvolvimento e o conhecimento adquirido; partilhar riscos e custos de explorar novas oportunidades, realizando experiências em conjunto; oferecer produtos de qualidade superior e diversificados; exercer uma maior pressão sobre o mercado; compartilhar recursos; fortalecer o poder de compra; obter força para atuar em mercados internacionais.

Verschoore e Balestrin (2008), em estudos realizados, consideraram que os componentes das redes interorganizacionais apresentam cinco ganhos principais de competitividade, entre eles: escala e poder de mercado – quanto maior o número de integrantes da rede, maiores serão os ganhos de escala e poder de mercado, relacionados a poder de negociação com fornecedores e parceiros e fortalecimento da marca da rede; e acesso a soluções – a rede possibilita a melhoria de pontos fracos de integrantes da mesma a partir do conhecimento dos outros integrantes e sistemas de informação integrados, promovendo consultorias e treinamentos internos, e assessorias necessárias nas áreas contábil, técnico produtiva etc.

Além destes dois ganhos, Verschoore e Balestrin (2008) apresentam o ganho de aprendizagem e inovação – em que as empresas envolvidas aprendem



de forma associativa, por meio de diferentes organizações e práticas de gestão, e promovem inovações com base em diferentes lógicas e combinações de informações. Outro fator é o de redução de custos e riscos – a partir da rede os custos e riscos são diluídos entre seus envolvidos, obtendo a complementariedade de recursos entre os parceiros, sendo este um dos principais fatores para se desenvolver a rede, de acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004). E por último, o fator de relações sociais – em que os integrantes buscam um aprofundamento das relações para além de relações pura e exclusivamente econômicas, permeadas pela interação e pelo comprometimento semelhante a uma família, diminuindo o oportunismo na relação.

Quanto maiores forem os benefícios alcançados pela rede, maiores e melhores serão as relações existentes, o que promoverá um ambiente de ganhos mútuos entre as empresas envolvidas, sendo este um item importante para o desenvolvimento da *netchain*, uma cadeia em rede.

### **3.1.5. *Netchain***

Os estudos ligados aos conceitos de redes e cadeias tiveram diversos precursores em seu desenvolvimento até chegar ao conceito de *netchain*. Observa-se que cada autor agregou e complementou teorias anteriores para se chegar a uma análise mais precisa desse conceito. Abaixo segue uma breve descrição dessa complementariedade.

Olson Jr (1965) considera que se as forças forem conjuntas em um grupo diferente de empresas, as empresas não alcançarão resultados positivos de forma conjunta; porém, se for um grupo homogêneo, os ganhos serão alcançados a partir das associações das empresas entre si. Essa homogeneidade não se restringe a empresas de mesmo segmento, mas sim a similaridades existentes nas relações.

Sauvéé (2001) considera que o que fará alcançar sucesso na rede será a hierarquia existente nas redes e cadeias, onde se este grau estiver definido, é possível negociar melhor, incluir ou excluir parceiros e definir poder de acordo com o posicionamento da empresa e da assimetria da informação.

Stabell e Fjeldstad (1998) consideraram que as cadeias de suprimentos e a análise de redes deveriam ser integradas, sendo esta baseada em relações de interdependência, enfatizando as ligações verticais na cadeia e as ligações horizontais na rede. Essa interdependência ocorre de forma agrupada, em que cada envolvido contribui para uma determinada tarefa sequencial, focada em tarefas estruturadas e na interdependência recíproca baseada em relações simultâneas e contínuas entre empresas (THOMPSON, 1998).

É importante citar que o conceito atual de *netchain* perpassou por alguns conceitos anteriores, como o de sistema agroindustrial apresentado pelo autor Batalha (1997). Além desse deve-se considerar o conceito de *supply chain management* – SCM, citado por Bowersox e Closs (1996) por e Lambert, Cooper e Pagh (1998), bem como o conceito de redes, citado por Jarillo (1988) e Balestro et al. (2003), para se chegar ao conceito de *netchain*, uma rede composta pelas diversas ligações verticais e horizontais de uma cadeia (LAZZARINI, CHADDAD, COOK, 2001).

Lazzarini, Chaddad, Cook (2001) consideram que *netchain* se baseia na coordenação horizontal da cadeia como em uma rede, sendo que esta deve se basear nas análises dos custos de transações ligados aos modelos de governança.

Nesse sentido, Diederer e Jonkers (2001) consideram que o foco da rede se volta a compreender as relações e os incentivos das empresas que participam de uma rede, em que, para isso, as empresas devem considerar as alterações estratégicas dos objetivos e das oportunidades a partir de inovações, no mercado consumidor e nos custos de transações da rede.

Morvan (1985) considera que cadeia é o conjunto de operações de transformação de um produto ou serviço, baseado na tecnologia e nas estratégias, buscando se complementar de acordo com hierarquia definida.

Já o conceito de cadeia de suprimentos (*supply chain*) volta-se a avaliar o fluxo de produtos e informações para frente e para trás, buscando integrar uma rede de empresas com diferentes atuações no desenvolvimento e com a criação de valor de um produto ou serviço para o cliente final.

Para Omta, Trienekens e Beers (2001), a cadeia de suprimentos e a rede são empresas dentro de um contexto de um produto ou serviço que possui ligações entre elas, em que ambas as empresas buscam a criação de valor para os componentes e para a cadeia e a rede no todo. As relações entre estas podem auxiliar no desenvolvimento competitivo de ambas as empresas, se os interesses estiverem alinhados nesse sentido.

Mueller, Buergelt e Seidel-Lass (2007) afirmam que a *netchain* e as cadeias são compostas de redes expansivas e não lineares. Schutz (2009) considera que as organizações devem ter a partir da *netchain* funções de coordenadores centrados em avaliar e coordenar o gerenciamento de suprimentos, realizar auditorias, coordenar os processos e realizar a gestão de crises.

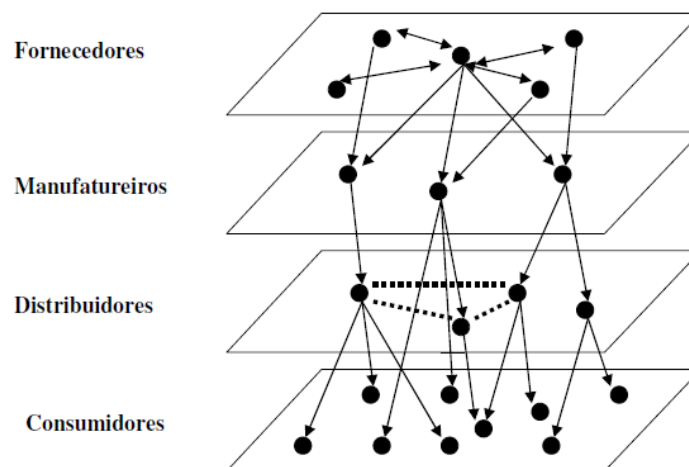
Esses coordenadores são considerados por O'Hagan, Ellebrecht, Petersen (2013) como organizações com agregação de funções e oferta de serviços, que buscam diminuir problemas na relação e promovem uma melhor coordenação do produto e das informações de apoio. Wohlgemuth (2002) afirma que os coordenadores *netchain* podem ser parceiros que participam da *netchain* ou instituições externas que podem auxiliar a partir da realização de serviços de coordenação.

De acordo com Lazzarini, Chaddad, Cook (2001), no campo de pesquisa de cadeias de suprimentos e redes faltava uma unificação de conceitos para

aprofundar e tornar mais relevantes suas análises. Dessa forma, os mesmos citam o conceito de *netchain*, propondo a visão da cadeia em rede em que as empresas estão interligadas e focadas no alcance de resultados conjuntos a partir das relações existentes.

Para buscar um conceito único, Lazzarini, Chaddad e Cook (2001) consideram que a cadeia de suprimentos e a rede empresarial podem ter uma única conceituação, considerando que estas são uma *netchain*, promovendo desta forma a apresentação dos tipos de interdependências organizacionais e dos mecanismos de coordenação, e as fontes de valor entre elas. Quanto mais integrado e com espírito de cooperação a rede estiver fortalecida, maiores serão os resultados conjuntos da mesma, e maiores os ganhos de competitividade no mercado. Abaixo segue a Figura 1, que mostra como ocorrem as interligações entre a empresas com base nos conceitos de Lazzarini, Chaddad e Cook (2001).

Figura 1 - *Netchain* proposta por Lazzarini, Chaddad, Cook (2001)



Fonte: Lazzarini, Chaddad, Cook (2001, p. 2)

A partir da figura 1 observam-se ligações entre empresas do mesmo segmento e de setores distintos, construindo assim as ligações verticais e horizontais que unificam o conceito da cadeia de suprimentos e análise em rede.

O conceito de *netchain*, de acordo com Lazzarini, Chaddad e Cook (2001), busca associar várias fontes de valores existentes nos elos da cadeia e da rede, valorizando os mecanismos de coordenação e colaboração existentes entre as organizações envolvidas na cadeia.

### **3.2. Estratégias Organizacionais**

Esta seção se volta a discutir os conceitos de alianças estratégicas, bem como competição, cooperação e coopetição que estão muito presentes em uma *netchain*.

#### **3.2.1. Alianças estratégicas**

A aliança estratégica é estabelecida com base em objetivos específicos que causam processos cooperativos buscando diminuir a falta de flexibilidade (DAS; TENG, 2000). Estas são focadas no âmbito das decisões de adaptação de uma empresa, sendo incorporadas na carteira estratégica, e coevoluindo de acordo com a estratégia da empresa; com o ambiente institucional, organizacional e competitivo; e com a intenção da administração para a aliança (KOZA; LEWIN, 1998).

São vários os conceitos abordados sobre alianças estratégicas. Alguns autores não consideram como alianças as fusões e aquisições, outros classificam as alianças estratégicas de forma mais ampla. O quadro 3 relaciona alguns conceitos encontrados na literatura.

Quadro 3 - Conceitos de Alianças Estratégicas

Ohmae (1989); Teece (1986)	Parceria entre empresas que trabalham em conjunto em função de um objetivo, compartilhando o controle entre as organizações e unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades.
Das e Teng (1998)	Acordos cooperativos interfirmas pautados em atingir objetivos estratégicos dos parceiros, em que as firmas participantes podem contribuir com quatro tipos básicos de recursos: financeiros, tecnológicos, físicos e organizacionais.
Garai (1999)	Acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.
Gomes-Casseres (1996)	Formas de concepção de novas unidades de competição que possibilitam a redefinição do modelo de competição existente, em que cada parceiro tem controle limitado.
Dutra (1998)	Colaboração internacional entre empresas que se inserem no contexto de globalização e de internacionalização como uma possibilidade real de ganho de vantagem competitiva
Eiriz (2001)	Combinação de duas ou mais organizações a fim de conjugar esforços para perseguir objetivos estratégicos comuns e desenvolver vantagem competitiva que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo.
Chan, <i>et al.</i> (1997)	Reunião de empresas independentes buscando compartilhar recursos em design de produto, produção, comercialização ou distribuição.
Braga (2010)	Grupo de organizações com interesses comuns, que se unem para a melhoria da competitividade de determinado setor ou segmento que cooperam entre si .
Kodama (2007)	Alianças estratégicas buscam integrar várias redes pragmáticas dentro e fora da corporação promovendo a integração ou transformação do conhecimento, produzindo vantagem competitiva para a empresa, como nova posição no mercado.

Fonte: Dados da pesquisa, adaptada pela autora

As alianças podem assumir muitas formas, que vão desde simples acordos sem laços de capital para arranjos mais formais que envolvem participação acionária e compartilhado controle gerencial sobre as atividades conjuntas (CHAN, et al. 1997). Para Lorange e Roos (1996), cada aliança oferece características únicas, sendo impossível dar uma prescrição para a

avaliação de desempenho que seja válida para mais de um número limitado de casos.

Vários autores classificam de diferentes formas os tipos de alianças estratégicas. Lorange e Roos (1996) trabalham com a tipologia de dimensão de mercado, em que as alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração, localizando-se numa reta separada por dois extremos, o do mercado, destacando-se os tipos de alianças caracterizadas pela informalidade, pelo relacionamentos comerciais simples, com regras ditadas pelo preço ou pela hierarquia, caracterizando-se pela integração de atividades. O mecanismo coordenador passa a ser um processo administrativo entre unidades internas da hierarquia.

Yoshino e Rangan (1996) trabalham com as dimensões de competição e constroem sua metodologia de classificação de alianças estratégicas partindo do pressuposto de que as alianças envolvem o equilíbrio entre cooperação, ou nível de interação e conflito, e propõem uma matriz de delimitação de alianças de acordo com os graus de competição entre as partes envolvidas.

Chan et al. (1997) consideram as alianças como horizontais e não horizontais, sendo estas responsáveis pelos aumentos dos valores patrimoniais das empresas parceiras. Alianças horizontais envolvem a transferência ou partilha de conhecimentos técnicos, que tendem a produzir maiores efeitos de riqueza do que alianças não horizontais, como as de marketing, mostrando que as alianças que adicionam maior valor permitem às empresas manter o foco de seus negócios, fazendo uso das habilidades técnicas complementares de empresas parceiras.

A partir dos estudos de Klotzle (2002), os tipos de alianças estratégicas podem ser considerados como: contratos unilaterais – compostos de licenças, acordos de distribuição, e contratos de P & D; participação acionária minoritária;

*joint-ventures* e contratos bilaterais – composto de P & D conjunto, marketing e promoção conjuntos, produção conjunta, parcerias avançadas com fornecedores.

Segundo Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), as alianças estratégicas são classificadas em três tipos, conforme quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de Alianças Estratégicas

<b><i>Joint Venture</i></b>	Criação de uma empresa juridicamente independente, a partir de duas ou mais empresas.
<b>Diferentes Participações Acionárias:</b>	Duas ou mais empresas detêm diferentes participações acionárias da empresa que constituíram.
<b>Sem Participação Acionária:</b>	Duas ou mais empresas desenvolvem uma relação contratual, cuja principal forma é a terceirização.

Fonte: (Hitt ; Ireland ; Hoskisson, 2008, p. 247)

Eiriz (2001) propõe 16 tipos de alianças estratégicas, sendo seis tipos de domínio comercial, seis de domínio técnico/produção e quatro de domínio financeiro. No domínio comercial, incluem-se as alianças estratégicas que são desenvolvidas predominantemente para uma ou várias das seguintes atividades: compras, marketing e vendas, distribuição de produtos acabados e serviços pós-vendas. No domínio técnico, ou de produção, as alianças estratégicas orientam-se fundamentalmente para atividades de produção, gestão de recursos humanos e investigação e desenvolvimento tecnológico. Finalmente, no domínio financeiro, categorizam-se as alianças em função do capital envolvido e do grau de integração dos parceiros. O quadro 5 apresenta os 16 tipos de alianças estratégicas, subdivididas em seus domínios (EIRIZ, 2001, p. 71).



Quadro 5 - Tipos de Alianças Estratégicas

<b>Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Comercial:</b>	<b>Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Técnico/Produção:</b>	<b>Tipos de Alianças Estratégicas do Domínio Financeiro:</b>
<p><b>Grupo de exportadores:</b> cooperam entre si para desenvolvimento dos mercados externos;</p> <p><b>Acordo de distribuição:</b> entre produtora de bens finais e outra empresa que possui domínio ou presença nas redes de distribuição do produto ao consumidor final;</p> <p><b>Acordo de representação:</b> uma empresa se torna a representante dos produtos e marcas da outra empresa para determinado mercado.</p> <p><b>Central de compras:</b> facilitar o acesso das empresas participantes aos seus inputs fundamentais;</p> <p><b>Franquia:</b> uma empresa (franqueador) concede a outra (franquiado) o direito de explorar uma marca, produto ou técnica de sua propriedade num determinado mercado mediante determinadas condições contratuais.</p> <p><b>Assistência comercial:</b> uma empresa estabelece um acordo no sentido de poder externalizar a definição e, sobretudo, a implementação das suas políticas de marketing.</p>	<p><b>Consórcio:</b> estabelece-se entre duas ou mais empresas que possuem capacidades e competências susceptíveis de poderem ser complementadas no desenvolvimento de um projeto técnico de grande envergadura e duração no tempo;</p> <p><b>Formação e/ou assistência técnica:</b> estabelece-se um acordo entre duas ou mais empresas onde poderão ser ultrapassadas determinadas lacunas tecnológicas;</p> <p><b>Subcontratação:</b> uma empresa (contratante) subcontrata a outra (subcontratada) uma parte do seu processo de produção;</p> <p><b>Acordo de produção conjunta:</b> duas ou mais empresas produzem conjuntamente os mesmos produtos para satisfazer necessidades de mercado às quais não conseguiriam responder individualmente por falta de capacidade;</p> <p><b>Acordo de investigação e desenvolvimento:</b> ocorre em setores em que a atividade de investigação e desenvolvimento de novos produtos e processos assume um peso muito importante;</p> <p><b>Licenciamento de patentes:</b> Uma empresa (concessionária) concede a outra (licenciada) os direitos de exploração de uma patente, produto ou processo de fabricação mediante uma compensação geralmente de carácter financeiro.</p>	<p><b>Aquisição de empresa:</b> uma empresa adquire uma posição maioritária no capital de outra empresa;</p> <p><b>Participação minoritária em empresa:</b> Verifica-se quando uma empresa adquire uma posição inferior a 50% do capital de outra empresa;</p> <p><b>Joint venture:</b> duas ou mais empresas constituem uma nova entidade;</p> <p><b>Fusão:</b> Representa o grau máximo de integração de duas ou mais empresas que decidem fundir as suas estruturas de capitais numa única entidade.</p>

Fonte: Eiriz (2001, p. 71)

Koka e Prescott (2002) apresentam a teoria do capital social, sendo esta um construto multidimensional relacionado às alianças estratégicas, avaliado por três tipos distintos de benefícios de informação: a forma de volume de informações, a diversidade de informações e a riqueza de informações. As empresas variam em seus níveis de capital social não apenas em sua posição estrutural, em uma rede de alianças, mas também na dinâmica que fundamentam a formação de aliança e de manutenção.

Segundo Das e Teng (2000), as alianças estratégicas alcançam sucesso, segundo a visão baseada em recursos, por meio do potencial de criação de valor dos recursos agrupados, diretamente afetados por pontos fortes e conflitos entre as empresas das alianças. As alianças estratégicas com bases tecnológicas geram maiores variações anormais de retornos no mercado de ações do que anúncios aliança de marketing, e os investidores maiores alcançam menores resultados com alianças tecnológicas do que os grandes (DAS; TENG, 1998). A visão baseada em recursos na perspectiva institucional é explorada a partir da análise de desempenho, das interações de complementaridade de recursos e associações institucionais entre a empresa e seu parceiro (LIN; YANG; ARYA, 2009).

Estudos mostram um enorme crescimento no número de alianças estratégicas e uma crescente importância da colaboração interfirmas nos setores de inovação e alta tecnologia. Gilsing, Lemmens, Duysters (2007) afirmam que cada aliança estratégica possui um objetivo específico da empresa, seja ligado a mercado, conhecimento ou inovação. Inkpen (2000) afirma que, em algumas parcerias estratégicas, os envolvidos buscam agressivamente adquirir alianças de conhecimento, enquanto em outros, os parceiros tomam uma abordagem mais passiva na aquisição de conhecimentos.

Nas alianças, uma parte tem poder sobre outra, e a adoção de uma nova tecnologia, por parte de uma empresa, depende do impacto gerado nos

consumidores e no relacionamento com seus co-opedidores, fornecedores, firmas líderes, como no caso da adoção da internet (AFUAH, 2004).

Hagedoorn e Schakenraad (1994) avaliam as parcerias estratégicas tecnológicas entre as empresas, medindo o efeito dessa parceria tecnológica e quais são os esforços conjuntos, por meio de uma análise da cooperação interfirmas utilizando uma modelagem estrutural linear. Kumar (2002) avalia os aspectos da difusão da inovação no contexto da gestão da tecnologia, considerando este um modelo linear de difusão da inovação com base em alianças estratégicas de cooperação ou consórcio de vantagens.

Segundo Grunwald e Kieser (2007), as alianças estratégicas são destinadas a inovações de produto por recombinação de tecnologias dos parceiros existentes, permitindo que estes colaborem nas alianças estratégicas e possam explorar o conhecimento de outros especialistas, sem ser necessário o compartilhamento excessivo de conhecimentos dos mesmos.

A inovação de produtos pode ser considerada um propósito comum de alianças estratégicas, pois, como Simonin (1999) argumenta, alianças estratégicas constituem o mais adequado item de competência para o intercâmbio de conhecimentos entre empresas.

Segundo Mittra (2007), as fusões, aquisições e alianças estratégicas representam um conjunto de atividades relacionadas que oferecem várias opções estratégicas para a gestão da inovação e da produtividade, porém o equilíbrio, buscado entre o P & D interno e o conhecimento externo, depende de vários fatores específicos como os desafios colocados pelo ambiente operacional externo e a variação crescente da forma como são exploradas as atividades e geridas as estratégias entre grandes empresas.

Além do desenvolvimento de alianças estratégicas no âmbito de uma *netchain*, as relações de competição, cooperação e coopetição entre os seus agentes estão muito presentes e demandam uma análise nestes relacionamentos.

### **3.2.2. Competição, cooperação e cooptação**

O cenário de mudanças empresariais ligadas à evolução tecnológica, ao acesso global de informações e produtos e à busca por conhecimento mais aprofundando de clientes sobre produtos e serviços, condiciona as empresas a adotar estratégias diferenciadas de acordo com ambiente competitivo do setor em que estão inseridas.

O ambiente competitivo exige da empresa maior foco no cliente, nas suas necessidades, nas exigências de serviço e preço, e para isso, cada empresa deve complementar seus esforços e recursos, desenvolvendo seus produtos e serviços de forma interligada com seus fornecedores, cliente e concorrentes.

O processo de competição entre empresas, na visão de McAfee e Mcmillan (1996), é vista como um processo estratégico de tomada de decisões dentro de um ambiente de incertezas. Nesse sentido, Bengtsson, Hinttu e Kock (2003) consideram que a competição promove nas empresas ambientes com atitudes de conflitos focados na manutenção ou melhoramento do posicionamento no setor em que estão inseridas, o que pode, às vezes, dificultar a interação entre as empresas que competem.

Segundo Leão (2004), as estratégias competitivas são utilizadas para explorar as relações assimétricas existentes entre os concorrentes, em que o comportamento competitivo se caracteriza pela maximização dos ganhos individuais, pela maneira de agir em confronto e pela ocultação de informações relevantes, favorecendo a busca por inovação nos produtos e tecnologias empresariais.

A competição é importante para a empresa intensificar ou garantir sua participação no mercado, adotando práticas inovadoras e fortalecendo seus processos produtivos. A criação de novos produtos e serviços faz com que a

empresa aumente seu portfólio e se prepare melhor para a concorrência e rivalidade em um determinado setor do mercado.

Para obterem benefícios na realização de suas atividades, as empresas buscam, além da competição acirrada, criar parcerias e alianças por meio de atos cooperativos. A cooperação pode ocorrer por meio de diversos formatos de negócios, como alianças estratégicas, parcerias, APLs (Arranjos Produtivos Locais), redes de negócios, *joint ventures*, entre outros, facilitando e potencializando os processos produtivos para reduzir custos e maximizar lucros.

Nos conceitos de Campos et. al. (2003), cooperar é atuar junto e de forma coordenada para atingir objetivos em comum, buscando, por meio da visão diferente de um problema por cada uma das partes, ser possível construir, explorar diferenças e procurar ampliação dessas visões. De acordo com Wincler e Molinari (2011), a cooperação é uma relação que ocorre em nível horizontal, em que as motivações são semelhantes ou diferentes entre os parceiros, em busca de benefícios recíprocos, sendo importante que cada parceiro disponibilize o que este possui de melhor, complementado, mas sem esquecer-se de garantir sua independência.

Para Polenske (2004), a cooperação surge quando dois ou mais atores se disponibilizam a compartilhar informações e ajudar um ao outro, seja por meio de capital, ferramentas de gestão ou pelo fornecimento sobre informações de mercado. Segundo o autor, a relação entre os atores são em sua maioria externas e horizontais, pois, por exemplo, eles não trabalham juntos na produção, fabricação e comercialização de um produto. A cooperação existe nas atividades externas, e como exemplo, tem-se a parceria com o objetivo de facilitar os canais de distribuição do produto de determinadas empresas, ocasionando redução de custos e compartilhamento de lotes, sendo que a cooperação não se dá na competência essencial da organização.

Amato Neto (2000) afirma que a cooperação interempresarial pode proporcionar à empresa soluções de problemas e atendimento de necessidades empresariais, que não seriam possíveis de ser resolvidas, se a empresa estivesse sozinha. Quando empresas agem de forma cooperativa, elas conseguem obter resultados positivos em seus processos. Existe uma troca de experiência e interações como parcerias buscando firmar alianças, desenvolvendo capacidades relacionais que elevam as habilidades de extrair valor de alianças subsequentes e geram benefícios mútuos aos parceiros (GULATI; LAVIE; SINGH, 2009).

Em um ambiente dinâmico e flexível, o relacionamento entre as empresas deve proporcionar o maior número possível de alternativas sustentáveis. Child e Faulkner (2000) afirmam que as estratégias de cooperação podem oferecer vantagens colaborativas significantes às organizações, sobretudo àquelas às quais faltam competências e recursos, por meio da complementaridade em ativos, em novos conhecimentos e em aprendizado mútuo. As práticas cooperativistas são de grande valia para as organizações obterem o sucesso e os resultados desejados.

Além dos conceitos de competição e cooperação, um conceito relevante e estudado em pesquisas atuais é o conceito de coopetição, o qual pressupõe que uma organização faça uso de estratégias de competição e cooperação, simultaneamente, de forma a otimizar seus resultados e obter valor máximo de mercado.

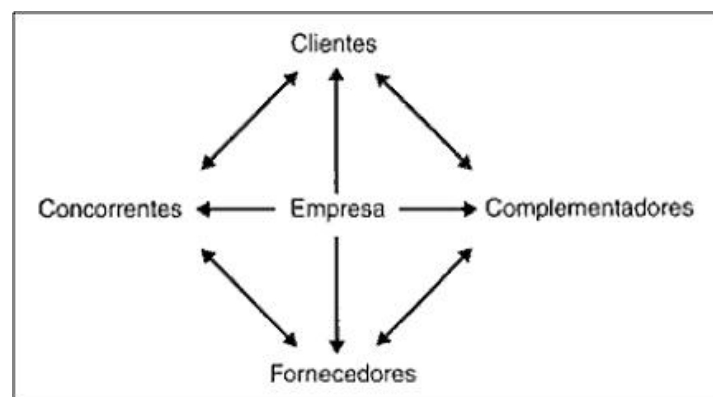
Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), é preciso competir e cooperar ao mesmo tempo, sendo este relacionamento denominado coopetição, ou seja, o ambiente em que as empresas competem e cooperam ao mesmo tempo de acordo com suas necessidades, identificando momentos em que há fatores que possibilitam a cooperação para os seus respectivos sucessos e situações em que seja preciso adotar políticas competitivas.

Na coopetição, Zineldin (2004, p. 780) cita que os participantes independentes “cooperam entre si e coordenam as suas atividades, dessa forma colaborando para alcançar objetivos mútuos, mas ao mesmo tempo, competindo entre si, bem como com outras empresas”.

A coopetição, nos conceitos de Dagnino e Padula (2002), pode ser classificada em relacionamento coopetitivo entre múltiplas firmas, em um nível simples de cadeia de valor, como relacionamentos de comprador-fornecedor conhecido como *sourcing*, referido como coopetição em rede simples. Além disso, pode ser considerado como relacionamentos coopetitivos entre múltiplas firmas, em vários níveis da cadeia de valor, como distritos industriais, clusters e agrupamentos entre firmas, denominados de coopetição em rede complexa.

Nos conceitos de coopetição, os autores Nalebuff e Brandenburger (1996) consideram que é estabelecido um jogo de negócios entre empresas, clientes, fornecedores, concorrentes e complementadores, em que seus comportamentos e posições como jogadores influenciam nos resultados obtidos, formando uma rede de valores, representando todos os jogadores e as interdependências existentes entre eles conforme Figura 2.

Figura 2 - A Rede de Valor



Fonte: Nalebuff e Brandenburger (1996, p.29).

Dentro dessa rede de valores cada integrante possui um interesse ou objetivo: os clientes buscam o resultado de um produto por meio de soluções empresariais; já os fornecedores provêm recursos como insumos e força de trabalho para que a empresa possa desenvolver suas atividades, tornando dessa forma o fluxo empresarial, em que o dinheiro vai do cliente para a empresa e desta para os fornecedores. A partir dessa análise, clientes e fornecedores possuem a mesma importância e devem cooperar entre si na formação de valor no jogo de negócios (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

Ainda na visão dos autores, os complementadores são agentes que possuem efeito agregador, gerando mais valor para algumas empresas por ser o trabalho em conjunto e por ele proporcionar ao cliente produtos e serviços mais atraentes. E os competidores são os agentes que tornam a empresa menos interessante para os demais participantes do jogo de negócios.

Segundo Nalebuff e Brandenburger (1996), as empresas podem assumir diferentes papéis no jogo de negócios, podendo estas ser complementadoras e fornecedoras em uma mesma rede.

A relação de cooperação entre as empresas e agentes de valor atua de forma a proporcionar um equilíbrio positivo no modo com que se comportam. Esse equilíbrio positivo considera os prós e contras da relação, em um jogo de ganha-ganha, em que ambos os envolvidos alcançam resultados (ZINELDIN, 2004). A interdependência entre as firmas na cooperação é um sistema de criação de valor que usa da cooperação competitiva para ampliar o valor dos diversos participantes na Rede de Valor (WINCLER; SANTOS; MACHADO, 2013). Nos conceitos de Dagnino e Padula (2002), as estratégias fazem com que a cooperação e a competição co-evoluam, complementando-se e atingindo resultados favoráveis.



Abaixo, apresenta-se o quadro 6 , que diferencia os principais conceitos de competição, cooperação e coopetição, apresentando os comportamentos dos atores envolvidos e os objetivos de cada estratégia a ser adotada, de acordo com Wincler e Molinari (2011).

Quadro 6 - Competição, Cooperação e Coopetição

<b>Estratégia</b>	<b>Comportamento dos atores</b>	<b>Objetivos</b>
Competição	Concorrência/Rivalidade	Ganhos individuais
Cooperação	Reciprocidade	Ganhos comuns
Coopetição	Competição + Cooperação	Ganhos comuns

Fonte: Wincler e Molinari (2011), adaptada pela autora.

Para manterem ou aumentarem sua participação e influência no setor e/ou mercado, as empresas devem saber conciliar essas atitudes, pois as estratégias de cooperação e competição trazem benefícios e agregam valor às empresas, resultando em inovação de produtos e serviços, além do compartilhamento de informações que servem como base para melhor tomada de decisão.

## 4. METODOLOGIA

Nesta seção, abordam-se as opções metodológicas adotadas no desenvolvimento do presente estudo, ou seja, tipo de pesquisa, objeto de estudo, técnicas e instrumentos de coleta de dados, e a forma como os dados foram analisados e interpretados. A seção encerra-se com a apresentação de um modelo teórico-analítico proposto a partir do desenvolvimento da tese, para ser aplicado a outras *netchains*.

### 4.1. Tipo de pesquisa

Este trabalho se classifica, quanto aos fins, como um estudo exploratório e descritivo, pois não foi possível identificar na literatura estudos que abordassem a análise específica do recorte de pesquisa abordado voltado a *netchain* na localidade estudada. Na pesquisa exploratória foram analisados diversos livros e artigos, dissertações e teses relacionados ao tema, sendo este baseado diretamente na análise da pesquisa bibliográfica.

Os trabalhos científicos devem primeiro ter como base a pesquisa bibliográfica. Ela aponta, por meio de diversos conceitos científicos, as definições dos assuntos que são tratados no trabalho. É uma fonte de informações que aproxima os autores de trabalhos com a essência do tema em estudo. Essas fontes são livros, revistas, artigos e trabalhos científicos, entre outras. A pesquisa bibliográfica, segundo Bastos (2008), é o exame ou consulta que se faz sobre um tema/assunto específico.

O caráter descritivo da pesquisa consiste essencialmente na busca, com a possível precisão da frequência com que os fenômenos possam ocorrer, sua relação e conexão com outros, sua natureza e características, sendo esta um processo sistemático de desenvolvimento do método científico (GIL, 2002).

Esta visa munir o pesquisador das características específicas de grupos, avaliando as relações e características de uma determinada população ou fenômeno. As pesquisas qualitativas que são exploratórias em sua grande maioria são descritivas, buscando compreender um fenômeno ou população de forma investigativa e suas relações (GIL, 2002; MATTAR, 2005).

Além das pesquisas anteriores, o trabalho contou também com uma pesquisa documental. A pesquisa documental tem como objetivo fornecer ao pesquisador dados ou informações já existentes que possam passar pela análise dos autores de trabalho para contribuir com o estudo, mesmo que esses dados já tenham passado por outras interpretações ou pontos de vistas. Mesmo assim podem ser úteis sob outro ponto de vista.

A pesquisa documental, de acordo com Rudio (1986), é aquela em que se faz no presente e os documentos são analisados com o propósito de descrever e comparar usos e costumes, tendências, diferenças, etc.

Para Costa (2001), a pesquisa documental é a pesquisa realizada em documentos oficiais, tais como atas, regulamentos, memorandos, balancetes, sites oficiais, etc. Os dados analisados no trabalho foram todos fornecidos diretamente pelas empresas da *netchain* estudada.

Além da análise bibliográfica e documental foram utilizados dados secundários dos sites IBGE e EMBRAPA. Essas informações foram de suma importância para o trabalho, pois os dados obtidos serviram para auxiliar a análise documental.

Com base na classificação apresentada, a presente pesquisa classifica-se como sendo descritiva, de caráter qualitativo, uma vez que visa conhecer as características gerais do contexto que envolve as empresas da *netchain* do leite nas regiões de estudo em Minas Gerais.

Os métodos qualitativos trazem como contribuição ao trabalho de pesquisa uma mistura de procedimentos de cunho racional e intuitivo, capazes

de proporcionar melhor compreensão dos fenômenos. Esse método possui características específicas, como citado por Godoy (1995, p.32):

interpretação ao invés da quantificação; ênfase na subjetividade ao invés da objetividade; flexibilidade no processo de condução da pesquisa; orientação para o processo, não para o resultado; preocupação com o contexto, no sentido entendendo que o comportamento das pessoas e a situação ligam-se intimamente na formação da experiência; reconhecimento do impacto do processo de pesquisa sobre a situação de pesquisa: admite-se que o pesquisador exerça influência sobre a situação de pesquisa e que também é influenciado por ela.

A pesquisa qualitativa busca compreender o fenômeno estudado de forma mais natural, focando mais no comportamento e experiência humana para resolução dos problemas e apresentação dos resultados, e na forma como os indivíduos reagem ou se comportam em determinadas situações, permitindo uma maior subjetividade do pesquisador nos resultados encontrados (GLAZIER; POWELL, 1992).

#### **4.2. *Netchain* objeto de estudo e amostragem dos entrevistados**

A escolha da *netchain* foi fundamentada na importância que o leite representa para região, tanto pelo aspecto socioeconômico, quanto pela expressividade na produção para Minas Gerais e Brasil. Segundo dados do IBGE (2015), o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba é a segunda maior mesorregião mineira produtora de leite do Brasil; a Central Mineira, a nona mesorregião; e o Noroeste de Minas, a décima sétima mesorregião.

O recorte analítico para estudos em sistemas agroindustriais pode variar bastante de acordo com o propósito da pesquisa. Farina e Zylberstajn (1994) destacam que os estudos podem focar o sistema como um todo,

a cadeia agroindustrial ou concentrar esforços em uma única firma ou organização. Neste estudo, o foco se baseou em estudar a *netchain* do leite antes e depois das cooperativas, buscando compreender as relações para se tornarem mais competitivas no mercado.

Para a definição da amostra de entrevistados, seguiu-se a orientação de Vergara (2006), que cita que há dois tipos de amostra: a probabilística, baseada em procedimentos estatísticos; e a não probabilística, considerada como *snow ball* (técnica da bola de neve), sendo esta utilizada devido à facilidade de acesso à população a ser estudada e ao critério de tipicidade que seleciona elementos representativos na população estudada.

Dessa forma, este estudo baseia-se em uma pesquisa com critério não probabilístico por tipicidade. O critério não probabilístico é apresentado por não utilizar procedimento estatístico para definir a amostra da pesquisa e a forma por tipicidade, é definido pela escolha dos entrevistados, a qual foi baseada na sua representatividade dentro da *netchain* estudada.

Portanto, o objeto de estudo da presente pesquisa foram representantes dos sujeitos com a *netchain* do leite composta por quatro cooperativas singulares e seus cooperados localizadas no Alto Paranaíba/Triângulo Mineiro, Noroeste de Minas e Central Mineira do estado de Minas Gerais, sendo que elas se uniram e formaram uma cooperativa Central, que constituiu a empresa foco dessa *netchain* do leite aqui estudada, incluindo também os fornecedores e compradores envolvidos nessa cadeia produtiva.

O objeto de estudo da presente pesquisa foi composto por uma amostra de produtores rurais (cooperados), gestores das cooperativas singulares, gestor da cooperativa Central e de representantes dos fornecedores e compradores. Para manter sigilo, tanto das pessoas quanto das organizações estudadas, optou-se por associá-las às letras na presente pesquisa.

### 4.3. Técnicas e instrumentos de coleta dos dados

Os dados foram coletados utilizando-se as técnicas de análise de dados secundários, análise documental e entrevista pessoal.

Os dados secundários foram coletados por meio de informações e banco de dados de órgãos como IBGE, Embrapa e Milkpoint, das cooperativas singulares e central, fornecedores, compradores e cooperados da região do estudo.

A pesquisa documental foi utilizada no levantamento de dados junto a dispositivos legais como atas de assembleia, relatórios, publicações virtuais e impressas nos elos que atuam na *netchain* e no campo de pesquisa de leite e derivados em Minas Gerais.

Para o estudo do fenômeno propriamente dito, a coleta de dados ocorreu por meio de entrevista pessoal, no total, com 44 representantes dos elos da *netchain* estudada, os quais: um gestor de cada uma das cooperativas singulares, 27 cooperados das cooperativa singulares e um excooperado, um fornecedor de embalagem primária, dois fornecedores de embalagem secundária, dois fornecedores de insumos de produção relacionados ao leite, um gestor da cooperativa Central, seis compradores da cadeia produtiva do leite. Os quadros 7, 8, 9 e 10 apresentam a caracterização dos cooperados.

Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados: produtores rurais (cooperados)  
(Continua)

<b>Código do Produtor</b>	<b>Código da Cooperativa</b>	<b>Perfil do Produtor</b>	<b>Perfil da Propriedade (Tempo, Distância da Cooperativa e Tamanho)</b>
<b>COOPERATIVA A</b>			
Cooperado 01	Cooperativa A	5ª série, masculino, proprietário.	20 anos, 46 km, 85 ha.
Cooperado 02	Cooperativa A	Superior em Engenharia Elétrica, masculino, proprietário.	15 anos, 31 km, 134 ha.
Cooperado 03	Cooperativa A	Superior em Administração, masculino, proprietário.	40 anos, 10 km, 200 ha.
Cooperado 04	Cooperativa A	Superior em Ciência Econômica, masculino, proprietário.	45 anos, 10 km, 170 ha.
Cooperado 05	Cooperativa A	Superior em Administração, masculino, proprietário.	26 anos, 20 km, 256 ha.
Cooperado 06	Cooperativa A	Superior em Contabilidade, masculino, proprietário.	30 anos, 10 km, 52 ha.
Cooperado 07	Cooperativa A	Segundo Grau completo, masculino, proprietário.	30 anos, 11 km, 80 ha.
<b>COOPERATIVA B</b>			
Cooperado 01	Cooperativa B	Superior em Zootecnia, masculino, proprietário.	13 anos, 25 km, 2020 ha.
Cooperado 02	Cooperativa B	Técnico em Agropecuária, masculino, proprietário.	27 anos, 28 km, 719 ha.
Cooperado 03	Cooperativa B	Superior em Administração, masculino, proprietário.	30 anos, 50 km, 134 ha.
Cooperado 04	Cooperativa B	Segundo Grau completo, masculino, proprietário.	30 anos, 37 km, 427 ha.
Cooperado 05	Cooperativa B	Segundo Grau completo, feminino, proprietário.	8 anos, 45 km, 30 ha.
Cooperado 06	Cooperativa B	Superior em Direito, masculino, proprietário.	35 anos, 50 km, 150 ha.
Cooperado 07	Cooperativa B	Tecnólogo em Meio Ambiente, masculino, proprietário.	30 anos, 18 km, 120 ha.
Cooperado 08	Cooperativa B	Segundo Grau completo, masculino, proprietário.	6 anos, 32 km, 170 ha.

Quadro 7 - Caracterização dos entrevistados: produtores rurais (cooperados)  
(Conclusão)

<b>Código do Produtor</b>	<b>Código da Cooperativa</b>	<b>Perfil do Produtor</b>	<b>Perfil da Propriedade (Tempo, Distância da Cooperativa e Tamanho)</b>
<b>COOPERATIVA C</b>			
Cooperado 01	Cooperativa C	Terceiro Grau completo, masculino, proprietário.	50 anos, 76 km, 130 ha.
Cooperado 02	Cooperativa C	Segundo Grau completo, masculino, proprietário.	6 anos, 27 km, 34 ha.
Cooperado 03	Cooperativa C	Superior em Agronomia, masculino, proprietário.	50 anos, 5 km, 50 ha.
Cooperado 04	Cooperativa C	3º ano de contabilidade, masculino, proprietário.	21 anos, 38 km, 37 ha.
Cooperado 05	Cooperativa C	Primeiro Grau completo, masculino, proprietário.	20 anos, 11 km, 45 ha.
Cooperado 06	Cooperativa C	Superior Incompleto em Direito, masculino, proprietário.	35 anos, 28 km, 700 ha.
<b>COOPERATIVA D</b>			
Cooperado 01	Cooperativa D	Superior em Agronegócio, masculino, proprietário.	25 anos, 110 km, 410 ha.
Cooperado 02	Cooperativa D	Superior em Agronomia, masculino, proprietário.	33 anos, 72 km, 574 ha.
Cooperado 03	Cooperativa D	Segundo Grau completo, masculino, proprietário.	30 anos, 118 km, 1056 ha.
Cooperado 04	Cooperativa D	Superior em Agronomia, masculino, proprietário.	23 anos, 7 km, 205 ha.
Cooperado 05	Cooperativa D	Técnico em contabilidade, masculino, proprietário.	23 anos, 20 km, 78 ha.
Cooperado 06	Cooperativa D	9º ano, masculino, proprietário.	5 anos, 15 km, 36 ha.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)



Quadro 8 - Caracterização dos entrevistados: representantes das cooperativas singulares e Central

<b>Código da Cooperativa</b>	<b>Perfil do entrevistado</b>	<b>Perfil da Cooperativa</b>
Cooperativa Singular A	Presidente, Superior em Direito, masculino, 1 ano de empresa.	Central Mineira, 37 anos, 1247 cooperados.
Cooperativa Singular B	Presidente, Superior em Zootecnia, masculino, 16 anos de empresa.	Noroeste de Minas, 52 anos, 2080 cooperados.
Cooperativa Singular C	Presidente, Superior em História e Geografia, masculino, 9 anos de empresa.	Triângulo Mineiro Alto Paranaíba, 54 anos, 1800 cooperados.
Cooperativa Singular D	Vice-presidente, Pós-graduação, masculino, 4 anos de empresa.	Triângulo Mineiro Alto Paranaíba, 58 anos, 2020 cooperados.
Cooperativa Central	Diretor de vendas marketing e logística, Doutorado em Administração, masculino, 13 anos de empresa.	Triângulo Mineiro Alto Paranaíba, 23 anos, 04 cooperativas singulares.

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 9 - Caracterização dos entrevistados: fornecedores (Continua)

<b>Código do Fornecedor</b>	<b>Perfil do Entrevistado</b>	<b>Perfil da Empresa Fornecedora</b>	<b>Tipo do produto fornecido</b>
FEP – Fornecedor de Embalagem Primária	Gerente Nacional de Vendas, Pós-graduado, masculino, 8 anos de empresa.	Campo Largo, 162 anos, 8 anos de relação com a Central.	Embalagens primárias, máquinas de envase e equipamentos de distribuição.
FES-A - Fornecedor de Embalagem Secundária	Vendedor, Segundo Grau completo, masculino, 26 anos de empresa.	Betim, 116 anos, 8 anos de relação com a Central.	Embalagens secundárias.
FES-B - Fornecedor de Embalagem Secundária	Vendedor, Pós-graduado, masculino, 10 meses de empresa.	Araçatuba, 73 anos, 4 anos de relação com a Central.	Embalagens secundárias.
FIP-A - Fornecedor de Insumos de Produção	Representante Técnico de Vendas, Pós-graduado, masculino, 2 anos de empresa.	São Bernardo do Campo, 67 anos, muitos anos de relação com a Central.	Fosfatos industriais.

Quadro 9 - Caracterização dos entrevistados: fornecedores (Conclusão)

FIP-B- Fornecedor de Insumos de Produção	Representante Comercial, Pós- graduado, masculino, 4 anos de empresa.	Uberlândia, 85 anos, 4 anos de relação com a Central.	Citrato de sódio, cacau em pó e maltodextrina.
---	--	--	--

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 10- Caracterização dos entrevistados: Compradores

<b>Código do Comprador</b>	<b>Perfil do Entrevistado</b>	<b>Perfil da empresa Compradora</b>	<b>Volume Comprado</b>
Comprador A	Comprador, Superior, masculino, 24 anos de empresa.	Ribeirão das Neves e mais nove unidades no estado de Minas, 27 anos, muitos anos de relação com a Central.	120 mil.
Comprador B	Gerente da linha de produtos de mercearia e perecíveis, Pós-graduado, masculino, 10 anos de empresa.	Belo Horizonte e Sete Lagoas, 27 anos, 12 anos de relação com a Central.	45 mil
Comprador C	Gestor de Produtos, Pós-graduado, masculino, 02 anos de empresa.	Belo Horizonte e diversas unidades espalhadas pelo Brasil, 56 anos, muitos anos de relação com a Central.	150 mil
Marca Própria- Comprador C	Gestor de Perecíveis, Pós-graduado, masculino, 3 anos de empresa.	São Paulo e diversas unidades espalhadas pelo Brasil, 56 anos, 4 anos de relação com a Central.	150 mil
Comprador D	Coordenador Comercial, Pós-graduado, masculino, 17 anos de empresa.	Belo Horizonte e diversas unidades espalhadas pelo Brasil, 58 anos, 22 anos de relação com a Central.	200 mil
Comprador E	Gerente de Vendas, Pós-graduado, masculino, 15 anos de empresa.	Cidade da Central, 58 anos, 22 anos de relação com a Central.	900 mil
Comprador F	Gerente de Departamento, Pós-graduado, masculino, 8 anos de empresa.	Divinópolis e mais 17 unidades, 14 anos, 14 anos de relação com a Central.	400 mil

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Na entrevista pessoal, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um questionário semiestruturado, elaborado para cada classe avaliada com base nos conceitos e referenciais pesquisados conforme Apêndice A, sendo este adaptado e aprofundado à medida que ocorria a entrevista. Sua finalidade foi de levantar as informações com o objetivo de compreender e descrever a relação desses atores da *netchain*, as características do entrevistado, além de caracterizar as diferentes formas de interação entre eles, avaliando as análises de cooperação e competição e estratégias desenvolvidas. Gil (2002) afirma que as vantagens da entrevista pessoal são a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano; a possibilidade de obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social; e a suscetibilidade de quantificação e classificação dos dados obtidos.

Neste estudo, foi possível demonstrar a utilidade instrumental dessa técnica. Todas as entrevistas foram gravadas durante a coleta de dados e foram transcritas, gerando considerável volume de material bruto, de aproximadamente 600 páginas, correspondendo a aproximadamente 28 horas de gravação.

#### **4.4. Análise e interpretação dos dados**

Quanto à análise e interpretação dos dados, o interesse é descrever os resultados obtidos nas entrevistas realizadas e analisar os documentos na tentativa de atender aos objetivos propostos pela pesquisa, na etapa qualitativa. Segundo Gil (2002), a análise e interpretação dos dados é a fase posterior à coleta, sendo que a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de tal forma que torne possível o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação.

Para análise dos dados, inicialmente focou-se em uma análise por meio de uma leitura flutuante de todo o material, buscando caracterizar o primeiro

objetivo da pesquisa de descrever a cadeia de estudo de forma ampla com diversas impressões, conhecimentos e expectativas com base nas respostas dos entrevistados, separando esses resultados por cada classe pesquisada. Para o segundo objetivo, caracterizaram-se as respostas de acordo com o que se buscava em cada item do questionário, como especificidades nas relações, poder, incerteza, entre outros. Depois inferiu-se sobre os benefícios competitivos alcançados ao longo da cadeia e, por último, a constatação dos pressupostos apresentados no modelo de análise, mostrando que este pode ser utilizado em outras *netchains*.

Para o alcance dos resultados, os dados coletados foram organizados e interpretados por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo, segundo Bardin (2009), designa um conjunto de técnicas das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Segundo Vergara (2006), esse método visa à identificação do que está sendo dito a respeito de determinado assunto. Implica categorização. A operacionalização do método se dá, basicamente, a partir da definição do tipo de grade a ser utilizado: aberta, fechada ou mista. A primeira permite a definição de categorias à medida que os dados vão sendo coletados e tratados. A segunda exige a definição preliminar das categorias, isto é, antes da coleta dos dados. Por fim, a grade mista combina características das duas anteriores. Este trabalho utiliza-se da grade mista: parte das categorias foi definida antes da coleta de dados e sendo ampliada a partir da realização da coleta.

Diante ao exposto, o Quadro 11 demonstra os objetivos, a questão de pesquisa e os itens do questionário, visando à sumarização da metodologia empregada neste estudo.

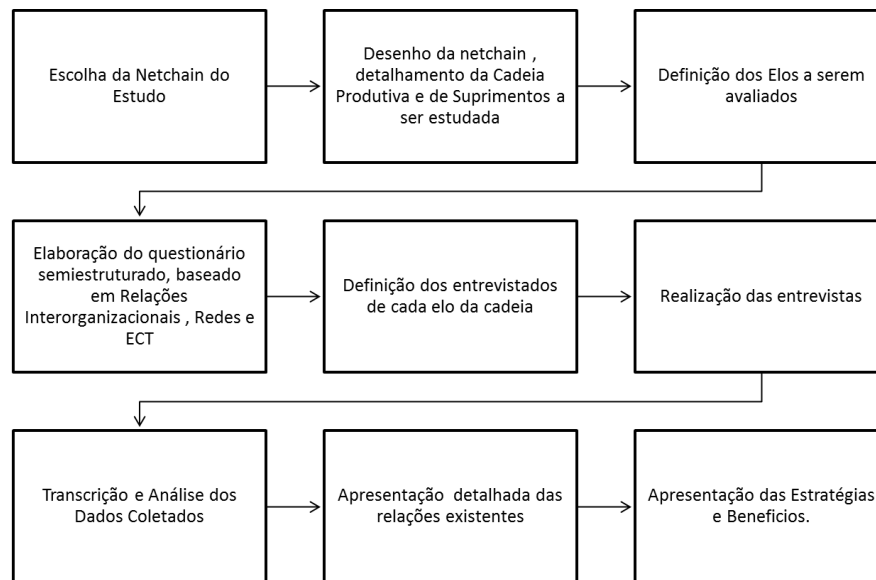
Quadro 11 - Resumo dos objetivos, questão de pesquisa, itens do questionário.

<b>Objetivo geral</b>	<b>Questão de pesquisa</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Itens do questionário</b>
Compreender as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais.	Como acontecem as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em uma <i>netchain</i> do leite em Minas Gerais?	Caracterizar a <i>netchain</i> identificando os agentes e elos envolvidos.	Descrição dos agentes e elos da cadeia.
		Descrever e avaliar as relações interorganizacionais entre os agentes que compõem a <i>netchain</i> .	Relações interorganizacionais
		Identificar os benefícios potenciais e pontos críticos derivados da interação das empresas envolvidos na <i>netchain</i> .	Benefícios Competitivos
		Propor um modelo teórico-analítico das relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na <i>netchain</i> que possa melhorar sua eficiência.	Relações interorganizacionais Benefícios Competitivos

Fonte: Elaborado pela autora

A figura 3 apresenta o resumo das etapas desenvolvidas para realização da pesquisa, seguindo desde a escolha, desenho e definição dos elos envolvidos na pesquisa até a apresentação dos resultados, sendo este um modelo que auxiliou na construção do modelo teórico-analítico apresentado no próximo item, e que deve ser seguido para adaptação do modelo teórico-analítico para uso do estudo em outras *netchains*.

Figura 3- Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

#### 4.5. Modelo teórico-analítico

O modelo teórico-analítico construído busca responder os objetivos definidos para a pesquisa, estes buscam avaliar a *netchain* do leite, baseando-se no conceito de cadeia produtiva e cadeia de suprimentos, verificando as relações interorganizacionais entre os elos na *netchain* e suas estratégias competitivas e colaborativas. O formato do modelo poderá ser utilizado em outras *netchains*, podendo este ser adaptado ou não, o qual irá alcançar a compreensão das relações entre os elos das *netchains*

O modelo está dividido em três partes, das quais a primeira busca apresentar o desenho da *netchain* pesquisada, avaliando quais as relações e os fluxos existentes definindo quais informações, produtos e recursos são trocados entre estes elos e como está organizado o contato entre os integrantes da

*netchain*. A Figura 6 parte 1 apresenta a proposta de relação existente entre os elos.

A segunda parte do modelo se foca em analisar como ocorrem as relações entre os elos da *netchain*, baseando-se na teoria de relações interorganizacionais, redes e ECT dispostas na figura 4, onde são apresentadas cinco categorias de análises composta de quatro perguntas principais buscando compreender cada uma.

Figura 4 - Relações Interorganizacionais nos elos da *netchain*



Fonte: Elaborada pela autora

Inicialmente se avalia a categoria frequência das relações, conforme os itens: a frequência com que essas relações ocorrem; quem se relaciona com quem na cadeia; o tempo em que essa relação já ocorre; e os meios de comunicação utilizados. Depois se avalia a especificidade das relações, analisando: como se define o volume a ser comprado; a forma com que ocorrem os relacionamentos; que relacionamentos existem; e quais os pontos críticos

dessa relação. A terceira categoria se volta a avaliar os padrões de poder e dependência entre os elos da *netchain*, avaliando: quem direciona as negociações; se existe dependência de alguma empresa à negociação; qual é o elo mais forte na negociação; e qual a importância dessa relação para as empresas envolvidas. A quarta categoria se volta a avaliar a definição e os tipos de contratos realizados entre os elos da *netchain*, buscando avaliar: quais as condições e exigências são definidas para que a relação ocorra; quais os contratos são firmados entre as partes; a transparência e a confiança nas relações; e se os ganhos da negociação são para ambos os elos envolvidos. A quinta categoria busca verificar os riscos e incertezas existentes na relação, analisando: os riscos na relação; o que seria fator para abandono da relação existente; quais seriam as perdas nessa mudança; e quais os conflitos existentes entre os elos da cadeia.

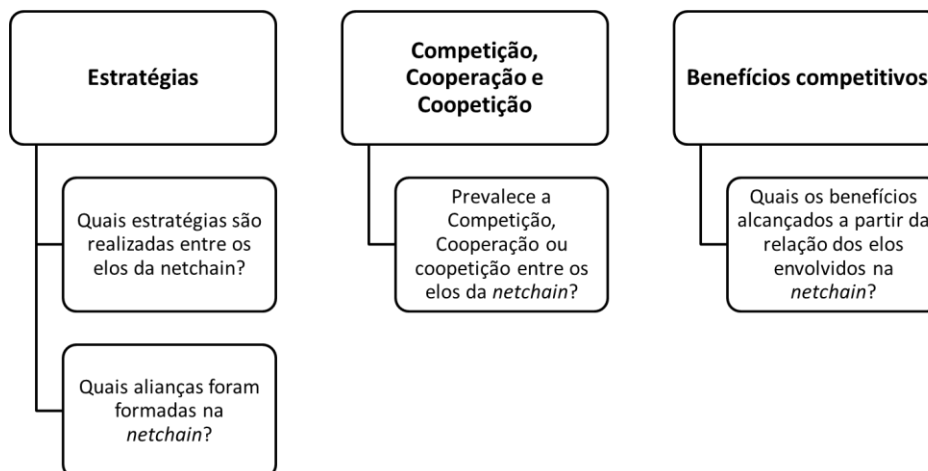
Esses itens são os pontos principais analisados, porém o questionário de pesquisa Apêndice A é mais amplo que os mesmos, pois busca uma compreensão bem detalhada e aprofundada. Além disso, porque a pesquisa é baseada em um questionário semiestruturado, o nível de aprofundamento da mesma se deu de acordo com a abertura do entrevistado, o que ampliou o conhecimento sobre esses itens apresentados.

A terceira parte do modelo proposto se volta a avaliar as estratégias competitivas e colaborativas realizadas entre os elos da *netchain*, em que a mesma se volta a verificar três categorias propostas. A primeira avalia as estratégias desenvolvidas pelas empresas buscando verificar quais estratégias são realizadas em conjunto e quais alianças são realizadas entre os elos da *netchain*. A segunda categoria busca avaliar se as relações entre as empresas estão pautadas em competição, cooperação ou cooptação entre os elos da *netchain*. Já a terceira busca avaliar quais são os benefícios alcançados a partir



dos relacionamentos entre os elos da *netchain*, conforme é apresentado na figura 5 abaixo.

Figura 5- Estratégias Competitivas e Colaborativas entre os elos da *netchain*



Fonte: Elaborada pela autora

Os resultados desta pesquisa descrevem e explicam o modelo teórico-analítico proposto de acordo com as orientações apresentadas neste item, chegando-se a resultados relevantes que mostram que o mesmo tem aplicabilidade no campo científico. Abaixo segue a tabela 1 que apresenta um resumo do *framework* do trabalho e os principais autores utilizados como base para o desenvolvimento das 3 etapas do modelo teórico analítico proposto.

Tabela 1 - *Framework* Modelo Teórico Analítico (Continua)

<b>Modelo Teórico Analítico – <i>Netchain</i> do Leite</b> (LAZZARINI; CHADDAD; COOK, 2001)		
<b>Cadeias Produtivas</b>	Avaliar e descrever a cadeia produtiva e ou de suprimentos a ser analisada no estudo, apresentando os possíveis elos	Farina e Zylberstajn, (1994); Batalha (1997); Castro (2000); Sturgeon(2001); Araújo (2010)
<b>Cadeias de Suprimentos</b>	entre agentes da cadeia.	Giunipero e Brand (1996); Fleury (2002); Chen e Paulraj (2004) ; Costa, Rodriguez e Ladeira (2005); Zuin e Queiroz (2006); Ávila (2006); Alves Filho (2001)
<b>Relações Interorganizacionais, Redes e ECT</b> (BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008); (WILLIAMSON, 1985); (OLIVER, 1990)		
<b>Frequência</b>	Definir qual a frequência da relação e como essa ocorre.	Williamson (1985); Oliver (1990)
<b>Especificidade</b>	Definir quais os relacionamentos existentes e como ocorrem, pontos críticos da relação, volume de compras.	Oliver (1990); Amato Neto (2000); Prahalad e Ramaswamy (2004); Chen e Paulraj (2004)
<b>Poder e dependência</b>	Definir quem controla a negociação, qual o nível de dependência e qual a importância da relação.	Castro (1998); Messner et al (2000); Perosa e Paulillo (2006)
<b>Tipos e Contratos</b>	Definir quais exigências são necessárias para a relação, quais os contratos, a transparência destes contratos e os ganho na relação.	Williamson (1985); Castro (1998); Lambert, Cooper e Pagh (1998); Messner et al.(2000); Machado e Zylberstajn (2004); Zineldin (2004)
<b>Riscos e Incertezas</b>	Definir os riscos e os custos de mudança, os conflitos existentes, e o que seria fator para deixar a relação, e o oportunismo nas relações.	Williamson (1985); Seth e Thomas (1994)

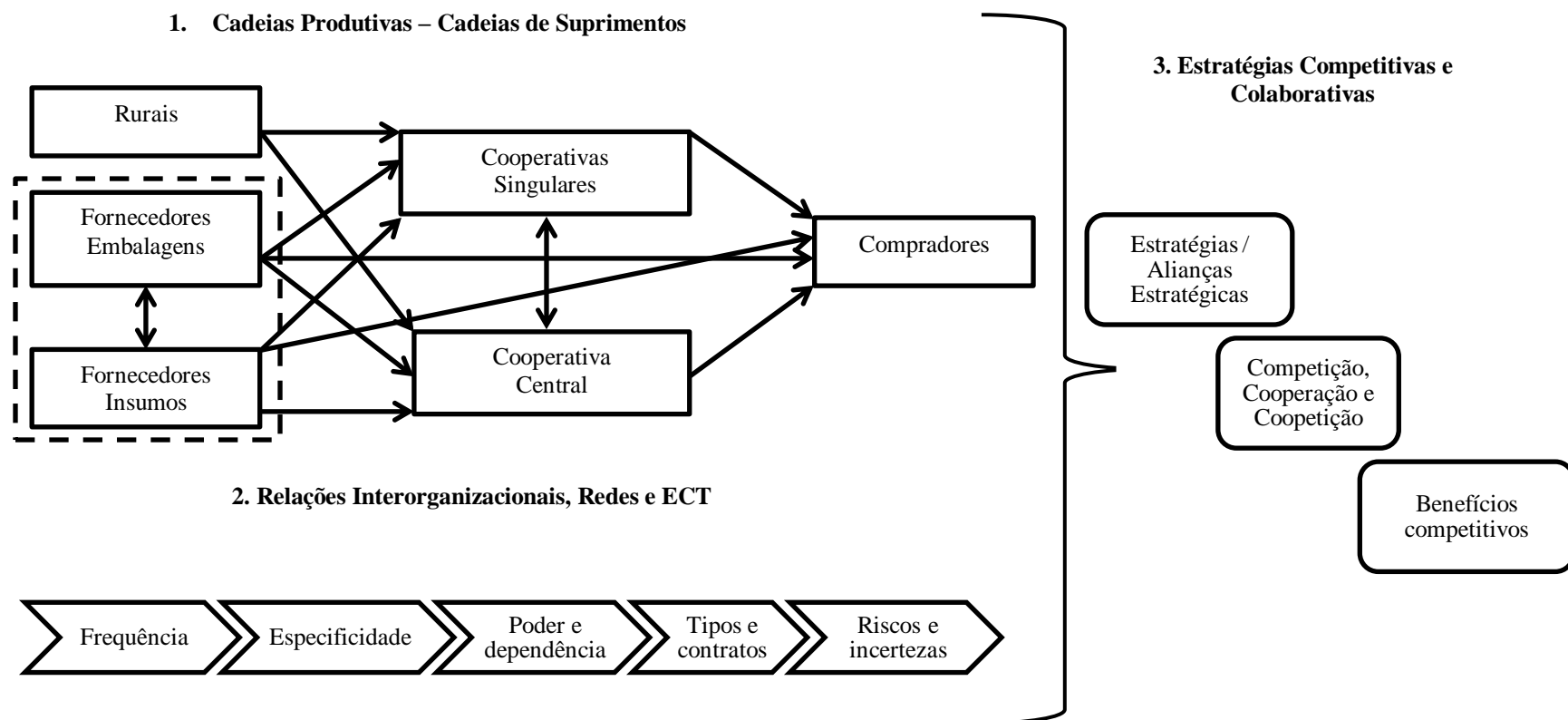
Tabela 1- *Framework* Modelo Teórico Analítico (Conclusão)

<b>Estratégias Competitivas e Colaborativas</b> (WINCLER; MOLINARI, 2011); (EIRIZ, 2001); (ZINELDIN; 2004); (COSTA, 2005)		
<b>Estratégias / Alianças Estratégicas</b>	Apresentar quais estratégias e alianças são firmadas entre os elos da <i>netchain</i> .	Chan et al (1997); Koza e Lewin (1998); Eiriz (2001); Klotze (2002); Leão (2004); Hit et al (2008)
<b>Competição, Cooperação e Coopetição</b>	Definir se prevalece competição, cooperação ou coopetição entre os elos da <i>netchain</i> .	Nalebuff e Brandenburger (1996); Amato Neto (2000); Dagnino e Padula (2002) Campos et al (2003); Polenske (2004); Zineldin (2004); Wincler e Molinari (2011)
<b>Benefícios Competitivos</b>	Apresentar quais são os benefícios competitivos alcançados a partir das relações.	Pfeffer e Salancik (1978); Verschoore e Balestrin (2008); Lin et al. (2009)

Fonte: Elaborada pela autora

O modelo construído foi baseado e ampliado a partir dos conceitos desenvolvidos por Lazzarini, Chaddad, Cook (2001), buscando mostrar uma análise que extrapola as relações e a criação de alianças entre os elos da *netchain*, apresentando uma aplicabilidade científica do método que pode ser desenvolvido em outras *netchains* a serem estudadas. A Figura 6 apresenta o modelo teórico analítico proposto, e logo abaixo do mesmo, seguem os pressupostos que este busca responder.

Figura 6- Modelo teórico-analítico da pesquisa



Fonte: Elaborada pela autora

O modelo apresentado busca alcançar alguns pressupostos de análise (P1 a P7), a partir do estudo realizado, utilizando juntamente com o mesmo os questionários apresentados no Apêndice A, os quais:

- P1: Produtores Rurais têm relação com as cooperativas Singulares e a Central.
- P2: Fornecedores de Embalagens possuem relações com os Fornecedores de Insumos, com as Cooperativas Singulares, com a Cooperativa Central e com Compradores.
- P3: Fornecedores de Insumos possuem relações com Fornecedores de Embalagens, com as Cooperativas Singulares, com a Cooperativa Central e Com os Compradores.
- P4: Cooperativas Singulares possuem relações com Produtores Rurais, Fornecedores de Insumos e Embalagens, Cooperativas Singulares da rede, Central e Compradores.
- P5: Definir qual a frequência, especificidade, poder e dependência, tipos de contratos, riscos e incertezas nas relações entre os elos da *netchain* citados nos pressupostos P1, P2, P3 e P4.
- P6: Definir quais as estratégias desenvolvidas entre as empresas, se estas são de competição, cooperação ou cooptação, e quais as alianças estratégicas existentes entre os elos da *netchain*.
- P7: Definir quais os benefícios competitivos existentes entre os elos da *netchain*.

Respondendo e alcançando os resultados esperados, o modelo teórico-analítico deixará claro sua aplicabilidade no meio acadêmico, de forma que novos estudos podem ser realizados a partir do mesmo, promovendo neste modificações e ampliações, caso sejam necessárias.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta parte apresenta os resultados encontrados a partir da pesquisa realizada junto aos atores da *netchain* estudada, e a partir da análise secundária de dados, iniciando com uma caracterização do mercado produtivo de leite, e logo depois, uma apresentação de cada um dos envolvidos na cadeia produtiva estudada. Depois focou-se nas especificidades das relações entre os agentes e os principais benefícios competitivos, e por fim, foram apresentados os principais resultados a partir do modelo teórico-analítico para a compreensão da *netchain* do leite.

### 5.1. Caracterização do mercado produtivo do leite no Brasil e em Minas Gerais

Avaliando o setor leiteiro, observa-se que no início dos anos 1990 este apresentava uma combinação de retração de demanda e excesso de matéria-prima. Após esse período, o setor teve como característica o avanço das empresas multinacionais, focado nas estratégia de aquisições, aliando tanto empresas nacionais como pequenos laticínios e cooperativas (WILKINSON, 2008).

A partir desse período, as empresas foram pressionadas pela abertura dos mercados, enfrentando padrões de concorrência que exigem competitividade de custos e novas capacidades gerenciais, valorizando estratégias mercadológicas e crescimento externo, sendo necessário às cooperativas buscar níveis mais altos de integração para enfrentar as barreiras nos segmentos mais valorizados do mercado e formas organizacionais mais ágeis para acompanhar as tendências do mercado, além de um ambiente mais profissionalizado e com estrutura gerencial mais organizada (WILKINSON, 2008).

A captação e industrialização do leite nas regiões brasileiras nos últimos anos tiveram evoluções consideráveis, com uma variação de crescimento de 2,68 % do ano de 2013 para 2014 apresentados na Tabela 2. A região Sudeste, base para a pesquisa, apresentou o segundo maior volume de produção de leite do país, correspondendo a aproximadamente 34,60% da produção total brasileira no ano de 2014. Além disso, é relevante afirmar que de 2004 até o ano de 2013, a produção maior de leite do país estava concentrada na região sudeste, que no ano de 2014 teve uma perda de 0,25%, quando comparada à região sul, e de 1,25% apenas de aumento do ano de 2013, quando comparada à produção total do Brasil no ano de 2014.

Tabela 2 - Produção de leite no Brasil, por região (em mil litros)

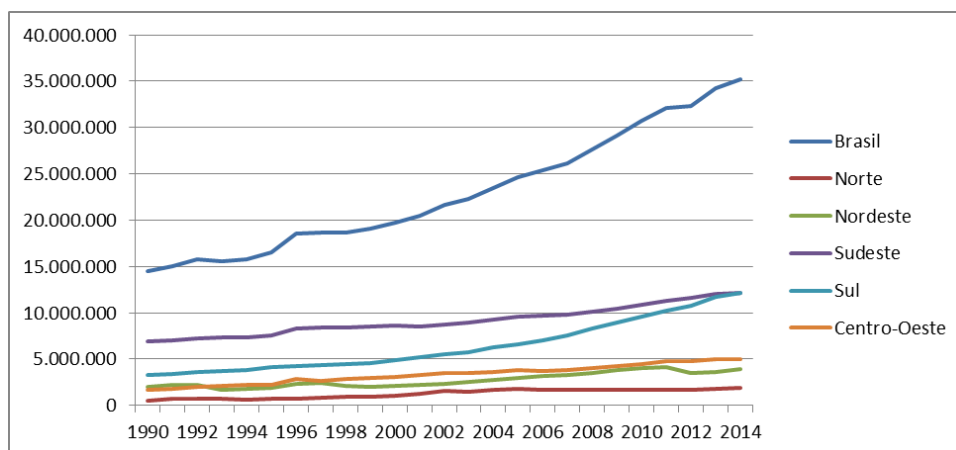
Brasil e Grande Região	Ano / % Variação											%	Variação % 2013/2014
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
Brasil	23.474.694	24.620.859	25.398.219	26.137.266	27.585.346	29.085.495	30.715.460	32.096.214	32.304.421	34.255.236	35.174.271	100%	2,68%
Norte	1.662.888	1.743.253	1.699.467	1.676.568	1.666.368	1.672.820	1.737.406	1.675.284	1.658.315	1.846.419	1.946.150	5,53%	5,40%
Nordeste	2.704.988	2.972.130	3.198.039	3.338.638	3.454.696	3.813.455	3.997.890	4.109.527	3.501.316	3.598.249	3.888.285	11,05%	8,06%
Sudeste	9.240.957	9.535.484	9.740.310	9.803.336	10.140.778	10.419.679	10.919.686	11.308.143	11.591.140	12.019.946	12.169.774	34,60%	1,25%
Sul	6.246.135	6.591.503	7.038.521	7.510.245	8.268.360	8.957.284	9.610.739	10.226.196	10.735.645	11.774.330	12.200.824	34,69%	3,62%
Centro-Oeste	3.619.725	3.778.490	3.721.881	3.808.478	4.055.144	4.222.255	4.449.738	4.777.064	4.818.006	5.016.291	4.969.238	14,13%	-0,94%

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2015) adaptada pela autora.

Outro dado relevante observado na Tabela 2 é o crescimento da região nordeste do ano de 2013 para 2014, que foi de 8,06%, variação mais alta quando comparada às demais regiões. Além dessa informação, é importante observar um comparativo entre os anos de 2004 e 2014 para as regiões de maior produção, a região sudeste e sul. No caso da região sudeste, o aumento nesse período foi de 31,7% e sempre teve crescimento ao longo dos /anos, e no caso da região sul, o valor ainda é mais expressivo, pois o aumento nesse período foi de 95,3% ao longo dos anos. A evolução de produção de leite no período de 2004 a 2014 teve um crescimento de 49,8%, fator relevante para a economia brasileira.

O gráfico 1, com os dados do IBGE (2015), apresenta um panorama mais amplo dessa evolução de produção no Brasil e na região estudada, mostrando o maior crescimento desde o ano de 1990 até 2014, pois o mesmo foi de 143%: a produção de leite no ano de 1990 era de apenas 14.484.414 milhões de litros, enquanto no ano de 2014 a produção passou a ser de 35.174.271 milhões de litros de leite. Na região sudeste, conforme dados do IBGE (2015), esse valor também teve um expressivo aumento passando de 6.923.301 milhões de litros produzidos em 1990 para 12.169.774 milhões de litros de leite produzidos em 2014, tendo um crescimento de 76,23% nesse período. Agora, quando observada a região sul, que ultrapassou o valor de produção do sudeste no ano de 2014, o valor foi ainda mais expressivo: em 1990 eram produzidos 3.262.255 milhões de litros de leite, e em 2014, 12.200.824 milhões de litros de leite, tendo um crescimento na produção de 274%.

Gráfico 1- Produção Brasileira de Leite (em mil litros)



Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2015) adaptada pela autora.

O gráfico 2 apresenta um panorama do cenário de produção de leite no ano de 2015: observa-se uma pequena diminuição de produção nos períodos



apresentados quando comparados ao ano de 2014, conforme dados do IBGE (2015). O período de janeiro a março de 2015, comparado ao mesmo período de 2014, teve uma diminuição de 1,52%; já o período de abril a junho de 2015 teve uma redução de 3,33% na produção, avaliando-se o mesmo período em 2014. Essa redução pode ter impacto negativo no resultado final de avaliação do ano de 2015.

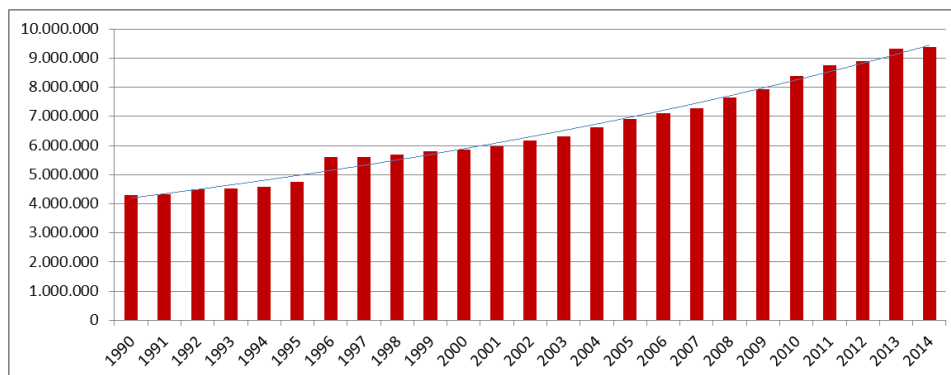
Gráfico 2 - Captação Brasileira de Leite 2012 a 2015



Fonte: MILKPOINT (2015) adaptado IBGE (2015)

No estado de Minas Gerais a produção de leite teve crescimento de 118,32% no decorrer dos anos de 1990 a 2014, mostrando, dessa forma, sua relevância para este setor. Abaixo é apresentada a evolução da produção de leite em Minas Gerais nos anos de 1990 a 2014, segundo dados do IBGE (2015), apresentados na Figura 7.

Figura 7 -Evolução da produção de leite em Minas Gerais, 1990/2014 (em mil litros)

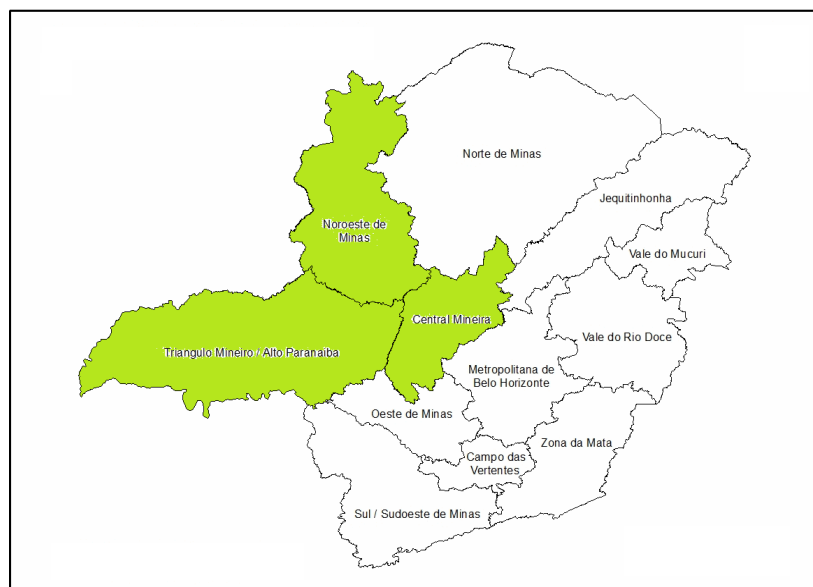


Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2015) adaptada pela autora.

A cadeia produtiva do leite, objeto deste estudo, teve como foco principal a análise de quatro cooperativas singulares e uma Central localizadas no estado de Minas Gerais nas mesorregiões Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba, Noroeste de Minas e Central Mineira e suas relações com os seus produtores rurais, fornecedores de embalagens primárias e secundárias e de insumos e os compradores do produto acabado.

As mesorregiões de estudo são apresentadas na figura 8 sendo estas Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba, Noroeste de Minas e Central Mineira (Figura 8).

Figura 8 - Mesorregiões de Minas Gerais estudadas



Fonte: Elaborado pela autora

As mesorregiões de Minas Gerais estudadas possuem grande expressão nos resultados, quando comparados à produção do Estado e da região sudeste. Observa-se que, referente à produção do Estado, a região do Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba é a que possui maior produção, a região Central Mineira em terceiro e o Noroeste de Minas em oitavo lugar. Juntas, correspondem a 3.797.346 milhões de litros produzidos no ano de 2014, e a 40,54% do volume de leite produzido no Estado de Minas Gerais, e quando comparadas à região sudeste, correspondem a 31,20% do volume produzido. Já em comparação com a produção no Brasil, o volume corresponde a 10,8% da produção total de 2014, números relevantes para o estudo em questão.

Tabela 3 - Produção de leite Brasil, Região Sudeste e Mesorregião Geográfica MG - 2014 (em mil litros)

<b>Brasil e 20 Mesorregião Geográfica maiores produtoras de leite</b>	<b>2014</b>
Brasil	35.174.271
Noroeste Rio-grandense – RS	3.128.767
<b>Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba - MG</b>	<b>2.424.757</b>
Oeste Catarinense – SC	2.232.243
Sul Goiano – GO	1.907.817
Sul/Sudoeste de Minas – MG	1.480.623
Oeste Paranaense – PR	1.091.137
Sudoeste Paranaense – PR	1.076.336
Centro Goiano – GO	1.037.974
<b>Central Mineira – MG</b>	<b>849.098</b>
Vale do Rio Doce – MG	810.267
Zona da Mata – MG	778.306
Leste Rondoniense – RO	768.585
Oeste de Minas – MG	749.251
Metropolitana de Belo Horizonte - MG	653.121
Centro Oriental Paranaense – PR	600.856
Centro-Sul Paranaense – PR	569.192
<b>Noroeste de Minas – MG</b>	<b>523.491</b>
Agreste Pernambucano – PE	504.909
Nordeste Rio-grandense – RS	470.959
Centro Oriental Rio-grandense - RS	396.261
<b>Total Produção 20 Mesorregiões Maiores Produtoras de leite em 2014</b>	<b>22.053.950</b>

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2015) adaptada pela autora.

O volume de produção de leite nas 20 mesorregiões de maior produção do Brasil das 137 mesorregiões brasileiras existentes que correspondem a aproximadamente 62% da produção nacional, nos anos de 2012 e 2014, está

disponibilizado a partir dos dados da IBGE (2015) apresentados na tabela 2. Verifica-se um volume de participação de 17,22% da produção total dessas mesorregiões, sendo que o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba - MG é a segunda Mesorregião do ranking, local onde está instalada a cooperativa Central e duas cooperativas singulares do estudo; a Central Mineira – MG é a terceira mesorregião; e o Noroeste de Minas – MG, a décima sétima mesorregião. Outro fator relevante dessas mesorregiões é que o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba – MG e a Central Mineira – MG apresentaram crescimento significativo no decorrer dos anos de 2010 a 2014, conforme tabela 4.

Tabela 4 - Mesorregiões de maior produção de leite no Brasil em 2012/2014  
(Continua)

<b>Brasil e 20 Mesorregião Geográfica maiores produtoras de leite</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>	<b>Taxa de Cresc. 2012 / 2014</b>
Brasil	35.174.271	34.255.236	32.304.421	8,88%
Noroeste Rio-grandense - RS	3.128.767	2.995.208	2.681.138	16,70%
<b>Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba - MG</b>	<b>2.424.757</b>	<b>2.335.167</b>	<b>2.228.637</b>	<b>8,80%</b>
Oeste Catarinense - SC	2.232.243	2.146.941	2.007.684	11,18%
Sul Goiano – GO	1.907.817	1.946.760	1.827.268	4,41%
Sul/Sudoeste de Minas - MG	1.480.623	1.531.150	1.492.782	-0,81%
Oeste Paranaense - PR	1.091.137	1.037.799	974.993	11,91%
Sudoeste Paranaense - PR	1.076.336	1.095.843	914.472	17,70%
Centro Goiano – GO	1.037.974	983.197	909.159	14,17%
<b>Central Mineira – MG</b>	<b>849.098</b>	<b>851.637</b>	<b>790.671</b>	<b>7,39%</b>
Vale do Rio Doce - MG	810.267	750.554	720.338	12,48%
Zona da Mata – MG	778.306	803.456	776.617	0,22%
Leste Rondoniense - RO	768.585	748.157	590.016	30,27%
Oeste de Minas – MG	749.251	742.298	720.338	4,01%
Metropolitana de Belo Horizonte - MG	653.121	645.993	590.857	10,54%
Centro Oriental Paranaense - PR	600.856	582.803	550.359	9,18%

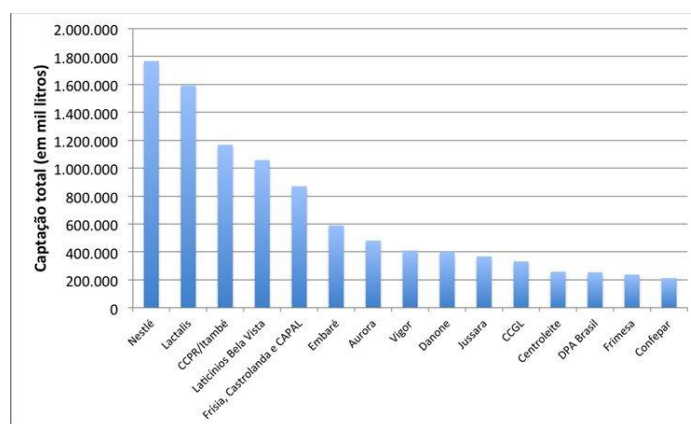
Tabela 4 - Mesorregiões de maior produção de leite no Brasil em 2012/2014  
(Conclusão)

Brasil e 20 Mesorregião Geográfica maiores produtoras de leite	2014	2013	2012	Taxa de Cresc. 2012 / 2014
Centro-Sul Paranaense – PR	569.192	549.782	439.886	29,40%
<b>Noroeste de Minas – MG</b>	<b>523.491</b>	<b>549.782</b>	<b>539.596</b>	<b>-2,98%</b>
Agreste Pernambucano - PE	504.909	424.262	450.846	11,99%
Nordeste Rio-grandense - RS	470.959	442.003	410.538	14,72%
Centro Oriental Rio-grandense - RS	396.261	388.067	369.598	7,21%
Total Produção 20 Mesorregiões Maiores Produtoras de leite em 2014	22.053.950	21.550.859	19.985.793	10,35%

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal (2015) adaptada pela autora.

Outro dado importante de análise são os principais *players* de produção de leite no Brasil, apresentados abaixo na figura 9. É importante ressaltar que sua grande maioria se encontra com unidades de laticínios ou processos de captação do estado de Minas Gerais, apresentando a relevância desse Estado para a produção de leite nacional.

Figura 9 - As 15 maiores empresas de laticínios - ranking Leite Brasil.

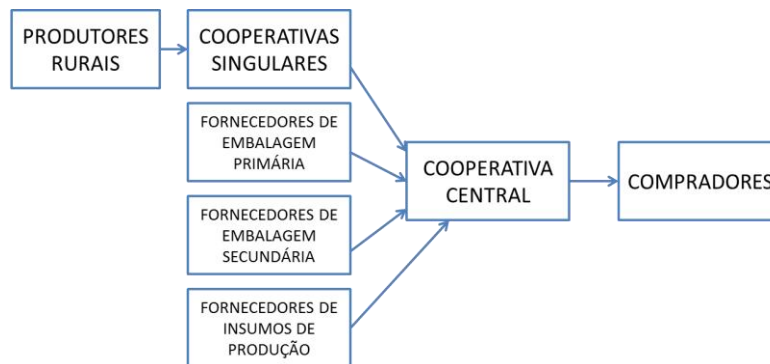


Fonte: Ranking Leite Brasil (2016) citado por Milkpoint (2016).

Estes dados contribuem para ressaltar a necessidade e a importância de aprofundar estudos focando a cadeia produtiva do leite no Estado de Minas Gerais. Para fins deste estudo, os dados indicam a relevância das regiões mesorregiões Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba, Central Mineira e Noroeste de Minas - MG. Finalmente, deve-se ressaltar que, na literatura nacional, em particular em Minas Gerais, há carência de estudos que analisam a relação interorganizacional na cadeia produtiva do leite nas regiões estudadas, o que justifica a importância deste trabalho para o meio acadêmico e organizacional.

## **5.2. Caracterização e apresentação das relações interorganizacionais dos agentes da *netchain* do leite**

Para o desenvolvimento deste trabalho foram considerados os agentes da cadeia produtiva do leite de uma região de Minas Gerais, observando uma amostragem de 27 produtores rurais das cooperativas singulares, as 4 cooperativas singulares que são proprietárias da cooperativa Central, os 5 fornecedores ligados ao leite sendo estes 1 de embalagem primária e 2 de embalagem secundária e 2 de insumos de produção, 1 gestor da cooperativa Central, e uma amostragem de 6 compradores relevantes da Cooperativa Central, sendo realizadas entrevistas com gestores e presidentes, totalizando 43 entrevistas. A figura 10 apresenta um resumo dessa análise.

Figura 10 - Agentes da *Netchain* do Leite

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Os agentes escolhidos para análise foram definidos a partir de documentos e de pesquisa preliminar com os gestores da cooperativa Central, buscando definir quais seriam os pontos-chave para se encontrar as análises esperadas. Abaixo segue uma descrição de cada agente da cadeia produtiva.

Os autores Santos e Lubiana (2005) afirmam que o conhecimento dos elos da cadeia produtiva avaliando sua estrutura e dinâmica promove um melhor relacionamento entre as partes e melhora o alinhamento institucional das organizações.

Além disso, o conhecimento e a integração destes agentes no decorrer da cadeia promovem vantagens competitivas e alcance de resultados conjuntos a todos os elos da cadeia, o que é o proposto nos conceitos da cadeia de suprimentos e *netchain*. Dessa forma, foi apresentado cada agente em sua particularidade a partir de análises de documentos das empresas estudadas e de entrevistas realizadas.

### 5.2.1. Produtores rurais (cooperados)



Para a realização dessa análise foram entrevistados 7 produtores rurais da Cooperativa A, 8 produtores rurais da Cooperativa B, 6 produtores rurais da Cooperativa C, 6 produtores rurais da Cooperativa D, totalizando 27 entrevistas. Percebe-se que o sentido do cooperativismo está se perdendo junto aos cooperados, e estes o questionam e consideram que o mesmo está enfraquecendo devido à falta de incentivos e benefícios.

Buscando respostas sobre o que está sendo feito para que o cooperado esteja percebendo essa mudança, é visto que as cooperativas promovem eventos discutindo e apresentando a importância do cooperativismo aos cooperados e aos filhos dos mesmos, difundindo-o, inclusive com ações artísticas, porém os cooperados percebem o cooperativismo de forma ainda não totalmente definida.

Os produtores rurais são responsáveis pela produção do leite *in natura* e pelo seu armazenamento até o momento do recolhimento do leite pela cooperativa singular, o que ocorre a cada dois dias. Para produzir um leite que atenda às demandas de qualidade, o produtor precisa se preocupar com a higienização do ambiente e dos equipamentos de produção, além do manejo e tratamento adequado do animal para que este possa ter um leite com teor de gorduras e padrões de qualidade apropriados ao consumo. Outro fator a ser observado é o uso de medicamentos, que deve ser informado, para não se alterar os padrões de forma a inviabilizar a utilização do leite.

O produtor rural possui padrões claros de produção definidos pela cooperativa singular para aceitar e precificar o leite produzido. O valor pago pelo leite varia de acordo com a produção e com a qualidade do mesmo, sendo o critério de qualidade muito questionado pelo produtor, porque outras empresas do mercado oferecem preços mais elevados sem exigir tanto de qualidade.

O processo de ordenha do leite é realizado duas vezes ao dia, sendo uma retirada pela manhã e outra à tarde. O resfriamento do leite é feito em tanques próprios, em sua grande maioria adquiridos por meio de financiamento

disponibilizado pela própria cooperativa. Nesse tanque o leite permanece por dois dias até o recolhimento do mesmo pelo caminhão da cooperativa singular.

A produção do leite em grande parte é familiar, e nela são envolvidos todos os integrantes nesse processo, com poucos funcionários. Percebe-se que a propriedade de produção em sua maioria é passada de geração para geração, e que o herdeiro dá continuidade nesse processo. O volume de leite captado varia de produtor para produtor; porém, o que se observa é que os grandes produtores têm deixado a cooperativa em busca de melhores condições de produção no mercado, e inclusive estes são os mais procurados por empresas privadas que oferecem preços mais elevados para o produto produzido.

Alguns produtores consideram que o cooperativismo é muito importante, pois que os mesmos são donos do negócio, porém em sua grande maioria percebe-se um enfraquecimento neste processo.

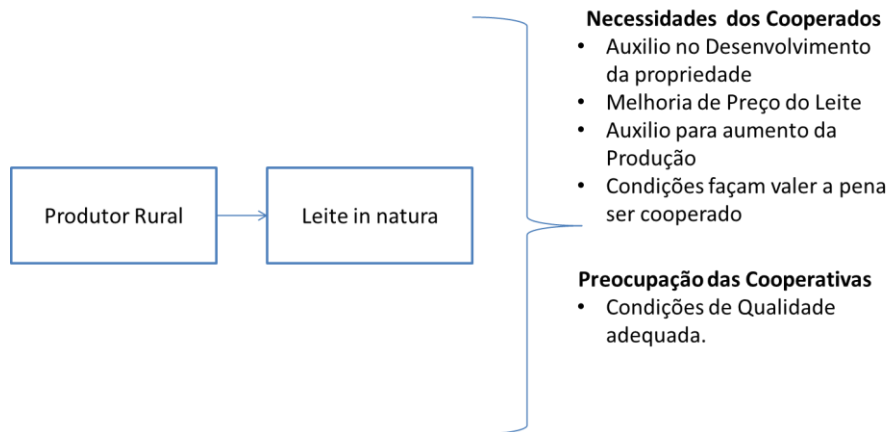
A classe de produtores rurais na cadeia produtiva estudada é de maior importância no processo, pois é esta que fornece o principal insumo de produção, o leite, porém está sendo a de menor preocupação dos agentes da cadeia. Observa-se a partir das análises das entrevistas que os produtores rurais sentem que o processo ainda possui muitas falhas, sendo a principal voltada à precificação do leite a ser repassada ao produtor. Além disso, o produtor considera que a assistência técnica e o auxílio realizados pela cooperativa ao produtor são muito poucos, de acordo com a necessidade do mesmo.

Os benefícios promovidos em ser cooperado são em sua maioria mínimos, voltados apenas para um desconto no pagamento de insumos de produção e para possíveis parcelamentos de equipamentos mediante aprovação de crédito. A compra de equipamentos e maquinários é outro item questionado pelos produtores rurais, pois muitas vezes o preço oferecido pelas cooperativas não é o melhor do mercado. Em feiras e eventos promovidos pelas cooperativas observa-se que nem sempre as condições são as melhores possíveis.

Além disso, em alguns casos avaliados, os produtores questionam a transparência das cooperativas quanto a seus resultados, devido a problemas anteriores de gestão que demonstraram insolvência de caixa.

Com base no apresentado, pode-se resumir as necessidades dos cooperados e as preocupações das cooperativas na seguinte figura 11.

Figura 11 - Necessidades dos Cooperados x Preocupação das Cooperativas



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Observa-se a partir da pesquisa que a principal e mais evidente preocupação da cooperativa é com a qualidade do leite, sendo esta um balizador de precificação do produto. Já em contrapartida as necessidades dos cooperados são bem mais amplas. Quando as cooperativas são questionadas sobre o oferecimento de assistência técnica e auxílio ao produtor rural, estas informam que contam com o serviço, porém, segundo os produtores rurais, os padrões oferecidos nem sempre atendem a demanda necessária. Além disso, os produtores não estão diretamente ligados ao desenvolvimento da propriedade e do aumento de produção, sendo estes mais relacionados a problemas com

equipamentos adquiridos na cooperativa, e auxílios relativos a tratamento de animais, caso seja necessário.

O produtor rural é o ponto principal na relação da cadeia produtiva do leite, pois é ele que promove o principal insumo de produção para o produto final, o leite UHT, a ser vendido ao consumidor. O produtor deve ser um dos integrantes mais valorizados no decorrer da cadeia, além de ser o mais desenvolvido, nos aspectos ligados a orientação de produção, buscando expansão e melhorias do leite, porém a partir das análises, percebe-se que nem sempre é isso que ocorre.

O produtor em sua maioria é apenas considerado pela cooperativa singular como um fornecedor sem grande importância, e ele nem sempre é questionado pela cooperativa sobre a razão da diminuição ou aumento de produção. O processo de desenvolvimento do produtor somente ocorre, caso este demonstre a necessidade ou procure a cooperativa, lembrando que nem sempre esta será receptiva à sua necessidade, devido a outras prioridades e devido ao volume produzido por cada produtor, o que mostra que determinados produtores possuem maior “benefício” ou “importância” no processo que os outros, devido à quantidade de leite entregue diariamente. Além disso, o custo de melhoramento de sua propriedade ou rebanho não é o mais vantajoso, e tem sido citado por alguns produtores como muitas vezes mais alto que o do mercado e com equipamentos que nem sempre são os mais inovadores, o que impossibilita essa procura.

Observando a literatura abrangente sobre cadeias produtivas e cadeias de suprimentos, sendo esta base para o conceito de *netchain*, observa-se que o desenvolvimento do produtor rural deveria partir de uma necessidade da cadeia em melhorar seu principal fornecedor para o funcionamento correto da cadeia produtiva. As cooperativas deveriam desenvolver esse produtor de forma que o mesmo amplie sua produção e lhe ofereça respaldo a todas as suas necessidades,

caso estas existam. Além disso, o mesmo necessita de orientações e de sentimento de pertencimento para permanecer ligado à cooperativa e não mudar de local de entrega do leite.

Outro fator a ser observado é o conceito de cooperativismo, cujo lema é cooperação e união entre as partes, buscando o fortalecimento de um setor específico. O que é observado a partir da pesquisa é que existe um enfraquecimento desse setor, que ocorre por causa da não percepção do cooperado do real sentido do cooperativismo, falha considerada devido à falta da atuação presente da cooperativa junto ao cooperado, o que é percebido pelo relato de vários cooperados. São fatores simples de resolver, porém observa-se que nem sempre a cooperativa está preocupada com estes fatores. Antes, busca itens que ela considera mais rentáveis, porém as cooperativas singulares e a Central estão esquecendo que o que fortalece e amplia a produção da mesma ao longo da cadeia é a quantidade e a continuidade de produção que o cooperado leva diariamente.

Abaixo segue uma descrição resumida de cada particularidade dos cooperados de cada cooperativa singular, conforme as pesquisas realizadas, buscando caracterizar na visão do cooperado qual destas cooperativas da cadeia tem maior preparação e incentivo ao cooperativismo, promovendo e desenvolvendo o cooperado ao longo da cadeia produtiva, buscando encontrar fatores específicos e relevantes que podem servir de modelo para as demais cooperativas singulares, de práticas realizadas na visão do produtor e também de ações que devem ser evitadas na visão dos cooperados.

Para orientações sobre a forma conduzida nas pesquisas, buscou-se avaliar produtores rurais com altos e baixos volumes de produção, para compreender uma realidade específica desse setor. Além disso, buscaram-se produtores com grau de instrução escolar básico e com condição de responder os questionamentos propostos. Para a condução das pesquisas buscou-se

inicialmente a indicação das cooperativas singulares, e depois entre os cooperados, sobre quais seriam outros cooperados que poderiam ser entrevistados, de forma a ter uma facilidade maior em contar com respondentes que poderiam contribuir com a pesquisa.

#### **5.2.1.1. Produtores rurais da Cooperativa Singular A**

Os produtores rurais (cooperados) da Cooperativa A possuem uma relação frequente com a mesma, mostrando proximidade e facilidade de acesso à cooperativa. O contato é diversificado, sendo que desde a presidência ao supermercado existe uma boa relação com o produtor. O produtor considera importante relacionar-se com a Cooperativa A, pela proximidade dela em relação a sua propriedade e pela facilidade de se comunicar com a Cooperativa A. Estes possuem um sentimento de pertença e consideram que é muito importante estar na cooperativa.

Toda a vida tive uma ligação muito boa com a cooperativa, conheço todo o pessoal aqui de dentro, então assim, a gente tem uma relação, eu acho que o certo é agregar para ela também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

Eu sou da cidade da Cooperativa A, tenho um relacionamento muito bom, sempre tive um relacionamento muito bom com a Cooperativa A e na época o presidente, meu parente bem próximo era o presidente, aí eu voltei (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03 - A).

Eu acho que a primeira coisa é que nós somos associados da cooperativa, nós temos que estar enquanto cooperado, você tem que participar de toda forma (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Eu gosto, eu gosto aqui do relacionamento, do pessoal, a gente tem esse relacionamento, quando eu tenho outra

atividade também para mim é fácil porque para eles, eu compro aqui os insumos e eles levam, vão lá e entregam para mim, e sempre que dá algum problema, queda de energia, aqui é fácil a gente comunicar, eles mandam o tanquinho lá e pegam o leite fora da hora, então para mim, eu acho fácil, é um bom relacionamento com a cooperativa e eu acho também que é nosso, é uma coisa que você tem que dar valor, pelo que ela representa para todos, é um bem para todos, é uma empresa que é nossa e nós temos que dar valor, eu penso assim. Tudo que eu tenho que fazer eu vou fazer aqui dentro, dando valores para os princípios daqui (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

A partir dos relatos, não existe uma relação direta com a Central, apenas o cooperado 6 cita que adquiriu produtos da mesma a partir do representante da Cooperativa D para seu supermercado.

Os produtores rurais nem sempre entregaram leite para a Cooperativa A, devido ao preço que era considerado muito abaixo do mercado. Porém, percebe-se que as empresas privadas nem sempre conseguiram ou tiveram interesse de manter o preço do leite elevado, o que motivou o retorno dos mesmos. Cabe aqui uma ressalva ao imediatismo e à desvalorização do cooperativismo, que está muito presente nos produtores.

Quando eu comecei aqui 20 anos atrás, eu comecei na Cooperativa A, forneci uns 3 ou 4 anos aqui mas o preço aqui era péssimo, muito abaixo da concorrência, então eu foi logo em seguida para a Nestlé, estive ali na Embaré, estive em outra e depois desses anos estou de volta (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

Não, em uma época eu cheguei a entregar para a Itambé, eu tinha muito relacionamento com a empresa que eu trabalhava em Belo Horizonte, sempre trabalhei no mercado financeiro, então era muito relacionado à Itambé, comecei entregar para ela, depois eu vim para Cooperativa A e não saí mais (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03 - A).

Teve um tempo aí que eu fiquei fora da Cooperativa A, estava uma diferença de preço muito grande, uma diferença

significativa, aí eu fiquei um período aí de 1 ano, 2 anos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Assim que eu iniciei, eu fiquei na cooperativa mais ou menos 10 anos, aí eu saí e fui para Embaré e fiquei na Embaré uns 10 anos também e estou na cooperativa há mais ou menos 2 anos. Por causa do preço (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05 - A).

Preço. Pagou melhor do que aqui. Aqui era terrível. Era a primeiro a abaixar e a última a subir. E o mercado aí fora é mais agressivo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07 - A).

Os relatos dos produtores mostram que estes entregam para a Cooperativa A, devido à relação comercial existente e à nova diretoria que está à frente, porém é citado que o preço para alguns produtores é o item principal nessa relação. Isso pode ser um fator crítico, pois se a cooperativa A não consegue ter um preço competitivo junto ao mercado, o produtor rural tem uma tendência a deixar a mesma, o que pode enfraquecer o processo.

Não só o preço, foi a nova administração da Cooperativa A (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

Mudou bastante, e até pelo relacionamento que a gente tem com eles, que são pessoas muito envolvidas com a atividade, principalmente leite, todos os dois são pessoas bem envolvidas. Então naturalmente estão sempre conversando, estão mais próximo, mais preocupados com o produtor, têm procurado mais, têm visitado, são consequências da mudança mesmo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Porque é a empresa que eu já comercializo com ela rações, medicamentos, mesmo quando eu preciso de veterinário e ela atende mais a minha área (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05 - A).

Hoje eu faço parte dela é porque o preço está melhor do que o do mercado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07 - A).



O preço do leite na visão do produtor é um fator crítico a ser avaliado na relação da cooperativa A com seus produtores: alguns consideram que o mesmo está justo devido à quantidade a ser entregue e reconhecem que, devido ao volume entregue, a cooperativa A ainda o remunera bem; porém, outros consideram que independentemente do volume produzido, a cooperativa A deveria ter um padrão de precificação igual para todos e avaliar mais a qualidade do leite produzido, que deixa muito a desejar. Além disso, alguns produtores consideram que, com a possibilidade de muitas empresas privadas adquirirem o leite, isso é bom para criar um equilíbrio na precificação do produto.

Eu não sou de ficar reclamando, porque eu acho meu volume de leite muito pouco, então para eu ficar brigando, se eu entregasse uns 500 litros, 600 litros de leite, aí não, é diferente, a gente ia sentar e conversar. Eu não acho que eles vão me pagar lá embaixo barato e pagar o outro mais caro, então eu acho que é compatível com o volume de leite que você tira. Se você tira 100 litros, é um preço, se você tira 200, é outro, tira 300, é outro. Eu creio que deve ser assim (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

Eu acho justo, já que eu estou recebendo a mais do que eu recebia no meu fornecedor anterior, se pagar menos eu volto para o anterior (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

Não olho porque sou muito fiel à cooperativa, como minha produção é baixa não vai fazer diferença nenhuma no pagamento, entendeu? Vai dar uma diferença de 100 reais, 200 reais por mês, então não compensa você ficar especulando preço e mudando de serviço (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03 - A).

Eu não sei se é justo, mas não tem outra saída? Os critérios hoje o que é, é qualidade, é que isso está valendo para o mercado todo, não é para um nem para outro, é qualidade, a fidelidade, e volume, isso tem que definir preço. Nós levamos uma vantagem porque a região da gente tem uma demanda boa, tem muito comprador, tem uma concorrência

boa, tem 3, 4, 5 compradores de leite aí bons, tem Central, no caso através da Cooperativa A, Nestlé, Embaré, Itambé, tem o pessoal dos queijos, das indústrias, tem Jussara muito importante aí também, equilibra preço, então você tem uma demanda boa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

É como diz um pessoal, isso é o capitalismo, você acaba, se você perder os maiores, ficar só com os pequenos, você não vai sobreviver a cooperativa, o grande gera volume e o volume gera mais lucro, isso aí é nítido na economia (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05 - A).

Não, não considero justo não, considero injusto porque eu acho que o pequeno que fez a cooperativa, se ela abandonar o pequeno, ela acaba. Eu te falo porque eu estou nesse ramo há 36 anos, ela abriu em um ano e eu abri em outro, eu trabalho assim, e meus fregueses são, 90, 95% são fregueses pequenos, o que fez o comércio mais ou menos reconhecido na região. [...] O que eu acho assim, no meu ponto de vista que eu acho errado, mas nem sempre existe o certo e o errado, é como hoje a gente produz 200 litros de leite, meu preço é aquele lá em baixo, a gente está sempre entre um dos primeiros em qualidade de leite, se você pegar o jornal da cooperativa, eu estou sempre lá toda vida entre os primeiros porque realmente o leite é um produto de qualidade, que eu produzo como se fosse para mim tomar, como se fosse para minha família tomar, então meu controle é muito rigoroso. E eu não tenho valor por isso, meu leite é pago a menos do que um quem tira mais, eu tenho um relacionamento muito bom na região há muitos anos porque eu faço entrega na fazenda, eu vejo cada tipo de leite que é produzido que eu não tenho coragem de servir lá em casa, acho que eu não servia nem, vou ser sincero, está gravando e eu vou te falar, nem para dar para os cachorros, meus cachorros é muito bem tratado, eles são de raça, nem para eles eu não dou, eu não dou leite de vaca de desmame para cachorro, é descartado em fossas, e eu vejo que vai tudo para o tanque e esses leites são bem remunerados e o nosso de qualidade não é remunerado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

A opinião dos produtores quanto ao preço dos insumos é bem dividida: alguns consideram que o preço é mais caro e não enxergam vantagens em

comprar da Cooperativa A, porém outros, devido à importância dada ao processo do cooperativismo, consideram que têm o dever de realizar suas compras diretamente na Cooperativa A. Quanto ao sistema de financiamento, são poucos os que o utilizaram, pois atualmente a Cooperativa A não está oferecendo esse benefício. A postura dos produtores é interessante e cabe ao gestor da cooperativa aproveitar-se disso para trabalhar mais a importância e a valorização do cooperativismo junto ao seu produtor, de forma a criar maior fidelização do mesmo.

Sim, porque se ela compra um número maior, ela tem mais condição de fazer um preço bom para gente... Sempre está faltando alguma coisa, mas não é tudo, mas a maioria eu compro tudo aqui, só o que não encontro aqui que eu compro fora (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

Porque não tem um programa firme para o produtor que seja vantajoso, eu sempre comprei caminhão fechado de soja e sempre comprei caminhão fechado de milho e faço a ração na fazenda, não acho que tenho vantagem em comprar da Cooperativa A (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

São mais baratos e eu acho que é uma obrigação nossa dar preferência para a Cooperativa A (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03 - A).

Olha, insumo, para ser sincero eu nunca procurei questão de preço para negociar com eles. Eu preciso de um adubo, por exemplo, aí eles vendem o adubo, é isso aí, e os produtos de ração também eu nunca procurei saber se eles tinham alguma proposta melhor, isso aí eu não procurei saber... Eu comprei através dela, o tanquinho, ela comprou e descontou no pagamento de leite, foi parece que na época era muito caro, o primeiro na época parece que foi 3 anos ou 5 anos. Auxiliou, não, teve outra coisa que também, hoje ela cortou, através dela, até ano passado ela me dava 300 reais para o meu menino que fazia faculdade particular depois agora no ano passado cortaram, foi durante acho uns 3 anos que dava

essa ajuda (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

Os produtores consideram que a Cooperativa A não oferece assistência técnica da forma necessária, e as ações existentes possuem valor elevado. Além disso, não percebem preocupações e auxílios para o crescimento da sua produção e melhorias na propriedade. Esse item deve ser avaliado pela Cooperativa A, pois quanto mais próximo do cooperado, menor o risco de este deixar de entregar o leite.

Não. Às vezes também a gente nem não procura, porque eu venho muito aqui na cooperativa, mas meu prazo é muito curto, talvez a gente vem pegar só alguma coisa e vai para fazenda ou viaja ou alguma coisa, então assim, eu nunca preoquei vir aqui e cobrar, ah vocês vão lá para me ajudar, orientar nisso e nisso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

Assistência, médico veterinário, mas é paga. (...) seria muito mais caro contratar uma pessoa de fora, mas também não é barato o valor cobrado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03 - A).

A única coisa há muitos anos atrás, tipo, 95, 96, a cooperativa levou uma comitiva, uma comissão, o pessoal da universidade do Ceará me procurando se podia ir lá em casa, foi a única coisa que foi feita em termos de reconhecimento do rebanho. Isso aí deve ter sido por volta de 95, 96, eles foram, quase que deu um negócio, eles estavam querendo comprar alguma coisa da gente lá, mas foi a única coisa de apoio ou de conhecer o produtor que eu já tive.(...) Não, não, o que tem de mudanças é coisa do projeto individual, projeto da gente mesmo, coisas que eu toco com a empresa de inseminação, projetos que a gente já vem desenvolvendo de melhorias genéticas, essas coisas independe de qualquer melhoração genética, de qualquer participação da Cooperativa, a não ser o serviço do veterinário quando eu preciso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

O veterinário, mesmo na semana retrasada foi lá em casa tirar um bezerro da vaca que ela não deu conta de produzir, eu achei caro que ele me cobrou 300 reais pelo serviço e mais a quilometragem, que ele vai no carro dele, eles não aceitam no carro da gente, então foi quase 400 reais fora os medicamentos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

Tem veterinária aqui, tinha agrônomo, mas não tem mais. Quando eu não estava fornecendo leite, a gente pagou um pouco mais caro. Como agora que você fornece aí, então a gente paga menos um pouquinho, mas mesmo assim não é barato (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07 - A).

Os produtores não enxergam que existe um grau de dependência alto na relação existente com a Cooperativa A, porém alguns consideram que o equilíbrio de preço é alcançado a partir da relação da Cooperativa A, e a compra de insumos pode gerar essa dependência.

Não sei se é porque a gente é fazendeiro pequenininho, a gente depende muito pouco, às vezes também tem muito coisa que ela pode ajudar a gente, orientar, mas como você não procura (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

É, você pode estar aí na mão de pagar preço mais caro, o equilíbrio de preço que a cooperativa passa, assim, depender dela eu não dependeria não, mas o prejuízo seria eminente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Em partes sim por causa de insumos e essas coisas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05 - A).

A Cooperativa A passa por um momento de alta desconfiança dos produtores rurais, devido a problemas ocorridos na antiga gestão da cooperativa, o que implica diretamente o envolvimento e pode levar a uma saída de cooperados, se isso não for revertido. Alguns estão mais envolvidos, porém a grande maioria está preocupada, avaliando as ações da mesma.

Eu acho que é uma empresa muito boa, uma empresa que ajuda a gente muito. Só da gente ter o lugar de comprar, comprando insumo, entrega o leite, então eu acho que a relação é muito boa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01 - A).

Transparente ela é, agora, buscar o crescimento da minha propriedade não (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

Já melhorou, ela era há algum tempo, nada pessoal, era muito distante, vamos chamar assim, o corpo da cooperativa, os dirigentes da cooperativa, com os associados, era bastante distante, era o jeitão mesmo deles, é mais afastado, eles nunca me perguntaram, por exemplo, quantos litros de leite eu tirava, não tinha muito diálogo não (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- A).

Hoje no momento atual não. Já tive vários problemas que vem ocorrendo aqui dentro, eu acho uma situação, assim, um pouco de desconfiança, eu sou muito precavido, então eu acho que houve falhas e falhas que deveriam ter sido mais esclarecidas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

A relação do produtor com a cooperativa A apresenta várias dificuldades, devido a essa falta de confiança na relação e aos problemas da gestão anterior, o que promove uma situação negativa. O produtor considera uma falta de preocupação da cooperativa A nessa relação; além disso, o preço do leite é considerado baixo, e existem dúvidas sobre a gestão atual, devido aos problemas da gestão anterior.

Falta uma aproximação da cooperativa com o produtor, de uma visão mais moderna, investir em tecnologia, porque se não, não acompanha a evolução, hoje a produção de leite é altamente tecnificada, a pessoa tem que acompanhar. (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

Hoje na situação atual eu prefiro não falar nada porque nós estamos num período da lua de mel, vamos chamar assim, numa fase de mudança totalmente do comportamento, são

pessoas que a gente na nossa reunião apontamos como competentes, estão representando os associados. A situação estava complicada, muitíssimo complicada, eu achei eles até corajosos, foi quase que uma escolha da gente, eu fui um dos únicos que bateu muito nisso aí para não fechar, é uma tentativa de melhoria. É um grupo, um grupo bom (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Hoje dificuldades têm inúmeras dificuldades, preço de leite é uma das maiores dificuldades que a gente tem, o que mais? O transporte na época das chuvas devido à má conservação das estradas também é um problema sério também, o que mais? Basicamente na minha propriedade é isso aí que atrapalha (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04 - A).

Hoje está mais fácil. Com a gestão anterior era muito complicado. O presidente era meu irmão, mas já tinha 30 anos que eles trabalhavam aqui, então pensavam que mandavam em tudo, que era um deus, tanto é que quebraram a cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07 - A).

O produtor percebe a importância da cooperativa A para a região e considera que, se esta perder força no mercado, será uma oportunidade para a entrada das outras empresas que não se preocupam com o produtor, mas sim com o seu próprio lucro. Estes cooperados também consideram que com a mudança da diretoria foram diminuídos os riscos de problemas com a Cooperativa A, o que pode fortalecer a relação com o tempo.

Eu sempre falo, teve esse problema, antes do atual presidente assumir, que como eu mexo com comércio, e eu mexo com muita gente, mais ou menos o estilo da cooperativa, só não vende ração, o resto é, até devo ter mais itens do que a cooperativa, então o pessoal todo comentava, a cooperativa, vamos largar a cooperativa, eu, se acontecer, eu serei o último a sair, eu não saio, eu sempre torço para cooperativa sair da situação, porque a cooperativa é nossa, a cooperativa gera emprego, a cooperativa é um marco, ela tem um impacto entre, vamos supor, Itambé, Embaré, Nestlé, outras empresas, ela se opõe aqui, e se nós perdemos

a cooperativa, eles vão fazer o que eles quiserem. E se eles for na minha propriedade, estiver chovendo e eles falarem, não vou lá, deixarem o leite, eles não estão nem aí, como eu sou pequeno, vão fazer assim com vários, que isso eu sei que já fizeram que fazem. E a cooperativa não, a cooperativa sempre dá um jeito, nesse ponto ela tem sido muito determinada, então eu sempre falei, a cooperativa sempre quer, apesar de que esses acham que eu sou concorrente, a gente ser mais ou menos fora, ela tem a captação de leite, fora isso a gente está no mesmo, mas eu não me considero concorrente e eu sempre falo que a gente quer que ela permaneça e que ela cresça que é um bem para todos, que ela gere emprego, impostos, e respeito entre o produtor (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06 - A).

Não vejo grandes riscos não porque eu já conheço o presidente aí há muito tempo e eu sei que é uma pessoa séria, é o tal negócio da credibilidade que anteriormente não existia (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02 - A).

O mercado é um mercado muito inseguro hoje, risco hoje você corre em todo lado, qualquer empresa hoje, você não tem o balanço dela na mão para você saber se a empresa está ou não apta a atuar no mercado e o índice de liquidez dela, tudo hoje você confia, mas sempre com o pé atrás (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- A).

O cooperado percebe que os benefícios atuais de se relacionar com a Cooperativa A estão diretamente ligados à esperança na nova gestão da cooperativa. Além disso, o relacionamento, bem como o preço e o prazo para negociações de insumos são interessantes, sendo que alguns cooperados percebem que existe o crescimento conjunto, pois compreendem o real espírito do cooperativismo.

De preço e de uma proposta de mudança da administração que vai oferecer uma ração mais barata, uma prestação de serviço efetiva, e principalmente a questão genética que está sendo oferecido embriões e tecnologia genética para os produtores, eu acho isso muito importante. A Cooperativa A tem essa visão hoje. Uma mudança na postura da



Cooperativa A que ela tinha uma administração muito tradicional, sem novidades e agora eu estou percebendo um novo enfoque, ela está propondo algumas coisas assim, por exemplo, ela tinha um foco muito no pequeno produtor, e eu que sou um produtor médio para maior aqui, os médios e maiores todos afastaram da empresa e hoje eu vejo uma postura dela recuperar esse mercado de produtores maiores propondo programas de melhoramento genético, como está sendo feito, fazendo parcerias com o fornecedor igual essa que eu estou fazendo, então isso volta a atrair a gente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- A).

Preço, prazo e o produto dela é muito bom (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- A).

À medida que você negocia mais com a cooperativa, você acaba acumulando dividendos na sua cota, se a cooperativa cresce, você acaba crescendo sua cota também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- A).

Eu acho que às vezes a gente tem, eu tenho, com outras empresas, que a gente trabalha fora desse ramo e às vezes você nem procura concorrente porque você tem um relacionamento tão bom com aquele representante que fica até difícil. No caso, desde que fundou a cooperativa eu estou aqui, tem um bom relacionamento que a gente vai levando (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- A).

Questionando o produtor sobre se este deixaria de entregar seu leite para a cooperativa, um fator apresentado é que se o preço alterar, essa mudança poderia ocorrer; porém, alguns responderam que não mudariam, devido à importância da cooperativa para sua cidade e região, e à importância do cooperativismo. Além disso, alguns cooperados citam que a relação com a Central traz mais confiança na relação.

Não, eu não tenho motivo nenhum, como eu não mudei antes, meu caso é meio sintomático, não estou falando que a gente é diferente não, mas você fica imaginando uma estrutura dessa desativada, o prejuízo, a vergonha, não íamos pensar, nossos pais construíram isso aqui, participaram da construção da cooperativa, virou isso aí que

fez, na época não tinha tecnologia nenhuma, não tinha nada, conhecimento nenhum que nós temos hoje, eles fizeram isso aí e deram para gente e pronto, é um negócio feio (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- A).

Olha, sempre quando há uma proposta de melhoria, a gente sempre fica em dúvida sobre o preço, porque o preço nem sempre se está divulgado em tabela para saber o preço de todo mundo, mas a gente sempre procura conversar com a cooperativa se os preços vão estar mais ou menos iguais ao que estão oferecendo para você basear se você continua ou não naquela empresa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- A).

Para ser sincero eu acho que... Eu não sei, se eu fico, ah será que outras empresas que tiveram aqui, foram e não deram certo aqui, de repente saíram aqui, pronto, e foram. Então a gente sente muito seguro na cooperativa por ser uma empresa daqui, administrada aqui, e depois também dessa parceria com a Central, também a gente sentiu mais seguro (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- A).

Sim, o preço do leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- A).

O cooperativismo é muito importante na visão de alguns cooperados, principalmente por ser um regulador de preços. Estes consideram que falta um incentivo maior por parte da cooperativa nesse sentido, e sugerem que sejam feitas mais ações de conscientização para se elevar essa importância. Porém, a partir das entrevistas realizadas, é possível perceber que muitos cooperados consideram que o preço é mais relevante que o cooperativismo para alguns cooperados, o que enfraquece o mesmo.

O cooperativismo é importantíssimo para o país, para o produtor, tanto o pequeno quanto o grande, se não houvesse o cooperativa no Brasil o preço do leite estaria lá nas alturas, então para o governo, para a população é importante, é um regulador de preço porque, e agora, poderia ser muito melhor (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- A).

O cooperativismo aqui na cidade da Cooperativa A, infelizmente o pessoal não tem ainda essa cultura, eles querem tudo da cooperativa, mas eles são pouco para cooperativa. (...) Conhecia pouco sobre o cooperativismo, hoje eu estou mexendo mais, e estou entusiasmado com o cooperativismo, estou achando bem melhor (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- A).

Eu sempre digo o seguinte, com ela a coisa não é fácil, ser cooperado, eu acho que se você ficar sem a cooperativa na cidade ou na região, a negociação fica muito pior, porque ela é uma empresa que baliza os preços do mercado. Eu não estou falando que ela é mais barato que os concorrente não porque a concorrência tem como às vezes diminuir o impostos, essas coisas, colocar coisa de pior qualidade para te vender e a cooperativa sempre procura trabalhar com coisa de melhor qualidade, então ela não oferece o melhor preço do mercado, pelo menos a mercadoria dela é de qualidade superior (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- A).

Observa-se que a relação do cooperado com a Cooperativa A está um pouco enfraquecida, e existe uma grande falta de confiança e preocupação com o futuro da cooperativa. Além disso, há falhas na relação, pois existem poucos benefícios aos cooperados e poucas vantagens nessa relação, além de o preço não ser citado como mais vantajoso, nem a forma mais justa de se precificar o leite. Porém há cooperados que têm um interesse voltado ao cooperativismo, o que, se for percebido e focado pela Central e pela Cooperativa A, pode fortalecer e fazer crescer essa relação.

O quadro 12 apresenta algumas características dos 7 produtores rurais da Cooperativa A, avaliando sua propriedade rural, produção e uso de alguns itens oferecidos pela cooperativa ao produtor, para facilitar e compreender essas relações.

Quadro 12 - Cooperados - Cooperativa Singular A (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>	<b>Cooperado 07</b>
<b>Escolaridade</b>	5ª série	Superior Completo, Engenheiro Eletricista	Superior Completo, Administração	Superior Completo, Ciência Econômica	Superior Completo, Administração	Superior Completo, Contabilidade	2º Grau Completo
<b>Tempo de propriedade</b>	20 anos	15 anos	40 anos	45 anos	26 anos	30 anos	30 anos
<b>Distância da cooperativa</b>	46 km	31 km	10 km	10 km	20 km	10 km	11 km
<b>Número de empregados</b>	03	02	02	03	02	02	02
<b>Tamanho da propriedade</b>	85ha	134ha	200ha	170ha	256ha	52ha	80ha
<b>Número de animais que produzem leite</b>	30	60	28	40	40	19	80
<b>Outras Culturas</b>	Gado de corte	Cana e Milho para uso próprio	Não	Gado de corte	Gado de corte	Gado de corte	Culturas para trato do gado
<b>Produção diária</b>	300 litros	750 litros	300 litros	500 a 600 litros	170 litros	200 litros	600 a 700 litros
<b>Departamento/ Pessoa com mais contato na cooperativa</b>	Presidente	Setor de insumos e diretoria	Todos, principalmente diretoria	Setor de insumos e veterinário	Comercial	Supermercado e veterinário	Todos

Quadro 12 - Cooperados - Cooperativa Singular A (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>	<b>Cooperado 07</b>
<b>Frequência na Cooperativa</b>	3 a 4 vezes por semana	Muito pequena	Todos os dias	4 vezes por semana	3 a 4 vezes por semana	Quase todos os dias	Todos os dias
<b>Formas de Comunicação</b>	Pessoalmente	Telefone	Pessoalmente	Pessoalmente	Pessoalmente	Pessoalmente e por telefone	Pessoalmente
<b>Relação com a Central</b>	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Compra Produtos para seu supermercado pela Cooperativa D	Não há
<b>Relação com outras cooperativas singulares</b>	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há
<b>Principal Fonte de Renda é o Leite</b>	Sim	Sim	Sim	Sim	Não, a principal é o Gado de corte	Não	Sim
<b>Produção entregue à cooperativa</b>	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda
<b>Sistema de ordenha</b>	Manual	Mecanizado	Mecanizado	Manual	Mecanizado	Manual	Mecanizado

Quadro 12 - Cooperados - Cooperativa Singular A (Conclusão)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>	<b>Cooperado 07</b>
<b>Valor do litro de leite</b>	0,98	1,15	0,95	1,05	0,98	0,92	1,07
<b>Início da entrega de leite</b>	2013	1995	1985	1985	1994	1986	1994
<b>Sempre entregou</b>	Não	Não, entregou também para a Nestlé	Não, entregou também para a Itambé	Não, entregou também para a Embaré	Não, também entregou para a Embaré	Sim	Não, também entregou para Nestlé, Parmalat, Itambé, Embaré, Jussara
<b>Sistema de financiamento da cooperativa</b>	Tanque de Expansão	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Não utiliza	Tanque de Expansão, Faculdade do filho (50%)	Não utiliza
<b>Compra de Insumos de produção na cooperativa</b>	Grande parte, porém sempre falta produto	Compra tudo no mercado	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra no mercado
<b>Participa das reuniões</b>	Não	Pouco	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre
<b>Outros Produtos vendidos à cooperativa</b>	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.1.2. Produtores rurais da Cooperativa Singular B

Os cooperados da Cooperativa B contam com uma relação positiva e próxima, estes estão presentes na cooperativa em média duas vezes por semana, mantêm contato com todos os departamentos e sentem que todos estão abertos para auxiliá-los no que for necessário. Com a Central a relação é pequena (apenas dois cooperados relatam essa relação), mas também não é ligada a questões específicas à produção do leite. Com as outras cooperativas da rede alguns dos entrevistados mantêm contatos mais ligados a cursos e visitas realizadas em conjunto.

Os cooperados escolheram a Cooperativa B para entregar seu leite, devido à proximidade da relação e ao contato facilitado com os representantes da cooperativa. Além disso, consideram que, por ser uma cooperativa da região, devem prestigiar a mesma, valorizam muito o cooperativismo, sentem-se donos da cooperativa e percebem que o crescimento dela é importante para todos, além de apresentarem que essa consciência é repassada de geração para geração. Por fim, consideram também que a cooperativa B tem uma variedade de serviços e produtos a ofertar aos mesmos, o que torna a relação muito importante, além de transmitir segurança e credibilidade na relação.

Eu escolhi porque a empresa é daqui, minha propriedade é do município e eu precisava de um laticínio que eu pudesse entregar e na época já tinha cooperativa, eu conhecia, eu não era cooperado, mas comprava no nome de alguns cooperados, então para mim foi uma das minhas escolhas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Começou porque meu pai já era cooperado e na época era diretor, e quando eu iniciei a atividade leiteira junto com meu pai, eu tive uma continuidade por ele estar presente aqui e abraço essa causa por ser apaixonado pelo cooperativismo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Porque já era uma empresa da cidade, minha propriedade fica nessa cidade e que realmente eu tinha mais facilidade de ter relacionamento com ela, com os antigos presidentes também, os funcionários, tive sempre um convívio bom com eles (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B).

Porque só tinha ela na época, de quando eu comecei e depois que teve as outras eu nunca me interessei em sair, já tive propostas de laticínios, mas nunca me interessou mudar lá para eles (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- B).

Porque pelo menos na nossa região aqui, ela é uma cooperativa que dá segurança, ela tem credibilidade, é uma coisa assim que você entrega o leite para ela você tem certeza que no final do mês você vai receber o leite, você tem o supermercado, você tem o posto de gasolina (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B).

Hoje nós temos opção, antigamente não tínhamos, hoje você tem mais opção porque tem os laticínios particulares e outros compradores da região, porque eu acho que é dever nosso que moramos nessa cidade, se eu tenho opção de vender para você que é dessa cidade ou vender para um de fora? Eu vou preferir vender para você, são várias razões (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Eu fui criado dentro da cooperativa, então eu aprendi a gostar da cooperativa, eu tenho a cooperativa como se ela fosse minha, então eu não saio da cooperativa para outra, só em último caso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Pela região, tamanho, pela estrutura, e por estar próximo, estando próximo você tem uma certa vantagem de estar falando direto com o presidente, vice-presidente, ou mesmo o responsável daquela área, não, eu quero falar com o responsável, não somente o atendente, então facilita um pouco, você pode diretamente falar com pessoas do seu interesse.

... Pela comodidade no caso, e pela comodidade de você ter um cadastro onde você possa fazer compras em veterinária, ações e tem um contato mais próximo com o técnico que você pode chamar através da cooperativa, então facilitava,



apesar de que sim, eu nunca fiz muito uso disso, simplesmente fiz uso de comprar ração a prazo e essas coisas, não diferenciava muito porque do mesmo modo que eu pagava estando fornecendo para Nestlé eu pago a cooperativa, eu nunca fiz nada que me deixasse preso na verdade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

Os produtores rurais em sua maioria sempre entregaram o leite para a Cooperativa B, e existe uma relação muito positiva e duradoura entre estes. Apenas o cooperado 08 já entregou o leite a outra empresa, e este buscou na cooperativa ter mais proximidade do seu comprador e mais contato nas relações.

Já tem uns 3 anos, antes, como eu te disse, eu fornecia leite para Nestlé, como o volume de leite era pouco na época, eu resolvi cooperar por ter mais a proximidade no caso, a Nestlé é uma empresa que eu ficava isolado, pouco produtores mandavam, então eu preferi se juntar à cooperativa por ser mais próximo, poder ter mais conversações e ter uma direção mais próxima (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

O preço do leite é definido pelo preço-base e pela qualidade, e ele altera de acordo com o tipo de ordenha utilizado. Outra variável interessante é que o volume de consumo dentro das empresas da cooperativa pode elevar o preço do leite. A precificação do produto é considerada por alguns cooperados transparente e justa, o que é bom, pois estes enxergam que as empresas privadas são oportunistas (o que paga melhor em determinado período, mas em outros pagam pouco), porém a grande maioria percebe um precificação injusta e associa isso à relação com a Central, considerando que, se a cooperativa não tivesse a dependência da Central, poderia ter preços melhores. Outro fator observado é o da própria economia, que valoriza pouco o preço do leite in natura.

Não, eu procuro mais aquela relação de confiança que eu posso às vezes estar recebendo um pouco a menos mas eu consigo comprar aqui dentro, no posto, porque a gente não pode também pensar só na nossa atividade, a gente tem que pensar também na família porque aqui nós temos farmácia, supermercado, postos de gasolina. Então a gente não só precisa dos insumos para pecuária leiteira para produção de leite, nós precisamos para outras coisas, então aqui nós temos tudo para oferecer para o produtor.

[...] O preço do leite varia muito mas isso não é questão da cooperativa, isso é questão do mercado, o leite atravessa uns momentos bons durante o ano, momentos ruins, agora o momento do leite nesses últimos 4 meses passou, ele deu uma subida, estabilizada, porque ele começou o final do ano passado em queda, esse ano ele já deu uma retomada, só retomamos os patamares do ano passado, quem está trabalhando bem enxuto consegue uma renda em cima da produção leiteira (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B)

O preço base, é o mercado aqui quem dita as regras e o resto depende do produtor, quanto mais leite ele tira, melhor o preço em produtividade, quanto melhor sua qualidade, melhor seu preço na qualidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B)

Hoje o preço do leite se eu falar que é só o problema da cooperativa eu estou mentindo, eu tenho experiência nisso e até muito pouco a cooperativa em Minas Gerais ela era que ditava os preços de Minas Gerais, hoje já não é, então hoje já uma coisa mais conscientizada, mais pulverizada, é a crise do leite. Então eu não posso culpar a cooperativa por isso, ela é vendedora de leite também para a Central, porque o excedente de produção ela vende, se tivesse com todo o parque industrial dela consumindo a produção, ela não teria necessidade de filiar à cooperativa, na Central, está certo? Então o excedente ela vende, o mercado que dita o preço do leite, se sobrou leite aqui, ela não vai jogar esse leite fora, ela tem que garantir o recebimento do produto, então toda vez que baixa o preço de venda tem que baixar o produto, isso eu tenho plena consciência disso, agora, 90% não entende essa parafernália toda que existe em termos de governo, de estado, de município, essas coisas todas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B).

Até o ponto que eu entendo eu acho justo não, poderia por ela ter, eu acho que ela não teria que ser tão dependente da Central para definir com os produtores, poderia tentar ter uma vida própria nisso aí (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- B)

Não acho justo não, porque tudo está subindo, por exemplo, a ração e o preço do leite não acompanha o preço da ração, a energia subiu, lá em casa mesmo tem a ordenha, tem o tanque, antigamente eu pagava 400, 350 reais de energia, agora eu estou pagando 700, a energia subiu e o leite não subiu de acordo com o que a ração subiu, que a energia subiu, remédio subiu tudo subiu e o leite... Tipo assim, na verdade subiu um pouco, subiu centavos, mas não subiu igual a mercadoria que você compra sobe (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B).

A gente acha que podia melhorar um pouquinho e eu vou dar um exemplo pratico: a cooperativa de uma cidade próxima está pagando quase 25 centavos a mais do que aqui, a gestão empresarial de lá é melhor do que aqui, o custo de lá é mais baixo que daqui, isso aí precisava esforçar um pouquinho mais (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Não, não é justo, hoje o valor pago no Brasil todo está baixo, o produtor de leite precisava ganhar bem mais do que ele ganha, as dificuldades são grandes para você produzir e hoje o custo do leite está quase igual do mercado que as cooperativas paga, não só a nossa como as outras (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Injusto porque é uma cooperativa, são todos iguais, mas assim, vamos colocar, mas você tira mais leite, de alguma forma você paga um pouco mais (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

O preço de insumos oferecido pela cooperativa B é visto por alguns cooperados como competitivo, porém outros consideram que este valor não é o melhor do mercado. O preço de equipamentos e maquinários possui vantagens pela cooperativa devido ao financiamento próprio e por oferecer juros de mercado para se financiar além de prazos de pagamento adequados, mas nem

sempre o preço é o mais competitivo, o que deixa a desejar, e a marca oferecida não é a melhor do mercado. Além disso, produtores consideram que nem sempre existe uma facilidade de negociação de crédito entre a cooperativa B e os cooperados, o que vai contra o processo de cooperativismo e se relaciona ao conceito de favoritismo.

Os financiamentos são compensativos, eu não sei contar, mas geralmente é um juro bem abaixo do mercado mesmo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B)

Hoje, na verdade, equipamento eu só tenho ordenha e tanque de expansão, trator ainda não tenho, essas coisas todas, mas tudo que depende, que eu preciso na fazenda com relação a essa parte que tem na cooperativa eu compro lá, que já encontra a linha de crédito, desconto quanto a leite, não tem muita burocracia para comprar.

...Olha, tem alguns convênios na cooperativa que até hoje eu não procurei me inteirar desse problema, que felizmente eu nunca precisei, mas eu acredito que deva ter, tudo é bom senso e se você é fiel à cooperativa e tem uma entrega bem tranquila e a cooperativa também automaticamente lá nas mãos dela toda a movimentação de crédito, então logicamente tudo passa por uma análise, então se a pessoa chegar lá e pedir 100 mil reais sendo que o normal dela de movimentação é 3, 4 mil logicamente não vai conseguir, a parte financeira hoje está difícil para pessoa física e jurídica ao mesmo tempo, não tem jeito (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B)

A cooperativa, em termo de insumo, eu sei que pelo menos o que meus amigos falam é o seguinte: que em uma cidade que é 100 km daqui a ração é bem mais barata que aqui, só que para mim não vai compensar por causa do frete.

...Em parte sim porque às vezes a gente precisa, por exemplo, a ordenha minha que é financiada, financia tanque de leite, qualquer coisa que a gente precisar, igual hoje mesmo tudo que for vendido aqui no evento vai ser financiado, então quer dizer que ela não deixa de colaborar (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B)

Não, não é mais barato, a condição de pagamento é mais facilitada, o que justifica a compra.

[...] Emergencialmente tem um cara chamado Francisco, trabalha no financeiro que faz um andiantamentozinho. [...] O juro é razoável, não é juro de agiota não, a burocracia costuma ser grande, às vezes tem 10 querendo, eu falo para você, né?, o que vai na frente bebe água limpa e você vai beber água suja, mas ela tem um departamento que funciona nessa área sim (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Auxilia assim, com créditos, com implementos, tipo assim, minha ordenha foi comprada na cooperativa financiada, meu vagão forrageiro foi comprado também na cooperativa financiada também. [...] Quando tem ela empresta. [...] O juro é mais baixo que o do mercado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Muitos produtores ficam presos na situação, sendo obrigados a comprar porque não tem capital ou não tem crédito em outro lugar para fazer a compra, então acaba comprando. Então, a cooperativa muitas vezes compra indiretamente de outras empresas e repassa, mas é claro, o cooperado tem a vantagem que paga parcelado, pagando com tanto tempo, e ele contenta apesar do preço um pouco maior, as vezes por causa da condição acaba sendo favorável

[...] Hoje sabendo, eu não compraria, porque antes eu fiquei muito fechado a isso, hoje eu procuro muitas coisas fora, internet mesmo, o cara chegou para mim, deu a ordenha, vou até colocar esse caso, ele chegou para mim, me vendeu outra ordenha canalizada, no caso a minha é com transferidor, eu falei não, encontrei na internet igual a sua, assim, da mesma qualidade da sua, só que 7 mil reais abaixo do seu preço, então eu sei que se você pegar ela para me vender, você pode me vender mais barata e você também ganha mais dinheiro.

[...] Hoje a marca que está aqui hoje vindo nesse evento, hoje ela é bem mais cara do que a que eu estou te falando e essas aí tem tudo, sendo que o próprio, a pessoa que foi lá me ofereceu falou, eu já montei e ela é boa essa marca, então se um cara que trabalha com isso foi franco comigo e eu fui franco com ele que encontrei outra mais em conta e ele falou é boa, porque ele não oferece isso para mim.

[...] Não, hoje eles colocam um tanto de dificuldade para você adquirir os maquinários, eu mesmo fui comprar um silo pela cooperativa, eu mesmo com uma coisa expressiva,

sem nenhuma dívida com a cooperativa, um silo de 4 mil eu precisava de fiador, sendo que eu podendo pagar à vista, eu falei, não, se for o caso eu pago a vista, mas porque que vocês não podem financiar isso para mim? Na época eu estava tirando a mesma quantidade, aí eu cheguei até a tirar mais, tirei 1300, cheguei, não, eu estou quase tirando quase 800 litros de leite, para você ver em quantos dias eu consigo pagar esse silo, você não pode dividir para mim? Nem em 6 vezes? 4.100, você não pode dividir isso? Não, precisava de fiador. Aí de alguma forma sob ameaças de até sair porque não vendo motivo de ser cooperado e não poder como cooperado adquirir algo dentro da cooperativa usando meu nome, tem que usar o nome de terceiros como garantia, mesmo tendo uma quantidade de leite expressiva? Foi forçado o financiamento, mas eu imagino se para mim que tem mais facilidade de adquirir, e para outro que tem mais dificuldade? Porque ninguém hoje quer ser fiador de ninguém (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

A cooperativa B auxiliava anteriormente os produtores rurais a negociar a compra de insumos diretos junto aos fornecedores, o que era percebido pelos mesmos como uma vantagem no processo. Atualmente as negociações são feitas pelo consórcio de compras criado entre as cooperativas, localizado na cooperativa Central, ao qual o cooperado não possui tanto acesso e o mesmo não percebe vantagem nesse processo. Esse é um item a ser revisto, pois o consórcio foi criado com o objetivo de auxiliar as cooperativas singulares e central e seus cooperados, mas o que se percebe é que nem sempre esse objetivo é alcançado.

A cooperativa B oferece projetos de gestão e de assistência técnica que alguns cooperados consideram positivos, outros já sentem que esses benefícios são oferecidos pelo favoritismo de algumas partes, sendo estes gratuitos ou com custos baixos para o produtor divididos entre a cooperativa e o cooperado.

Sim, quando precisa oferece, nós temos veterinário, tem projeto aí, balde cheio, balde do Sebrae hoje (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Sim, hoje eu estou no projeto Sebrae e tem auxílio direto todo mês, um técnico vem e acompanha, tanto parte contábil quanto produção, reprodução, para mim manter a atividade com um ganho expressivo porque não basta eu ter um preço bom no meu produto se eu não vou produzir bem e se minhas vacas não vão produzir e reproduzir na fazenda para mim manter a atividade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Oferece assistência técnica em termos de plantio, de arar terra, algum trabalho que tem que fazer sempre está presente, a gente precisando, é só solicitar. Eles entram com o técnico e mostra e acompanha toda a sistemática de controle que a gente tem que fazer para ter um menor custo de produção. [...] Tem sempre que é disponibilizado algum treinamento para o produtor, algumas palestras, essas coisas, é convidado, é aberto ao produtor. [...] É, porque a gestão da propriedade na verdade a cooperativa não interfere, ela oferece intercâmbio junto com o Sebrae, então isso aí é tudo através da cooperativa, eu tenho que cadastrar na cooperativa, e aguardar o momento da região fornecer um técnico para fazer o trabalho (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Sim, ela preocupa em inserir esses programas, hoje ela tem dois, o Balde Cheio e o do Sebrae (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- B).

Eu acho que na parte de assistência sim, que deveria melhorar um pouquinho. (...) Igual eu estou te falando, a gente tinha o programa Leite ao Pasto, agora não está tendo mais, está tendo um outro programa, só que eu não procurei participar dele e eu não sei como é que o desenvolvimento dele (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B).

A assistência eu acho que deveria melhorar um pouquinho mais, tanto na pecuária, mais um ou dois veterinários, eu não administro, eu não sei o que carece, sei da necessidade. E acho que também a parte agricultura deveria ter um pouquinho mais de assistência, porque você chega lá, tem dias que tem 5 na sua frente para fazer uma consulta desse tamanho, esse inseticida é compatível com aquele? Na parte do leite tinha uma assistência técnica que era na realidade uma fiscalização mais aspecto de sanidade, infelizmente é muito complicado, o pessoal agora acabou, a equipe era

muito despreparada, eles não sabiam nada, mas sabiam te cobrar, não sabia o que estava te cobrando mas sabia te cobrar e fazia às vezes relatório muito desfavorável, você mandava o leite para análise, a análise voltava beleza, no relatório dela tinha 200 recomendações para você seguir, porque fiscalizar é um negócio complicado, você tem que se colocar no lugar da pessoa que está sendo fiscalizada, porque cada caso é um caso, você não pode generalizar, você sabe disso e o pessoal era muito despreparado, felizmente acabaram com isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Oferece veterinário e às vezes tem visita de campo, tem alguma visita de outros técnicos sem ser veterinário, técnico agrícola, agrônomo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Sim, ela oferece só que pelo meu entendimento é falho, porque poderia ser mais próximo, eu já vi outros projetos, ela tinha que ter uma proximidade, ser mais companheira no caso, eu acho que tudo que eles passam eles poderiam muito bem trabalhar mais com informação escrita, para que as pessoas procurassem ter um entendimento pelo menos através da leitura para depois procurar um técnico, eu acho. Eles fazem a gente fazer um curso que cada um dentro de um ambiente diferente, uma situação diferente, então eu acho que os custos que elas fazem, algumas coisas servem para mim, mas boa parte não serve, eu não tenho como ser influenciado nesse ideal, então eu acho nesse ponto é falho, mas por isso que eu não participo.

[...] Sim, e eu faço tipo pesquisa, vou vendo o que deu certo e vou procurando porque muitos desses programas te condicionam a trabalhar daquela forma, eu não quero ser condicionado a trabalhar daquela forma, eu quero que me passe a técnica e eu desenvolva meu método de trabalhar dessa técnica e eles muitas vezes impõem. O Balde Cheio é um programa que eu já acompanhava há muitos anos, antes mesmo de eu vir eu já tinha um conhecimento porque assistindo TV procurei em atualizar e procurar saber como eles trabalhavam, só que ele te condiciona a trabalhar daquele modo, se você sair daquela risca, você tá fora. O projeto te impõe a fazer de modo não dentro das suas condições, impondo condições, é isso que eu vejo, então você tem que fazer para mostrar serviço, não deixa o tempo mostrar que você pode fazer, igual no Balde Cheio. Ele te dá



essa vantagem, ele te dá o tempo, mas te condiciona a trabalhar do jeito que eles querem, então alguns pontinhos nesse quesito, por isso que eu não participo mas eu tenho o conhecimento de cada um deles um pouco, vou nas palestras deles, vou nas demonstrações

[...] Não, o conselho de cooperativa está um pouco distante hoje da Cooperativa B porque eu acho que ela está muito mais próxima de alguns, não de todos porque o nome de cooperativa já vem de cooperação e uma cooperação mútua entre ambos, onde cada um ganha. Hoje a cooperativa é muito vista como um modo de palanque no caso, onde as pessoas que tem mais proximidade com a diretoria, tem mais vantagens do que aqueles que não tem conhecimento nenhum, então acaba virando uma cooperativa onde mais se parece um laticínio, onde tem seu chefe, onde tem o dono e assim vai mas eu fico assim, eu acho muito distante, para mim cooperativa tem que ser mais próxima onde que cada um fala seu pensamento e chega em um consenso maior, hoje a pessoa que está em cima se você for contrário a ela, ela te coloca para fora ou numa condição ruim no cenário, não te dá crédito, não deixa você comprar, se não de alguma forma te força a sair, acontece isso. Não é em toda gerência, mas acontece, então para mim eu acho que está um pouco distante hoje, hoje está um pouco distante disso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

A Cooperativa B realiza projetos de inovação junto ao cooperado, e este percebe ganhos, por existir essas iniciativas, o que o fideliza à Cooperativa B. As principais estão relacionadas a pastagens e inseminação de animais. Existem diversos trabalhos sendo realizados, porém alguns produtores consideram que esse tipo de auxílio está direcionado a alguns cooperados específicos que possuem mais proximidade com a cooperativa, o que põe em risco a imagem da cooperativa perante seus cooperados.

Reforma de pastagem com novas tecnologias, a questão da integração, a gente já viu muito palestra sobre isso, muitos assuntos, então a gente procura sempre estar participando porque sempre tem tecnologia nova. Lá por exemplo na loja agrícola, nós temos os agrônomos, chega para perguntar qualquer coisa em relação a alguma praga, eles estão sempre

ali para te dar informações tecnicamente, vão ao campo auxiliar também se você precisar, então tem essa troca boa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Pela assistência técnica tem, porque temos o agrônomo, porque eu vou planejar é junto com a cooperativa, tudo que eu faço na fazenda é junto da cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

[...] Eu até posso fazer isso, mas eu espero ter alguma coisa a mais com um técnico especializado da cooperativa, por exemplo, em manejos e pastagens, rotação de pastagem, que eu posso chegar lá e falar assim, vão fazer um piquete de uns hectares para colocar 30 vacas, mas quantos piquetes que eu vou precisar, qual a frequência disso aí, qual o tipo de adubação que eu tenho que ter, tudo isso aí eu consigo, mas eu quero ter essa informação e alguém acompanhando para mim, coisa que a cooperativa hoje pela quantidade de técnico não daria para atender 2 mil produtores, mas tem esses projetos exatamente para estar dando esse suporte para o produtor (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B).

Já quando eu comecei a mexer com inseminação (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04- B).

Eu já participei de um curso de inseminação artificial que para mim teve pouca praticidade, porque eu não tenho tempo para fazer isso aí não. [...] Na parte de agricultura o responsável recomenda sempre isso, ele sugere, olha, nós temos essas e essas novidades, se você quiser experimentar, fulano usou de resultado, ciclano usou, não deu, é por aí (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Já, melhoramento de pastagem, tem um zootecnista da cooperativa, um agrônomo que dava assistência, hoje até nem tem mais, também já teve para auxiliar como que você deve fazer os piquetes, esse tipo de coisa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Não, aquela questão, foi tudo através do meu serviço, foi o que eu falei, estando mais próximo você consegue ver que aquelas pessoas mais próximas da diretoria têm sempre um ganho tecnológico tão rápido de animais que é impressionante, você fala: a pessoa cresceu rápido, mas

you vê que boa parte daquele crescimento foi financiado por nós cooperados e para alguns aquilo nunca vai chegar, é ilusão, coisa de filme, e para aquelas pessoas é realidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

Os cooperados consideram que a cooperativa consegue auxiliar bem as suas necessidades por meio de financiamentos e ações específicas. Na visão do cooperado, a cooperativa B agrega valor ao cooperado oferecendo inovação, como planejamento do rebanho, reforma de pastagem, novas tecnologias, agrônomos que orientam sobre praga, adubação, porém não são todos os cooperados que têm acesso a esses serviços, devido aos fatores de relacionamentos. Além disso, existe a possibilidade de se realizar a compra, porém nem sempre existem treinamento e orientação apropriados para se aplicar e conseguir atingir o resultado esperado a partir do investimento realizado.

Os méritos de crescimento das propriedades são associados às ações dos próprios proprietários das fazendas. Além disso, alguns cooperados consideram que não existe uma relação de confiança e transparência, pois na cidade, foi criada outra cooperativa atualmente que está concorrendo com a Cooperativa B, e outros citam que existe muito favoritismo na relação e que nem sempre os números divulgados pela cooperativa são reais e de fácil compreensão.

Olha, eu acho que esse crescimento, ele está muito ligado à questão do proprietário mesmo, a cooperativa está aqui, está crescendo, está investindo bastante, nós hoje somos a maior cooperativa do noroeste de Minas, ela tem condição de captar mais leite, se você quiser produzir mais, ela tem condição de captar, eu acho que essa questão de crescer é mais mesmo em relação ao proprietário do que da cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Busca. Primeiro que ela tem valores e segundo que ela facilita todos os investimentos que é feito, tanto fornecimento de técnicos para minha propriedade, o acompanhamento de todo projeto que eu coloco, que eu vou

exercitar dentro da propriedade e com relação, você falou, dos equipamentos para financiar, eu consigo comprar com preço competitivo de mercado e ela fornece os juros bem mais barato que ela consegue e ela repassa isso para todos os cooperados, desde que o cooperado esteja ativo e sem dívidas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Dá condição para a gente crescer, porque quando tem essas feiras agropecuárias eles têm repasse de novilha financiado, então tem diversos mecanismos que incentiva o produtor a crescer, agora, cresce quem quer, porque não adianta nada você comprar uma novilha com inseminação artificial que dá 30 litros de leite por dia se você não der ração para ela, ela não vai corresponder, então a recíproca é verdadeira, você tem que fazer sua parte também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B).

Teoricamente sim, mas tem aqueles mais amigos, teoricamente a prestação de conta é transparente, em assembleia, traz uma auditoria para conferir as contas, mas isso é muito teórico (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Transparente nunca, se fosse transparente tudo que fosse sujeira viria a tona, como já ouvi falar muitas coisas aqui, então é tão difícil entender, muitas vezes eles apresentam balancetes negativos em algumas áreas de forma a ninguém entender por quê, se todo mundo da cidade compra nessa área aí já está condicionada a comprar naquele lugar e como que o negócio dá negativo, e por que negativo? E por que não colocar de forma mais clara? Simples? Para as pessoas não entenderem? Dá um balancete para um dono de fazenda, vai falar, mas que diacho de tanto número complicado, nome muitas vezes que nunca ouviu, não entende nada. Por que não colocar de forma simples, fácil? Ganhos tal perda tal, saldo negativo ou positivo, de forma mais clara que eles apresentam aquela coisa, aquele monte de número, se você não entender um pouquinho, você não sabe se deu positivo ou negativo, porque tem muita coisa no balancete que você tem que ter conhecimento, se não você não entende.

[...] Não, confiança não, porque assim, colocando mesmo nesses dados, se fosse com confiança muitos cooperados não tinham fundado outra cooperativa, não sei se alguém mencionou isso, fundaram outra cooperativa, aí sim com o intuito de ser uma cooperativa onde que um número menor

de participantes que um pudesse compartilhar o problema do outro para poder ajudar, onde todos vão comprar insumos por meio da cooperativa e dividido entre os cooperados o valor de cada um certinho, eu coloco lá, vou precisar tanto de adubo, tanto de milho, a cooperativa em si faz o balanço do que todo mundo quer, procura os menores preços, trabalha todos juntos e faz a compra com a proposta de comprar tudo à vista, financiado pelo banco, com juro agrícola, que é o mais em conta, que não é aplicado aqui, e assim cada cooperado paga sua parcela do seu pedido, então se consegue o menor valor e o menor juro de forma por igual para todos, dentro do pensamento todos iguais (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

O cooperado, em sua maioria, sente uma dependência da cooperativa, o que está diretamente ligado à forma com que a mesma atua no mercado. Muitas vezes o cooperado só tem crédito na cooperativa, o que força sua compra, porém fica claro que a maioria dos cooperados tem uma visão de que conseguem sobreviver no mercado sem a cooperativa, e consideram que caso saiam, existe a possibilidade de se filiar a outra, ou mudar a cultura de gado de leite para gado de corte.

Eu acho que se a cooperativa não existisse, hoje eu não mexeria na atividade leiteira, porque nós temos dificuldades em produzir para empresas privadas, se não tivesse uma cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Acho que sim, mas não porque eu estou preso à cooperativa, quero deixar claro que somos cooperados, mas livres, mas, porém a ação entre cooperado e cooperativa é tão boa que a gente não vê alternativa hoje para um desligamento, deixar de entregar o produto porque a cooperativa agrega valor a todos os produtos que a gente tem. Sozinho é uma coisa, com a cooperativa é um montante que agrega valor em todo seu produto (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Com relação a gado de leite sim, porque eu teria que mandar leite para outro local logicamente atendendo esse critério, se for uma cooperativa mesmo seria só filiar, tem numa cidade

aqui perto que eu podia também filiar sem problema nenhum, mas de certa forma o impacto é quase que imediato, mas ao mesmo tempo eu posso virar o gado de leite para gado de corte também, é uma transição (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03- B).

Não, não fecharia minha propriedade porque eu teria que continuar produzindo leite, mas eu poderia assim, começar a fazer requeijão, a fazer queijo, no caso eu teria que partir para um outro lado se a cooperativa fechasse, ou então procurar uma outra cooperativa para entregar meu leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B).

Não, eu sou independente, eu não tenho nenhuma dívida a longo prazo com a cooperativa e nem devo ela investimento nenhum. Se eu quiser sair amanhã, eu saio sem dever ela nada (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Se eu falar que depende, eu vou estar mentindo, eu consigo sobreviver entregando leite para outro laticínio, mas ela me dá uma mão boa, ela é uma parceira, mas eu não preciso dela, não dependo dela, mas ela é uma parceira muito forte (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Não, igual eu te falei, não fico preso a nada deles, o dia que eu falar, hoje eu estou indo embora, tchau, isso veio já dos meus avós que também teve problema onde que o cooperado dentro do seu conselho recebia quase o dobro dos meus avós que há uns 20 anos atrás eles estavam tirando em torno de 600 litros de leite.

[...] Muito produtor, como eu te disse, eu procuro não fazer dívida nunca para eu não ficar nunca preso a uma situação, muitos produtores como cooperados, eles ficam presos na situação sendo obrigados a comprar porque não tem capital ou não tem crédito em outro lugar para fazer a compra, então acaba comprando, então a cooperativa muitas vezes compra indiretamente de outras empresas e repassa, mas é claro, o cooperado tem a vantagem que paga parcelado, pagando com tanto tempo, e ele contenta apesar do preço um pouco maior, às vezes por causa da condição acaba sendo favorável (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

As maiores dificuldades na relação cooperado-Cooperativa B estão na falta de atuação aprofundada da cooperativa junto ao produtor, deixando o mesmo às vezes desamparado e criando uma distância entre o produtor rural e a cooperativa, o que dificulta uma relação de cooperação entre eles, sendo esse o fundamento específico do cooperativismo. Além disso, existe a falta de confiança entre as partes, bem como os problemas políticos, porque as votações em eleições de diretoria direcionam a linha do relacionamento, coisas que em um formato cooperativista são inaceitáveis. Além do mais, existe repressão no poder de expressão, pois que, se você reclamar muito do processo, pode ser prejudicado e ter seus benefícios diminuídos. Essas reclamações devem ser avaliadas e revistas para se conduzir um fortalecimento nessa relação.

Eu não tenho uma dificuldade de relacionamento com a cooperativa hoje não, talvez às vezes, é porque a gente precisa de um apoio maior e a gente acha que a cooperativa às vezes fica um pouco distante, mas não é só a cooperativa, o produtor também é muito fechado quando ele está lá dentro, e a gente às vezes é um pouco omissa às novas tecnologias, então é meio complicado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

A mudança de diretoria, isso é o caso mais sério dessa cooperativa, todo lugar que você for olhar tem oposição. Dentro da sua casa tem os que gostam de você mais e os que gostam de você menos, entre os irmãos e dentro da diretoria é a mesma coisa, entra uma diretoria que não te é simpática por A ou por B, o que você também não acha simpático por algum motivo a relação fica difícil, porque infelizmente a picuinha ainda existe, tudo que eu puder fazer para dificultar sua vida eu faço, já teve casos infelizmente na cooperativa, tem vários casos assim, entra um cara que não gosta de você não sei por quê ou às vezes eu não gosto dele, tudo que é para mim ele dificulta, aquele tal de negócio na hora da votação, na hora da chapa você veste uma camisa verde, uma amarela e uma vermelha, se a minha chapa ganhar beleza, e se não ganhar? Aí o cara que é do conselho fiscal da outra chapa que viu que você votou em outra chapa, aquela picuinha de perseguir, aquela coisa de gente

mesquinha, atrasada de interior, quando muda a diretoria, é um negócio complicado, porque muda conselho fiscal, muda conselho de administração e eu não estou discutindo se tem razão ou não, eu estou dizendo que o cara não gosta de você, aí ele não te impede ao acesso, porque você é cooperado mas ele dificulta o que ele pode. Você sabe o que é criar dificuldade, não é para vender facilidade não, isso é no governo, mas a cooperativa tem muito disso também, quando muda de diretoria (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Eu acho que a maior dificuldade é você falar a verdade e ser franco com eles, se você muitas vezes se acomodar ou bater de frente há represálias, como há em todos os setores. Vamos colocar, se você bate de frente com o leiteiro, ele pode começar a querer te prejudicar, prejudicar a sua análise do leite. Você fica brigando com o cara que manda ração, ele pode muito bem atrasar a entrega da sua ração, 2, 3 dias alegando quebra e você não tem como confirmar isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

Os cooperados sentem tranquilidade na relação com a Cooperativa B, não percebendo riscos, o que favorece sua permanência e amplia a credibilidade da Cooperativa B, fortalecendo a visão do cooperativismo na região.

Eu não vejo risco não, a cooperativa hoje, como ela tem fluxo de caixa, ela tem um planejamento, eu acho que o risco é muito pouco de eu vender meu produto e não receber. E eu acho que se o produtor está bem, o risco dela também é menor, risco sempre há, a gente não pode colocar que é tudo mil maravilhas, mas eu tenho muito confiança na nossa relação (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Eu não vejo riscos, eu vejo problemas já relacionados ao externo, a questão do comércio lá fora, com a relação de preço de leite, às vezes a cooperativa não tem como bancar todo o processo e manter um preço do meu produto, ela vai ter que baixar porque o mercado em si forçou que ela pagasse menos, então a única dificuldade que eu vejo é em relação de mercado. Cooperativa é tranquilo, a gente está recebendo o justo que ela conseguiu também trabalhar o preço do produto que a gente entrega para cooperativa, parte



é beneficiada e parte é vendida, então devido a todo esse processo, ela repassa para o produtor o melhor preço possível, sem que ela perca e sem que ela tenha lucros excessivos, então a cooperativa cresce junto com o cooperado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-B).

Não, risco eu não vejo, porque pelo menos, como eu te disse outras vezes, não faço uma compra se eu não tiver certeza que eu possa pagar com um bom prazo, estou firme que não vou ter perdas, não vou ter falha (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08- B).

Os cooperados entendem que a Cooperativa B oferece vários benefícios na relação, e consideram isso muito importante para seu crescimento: o auxílio realizado na propriedade, as condições de financiamento e a certeza de que o seu leite será captado são os fatores mais citados e considerados na relação. Estes sentem a cooperativa como uma parceira no processo. Na visão do cooperado, a relação com a cooperativa promove um crescimento sustentável, em que a cooperativa recolhe a produção, não importando se esta é alta ou baixa, o que dá segurança ao cooperado.

Questão de prazo de pagamento, questão de matéria-prima, de fornecimento de ração, sal mineral, ferramentas, adubos defensivos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-B).

É o fornecimento de técnicos para estar auxiliando, o recebimento do meu produto, independente se eu cresci ou dobrei minha produtividade, eu tenho uma garantia de recebimento desse produto na cooperativa, trabalhando com preço de mercado e até para aquisição de rebanho. A cooperativa auxilia e consegue repassar animais para produtores com preço quase que de custo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02- B).

Os principais benefícios é a segurança que a gente tem em entregar toda a produção de janeiro a dezembro, o preço quem dita é o mercado, eles podem até no momento de crise podem aumentar o leite a mais do que o mercado, mas isso

depende da saúde financeira que ela está passando naquele momento, a garantia e a fidelidade de receber a produção e pagar o preço que ela acha justo e que o produtor também acha justo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-B).

É uma assimilação maior de uma tecnologia melhor, tanto de agricultura quanto de pecuária, os técnicos estão sempre informados das novidades, dos produtos, o que você deve usar o que não deve usar e isso é um ganho em minha opinião, em questão de qualidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Igual eu falei para você, a cooperativa eu tenho ela como parceira, parceiro para o que, que é, é para ajudar nas horas difíceis, que é a hora que você precisa de ter um crédito, você tem, a hora que você precisa de um financiamento, você tem, de uma máquina até na área de animais e bovinos a cooperativa financia também, repasse de animais, então é inúmeras áreas, você compra ração com pagamento para frente, então você tem inúmeros benefícios, nós temos uma coisa dentro da nossa cooperativa que você não vê no Brasil inteiro, é uma gratificação anual, no final de dezembro nós temos gratificação que é apelidada como 13.º, que a gente não vê em cooperativa nenhuma do país, então algumas coisas são diferentes, que é o que faz a gente ser fiel à cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

A maioria dos cooperados relata que não tem interesse em deixar de entregar o leite para a Cooperativa D, estes consideram que as perdas iriam ser grandes se isso ocorresse, e também que não teriam garantias de que seu produto iria ser recolhido pela nova empresa. A razão que mais direciona seria o preço do leite, pois que se este ficasse muito abaixo do mercado, isso faria com que os produtores deixassem de entregar para a Cooperativa D.

Eu não penso em deixar, mas eu acho que se eu precisasse deixar a cooperativa, eu acho que ia perder essa questão de relação, de compras, auxílio de ferramentas para propriedade, gestão também um pouquinho, porque a gente está aqui comprando de um tanto de gente, então a gente

está tendo informações, então isso é importante (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01- B).

Aqui na região tem outras cooperativas, só que a cooperativa é uma cooperativa que já tem anos no mercado, então é arriscado você sair de alguma coisa que te dá segurança para uma coisa que de repente você pode estar entregando o leite para ela amanhã e de repente ela resolve quebrar e não ter um dinheiro para te pagar, e pelo menos essa aqui dá essa segurança da gente saber que não corre risco de amanhã ela está quebrando e deixar tudo mundo na mão (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05- B).

Só se tivesse um fato relevante, alguma coisa mais grave que essas picuinhas de diretorias são passageiras. [...] Eu não vejo razão para mudar, isso eu não posso te avaliar, mas eu não vejo razão para mudar. Na minha região tem dois laticínios que pegam leite e a cooperativa, se não me falha a memória, nós somos 4 ou 5 só que manda para cooperativa, num raio de 40, 50 produtores, o resto manda para o laticínio (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06- B).

Hoje não, só se for em relação a preço de leite, porque do restante eu não sairia da cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 07- B).

Quando visitado por outras empresas ou laticínios que lhe oferecem preços mais elevados no litro do leite, o cooperado percebe que mesmo o preço sendo mais alto a princípio, essa compra não é vantajosa, devido aos benefícios de ser cooperado. Além disso, a partir dos relatos, é perceptível que a maioria dos cooperados acompanha os preços de compra do leite no mercado e percebe que nem sempre recebe o valor mais alto, porém eles consideram que a continuidade de entrega e a certeza de recebimento são melhores do que um preço mais elevado do leite em alguns meses apenas.

Não, o preço era um pouquinho melhor, mas a gente tem aquela segurança na cooperativa que você tem condição de chegar e comprar os insumos com prazo e essas outras

empresas não têm uma loja de revenda, as empresas privadas não te oferecem isso.

[...] Eu posso te informar que esse mês agora teve colegas meus que receberam uma litragem maior do que a minha e recebeu mais ou menos o mesmo preço que eu recebi, porque esse mês já teve queda em alguns laticínios e a cooperativa já conseguiu segurar o preço do leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-B).

Conheço. É bom para alguns lá fora são meio que oportunistas, aproveitam do momento do leite que está em falta e pagam um preço diferenciado no momento e depois não tem continuidade com o preço e a Cooperativa B trabalha com o leite de janeiro a janeiro, então o preço médio é mais tranquilo, ela garante tanto o recebimento do produto, não é como outras que pagam bem 2, 3 meses e depois caem no valor bem expressivo quando ela não está precisando tanto daquele produto, e o produtor tem que se virar. E acontece até ao ponto dela deixar de pegar seu produto, a Cooperativa B nunca desde sua fundação deixou de pegar o produto do cooperado, então ela não mantém nem sempre de mês a mês maior que outras concorrentes, às vezes acontece de estar menos, mas se você acontece de pegar preço anual, ela consegue ser superior a todas as suas concorrentes (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-B).

Sabemos sim, todo mês é passado para a gente nessa reunião do comitê que é, por exemplo, todos os produtores, então são passados, é discutido, é uma conversa aberta que gira em torno de 45 pessoas, de 45 até 50 pessoas, então a gente reúne uma parte antes, conversa o grupo, a segunda parte da reunião aí entra a diretoria, aí você discute com ela e é repassado o preço, então no comitê tem gente que vem de todos os lugares, então você sabe em volta toda aqui o que as cooperativas pagam, o que os laticínios tão pagando (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-B).

Sei, isso que eu te falei, a cooperativa da cidade próxima está pagando 20 centavos a mais, o laticínio te paga 20 centavos sem controle de qualidade, que a cooperativa tem um controle de qualidade sério de bactéria, de contar célula somática, etc., e os laticínios não sei por quê, só porque vai trabalhar com queijo e requeijão e a pasteurização elimina esse risco, a cooperativa tem um controle, esse preço da

cooperativa que eu te falei, mês passado eu fiquei terceiro em qualidade, não foi em quantidade não, em qualidade do leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-B).

Sim, preço de cada um, vamos colocar a Nestlé, ela tem seu preço base, mas como ela trabalha muito com qualidade, então cada um vai fazendo um universo diferente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

Os cooperados efetivamente acreditam no cooperativismo, julgando que este é de extrema importância para os resultados da propriedade e da vida, e estes valorizam muito participar desse movimento. Na cooperativa B, a visão de cooperativismo apresentada pelo produtor rural é maior quando comparada à de outras cooperativas do estudo. O cooperado percebe a importância que é dada ao produtor, bem como a preocupação com o rebanho e com o crescimento da propriedade. Além de a cooperativa se preocupar com o pequeno e com o grande cooperado, sem priorizam ninguém, existe um preço alterado de acordo com volume e produção, mas a cooperativa não se recusa a receber pequenas quantidades de leite, e também busca oferecer a esse cooperado as mesmas oportunidades de um produtor grande, porém alguns cooperados ainda afirmam ter relações de favoritismo e opressões de opinião.

O cooperativismo está cada dia mais adiante. As pessoas estão percebendo que é no cooperativismo que as coisas solidificam-se. Hoje o cooperativismo é tudo, não adianta querer produzir, o produtor que trabalha hoje sem cooperativa ele não dá conta não, seja na cooperativa leiteira, cooperativa de grãos, eu acho que hoje precisa de cooperativismo. Então o cooperativismo é a saída para o negócio da gente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-B)

Nota 1000, eu sou um defensor do cooperativismo. [...] Porque é uma relação ganha-ganha, todos ganham (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-B).

Olha, se existisse só cooperativas seria muito mais fácil porque o cooperativismo define a igualdade, todos são iguais perante o estatuto, então a cooperativa parte desse princípio, já diferente do mercado nosso tradicional, que é um mercado estritamente capitalista que busca sobreviver, então isso é a diferença que eu vejo entre cooperativa e o outro segmento produtivo e coisa é essa aí (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-B).

Eu valorizo o cooperativismo, por mais que a pessoa fala assim, a vida na área rural é cansativa, e não sei o que, eu vejo que pelo menos para nós, eu que sou de assentamento mesmo, às vezes a pessoa fala assim, nossa você mora no assentamento, às vezes sua renda é pouca, eu falo assim, para mim que sou mulher, moro no assentamento, eu considero minha renda boa, eu moro no assentamento hoje e eu tiro mais de 10 mil, tipo assim, bruto dá mais de 10 mil. Então sim, para quem tem o 2º grau completo e mexe com isso eu acho que é uma renda boa em vista, tem muito gente que mora nessa cidade que eu conheço que ganha um salário, um salário e meio, dois (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-B).

Acho que isso é um conceito, quando ele é realmente colocado em prática ele realmente favorece e traz o crescimento de todos, mas quando não é colocado em prática, ele realmente tende a enfraquecer. É muito mais fácil você dizer que você é mais forte porque você é unido a outras pessoas do que falar que você é forte porque você tem capacidade, que capacidade muitas pessoas têm, mas muitas vezes ela não tem a oportunidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

Nos contratos entre cooperado e a cooperativa B não existe padrão formal, os cooperados podem se desligar a qualquer momento, o que não gera, na visão do cooperado, nenhum custo. Além disso, as cláusulas existem e apresentam uma informação interessante, porém nem sempre o que está nelas é o que é regido.

Eu não vejo muito ganho nas cláusulas não, o direito está escrito lá no papel, eu acho que direito de cooperado em si, ele se esvazia no pensamento de pessoas, ele some no

conceito das pessoas, não pelo que está escrito, que se você for cobrar o que está escrito, há também de modo você deixa ele falando, deixa ele falar um pouco, aquela coisa, ou seja não importam (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 08-B).

A relação da Central com a Cooperativa B, na visão do cooperado, é muito boa, porém é considerada pelo produtor um fator de dependência, em que a cooperativa Central depende da cooperativa B, pois a marca da mesma é muito forte no mercado, e não se sabe ao certo se essa dependência seria necessária. Cabe nesse momento uma reflexão, pois a cooperativa Central conta com uma marca forte e sólida no Brasil, mas, na visão dos cooperados e funcionários da cooperativa B, a marca dessa cooperativa é melhor e mais forte que a da cooperativa Central.

De acordo com os produtores rurais, a relação com a Central nem sempre é positiva: estes consideram que nem sempre é interessante manter essa relação. Por causa do crescimento problemas foram criados, e os produtores consideram que o custo de transporte onera os custos, mas a marca da Central, estando junto com a cooperativa, fortalece a singular. É preciso considerar que esta envasa o leite UHT, o qual precisa de grande investimento na cooperativa B, caso a mesma precise produzir o mesmo. Na visão dos cooperados, não é interessante uma unificação das marcas, pois na visão dos produtores, isso seria ruim ao mercado.

O quadro 13 apresenta algumas características dos 7 produtores rurais da Cooperativa B, avaliando sua propriedade rural, produção e uso de alguns itens oferecidos pela cooperativa ao produtor, para facilitar e compreender essas relações.

Quadro 13 - Cooperados - Cooperativa Singular B (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>	<b>Cooperado 07</b>	<b>Cooperado 08</b>
<b>Escolaridade</b>	Superior completo Zootecnia	Técnico de Agropecuária	Superior Completo Administração	Segundo Grau Completo	Segundo Grau Completo	Superior completo Direito	Tecnólogo em meio ambiente	Segundo Grau Completo
<b>Tempo de propriedade</b>	13 anos	27 anos	30 anos	30 anos	8 anos	35 anos	30 anos	6 anos
<b>Distância da cooperativa</b>	25 km	28 km	50 km	37 km	45 km	50 km	18 km	32 km
<b>Número de empregados</b>	03	03	02	03	03	04	03	03
<b>Tamanho da propriedade</b>	2020 ha	719 há	134 há	427 ha	30 ha	150 ha	120 há	170 há
<b>Número de animais que produzem leite</b>	25	150	40	32	30	36	108	150
<b>Outras Culturas</b>	Gado de Corte e Plantio de Eucalipto	Gado de Corte e Milho para silagem	Milho para silagem e produção de Pimenta	Agricultura de subsistência	Frango	Agricultura (Milho, soja e feijão)	Não	Não
<b>Produção diária</b>	200 lts	850 lts	200 lts	300 lts	400 lts	200 lts	1700 lts	810 lts
<b>Departamento/ Pessoa com mais contato na cooperativa</b>	Loja veterinária e de ração	Todos	Comercial e veterinária	Veterinária	Veterinária	Financeiro e Veterinária	Todos	Veterinária
<b>Frequência na Cooperativa</b>	4 a 5 vezes por semana	Quase todos os dias	2 vezes por semana	2 vezes por semana	1 vez por semana	5 a 6 vezes por semana	Quase todos os dias	1 a 2 vezes por semana





Quadro 13 - Cooperados - Cooperativa Singular B (Conclusão)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>	<b>Cooperado 07</b>	<b>Cooperado 08</b>
<b>Sistema de financiamento da cooperativa</b>	Tanque de Expansão	Ordenha e Tanque de Expansão	Ordenha e Tanque de Expansão	Ordenha, Desintegrador, Tanque	Tanque de Expansão	Não utiliza	Ordenha e vagão forrageiro	Ordenha
<b>Compra Insumos de produção na cooperativa</b>	Adquire 90%	Parte na cooperativa, parte no mercado	Compra tudo na cooperative	Compra tudo na cooperativa	Em parte considera preço igual ou mais caro	Em parte considera preço igual ou mais caro	Compra tudo na cooperativa	Não, o preço nem sempre é o mais competitivo
<b>Participa das reuniões</b>	Sempre	Sempre	Passou a ser mais atuante a partir de 2000.	Mensalmente	Sempre que possível	Sempre que possível	Sempre	Sempre que possível
<b>Outros Produtos vendidos à cooperativa</b>	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Toda a produção de milho 2014	Não há	Não há

Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.1.3. Produtores rurais da Cooperativa Singular C

Os cooperados da Cooperativa C frequentam a cooperativa semanalmente. Eles possuem contato com todos os departamentos, em especial o laticínio, e consideram ter caminho aberto em qualquer departamento, caso seja necessário. Com a Central a relação é pequena, e apenas dois cooperados relatam essa relação, que também não está ligada a questões específicas da produção do leite e sim a treinamentos e visitas. Com as outras cooperativas da rede um dos entrevistados já foi cooperado da Cooperativa D, e um já foi visitado pela Cooperativa D para mudança de cooperativa, outro já participou de reuniões na Cooperativa D, e os demais não têm relação com as outras cooperativas.

Os cooperados escolheram a Cooperativa C para entregar seu leite, devido aos benefícios percebidos a partir dos serviços prestados, pois a cooperativa oferece assistência, serviços técnicos, insumos. Além disso, os produtores confiam na Cooperativa C e consideram que têm maiores ganhos por serem donos dela, sendo perceptível a presença do espírito cooperativista entre os produtores.

Na época foi questão de preço e assistência, a Cooperativa C ofereceu uma assistência maior que outras empresas particulares que não agregava nada, só o preço (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

A Cooperativa C me oferece um pouco de condições para eu poder trabalhar, e as outras empresas falam que fornece, só que eles não fornecem, mas eu não tenho certeza (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

O conjunto de serviço que ela presta, não só na compra da mercadoria, mas os serviços técnicos, produtos, insumos, ela

engloba isso tudo. E o fato da gente ser dona dela, participar (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Tinha as vantagens, ração, medicamento, isso tudo na cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Porque é a única que tem a gama de produtos que eu preciso e é da minha cidade. [...] Na época porque eu sou muito cooperativista e como eu era associado da Cooperativa C eu vi que era vantagem entregar e com isso vai aumentar minha cota capital, meu... tudo um benefício, às vezes nem sempre paga o melhor preço, mas com isso eu estou ganhando porque às vezes eu ganho no preço um pouquinho mas tem a parte de ração que não beneficia que eu tenho uma ajuda, como fala... um benefício a mais para quem entrega o leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-C).

Porque a Cooperativa C, eu sendo associado, é uma empresa que eu faço parte, eu fazendo parte eu tenho interesse que ela cresça, que eu prestigie, que eu compre as coisas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Alguns produtores relatam que já entregaram para outras empresas, porém afirmam que tiveram prejuízos nessa relação e perda de benefícios, e dessa forma, resolveram entregar o leite à Cooperativa C, devido à segurança de captação e aos benefícios recebidos por serem cooperados.

Antes era para a Nestlé. [...] Na época foi questão de preço e assistência, a Cooperativa C ofereceu uma assistência maior que outras empresas particulares, estas não agregavam nada, só o preço. [...] Se a gente comparar o preço médio do ano inteiro e as vantagens além do preço, a assistência, é melhor entregar leite para uma cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Antes eu entregava leite pra Nestlé, agora de uns 7 anos para cá na Cooperativa C, devido às vantagens na ração, medicamento, isso tudo na cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Deu um prejuízo doido pra nós, então ficou uma temporada com eles, depois fui pra Nestlé, depois saí da Nestlé e fui

pra Cooperativa C. A Cooperativa C deve ter seguramente uns... ah faz tempo, desde que começou a pegar leite da Cooperativa C eu entrego, tem uns 20 anos, não sei (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

O preço do leite que é definido pela cooperativa C conta com uma precificação justa na visão da maioria dos produtores, porém estes consideram que esse produto é muito desvalorizado no Brasil todo e deveria ter uma precificação mais correta ,devido ao trabalho voltado na produção leiteira. Além disso, alguns produtores enxergam que a captação, sendo realizada pela Cooperativa C e enviada à Central, faz o leite perder qualidade, o que é sempre discutido e questionado pela Central.

Justo, porque quando eu melhora a qualidade eu tenho um preço melhor (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Não, não está o mais competitivo hoje não, tem empresa pagando mais. [...] É uma forma justa e transparente clara pra todos associados, não tem formação de preço individual, o preço é formado por critérios e esses critérios são transparentes pra todos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Devido às outras empresas que já me ofereceram, não, podia ser mais um pouquinho (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Às vezes sim, às vezes não, porque muitas vezes a gente tem uma qualidade sai da fazenda lá, até chegar ao depósito da cooperativa é um tanto, e até chegar à Central aumenta muito mais, a qualidade se perde do depósito da cooperativa até chegar à Central, então eu acho que tinha que dar um jeito de dar uma melhorada nesse trajeto aí (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-C).

Não, ninguém está contente com isso, bom, se o leite custasse o preço de uma garrafa de pinga, de água mineral, mas nós vivemos em um país subdesenvolvido, pobre, né, e o governo não prestigia o homem do campo não, ele é o último, é o único que não põe preço nas suas coisas. Quando

tem sobrando não vale nada e quanto não tem vai na Argentina, Paraguai e importa, quanto tem muito, quando tem pouco ao invés de prestigiar o que é nosso, eles vão lá e importam. Isso eu conheço porque tenho quase 100 anos de idade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Os produtores consideram que o preço do leite pago pela Cooperativa C está dentro do que é pago pelas outras cooperativas da região. Estes acompanham os valores e não percebem grandes benefícios em mudar, pois que os preços são muito próximos ao que recebem e estes contam com grandes benefícios na relação.

Acompanho, e parece que está tudo igual, eles pagam também por qualidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Na região nossa lá tem uns laticínios pagando melhor, só que a diferença é 2, 3 centavos, então aí não é negócio (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

As cooperativas aqui da região estão tudo quase no mesmo patamar, às ligadas a Central, outras que não são ligadas à Central também estão semelhante. [...] Assim, tem gente que está pagando mais hoje, Nestlé, Itambé, mas não é viável (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Os preços dos insumos são considerados em sua maioria como adequados ao mercado, e mesmo que estes não sejam os mais baratos, as condições de compra ofertadas e o sistema de financiamento tornam mais vantajosa a compra direta da Cooperativa C. A maioria dos produtores nem realiza cotações, indo sempre direto à Cooperativa, considerando que são donos e devem valorizar a cooperativa.

A gente não sabe. Tem gente que fala que arruma mais barato em outros lugares e eu, para ser sincero, nem procurar em outro lugar eu não procuro, eu venho direto aqui porque aqui eu tenho condições de pagamento porque não adianta, eu não tenho condições de comprar à vista hoje,

eu tenho condições de pagamento, é só isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

Nem sempre é o mais barato, mas tem a relação por a gente ter participação no negócio (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Está tudo caro, mas está melhor que por outro lado. (...) Eu acho que a cooperativa tinha que negociar mais bem para frente para poder beneficiar os cooperados antes de tudo mais. Não, melhor que o banco não, né?, porque os juros deles é mais avançado do que do banco, mas ajuda (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Eu nem faço cotação, eu só compro fora daqui o que não tenho aqui, eu acredito que os preços são os melhores, se não são os melhores pelo menos você tem o prazo pra pagar, você compra no começo do mês, paga só dia 12 do outro mês (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

A cooperativa C realiza um trabalho de assistência técnica que é muito valorizado pelo produtor, pois a partir desses projetos, o produtor tem auxílio na sua propriedade e não tem custos elevados para isso. Alguns são até gratuitos, o que fideliza e amplia a relação do produtor com a Cooperativa C e faz com que o produtor promova o crescimento dela.

Está me atendendo, qualidade do leite sempre a gente tem, tem assistência de coleta de amostra, sempre tem alguém na propriedade visitando a gente. (...) A gente tem assistência na região pelo agrônomo da Cooperativa C e não paga nada, ela te oferece esse agrônomo, o veterinário de 6 em 6 meses ele está na propriedade também, a gente não paga nada por isso. Tenho assistência paga através do projeto, o veterinário está na propriedade uma vez por mês e é cobrado, isso é à parte, se o produtor quiser (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Atende, é uma assistência técnica diversificada, vários especialistas, então atende sim (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Boa, boa, resolve problema de vaca, de leite, de agrônomo para lavoura lá, agora eu comprei uma máquina que sempre dá problema, só ligar que eles vão lá e dão assistência, o vagão forrageiro, deve ter travado umas 300 vezes já. [...] como é que fala... projeto, essas coisas eu não tenho não, mas toda vez que solicita eles estão presentes lá, para o funcionamento, uso da ração, programar ração por tipo de gado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

A cooperativa C oferece condições de inovação e auxilia o produtor no desenvolvimento de sua propriedade e na compra de maquinário e animais, o que promove uma relação mais próxima do produtor com a Cooperativa. Ademais, o mesmo sente que é importante ser cooperado, enxergando vantagens nessa relação.

Sim, eu comprei uma adubadora e animais no último leilão que ela teve, tudo com auxílio dela (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Eu participei do curso de qualidade total através da Cooperativa C e do Sebrae, então aí já acaba que melhora muito coisa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

Fomentando o negócio, prestando serviço, assistência técnica e gerando todas as ferramentas que a gente precisa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Tem a feira todo ano, eu compro sêmen é tudo na feira. (...) De vez em quando às vezes tem alguma empresa que fazia algum experimento eles disponibilizam para fazer lá na minha propriedade, é bom isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Houve também, na aquisição de máquinas, equipamentos, sistemas tudo, que melhorou bastante (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Os produtores têm um sentimento de dependência da Cooperativa C, pois consideram que, por entregar o leite e comprar todos os insumos e produtos disponíveis na Cooperativa, isso gera uma relação de dependência entre as



partes. É visível que, quanto mais benefícios forem oferecidos ao produtor, mais dependente e ligado à cooperativa este será.

Basicamente depende, porque a gente compra ração, a gente está fornecendo leite, seria fidelidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Na verdade hoje eu dependo porque hoje eu preciso de insumo, eu preciso de tudo, e tudo que eu preciso ela tem aqui (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

Depende. Tudo que eu preciso lá eu tenho, está me servindo, medicamento, tem a loja agrícola hoje (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Não totalmente, a gente vive sozinho sem a cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

A maioria dos produtores considera que a cooperativa é transparente em suas ações, e que existe uma relação de confiança entre as partes, porém alguns consideram que há coisas que ainda deveriam ser mais bem explicadas e orientadas ao produtor. Os produtores ainda consideram que o crescimento da cooperativa dificulta o controle da idoneidade dos funcionários, o que pode prejudicar a transparência.

Isso é interessante, eu acredito que a transparência gera confiança, e ela é transparente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Para te falar verdade, não. [...] Tem muito coisa aí que eles podiam falar para os cooperados. [...] mais informação, tem muito coisa aí que vai para debaixo dos panos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

É porque aqui não tem como, está tudo aberto e tem os balancetes e tem as assembleias, agora, a empresa cresceu e é claro que tem falhas, toda empresa, toda atividade tem esse problema quando cresce muito, porque a cooperativa cresceu muito, está expandindo muito, dá muita margem

para espertalhões e é difícil administrar, não é fácil não (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

A maioria dos produtores relata que não tem dificuldade em se relacionar com a Cooperativa C, pois esta é justa e transparente em suas ações, porém alguns ainda relatam que a maior dificuldade está no preço, pois nem sempre este é o mais compatível com o preço aplicado no mercado. Outro fator relevante é que estes não percebem riscos na negociação, pois enxergam solidez da cooperativa na cidade.

Os produtores percebem vários benefícios em negociar com a Cooperativa C, como segurança, facilidade no pagamento, adiantamento de crédito, caso seja necessário, orientações para compras de produtos e uso dos insumos, assistências necessárias e o relacionamento que é considerado muito positivo. Percebe-se uma relação muito saudável entre o produtor rural e a Cooperativa C.

A segurança, eu adquiero os produtos, ração, medicamento, e vou pagar quando eu recebo o leite, as outras empresas não, eu vou receber delas e comprar no mercado fora, e pagar ela no fim do mês (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Uma coisa que eu fico muito grato é a confiança, porque às vezes a gente vê aí muita gente passar aperto, a gente também passa, só que às vezes a gente chega aqui, ô fulano, preciso disso, isso e isso e um adiantamento de dinheiro, por exemplo, você fala que precisa é rapidinho já ajeita para mim, já conserta e isso aí eu acho que é bom (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

Segurança dos serviços que tem os produtos, o acesso que a gente tem para a atividade que a gente faz (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Na parte de loja de máquina, já comprei carreta, já comprei vagão forrageiro, já comprei carreta vascular, já comprei muita coisa, se for nas outras empresas, tudo era mais caro e

aqui tem facilidade de pagamento (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

Ah, é igual eu falei anteriormente, eu vendo o leite, recebo comissão... Comissão não, incentivo na ração, eu estou no projeto eu compro meus produto aqui tendo o benefício do incentivo também. Igual, eu recebo 30% de desconto no projeto porque eu compro meus produtos quase tudo aqui e com isso eu ganho e com isso eu aumento minha cota capital também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-C).

Relacionamento, convivência com as pessoas, aquisição de mercadoria nova que chega sempre, você vai adquirir um troço mais antigo, o cara assim... chegou um produto novo, você não quer experimentar? Às vezes a gente experimenta e dá resultado, é um joguinho de compadre, de amizade, liberdade. [...] Acho que aqui é outra família, chega aqui todo mundo abraça a gente, brinca com a gente, tem alguma novidade de lançamento, eu acho que é outro lar, eu acho importantíssimo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Os produtores percebem que terão riscos e perdas, caso deixem de entregar seu leite à Cooperativa C, pois entendem que o valor dos produtos é diferenciado, além das formas de pagamentos, os benefícios dos projetos, além de incentivos como auxílio à educação. Além disso, percebem que o mercado nem sempre valoriza o produtor pequeno, e estes valorizam por terem a certeza de que o leite será captado.

O negócio hoje a gente tem que olhar assim, porque hoje eu tenho projetos que a cooperativa cobra um pouco, eu tenho... a ração que é mais barata porque eu sou fornecedor de leite, e acaba que se for o preço que é pra mim vender, se eu for fazer conta, acaba que fica a mesma coisa ou pior. Eu tenho também bolsa de escola que meu filho usa, eu não sei, acho que através da Central (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-C).

Esse acesso a serviços que eu tenho, outras empresas não foca no pequeno, foca mais o grande, a gente perderia essa

segurança que a gente tem, na cooperativa, o pequeno e o grande, o tratamento é igual (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Ah, os benefícios, as assistências técnica, igual tem o projeto. Eu ia perder os incentivos, igual os incentivos da ração também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-C).

Não, já teve diversas vezes lá outro laticínio querendo pegar meu leite, mas eu não entrego. Eu acho que apesar de ser um preço menor, o benefício que eu tenho aqui outros não vão me dar, então talvez o pequeno dinheiro que eu ganho no leite talvez compense pelo desconto que eu faço aqui, eu acho o preço razoável e o prazo também. [...] Porque a única cooperativa que tem aqui é essa e para eu entregar leite para fora, minha quantidade não é muito grande então não resolve, eu acho que pequeno tem que ficar quieto no lugar que para, não adianta inventar moda não. Já falei com você que se deixar de entregar leite para cooperativa eu paro com a atividade leiteira (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Os produtores consideram o cooperativismo muito importante para sua relação e desenvolvimento, pois sentem que, a partir dele, são uma família em que um auxilia o outro e todos percebem ganhos. Mais que isso, consideram que a cooperativa fortalece a relação, deixando os cooperados mais fortes e mais resistentes ao mercado.

A relação cooperativa x cooperado, confiança, a transparência, isso gera a fidelidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-C).

Isso é um trabalho árduo, o mercado muitas vezes dita as regras, mas acho que para tentar fazer isso, o fortalecimento da cooperativa como negócio ajudaria (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

Ah, é uma coisa que todo mundo é amigo da gente, você chega numa pessoa conversa e sai, vai em uma outra empresa, você num fala com chefe. [...] A cooperativa é

quase que uma família, é a segunda casa, acho que é isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-C).

A importância que eu acho é a união, ninguém vive isolado, todo segmento tem que ter um grupo, uma união, um juntamento de pessoas no mesmo segmento representa força e força é uma coisa que vem com mais facilidade (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-C).

Os produtores consideram a relação com a Central benéfica para a Cooperativa A, pois existe um poder de negociação maior e uma segurança no envio do leite captado. Alguns destes produtores consideram que seria importante haver a unificação de setores específicos das mesmas, pois haveria redução de custos e ganhos de competitividade no mercado. No entanto, eles não consideram interessante unificar as cooperativas.

Positivo, se a cooperativa C não tivesse a Central, ela estaria vulnerável à questão do mercado e tendo a Central, ela tem um parque industrial na mão e o acesso ao consumidor final direto, então eu acho isso extremamente importante. [...] Dá para você unificar lojas, por exemplo, dá para unificar postos de combustível, a estrutura, mas não dá para unificar loja e laticínio, entendeu? Então precisa dessa departamentalização, e a central de compra quando eu falei tem que melhorar, estruturar, é para atender essas diversidades e de prontidão (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-C).

O quadro 14 detalha algumas características dos 6 produtores rurais da Cooperativa C, avaliando sua propriedade rural, produção e uso de alguns itens oferecidos pela cooperativa ao produtor.

Quadro 14 - Cooperados - Cooperativa Singular C (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>
<b>Escolaridade</b>	3º grau	2º grau completo	Superior completo, Engenheiro Agrônomo	3º ano de contabilidade	1º grau completo	Superior Incompleto, Direito
<b>Tempo de propriedade</b>	50 anos	6 anos	50 anos	21 anos	20 anos	35 anos
<b>Distância da cooperativa</b>	76 km	27 km	5 km	38 km	11 km	28 km
<b>Número de empregados</b>	02	0	01	0	0	03
<b>Tamanho da propriedade</b>	130ha	34ha	50 ha	37ha	45ha	700ha
<b>Número de animais que produzem leite</b>	40	39	50	92	18	50
<b>Outras Culturas</b>	Gado de corte e milho para silagem	Café	Giro leiteiro (produção genética)	Não	Café	Gado de corte
<b>Departamento contato</b>	Laticínio	RH, financeiro, técnico	Assistência técnica e laticínio	Laticínio	Todos	Todos
<b>Frequência na Cooperativa</b>	1 vez por semana	1 Vez por semana	3 a 4 vezes por semana	1 Vez por semana	1 vez por semana	Quase todo dia

Quadro 14 - Cooperados - Cooperativa Singular C (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>
<b>Comunicação</b>	Pessoalmente, telefone	Pessoalmente	Pessoalmente	Pessoalmente	Pessoalmente	Pessoalmente, telefone
<b>Relação com a Central</b>	Visitas, treinamentos	Oferece curso técnico para o filho	Não há	Não há	Não há	Não há
<b>Relação com outras cooperativas singulares</b>	Reuniões	Não há	Não há	Já foi visitado pela cooperativa D	Não há	Já foi cooperado da cooperativa D
<b>Produção diária</b>	400 litros	400 litros	200 litros	2600 litros	300 litros	400 litros
<b>Principal Fonte de Renda é o Leite</b>	Sim	Sim	Não	Sim	Não, principal é o café	Não, principal é gado de corte
<b>Produção entregue a cooperativa</b>	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda	Toda
<b>Sistema de ordenha</b>	Mecanizado	Mecanizado	Manual	Mecanizado	Mecanizado	Mecanizado
<b>Valor do litro de leite</b>	1,03	1,04	1,00	1,15	0,97	0,90
<b>Início da entrega de leite</b>	1996	2011	1961	2008	2009	1995

Quadro 14 - Cooperados - Cooperativa Singular C (Conclusão)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>
<b>Sempre entregou</b>	Não, também entregou para a Nestlé	Sim	Sim	Não, também entregou para a Nestlé	Não, também entregou para a Biolac	Não, também entregou para a Nestlé
<b>Sistema de financiamento da cooperativa</b>	Tanque de Expansão, Ordenha e Silo	Tanque de Expansão, Silo e Insumos	Não utiliza	Adubo	Tanque de Expansão	Vagão Forrageiro
<b>Compra Insumos de produção na cooperativa</b>	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra praticamente tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa
<b>Participa das reuniões</b>	Sempre	Sempre	Sempre	Com frequência	Com frequência	Esporadicamente
<b>Outros Produtos vendidos a cooperativa</b>	Não há	Permuta Café com Insumos	Não há	Não há	Não há	Não há

Fonte: Dados da pesquisa (2015)



#### 5.2.1.4. Produtores rurais da Cooperativa Singular D

Os produtores rurais (cooperados) da Cooperativa D frequentam a cooperativa quase que diariamente em sua maioria, e estes mantêm contato com todos os departamentos, em especial a loja de insumos, e consideram ter facilidade de acesso a qualquer departamento, caso seja necessário. Com a Central, a relação é maior por aqueles que fazem parte dos conselhos participando das reuniões. Com as outras cooperativas da rede dois dos entrevistados mantêm relações não comerciais, um já foi visitado pela Cooperativa C para mudança de cooperativa, e os demais não têm relação com as outras cooperativas. Observa-se que o mercado de captação é muito concorrido na região, devido à proximidade das Cooperativas B, C e D.

O produtor às vezes quer, não, eu sou daqui, mas tenho relacionamento com a cidade da Cooperativa B, sou daqui, mas tenho relacionamento com cidade da Cooperativa C, minha fazenda é mais próxima da cidade da Cooperativa C embora minha fazenda seja na cidade da Cooperativa D, é mais próxima da cidade da Cooperativa C. (...) Sempre gera problema... já gerou mais, hoje gera menos, mas já gerou mais, uma disputa até de captação. Para você ver, o produtor pode às vezes mandar leite para cá ao invés de mandar para a cidade da Cooperativa C e vir para cá para Central, é um custo muito menor, mas tem esses problemas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Os produtores rurais se vincularam à Cooperativa D devido à proximidade, ao sentimento de pertença, por ser uma cooperativa da sua cidade e também pela importância dada ao cooperativismo. Além disso, consideram que no início, como a Cooperativa D era única no mercado, esta conseguia condições melhores e proporcionava ao cooperado maiores vantagens, porém isso foi se perdendo com o tempo, devido à chegada da concorrência.

A Cooperativa D é porque já existe um vínculo meu antigo com a cooperativa de 30 anos e é a cooperativa da minha cidade. Tem que defender o que é da cidade, eu sou sócio da cooperativa e eu sou dono da cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Eu já fui diretor da Cooperativa D também, eu acho que é mais também o sistema, eu sempre gostei de cooperativa, sempre gostei de sindicato rural, então é assim mais essa convivência, como eu sou daqui, a cooperativa é daqui então eu acho mais do que justo ser cooperado da Cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Questão de proximidade geograficamente, como eu já te disse antes, porque a gente tinha uma necessidade de criar uma alternativa para poder vender o que a gente produzia, com a criação do entreposto eu fiquei a 13 km do posto de captação, então isso me dá um benefício enorme porque eu tenho uma estrutura de loja veterinária, de todos os insumos na minha porta, eu não preciso fazer estoque de produto, porque é tão perto e tem leiteiro todo dia, então existe uma facilidade de buscar o que você precisa através disso, então essa é razão maior (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Desde que comecei a produção de leite, sempre entreguei para a Cooperativa D e como eu sempre participei, e envolvi com diretorias da Cooperativa D, de tudo, participei dos conselhos, e reunião. Eu acho que enquanto eu tiver entregando, eu vou entregar para a Cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

No início é... É o que tinha de mais forte era a Cooperativa D, né?, mas a gente sempre pensava em cooperativa mesmo. E naquela época em 93, a Cooperativa D dominava o mercado. Então o momento foi aquele. E é, a Cooperativa D além de você poder entregar o leite, tinha a loja de veterinária que sempre foi uma referência. E estava assim quase que sozinha na nossa cidade, de tão forte que era. Depois apareceram as concorrências, veio as dificuldades assim pra você trabalhar em cooperativa, porque em cooperativa o imposto é 100% recolhido, e a gente sabe que nas concorrências não é tanto assim, né?. Então às vezes é

que por isso o pessoal apareceu mais, cresceu mais (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

Na época tinha o preço bom e por causa do cooperativismo também (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-D).

Os produtores rurais que produziam leite antes da criação da Cooperativa D entregavam leite a outras empresas, o que, depois de sua criação, fez com que migrassem para a Cooperativa D, porém é importante observar que existem cooperados que possuem mais de uma propriedade rural e entregam para outras empresas além da Cooperativa D, o que deixa uma dúvida nessa relação e se torna um item que deve ser avaliado pela Cooperativa D.

Aliás, teve um período que eu entreguei leite pra outra empresa que a Cooperativa D não tinha captação de leite na região, então eu que trabalhei para que ela fosse captar leite nessa região aí. Então a partir do momento que ela teve condições de captar minha relação passou a ser com a Cooperativa D na entrega do leite (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Quatá nós já entregamos o leite lá e primeiramente entregamos para Nestlé. Como não tinha linha da cooperativa, e aí eu passei a entregar para Quatá, estou firme lá até hoje. A Nestlé capta de uma propriedade que eu adquiri depois e ela já tinha esse vínculo com a Nestlé. E como eu tenho sócios também nessa propriedade, eu procurei não mudar muito, para mim conhecer o pagamento de leite da Nestlé, e sempre eu tenho o pagamento de leite de lá, eu procuro sempre estar mostrando para os funcionários da Cooperativa D para ver aonde nós podemos melhorar isso daí e se equiparar o preço da Nestlé, porque eu acho que a gente tem que saber o que o concorrente faz (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

O preço é considerado pela maioria dos produtores como um problema na relação: alguns o consideram justo devido à forma de precificar baseada na qualidade e no volume, porém percebem que o mercado influencia muito esse

preço e direciona os valores. Além disso, consideram que a Central prejudica essa precificação por não construir seu preço com base na qualidade. A necessidade de envio para a Central força o preço para baixo, o que não acompanha o preço praticado no mercado e faz com que muito cooperados deixem de entregar leite para a cooperativa.

Olha, para ser sincero, eu acho que não seria um valor justo não mas eu tenho consciência que é o que a cooperativa pode pagar, porque eu conheço o mercado, conheço o lado do produtor e conheço o outro lado da indústria e conheço também o lado do mercado, conheço as três fases de comercialização: a captação do leite, a industrialização do leite e da indústria pra frente e o que acontece lá na gôndola do mercado, infelizmente o mercado não dá condições da cooperativa pagar mais, a gente sabe que a conta não fecha. Infelizmente hoje quem ganha dinheiro com o leite é o varejo. (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

É justo porque ela qualifica como volume e qualidade, então o produto hoje além de ter que tentar aumentar seu volume, ele tem que ter qualidade para ter um preço melhor. [...] Aí tem muita coisa que varia preço de leite, mercado, produção, produção aumenta e o preço cai, mercado dá uma movimentada e o preço altera, o mercado de um modo geral, até mercado mundial, concorrência, concorrência às vezes vem para região e começa a movimentar mais o mercado, o preço aumenta e diminui de acordo com isso, concorrência sai da região e o mercado cai, então tem várias coisas que pode alterar o mercado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Preço de leite eu nunca reclamo. Tenho que produzir qualidade, botar qualidade nesse leite, para eu conseguir o preço. Então, depende assim, lógico que depende de mim, da minha qualidade, que é que faz o preço. Mas a atividade, a atividade de leite é uma atividade muito trabalhosa, e de remuneração realmente não é tão ruim não, o que eu atribuo mais é o trabalho. Essa mão de obra qualificada que nos não temos hoje para tocar essa atividade, e minha preocupação maior é nessa qualificação de pessoas porque em todas as atividades, eu tenho outras atividades, você consegue qualificar pessoas para desempenhar esse trabalho, na

atividade leiteira nós mexemos com gente muito desqualificada, gente de assim, nível mais baixo de todos para sustentar essa atividade. (...) Ah, isso é mercado, né?, mercado, mas a cooperativa eu acho que ela em épocas difíceis, épocas difíceis ela tinha que fazer um esforço e no sentido assim de cooperado que vive única e exclusivamente do leite, tem época que eu vejo, no meu caso, que eu não consigo sobreviver naquele mês daquele leite, eu imagino quem depende exclusivamente daquilo. Acho que a cooperativa tinha que olhar isso aí e fazer uma bancagem para um período que o mercado estivesse muito em dificuldades (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Sim, acho justo, mas não totalmente porque a Cooperativa D insiste muito na qualidade, sabe bem, além do que a nossa concorrência. Então é necessário porque o leite com qualidade, mas a gente não está recebendo, a gente no caso, a Cooperativa D não está recebendo isso pra frente. Quando você entrega para a Central, o leite é um preço só. Se tiver a qualidade excelente, ou se tem o bom. O mais ou menos e o ruim, então as cooperativa não pega. Mas, esse leite ela precisava no caso, a Central, ter uma qualidade, pagar por qualidade também, sabe? (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

Não, tinha que pelo menos acompanhar um pouco as outras empresas, não vou falar o tanto delas, mas a cooperativa podia pagar 5 centavos a menos que as outras empresa, ninguém largava ela, todo mundo ficava quieto. Agora, ela tem diferença de 10, 15 centavos por mês, aí é muita coisa para uma pessoa que tira aí mil litros por exemplo, não é pouca coisa no final do mês. (...) É porque quem estabiliza essas empresas aí é a Central. A Central o jeito que ela faz, ela que pega os leite das cooperativas então ela que estabiliza qual o preço. (...) Isso prejudica os cooperado. (...) É porque a Central vai lá e joga o preço do leite do jeito que ela quer e a cooperativa tem que tirar daqui para mandar para lá, então é onde que pisa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-D).

O preço dos insumos, na visão de alguns produtores, é considerado como muito positivo, principalmente pelo sistema de financiamento oferecido. Outro item citado é a semana da Cooperativa D, quando o produtor tem mais

poder de negociação, porém alguns cooperados relatam que o preço nem sempre é vantajoso e que a Cooperativa D deveria conseguir condições melhores a partir do volume negociado e repassar isso a seus cooperados.

Sim, inclusive a cooperativa criou aí um evento que chama semana Cooperativa D que foi justamente para buscar uma alternativa para o associado conseguir comprar seus insumos com o preço diferenciado e realmente são diferenciados e com condições diferenciadas. A Cooperativa D foi pioneira nesse evento, depois que ela começou a fazer isso, já tem 11 anos, todo mundo foi copiando, todas as cooperativas da região foram copiando. Realmente é um evento, uma ferramenta que ajuda muito (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Olha, o preço da cooperativa é meio fixado, ele está lá e acaba que você não tem uma condição de negociar preço, mas é um bom preço, vou ser sincero com você, então você acaba não indo procurar outras coisas. É claro que o negócio é privado, você vai lá e negocia e tenta abaixar o máximo, mas na cooperativa não tem isso, não te dá muito oportunidade de discutir preço, o preço está lá, você pode discutir às vezes um prazo, uma condição melhor, mas preço na cooperativa é determinado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Eu procuro comprar tudo da cooperativa, na semana Cooperativa D e quando eu não consigo um produto, eu sou chato, eu comunico eles que o preço está alto, fora do mercado, mas não deixo de comprar nada a não ser dentro da cooperativa. (...) Essa parte que eu digo que tem que ser bem melhorada. Cooperativa D não está comercializando bem. Teriam que atender o cooperado com melhores preços. E hoje não é o que acontece. Qualquer loja de produto veterinário, você encontra melhor preço do que cooperativa. Cooperativa simplesmente vende ao preço que os fornecedores, os laboratórios entregam pra ela. Ela tinha que ter uma diferença nisso daí, no volume, ou sei lá tem que ter uma forma de melhorar esse preço (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Sim, com certeza tem um melhor preço, né?, tem principalmente quem tem necessidade de financiamento. A

dificuldade pra você levantar um dinheiro no banco, e até você fazer a compra é muito grande, e a Cooperativa D para central de compras é boa demais. Você vai, compra, faz um contrato e a Cooperativa levanta o dinheiro no banco e te passa o produto, e você vai pagar aquele preço que você tá pagando no sistema financeiro (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

O sistema de financiamento ofertado pela Cooperativa D é visto como motivo de grande vantagem em ser cooperado, pois é possível comprar os produtos necessários de forma parcelada e com juros abaixo do mercado, sem a burocracia existente nos bancos, o que facilita muito a negociação. Porém, nem todos os cooperados consideram que o preço é o mais acessível encontrando no mercado, e julgam que preços mais acessíveis de insumos e equipamentos são necessários.

No final do mês quando faz aquele encontro de contas, se por ventura você comprou a mais às vezes em um período de safra que você tem um gasto maior com plantio ela disponibiliza recursos com juros inclusive subsidiados e parcelados para você adquirir esses insumos. E mesmo independente disso aí no dia do pagamento do leite se por ventura às vezes você exagerou um pouquinho nas compras ou o leite diminuiu, ela disponibiliza um adiantamento da produção. (...) Ela dá condições para que o produtor pague por ele, financiado, por exemplo, no caso de silo para colocar ração, ela coloca durante um período, é uma opção, você paga o preço da ração ensacada durante um tempo até cobrir o custo do silo a diferença do ensacado e o a granel. A partir daquele período o silo é seu e você continua pagando a ração a granel pagando mais barato. O tanque de expansão, por exemplo, eu tenho ordenha mecânica ela disponibiliza equipamentos com financiamentos inclusive com recursos do tesouro nacional com juros subsidiários. Para ela eu acho que é a melhor maneira de atender o associado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Nós compramos na Cooperativa D e ela financia em 10 meses os produtos que a gente interessa, adubo, semente, produtos veterinários você pode comprar, você vai na

Cooperativa D e ela financia em 10 vezes. [...] isso é bom, porque prazos bons e juros acessíveis também [...] A cooperativa de crédito hoje ela evoluiu mais, além de cooperado ela tem clientes que eu imagino que não seja cooperativa, mas ela nasceu da Cooperativa D, ela é uma filha da Cooperativa D, e hoje expandiu (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Sim, ela repassa, quando ela consegue uma linha de crédito com juros interessantes, ela repassa isso para o cooperado principalmente na semana Cooperativa D, que é uma semana de negócios onde as condições de pagamento a todos são especiais com 10 parcelas, sem juros, então ela tem umas coisas bem interessantes que auxilia bem esse negócio, ele é um instrumento de fidelização até porque ela em 2014 ela foi a melhor cooperativa do Brasil nesse quesito, quer dizer é algo que não somos nós que estamos apenas falando não, alguém está enxergando isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

É na semana Cooperativa D, eu uso, mas é um crédito que está aberto aí para todos, não tem diferença nenhuma. Sendo cooperado você pode comprar, e muitas vezes, esse preço também da semana Cooperativa D, ele não, eu uso para alguns produtos que eu tenho uso diário mesmo, facilidades de comprar e pagar em dez pagamentos aí, sem juros, né? Veterinário é sem juros, e o que eu faço, muitas vezes até o adubo já não está sendo tão interessante porque muitas vezes se acha no mercado num preço até melhor que a cooperativa te fornece (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Não, da cooperativa até eu tenho um financiamento lá de gerador, que estou pagando. E quando precisa de manutenção da ordenha, você fica mais um pouquinho, quando vai trocar leiteira, uma manutenção maior, aí a gente faz financiado também pela cooperativa. (...) Oferece sim, e comprar adubo, defensivo, milho, né?, para plantio e tudo, isso a Cooperativa D faz um financiamento que é bem melhor que você ir num banco ter que arrumar lista de papéis, aquela burocracia danada, né? Eu trabalhei num banco por trinta anos, e eu sei que é difícil. [...] É, os juros é vantajoso porque a Cooperativa D pega e repassa isso para nós sem custo. Apenas o custo que o banco tem que ela tá



passando para o banco (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

Os produtores recebem assistência técnica da Cooperativa D e ela paga a metade do valor. Alguns produtores consideram que esse serviço atende bem suas necessidades, porém outros consideram que nem sempre existe uma boa qualidade no serviço e, por fim, quando precisam desse atendimento, nem sempre o técnico está disponível. Então eles optam por ter um serviço dessa natureza com auxílio de terceiros. Outro ponto a ser observado é que a qualidade do atendimento é muito fraca, devido à falta de capacitação dos funcionários que trabalham na cooperativa D, fator que deve ser observado para não haver problemas futuros.

Sim, ela oferece assistência técnica na propriedade, veterinário, agrônomo. (...) A cooperativa banca 50% e o produtor banca os outros 50% e eu concordo de ser assim, porque nada de graça tem valor. Eu lembro que há uns tempos atrás a cooperativa tinha um departamento de assistência próprio onde era tudo gratuito e a coisa não funcionava, a gente via produtor pegar o técnico de manhã, levar na propriedade e ficar com o técnico o dia inteiro para trazer ele de volta. E para ele não tinha custo nenhum, ficava por conta e nós e os outros pagando, então a cooperativa resolveu acabar com esse departamento e terceirizar só que com essa terceirização nós temos que bancar 50% e eu acho que é o correto (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Oferece também, nós temos um corpo técnico na cooperativa que produtor paga parte e a cooperativa paga outra parte, então todo mês o técnico vai à minha fazenda, amanhã mesmo ele estará lá para fazer a parte técnica da pecuária, especialmente na parte de leite que mais é o foco da Cooperativa D, então todo mês nós temos um técnico na fazenda, quando precisar também tem técnicos na Cooperativa D quando você precisar é só ir lá e chamar em caso de urgência (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Oferece, a cooperativa tem o corpo técnico dela, mas ela tem convênio com o Sebrae que desenvolve o programa que está disponível para todos, tem outra empresa privada também que tem outro convênio com a Cooperativa D e a Cooperativa D banca 40% do custo dessa assistência, para os fornecedores de leite então é uma ferramenta extremamente importante hoje, não dá pra pensar numa propriedade ser sustentável se ela não buscar conhecimento de fora, se ela não passar por um processo de reciclagem tanto de funcionário quanto de proprietário, então tem vários eventos durante o ano que falam exatamente disso, da reciclagem de mão de obra, de aprimoramento de conhecimentos, de tecnologia nova, enfim, todo esse amparo à gente encontra na Cooperativa D, talvez ela não seja do jeito que o produtor quer porque o produtor tem que levantar a demanda porque a gente não consegue forçar ninguém a participar de um processo, ele tem que ter a iniciativa, então quando a gente percebe que a qualidade de alguém não está vindo padrão, o pessoal do DRC (Departamento de Relação com os Cooperados) que tem o conhecimento técnico vai imediatamente socorrer essa pessoa para saber se o problema é deles, se não é dele, se é do leiteiro, o que que está acontecendo, para dar a ele a oportunidade de recompor porque essa cobrança é diária então nesse aspecto assim a gente tem esse atendimento, pode melhorar muito, claro que pode (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

É... é nisso que eu estou acabando de dizer, eu gostaria que essa área fosse melhorada, é, a preocupação da cooperativa ela é muito assim... Muito, muito pequena nesse setor, eu acho que o produtor ele tinha que ser melhor assistido, quando eu digo, e ela tinha que se preparar, e dar um treinamento para os nossos ordenhadores, para os nossos funcionários, eles tinham que ser melhores qualificados já que ela depende diretamente desses funcionários, então eu considero o pessoal da cooperativa muito fraco. Muito fraco, em termo de assistência em termo, eu acho assim, que tem muita gente e pouca qualificação, se a empresa fosse minha, eu enxugava isso e qualificava essas pessoas. Como eu tenho empresa privada, eu trabalho dessa forma, qualificando as pessoas e exigindo muito. Cooperativa trabalha com um mutirão de gente sem qualificação nenhuma nós somos muito mal atendidos pelos funcionários da cooperativa. Eu sou muito exigente, quando eu chego para ser atendido, eu gosto que a pessoa me atenda. Eu estou

lá pra ser atendido, agora, eu não posso ficar vendo rodinha, rodinha e não ser atendido pelas pessoas. Isso já reclamei, já contei, comentei diretamente com os responsáveis e eles falam que não podem fazer nada. Eu falo gente, mas nos temos que melhorar a nossa cooperativa, para gente melhorar a nossa cooperativa, nós temos que melhorar o nosso pessoal (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Oferece, eu tenho assistência do tanque, assistência de ordenha, né. E no caso de assistência técnica para o gado, eu estou com veterinário particular, porque eu acho que ele me atende melhor que a empresa que atende os cooperados da Cooperativa D, apesar de que agora já tem duas. Mas depois agora a Cooperativa D criou mais um grupo de projeto do Sebrae, eu ia até entrar, mas eu preferi ficar com esse por causa das transferências de embrião, sabe? Eu acho que já estou mais adiantado que eles. Nós estamos fazendo isso, é uma nova tecnologia que estou usando pra não ter que descartar os bezerros machos, vai melhorar nossa genética. (...) Assistência técnica é uma coisa meio complexa porque... a gente esta sempre necessitando cada vez mais. Quando a Cooperativa está com um técnico para poder te atender, tem uma data, aí na sua fazenda e durante os outros dias, se você tiver necessidade já tem que ser outra pessoa. Então por isso que eu optei por ter um veterinário que se eu precisar dele, eu ligo, ele vai. Outra coisa, as fazendas que ele dá assistência são próximas da minha, então se a gente precisar, ele vai. Isso é coisa assim, que foi uma opção que eu tive que fazer porque eu tinha muitos problemas e a Aplic não pode me atender no momento crucial. Então eu tive de recorrer aos outros e uma vez ia um, outra vez ia outro tal, até que eu contratei um e falei ó: você vai me dar assistência aqui como uma assistência da Aplic, no caso, e, além disso, se precisar eu vou, essa tem que bancar sozinho, a Cooperativa não paga nada pra mim, quer dizer, não repõe (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

Os processos relacionados a desenvolvimento de inovação da propriedade e do produtor são feitos apenas a partir de treinamentos disponibilizados, não existe uma preocupação direta da Cooperativa D em melhorar a propriedade e os animais do produtor para ampliação da produção e crescimento do mesmo. Alguns cooperados consideram que a faculdade presente

na região auxilia mais que a cooperativa nesses processos, e todos consideram que estão abertos e têm interesses nessas ações. Um cooperado informou de uma prática realizada na cooperativa, que é incentivar a participação da mulher no cooperativismo, fator relevante para os mesmos.

Sim, a cooperativa proporciona vários treinamentos, ordenha mecânica, inseminação, manejo, tudo isso. Ela tem também técnicos próprios que faz a visita e que orienta nesse aspecto. (...) Sim, inseminação artificial foi uma iniciativa da cooperativa, produção de silagem (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Não, conjunta assim não, mas eu estou sabendo que tem uns produtores aí usando produtos em caráter experimental, usando alguma linha de leite, que está usando também algum mecanismo para ajudar, mas na propriedade minha particular ainda não tem essa... Tem, eu falo assim, está fazendo teste em várias propriedade. (...) Não, nesse sentido ainda não, mas acredito que hoje ela está entrando com o Sebrae, o Sebrae é um fator muito importante para isso, eu não tenho essa assistência, mas estou sabendo que a cooperativa oferece esse tipo de assistência para alguns produtores que queiram (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Projeto específico não, mas já teve alguma coisa do tipo, dia de campo, que você mostra alguma variedade do produto, a produtividade desse produto, aberta aos outros cooperados, tanto na minha como na de todos os cooperados, é feito esse tipo de evento, a cooperativa usa muito aquela técnica de ver pra crer, se você tem um cooperado que faz, leva os que não faz lá pra ver, muda a distância, tem feito mas com espaço pra crescer muito. (...) Indiretamente sim, disponibilizando empresas especializadas nisso, não é a relação específica da cooperativa com um cooperado, mas dentro desses eventos, igual semana Cooperativa D, que existe uma semana de comércio e informação, tem eventos dentro dela, tem o tecnoleite que é uma atividade que a Cooperativa D desenvolve todo ano que ela faz tipo um dia de campo com 3, 4, ou 5 temas por estação, sempre tem essa renovação e todas as vezes de torneio leiteiro, encerramento de torneio leiteiro sempre tem uma palestra em cima disso, tanto aqui quanto na outra cidade, temos também, um

trabalho voltado para mulher cooperativista, foi criado um núcleo pra poder que está aproximando porque a sociedade de um modo geral, principalmente na atividade agrícola, ela foi montada pensando só em homem e hoje a gente sabe que um homem sozinho não é capaz e a capacidade das mulheres em cima das atividades toda atividade agrícola ela é fundamental (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Não, não lembro, eu até... deixo minha propriedade a disposição, tem uns alunos da faculdade, eles usam lá para curso, de casqueamento, inseminação, mas nunca foi da cooperativa, e sim de parcerias, de alunos que me procuram pelo fato de estar bem próxima sempre eu deixo a disposição. Eu até gostaria que a cooperativa treinasse mais elementos como eu estou dizendo, para amanhã a gente ter elementos com acesso mais fácil para esse mercado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Ah, eu não sei se a cooperativa ajudou, mas eu acredito que sim, porque os conhecimentos que eu tenho vieram através das reuniões da própria cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

A maioria dos cooperados não considera que depende da cooperativa D para sobreviver. Estes apresentam uma relação estritamente comercial e consideram vantagens em se relacionar com a mesma, mas apenas o financiamento e as condições de pagamento, de entrega, não tornam a relação uma relação de dependência.

Olha, se você falar que depende, eu falo que não porque se eu posso sair da cooperativa e ter outras condições, muitas pessoas eu acho que dependem da cooperativa sim, eu não (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Sim, acho que no meu caso específico, depende quase que totalmente. (...) Fornecimento de ração, que coloca lá no meu silo sem nem saber onde eu estou, o acesso às lojas de produto veterinário, se fosse para eu ter que buscar fora eu tinha que ter um estoque enorme, ia demandar de mim um capital que eu não tenho, me dá uma sustentação de crédito, que o caminhão vai para mim independente de eu ter saldo

positivo ou não, a estrutura da cooperativa me oferece isso, assim como oferece para todos os cooperados, a preocupação de levar para o meu silo uma ração de qualidade, eu não tenho porque ela cuida primorosamente disso, a ração da Cooperativa D é a melhor ração do mercado, o preço se for comparar qualidade é o melhor, o atendimento de fornecimento dessa ração também pode melhorar, mas ele é muito bom, e a relação de confiança, se eu compro um produto da Cooperativa D, se eu ficar tendo uma diferença para mais ou para menos ele vem sem eu ir buscar, e a parte fiscal também me dá um suporte muito grande (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Não, não depende. Não depende e não tenho vínculo com ela, amanhã se eu quiser desmembrar da cooperativa, vender a propriedade ou parar de entregar o leite, não tenho vínculo nenhum com a cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Não, que eu dependa da Cooperativa D é... Buscar o leite, né. No horário que eu posso entregar e de dois em dois dias, que está combinado, a ração não pode faltar, sabe? Então eu já passo aqui, e depois na época que eu for plantar, aí eu preciso de comprar uns insumos e sementes, coisas para gente poder ter nossa lavoura funcionando, mas acho que podia comprar em outro lugar, talvez perco comprando aqui, mas compro (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

A relação do produtor com a Cooperativa D é uma relação de grande confiança, em que este sabe que irá receber na data correta e terá seu leite captado. Ademais, os cooperados percebem uma grande transparência na relação, pois consideram a Cooperativa D sólida e com grande preocupação com sua imagem no mercado.

Bem transparente. Eu acho que faz parte do sistema de cooperativa que se não tiver transparência fica complicado você ter uma relação (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

100%, o ponto mais forte que eu acho na nossa Cooperativa D principalmente é que a relação de confiança dela em

relação com o cooperado é 100%, é tudo muito claro, bem definido, muito bem explicado, então nesse aspecto aí realmente é um ponto muito positivo. (...) Porque se perder a confiança acabou, tanto no sistema cooperativo quanto no outro, principalmente no cooperativo a relação de confiança é fundamental (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Muito grande. Isso eu tenho, tanto da minha parte, como da dela, isso eu acredito (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Eles têm confiança em mim que vou entregar leite para eles, como a gente tem confiança de que o meu produto lá vai ser transformado em um produto Cooperativa D no caso, ou Central, e que esse dinheiro vai retornar pra mim, como forma de pagamento, né? Sempre dia 15 é uma coisa diferencial, o dinheiro está na sua conta. Quem trabalha, quer receber, e receber em dia é melhor coisa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

As principais dificuldades relatadas pelos produtores estão relacionadas ao preço pago pelo leite, que é considerado baixo, e aos problemas de burocracia existentes. Alguns produtores consideram que a cooperativa compra muito mal, repassando um produto caro ao produtor rural.

Dificuldade? Eu não sei, sinceramente eu não tenho dificuldade, sou bem atendido, não tenho dificuldade, até por telefone a gente resolve os problemas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Burocracia, o sistema é muito burocrático em razão de um todo emaranhado de legislação, confusão que tem dentro do processo, isso realmente as cooperativa se tornam um pouco engessadas (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Eu acho que ela compra muito mal, a cooperativa compra muito mal, ela teria que comprar melhor e, e preços ser mais acessível ao cooperado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

A dificuldade é a gente sabe, é, o problema da cooperativa estar perdendo muita gente que saiu, outros que estão completando os setenta, setenta e cinco anos e estão sacando as suas cotas. Então a Cooperativa D hoje ela tem um dispêndio de parece que está em 3 milhões de reais por ano. E isso para pagar os cotistas que já têm direito de sacar suas cotas, né. E com isso é, as pessoa que entrega leite está sujeitando a entregar o leite talvez mais barato do que a concorrência, sabe? A dificuldade nossa com a Cooperativa D é o preço do leite. Só. Mas a gente sabe o porquê disso, então por isso que nós mantemos o leite na Cooperativa D, porque senão já tinha entregado pros outros, fazer como tantos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

Nenhuma. Só se for o preço do leite, o resto não tem (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 06-D).

Os produtores não percebem riscos de se relacionar com a Cooperativa D, estes consideram uma relação saudável e só percebem que terão algum problema, caso a cooperativa deixe de existir, pois assim estariam à mercê do mercado.

Eu não vejo nenhum risco. Acho que o único risco que eu vejo é que todo produtor de leite corre é se um dia ela fechar as portas. O dia que a cooperativa fechar as portas o produtor de leite vai viver uma situação totalmente diferente (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Não sei, acho que não tem risco nenhum não, não tem, é muito aberta nossa relação, não tem... Pode ser que na Cooperativa D não tem o produto que você quer, mas isso é momentâneo, às vezes falta em um dia e depois tem, mas às vezes você precisa daquilo urgente e tem que comprar em outra loja, mais isso é pontual, não tem nada de risco nem para fazenda nem para cooperativa (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Não, porque você negocia com números pré-estabelecidos, com prazo pré-estabelecido, o único risco que teria numa negociação com uma cooperativa seria o mesmo risco de outra empresa se ela tiver dificuldades financeiras, mas como você tem assembleia todo ano, tem acesso a esses dados dificilmente você tem isso, só ser for assim, questões



extraordinárias (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Os benefícios percebidos pelos cooperados estão relacionados à segurança com que o produto será captado e à solidez da cooperativa, o que promove o interesse de permanência devido ao aumento de cota ao longo dos anos, o relacionamento próximo da cooperativa e a certeza do pagamento do leite captado.

Benefício é a segurança que eu tenho que eu sei que eu vou produzir e que todo dia, ou dia sim dia não, a cooperativa vai lá pegar meu leite independente das condições climáticas ou de mercado, que eu sei que tem indústrias por aí que quando é conveniente vai atrás de você, oferece uma vantagem, preço, oferece dinheiro, mas a hora que não interessa para ele ele não tá nem aí para você, fala ah, amanhã não vou pegar seu leite e somem (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Não sei, o principal benefício qual seria? Eu tenho um relacionamento muito bom com a cooperativa então você tem vários benefícios na cooperativa, relacionamento bom, produto, eles levam produto em casa, tem assistência técnica, se ligar lá agora ele te orienta, é um benefício de modo geral de um relacionamento de longo prazo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Um poder de compra melhor, uma garantia de onde colocar o produto de onde o meu vai ser colocado, se algum dia o mercado não absorver esse produto eu tenho certeza que o critério é proporcional a todos, ela jamais abandona minhas latas de leite no estaleiro, nem que seja para jogar fora e dividir o custo ela faz, como já foi feito anos atrás, então ela é uma garantia do meu negócio, eu posso dormir tranquilo em relação ao que eu tenho aqui dentro ou das ações dela comigo, se tiver que fazer, faz com todos, não só comigo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Acontece o seguinte, que você acaba tendo a cota na cooperativa e isso daí você tem uma segurança lá no capital que ele vai juntando, vai acumulando. Isso aí é o tipo de um... Sei lá, um seguro aí que você está plantando lá e que

fica lá. Mas a cooperativa para que isso aconteça, ela tem que ser sólida, então nós temos primeiro que fazer com que a cooperativa seja sólida, porque se amanhã desmoronar, ninguém tem reserva lá dentro lá, não (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

A maioria dos entrevistados não tem total certeza se ficaria na Cooperativa D. Hoje estes não mudaram, pois valorizam o cooperativismo e consideram que devem ficar por serem donos da cooperativa D, porém recebem propostas que às vezes podem direcionar a essa mudança, mostrando que a maioria dos cooperados conhece o preço pago pelo mercado do litro de leite, inclusive alguns relatam que recebem propostas da Cooperativa C, o que é ruim, pois estas não deveriam ser concorrentes e sim parceiras nesse mercado.

Como diz, o futuro a Deus pertence, não sei, mas eu sempre gostei da cooperativa D, sempre tive um relacionamento muito bom, então pensando aqui eu não sairia, mas também não é uma coisa que a gente pode falar que sairia ou não. (...) Eu acho que é muito relação pessoal, a partir do momento que dificultar a relação que você tem com a cooperativa, eu acho que isso pode dificultar alguma coisa, principalmente entre diretores, você começa ter um mal relacionamento com a diretoria da cooperativa, aí você pode até mudar de alguma coisa mas aí até hoje nunca tivemos (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

O futuro a Deus pertence, e a gente tem vivido uma fase muito complicada com as cooperativas, mas eu enquanto tiver a cooperativa, enquanto tiver essa relação eu não vejo razão nenhuma para deixar de vender um produto para mim mesmo que sou dono da cooperativa, de vender um produto para uma empresa em que o objetivo dela sou eu, somos nós cooperado, ela não visa lucro, ela visa reestruturar, crescer e dá um suporte para o próprio cooperado, então enquanto a cooperativa manter a relação com o cooperado e o cooperado com a cooperativa, eu ainda vejo que a ferramenta mais importante, mais eficiente que nós produtores temos para nossa disposição, não quero dizer com isso que uma empresa privada não tem seu valor, sua importância, mas no meu caso especificamente eu não tenho

razão ainda para pensar isso (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

Não, isso aí nós temos conhecimento né porque todo dia, esses sistemas de informação aí nós sabemos e todo dia nós somos tentados, todo dia eles tão tentando comprar esse leite nosso oferecendo mais por ele. Isso é natural, o mundo todo está assim (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

Ah, pensar em mudar a gente pensa, eu estou num eixo aqui que passam 5 tipos de coleta de leite na minha porta, sabe? Então eu tenho a Cooperativa C, a Cooperativa D, que eu entrego, tem a Lactoval, tem a Hebrom e, além disso, a Nestlé e agora a Itambé também. Então são seis, além da Cooperativa D eu tenho mais 5. E, essas outras sempre procuram a propriedade no caso tentando fazer, mostrar que eles têm um diferencial, que no caso é o preço. Mas a gente sempre fica com a Cooperativa D porque eu acredito mais no cooperativismo, sabe? Se eu sair é mais um a concorrer contra essa força que é a cooperativa, né? (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

O cooperativismo está presente nos cooperados da Cooperativa D, porém se percebe um enfraquecimento do mesmo, devido ao mercado. Os próprios produtores citam que o formato de cooperativismo não é o mesmo de uma empresa privada e que ele beneficia o produtor, porém para este, não fica claro, pelas ações da Cooperativa D, que isso é feito e que existe. Além disso, outros produtores que não fazem mais parte da cooperativa D questionam e criticam os produtores que entregam leite para a Cooperativa D: se esta não perceber esse problema e reverter essa situação, terá uma perda maior ainda de cooperados ao longo dos anos. Os cooperados valorizam o cooperativismo, está faltando apenas um melhor desenvolvimento deste para que eles se fortaleçam novamente e sejam motivo de permanência na cooperativa.

Dentro da cooperativa eu tenho tudo que eu preciso, inclusive com preço menor. Eu tenho consciência que se não fosse a cooperativa dentro da cidade com sua loja e sua

fábrica de ração, com certeza absoluta eu estaria pagando mais caro. Eu entendo que a cooperativa é um regulador de mercado. Cidade que não existe cooperativa a coisa funciona totalmente diferente, porque uma das funções dela é atender as necessidades dos sócios, ao passo que as demais empresas particulares o interesse dela é com o dono e com o bolso do dono e na cooperativa o compromisso dela é com o associado (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 01-D).

Olha, eu acho que o cooperativismo tem vários aspectos, a gente precisa ser cooperado para entender isso, às vezes o preço não é o que a gente precisa porque a gente quer, mas tem outras vantagens a cooperativa oferece para nós, então é preciso entender a cooperativa como um todo, se você for pensar em preço de leite, tem empresas que pagam melhor mas a cooperativa, por exemplo, dá assistência técnica, leva seu produto na fazenda, tem muitas facilidades então eu vejo como um todo (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 02-D).

Ele tem alguns problemas geral, estrutural, o cooperativismo no Brasil, principalmente de produção tem sofrido uma pressão muito forte, uma injusta concorrência, porque quantas cooperativas são regidas pela lei comum que é para todos, ela tem a lei do cooperativismo que priva ela de ações igual a empresa particular faz, a gente sabe, eu não vou citar porque não é meu objetivo dessa conversa, mas a gente sabe que os instrumentos que as empresas particulares usam são diferentes das cooperativas que isso beneficia a empresa mas traz um mal enorme para cadeia, porque ela impede que os produtores avancem nesses quesitos porque para ela importa produção, importa volume, e a atividade é muito mais do que isso, ela não é só volume, tem volume, tem que ter eficiência, tem que ter produtividade, tem que ter qualidade, tem que ter sanidade e infelizmente no Brasil a gente vê que as coisas não acontecem com a mesma intensidade para todos. Esse é um dos problemas que o cooperativismo enfrenta hoje (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 03-D).

É, o que eu disse a você, eu tenho o cooperativismo no sangue então não é simplesmente um, o valor que vai mudar minha cabeça, o meu conceito, a minha opinião do cooperativismo, mesmo entregando num preço abaixo, eu

acredito que nós temos que vencer pela união, pelo cooperativismo. (...) E hoje, está desmotivante. Quando você fala que entrega leite para cooperativa, eu tenho sentido ultimamente que é até motivo de chacota. "Oh você entrega leite para cooperativa ainda?". Ouço isso todo dia. A hora que eu digo que sou cooperado. "Para quem você fornece o leite?", "Forneço para cooperativa", "Ah, mas não acredito que você entrega para cooperativa até hoje, então você gosta de perder dinheiro". Isso é o que a gente mais ouve. Eu acho que a cooperativa tinha que se preocupar com isso. A meu ver, é um ponto muito assim, desgastante assim para cooperativa. Acho que alguma coisa ela tem que fazer ao cooperado. Ela sair dessa zona de chacota. Porque eu acho que a atividade é uma atividade bonita, é uma atividade que não é tão ruim assim essa remuneração não. Mas tem que ser mais bem assistida (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 04-D).

O produtor rural, principalmente o pequeno, é necessário que ele tenha um relacionamento com a Cooperativa. Isso porque quanto menor a sua propriedade, mais a concorrência pode deixar você de lado, sabe? É o primeiro que eles deixam na mão é aquela pessoa que está mais distante um pouquinho e que tem, que tira menos leite, então quer dizer, é o pequeno produtor, e esse realmente precisa da cooperativa pra poder sobreviver (RELATO DA PESQUISA – COOPERADO 05-D).

O quadro 15 detalha algumas características dos 6 produtores rurais da Cooperativa D, avaliando sua propriedade rural, produção e uso de alguns itens oferecidos pela cooperativa ao produtor.

Quadro 15 - Cooperados - Cooperativa Singular D (Continua)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>
<b>Escolaridade</b>	Superior completo, Gestão de Agronegócios	Superior completo, Engenheiro Agrônomo	2º Grau completo	Superior completo, Engenheiro Agrônomo	Técnico em contabilidade	9º ano
<b>Tempo de propriedade</b>	25 anos	33 anos	30 anos	23 anos	23 anos	6 anos
<b>Distância da cooperativa</b>	110 km	72 km	118 km	7 km	20 km	15 km
<b>Número de empregados</b>	05	04	20	04	03	04
<b>Tamanho da propriedade</b>	410ha	574ha	1056ha	205ha	78ha	36ha
<b>Número de animais que produzem leite</b>	150	90	600	Não respondeu	62	150
<b>Outras Culturas</b>	Milho para silagem	Gado de corte e milho para silagem	Soja e milho para o gado, abóbora e feijão	Gado de corte e milho para silagem	Gado de corte e milho para silagem	Lavoura para subsistência
<b>Produção diária</b>	2170 litros	1500 litros	12500 litros	2000 litros	1600 litros	2500 litros



Quadro 15 - Cooperados - Cooperativa Singular D (Conclusão)

<b>Análise/ Cooperado</b>	<b>Cooperado 01</b>	<b>Cooperado 02</b>	<b>Cooperado 03</b>	<b>Cooperado 04</b>	<b>Cooperado 05</b>	<b>Cooperado 06</b>
<b>Valor do litro de leite</b>	1,02	1,12	1,08	1,08	1,03	1,09
<b>Início da entrega de leite</b>	1985	1982	1983	1992	1993	2010
<b>Sempre entregou</b>	Não	Sim	Não, também entregou para a Silvestrinho antes de ter a cooperativa D.	Sim, mas entrega para Quatá e Nestlé o leite de outras propriedades.	Sim	Sim
<b>Sistema de financiamento da cooperativa</b>	Ordenha	Coletor de Silagem	Não utiliza	Não utiliza	Gerador	Não utiliza
<b>Compra Insumos de produção na cooperativa</b>	Compra praticamente tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra praticamente tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Compra tudo na cooperativa	Em parte, considera preço igual ou mais caro
<b>Participa das reuniões</b>	Mensalmente	Sempre	Sempre	Sempre	Sempre	Uma vez ao ano
<b>Outros Produtos vendidos à cooperativa</b>	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há	Não há

Fonte: Dados da pesquisa (2015)



### **5.2.2.Cooperativas singulares**

As cooperativas singulares são formadas por quatro organizações situadas em Minas Gerais, onde estas são as sócias-proprietárias da cooperativa Central. Cada cooperativa tem sua particularidade quanto a tipos de serviços oferecidos aos cooperados, e algumas realizam o beneficiamento do leite em suas próprias instalações. Dentro desse tópico do trabalho, cada cooperativa foi considerada como uma letra, sendo a Cooperativa A, localizada na região Central Mineira, a Cooperativa B na região Noroeste de Minas, a Cooperativa C e D na região do Alto Paranaíba. Abaixo detalhou-se um pouco de cada uma delas.

#### **5.2.2.1. Cooperativa Singular A**

A Cooperativa singular estudada está situada na região Central Mineira de Minas Gerais, tendo sido implantada em 16 de junho de 1978. A cooperativa possui atualmente um laticínio, um supermercado, incluindo sacolão, loja de vestuário, loja veterinária, venda de insumos, suplementos minerais e rações de fabricação própria, atendendo a cooperados e clientes de forma geral, além de uma fábrica de rações e posto de recebimento de leite.

A Cooperativa A possui 1247 cooperados, mas apenas 120 entregam leite para a cooperativa; os demais, em sua grande maioria, entregam leite para outras empresas privadas ou cooperativas. Esse número de cooperados apresenta várias oscilações, devido aos problemas de concorrência enfrentados pela cooperativa.

Muitos entregam para outra empresa, outros não produzem leite, ou é gado de corte, ou muitos não têm fazenda porque quando a cooperativa foi criada, eu sou novo, ela foi criada como mista, então entrava muito gente que não tinha nada de pecuária e entrava, cidadão da cidade, para comprar no supermercado da cooperativa (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A política de entrada de cooperados foi um fator que influenciou no número grande de cooperados, mas apenas um pequeno número entrega leite, e problemas ao longo dos anos fizeram com que este número diminuísse ainda mais. A cooperativa percebe a importância de ter mais cooperados entregando leite, e tem consciência da necessidade de criar planos para atrair e reter mais cooperados. Ela vem desenvolvendo ações de busca e retorno de produtores rurais que entregam leite tendo auxílio direto da cooperativa Central.

Nós fazemos um trabalho nesse sentido, voltar esses cooperados a movimentar aqui de novo, e está sempre cheio, nós tivemos um aumento de captação aí na ordem de 60% esse mês, aumentou captação, voltou cooperado que há 20 anos não mandava leite para cá, então esse trabalho já está sendo feito, só que é um trabalho lento porque a cooperativa teve uma crise onde ela não conseguiu pagar em dia os fornecedores, então essa credibilidade vai aumentando aos poucos, você não consegue fazer ela de uma vez, eu acho que vai conseguir trazer muito gente com o tempo (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Na visão da cooperativa C, o produto mais rentável não é o leite, sendo o seu foco principal voltado à produção de ração e de derivados, o que mostra um enfraquecimento no setor do leite e uma diminuição da preocupação da cooperativa A com o objetivo principal da Central, que é aumentar a produção leiteira. Isso, porém, abre espaço para que a Central desenvolva sua própria captação, o que reduziria custos nesse processo.

É comércio, leite é detalhe. É ração, sal mineral, e veterinária, é o que dá mais resultado (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

No ano de 2014 a Cooperativa A teve vários problemas com perda de cooperados, devido a problemas de crise na transparência de resultados da gestão anterior. Foi apresentada aos cooperados, sem prévia explicação, uma dívida grande da cooperativa, o que fez com que os cooperados perdessem o interesse de participar da mesma e colocassem em dúvida qualquer ação da diretoria atual.

Esta cooperativa conta com 9% do valor da cooperativa Central. Ela entrega todo o leite recebido de seus produtores (em média 34 mil litros de leite ao dia) para a Cooperativa Central, pois não possui beneficiamento, apenas recolhe o leite do produtor rural, realiza o resfriamento e entrega o leite in natura. Porém é apresentado de forma clara que o foco de relação com o cooperado não está voltado, em sua visão principal, à produção de leite, pois este não é o produto mais rentável, e sim à venda de produtos no supermercado e à fábrica de rações. Além disso, a cooperativa presta serviço de resfriamento e coleta para outros laticínios, o que altera seu objetivo principal e deixa dúvidas quanto à entrega total de leite à cooperativa Central.

Hoje lá o nosso volume que a gente pode estar recebendo é uns cento e poucos mil, nós estamos recebendo lá e resfriando em torno de 75, 80 mil, que nós prestamos serviços para outros laticínios gelando o leite, entendeu? Então tem aí uns 20 mil de ociosidade.

...Sempre entregou para Central, não desviou produção não, foi uma das cooperativas mais fiéis dentro do grupo da Central (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Prestação de serviços a outros laticínios é um problema na cadeia produtiva como um todo, pois este é um objetivo único da cooperativa e não um objetivo em conjunto com as demais cooperativas singulares e Central, e ele

gera dúvidas quanto à credibilidade no relacionamento com a Central, ferindo os conceitos de cooperação entre essas empresas.

A cooperativa A é o elo mais fraco relacionado à cooperativa Central, e esta apresenta poucos resultados e pouca disponibilização de leite. Ela está enfraquecida perante os cooperados, devido a problemas de gestão anteriores. Além de não focar diretamente na produção do leite, o desenvolvimento da mesma está voltado ao seu próprio crescimento, e a preocupação direta com o crescimento da cooperativa Central é pequena. O que se percebe é uma relação atual de necessidade, em que a Central está auxiliando no desenvolvimento da cooperativa A, mas que apenas por interesse desse auxílio essa relação é mantida, além de considerar que esta cooperativa é uma das donas da Central.

A relação entre as cooperativas singulares apresenta diversos gargalos. Oor serem quatro cooperativas donas de uma Central, deveria haver um relacionamento mais próximo entre elas, buscando alcance de resultados conjuntos, porém o que se percebe, no caso da cooperativa A, é que a relação é mantida apenas durante reuniões mensais ocorridas na cidade da Central, onde essa cooperativa tem poder de decisão baixo, devido ao valor percentual que a mesma possui da cooperativa Central. Além disso, percebe-se que as cooperativas singulares não se preocupam se a cooperativa A está com problemas como foram apresentados. Uma cooperativa de fora da cadeia produtiva está auxiliando-a mais do que as cooperativas que fazem parte do processo atual.

O presidente da cooperativa A tem uma mente aberta quanto à importância da unificação das cooperativas, para, juntas, reduzirem custos e atingirem uma maior participação de mercado. Sua opinião mostra a importância de unificar departamentos e tornar as próprias cooperativas singulares apenas uma cooperativa, enxergando a possibilidade de uma fragilidade para todas as cooperativas, caso isso não ocorra, levando até ao fechamento das mesmas.

O objetivo da criação da Central foi absorver o leite porque como eu já te falei, teve uma crise e leite de graça ninguém queria, aí o pessoal juntou essas cooperativas singulares na massa falida de uma antiga empresa e montaram a Central, com 20, acho, 16 cooperativas singulares que hoje são 4 que tão no grupo e que a gente vê que o futuro da Central é virar uma só porque se continuar a ter uma só contabilidade, uma só administração, ora conseguir absorver os custos e ter um resultado maior no mercado (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Na opinião do presidente, essa unificação das cooperativas singulares e Central é uma alternativa possível de ocorrer e pode gerar grandes benefícios para toda a cadeia produtiva.

Tranquilo. E eu acho que nas outras também, pelo que a gente vê, depende da diretoria de cada uma abrir mão e ninguém ter vaidade e ninguém pensar no bem comum que é a sobrevivência do patrimônio do cooperado, ninguém ter sua vaidade pessoal de ser presidente ou algum diretor, ninguém ser nada, pensar no bem da empresa.  
...Eu acho que sim, mas igual eu bato, nós só vamos reduzir mesmo, conseguir remunerar melhor e fortalecer a Central a hora que virar um grupo só, um grupo só de verdade, não cada um com uma gestão, cada um com um pensamento, é um grupo só (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

O preço é fator de decisão para o cooperado na definição de onde enviará o leite captado, sendo este um fator que precisa de uma análise criteriosa por parte da cooperativa, para se alcançar padrões de retenção dos cooperados. Para isso deve haver uma modificação nas cooperativas, de forma a reduzir custos e melhorar a produção e imagem das mesmas junto ao cooperado, fortalecendo o cooperativismo.

Por isso que eu falo que a gente tem que reduzir custo, é o que eu bati lá no começo, o dia que a gente reduzir preço, a gente colocar uma cooperativa só absorvendo isso tudo vai

reduzir custo, ela vai poder remunerar melhor, aí você vai conseguir uma captação melhor de leite, qualquer empresa de gestão eficiente faz isso. Porque aqui nós estamos tendo o custo de 5 cooperativas, poderia está tendo o custo fixo só de uma, essa diferença que não nos faz ficar competitivos, eu acho que a principal coisa é reduzir custos, fazer uma só para reduzir o custo aqui, você vai conseguir remunerar melhor ele, você vai conseguir competir de igual para igual com as outras empresas, é por isso que nós estamos perdendo espaço, porque os outros souberam fazer isso melhor que a gente, nós fomos infelizes e não soubemos absorver isso, não sei, às vezes tem uma vaidade pessoal, de cargo, de função, não sei mas eu acho que o principal é isso (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

As cooperativas devem ter estratégias semelhantes à de empresas privadas para alcançarem sucesso no mercado e terem retornos semelhantes.

Não adianta a cooperativa hoje querer pensar que ela pode querer ajudar, que tem que fazer a parte só social, porque se ela quebrar, ela vai quebrar igual às outras, se ela não tiver capital de giro ela vai fechar igual às outras, não adianta você ser cooperativa só de dentro para fora, tem que ser de fora para dentro também, você tem que absorver o que o mercado capitalista quer (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A cooperativa A atualmente não realiza compras pela Central de Compras, o que é um item a ser avaliado, pois se existe essa Central de compras, o certo é que todas as compras das cooperativas singulares e da Central se concentrassem nesse local, o que poderia reduzir custo e ampliar o poder de barganha nesse processo. Além disso, se o processo da cooperativa A está enfraquecido, esse é mais um motivo para realizar compras conjuntas e fortalecer-se junto ao fornecedor e à rede.

Já teve intermediação pela Central de compras, mas hoje tá sendo direto. É porque como ficou inadimplente devido à crise do ano passado, a gente achou por bem fazer separado

para não comprometer o grupo (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Para diminuir a perda de cooperados na Cooperativa A, estão sendo adotadas medidas de retenção, como aumento da credibilidade e incentivo à importância do cooperativismo. Todas essas ações estão sendo feitas em parceria com a cooperativa Central.

Nós estamos tomando ação de tentar aumentar credibilidade nossa e mostrar que cooperativa é do cooperado. Está dando resultado, a princípio está dando, vamos ver a longo prazo. A Central tem dado um suporte muito bom de credibilidade, dando uma chancela que vai pagar eles em dia, então esta aumentando essa credibilidade, mas credibilidade você aumenta aos poucos, perder você perde do dia para noite (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A visão do cooperativismo junto a cooperativa A não é bem fortalecido existe mais uma preocupação de sobrevivência da cooperativa do que o próprio modelo de cooperação, não sendo dado a devida importância e auxílio necessário ao cooperado.

Alguém vier sair? Ah, existe, a gente conversa, mas ninguém saiu com a gente na nossa gestão, se perdeu foi um ou dois, mas coisa pontual que não tinha como ficar, ou algum leite que nós dispensamos porque não tinha rota para buscar, foi coisa pontual (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A cooperativa A possui alguns problemas de qualidade junto ao cooperado porém não são tomadas medidas precisas para diminuir esses problemas.

Não tem penalização ainda, nós estamos trabalhando no critério de bonificação para quem está melhor, não tem penalização não, de tirar tantos centavos porque está pior, ele só não ganha, mas não há penalização (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A partir dos relatos não fica claro como é precificado o leite pela Cooperativa A, a mesma adota padrões de qualidade e volume, porém quando avaliado os preços aplicados aos cooperados percebe-se que nem sempre existe padrão correto de preço gerando um favoritismo para alguns produtores, além disso a visão do presidente vai contra ao princípio do cooperativismo considerando que a Cooperativa A deve ser gerida como um empresa como as outras apenas mantendo a importância no mercado na realização de balizamento de preços ao produtor rural.

Tem que ter diferenciação ao longo do tempo, porque todo mundo vê a cooperativa, ah estou na cooperativa, tem que receber mais do que se eu tivesse em outro lugar, a cooperativa tem que ser gerida igual uma empresa normal, a hora que você precisa de leite você vai lá e busca ele, dependendo do preço lá fora você não precise e tem que recuar, tem que gerir ela como empresa e cooperativa é balizadora de preço, ela não vai pagar o cooperado mais, ela vai balizar para outras empresas não pagarem mais barato os outros fornecedores (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

O preço do leite a ser repassado a cooperativa Central é outro fator relevante para definição do preço a ser pago ao produtor pois é partir disso que se define o que será repassado, essa definição de preço de repasse é um fator crítico, pois nem sempre segue padrões justos de mercado que promovam crescimento da Central, o preço é definido a partir de reuniões em um consenso com todas as quatro cooperativas e repassado a Central, conforme foi deliberado a partir da reunião, a Central tem que ajustar seus preços a partir disso.

Não, não, a gente define lá na Central o que vai ser pago a cada cooperativa, a gente que define lá um preço uniforme para todas e daí eu tiro a despesa, vejo se eu quero ter alguma margem nisso e o resto eu distribuo para os



cooperados pela tabela de captação, qualidade (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

O preço pago pela Central nem sempre é o mais justo do mercado e o que dá o melhor retorno, o que deixa claro um enfraquecimento na relação, e uma relação meramente oportunística.

Dá, mas pelo que eu escuto das outras cooperativas na Central, elas conseguem vender mais cara para terceiros, Piracanjuba, esses aí fora, tem umas cooperativas que desviam produção, eles conseguem vender um pouco mais caro o leite (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A imagem da Central na visão dos cooperados não é a mais positiva, estes têm dúvida dessa relação devido aos problemas de transparência ocorridos, onde fica uma dúvida se essa relação com a Central gera um fortalecimento da marca cooperativa A.

De certa forma sim, pode não fortalecer aos olhos dos cooperados, porque muitos cooperados viram a crise que a cooperativa passou e querem embutir isso ao porquê a cooperativa está amarrada à Central, mas eu acho que fortalece, no geral fortalece (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A relação com a Central na visão da cooperativa A nem sempre é a mais benéfica, antes já foi, mas atualmente com a quantidade de empresas que podem captar o leite isso foi enfraquecido e deixa dúvidas sobre essa relação, e deixando claro que se houvesse uma mudança para qual empresa entregar o leite captado isso não influenciaria no resultado da cooperativa A.

Não, hoje não, o mercado de hoje tem muito comprador mas eu acredito que o leite, a hora que ele tiver sobrando no mercado faz diferença mas hoje, hoje, na data de hoje, 27/07, não faz diferença  
...Porque a Central é nossa, pode não valer a pena em certos momentos do ano financeiramente, igual, muitas das

cooperativas desviam produção, mas ao longo prazo ela vale a pena, ela está alimentando uma fábrica que é sua, você tem uma porcentagem lá, a longo prazo sim porque você não pode pensar em cooperativismo a curto prazo, instantâneo (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Nos relatos apresentados em alguns momentos, menciona-se que a relação com a Central é benéfica, mas em outros, isso gera dúvidas, o que mostra que não está claro para a Cooperativa A seu real interesse e objetivo na relação. Além disso, o foco dela não é leite, o que fere os padrões necessários para que a relação ocorra, porém em alguns relatos são apresentados fatores que denotam a preocupação da cooperativa A com a Central em relação ao seu crescimento, mesmo que nem sempre suas estratégias vão de acordo com isso.

Busca, o quanto mais ela crescer mais a gente consegue crescer, por isso que eu falo, meu pensamento é virar uma cooperativa só, juntar todo mundo e virar uma só, você reduz custo e a Central cresce mais, você está beneficiando tudo mundo, é o natural de qualquer coisa hoje (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

A relação entre as cooperativas singulares e a Central, na visão do presidente, é mais competitiva do que de cooperação, o que mostra um enfraquecimento claro da visão do cooperativismo e uma ideia contrária ao que propõem os princípios do cooperativismo, os quais deixam dúvidas se o objetivo das cooperativas pode ser alcançado a partir dessas visões isoladas existentes. As cooperativas singulares não estão muito abertas a se desenvolverem e crescerem de forma conjunta, pois seus objetivos ainda não foram unificados.

Eu não participo tanto lá, mas eu vejo muita competição, um pegando o leite do outro, porque lá eles estão na mesma área, aqui nós não temos esse problema, competição em cooperação, aqui nós não temos nada. Mas o que eu vejo de fora, eu vejo Cooperativa C e D, um pega fornecedor de um o outro toma funcionário do outro, Cooperativa C com B

pega fornecedor de um, fornecedor de outro, mas para nós não altera porque nós estamos em outra região. Falta uma intercooperação entre as cooperativas, eu acho que elas tinham que ser mais unidas para superar melhor qualquer crise (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

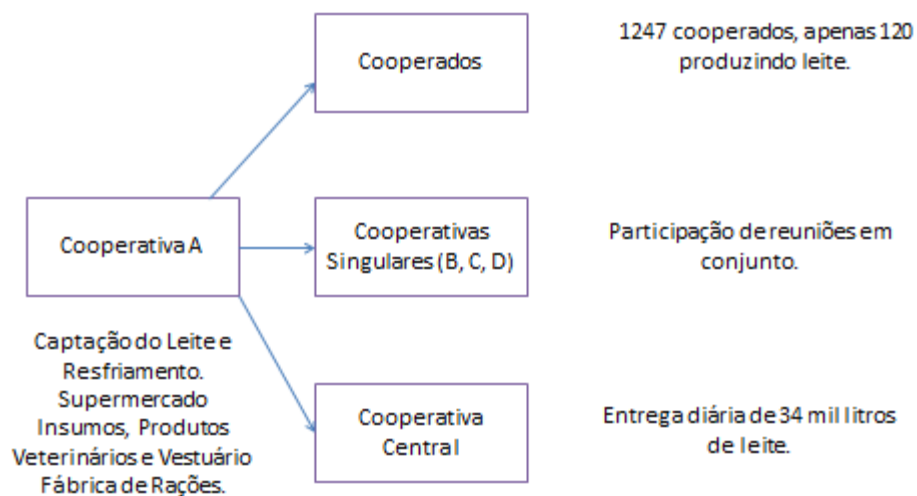
A participação dos cooperados em reuniões da cooperativa e treinamentos desenvolvidos nem sempre é ativa, considerada devido aos problemas enfrentados anteriormente, o que está sendo modificado com algumas ações desenvolvidas pela Cooperativa A.

Sempre tem buscado palestras, incentivos, mas não é fácil, parece que esse pessoal não gosta de evoluir, tem uma certa barreira do lado deles. ...Olha, estão começando a participar, não participava não, nós fizemos até foi quinta-feira, parece, encheu bem, tá melhorando essa interação (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE A).

Os principais benefícios alcançados a partir da relação com a Central é em relação a compras de insumos, para os quais se consegue um preço melhor, porém a Cooperativa A não percebe aumento de lucratividade e cooperados ao longo dos anos por essa parceria, e nem redução de custos. Deve se considerar que a Cooperativa A teve problemas de transparência devido a gestão anterior, o que teve impacto nesses resultados.

Abaixo está apresentada figura 12, que resume a descrição da cooperativa A apresentando o quanto o produto leite possui pontos críticos nessa relação, devido à pequena produção de leite entregue a cooperativa, além da falta de fortalecimento entre as cooperativas singulares e da pequena participação na cooperativa Central, devido ao volume de leite entregue.

Figura 12 - Cooperativa Singular A



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 5.2.2.2. Cooperativa Singular B

A cooperativa singular estudada está situada na região do noroeste de Minas de Gerais, tendo sido fundada no ano de 1963, por 40 produtores de leite que buscavam soluções para os anseios da classe, viabilizando a comercialização do leite por eles produzido.

A cooperativa B possui uma indústria de laticínio com 19 produtos diferentes, e produz produtos de marca própria, com beneficiamento de arroz e de café, fábrica de ração, fábrica de sal mineral, dois postos de combustíveis, três lojas veterinárias, dois supermercados, um hipermercado com açougue, lanchonete, loja de confecções e seção de hortifruti, com mais de 10 mil itens

com preços e condições acessíveis aos cooperados e funcionários, conveniados de empresas e órgãos públicos, e consumidores diretos. Ela possui ainda uma drogaria, secagem de soja, milho e arroz, armazenagem, comercialização de soja, milho e arroz, comercialização de fertilizante e defensivo agrícola, comercialização e entrega de ração, de acordo com o volume comprado.

50% do nosso faturamento é leite, os outros 50% nossos são as áreas comerciais nossas, e a gente continua investindo via Central e investindo em outras coisas que vêm trazendo resultados bons para estar sempre preparado para o momento que o leite não estiver tão bom, a gente ficar mais diversificado (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Na cooperativa B o volume de participação do leite no faturamento é bem equilibrado, mostrando que esta se preocupa com o produtor não apenas na visão de comercialização e assistência, mas também na captação e produção do leite, sendo este um fator importante para o desenvolvimento do cooperativismo, além de fidelizar o cooperado.

Leite é muito importante para a cooperativa, eu acho que é o nosso principal negócio, nem sempre é o mais rentável, mas é o nosso principal negócio. Ele é o maior em valor individual de faturamento, é o que interliga um número grande de cooperados, sem o leite não teríamos a quantidade de cooperados que nós temos e fideliza também os cooperados nas compras dele aqui, fazendo conciliações dos créditos dele com os débitos deles (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A cooperativa B possui uma filial em Brasília com distribuição de produtos como arroz, café e leite, e esta atende 8 municípios de Minas Gerais, e 3 municípios de Goiás e o Distrito Federal.

Os mercados atendidos pela cooperativa B revendem apenas produtos específicos de sua produção não vendendo produtos da Central e das outras

cooperativas singulares do estudo. A mesma considera que não há justificativa para unificação devido aos produtos revendidos, pois cada uma deve trabalhar por conta própria.

Não porque a Central não tem derivado, a Central não tem leite tetra rex e leite C, que a gente chama de barriga mole, e a Central atua em diversos estados, e no Distrito Federal por causa da dificuldade tributária a Central trabalha menos, e como do Distrito Federal nós temos um acordo tributário, o nosso preço é mais competitivo lá, nossa margem fica um pouquinho melhor por causa desse acordo tributário que tem um limite (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A venda conjunta é um item não considerado na Cooperativa B, esta não enxerga ganhos em realizar vendas em mercados conjuntos, pois as ações de cada cooperativa são diferentes. Esse é um fator a ser repensado, porque os custos dessas ações conjuntas são menores e tornam as marcas mais competitivas e com maior penetração de mercado, além de fecharem espaços para novos concorrentes.

Não, porque ele venderia pior que a gente, porque como a Central tem volume muito grande, nem sempre ela consegue o preço médio alto e a gente como tem um volume menor, consegue um volume maior.

Nós só vendemos cooperativa B, mas nós chegamos à proposta de vender 1 milhão de litros da marca cooperativa B e 1 milhão da marca Central mas o bom lá seria vender 2, 3 milhões de leite cooperativa B, a marca é mais forte em Brasília, cooperativa B (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A partir dos relatos apresentados, fica clara uma relação sem parceria, em que se percebe um grau de competição entre as cooperativas, em vez do processo de cooperação, o que vai contra os princípios do cooperativismo e dificulta o crescimento conjunto dessas empresas.

A cooperativa B possui atualmente 2080 cooperados ativos, sendo 1080 fornecedores de leite, captando 200 mil litros diários. Esse número vem aumentando ao longo dos anos. Do leite captado diariamente, 50% deveriam ir para a cooperativa Central, porém, essa quantidade varia de acordo com o valor pago pelo leite pela Central, pois às vezes a cooperativa singular entrega o leite para outras empresas que remuneram mais pelo litro do leite.

Quando o preço médio da Central está próximo dos outros compradores eu sempre mando para Central, quando às vezes está abaixo do preço médio de mercado, às vezes a gente pode procurar vender para outro comprador (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B)

Esse fato é um item crítico a ser observado, pois o objetivo da singular é abastecer a Central, e a existência desta variação na entrega irá dificultar o volume de produção da Central, além de gerar problemas com previsões de vendas e precificações do produto.

Para ser um novo cooperado na cooperativa B, é necessário que o mesmo seja indicado por um associado ativo na cooperativa, e depois, serão avaliadas restrições financeiras e bancárias. Caso o novo cooperado seja aceito, este pagará 10 parcelas no valor de R\$ 250,00 cada uma.

... De 2014 para 2015 aumentaram 75 cooperados (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B)

A cooperativa B busca oferecer diversos benefícios aos cooperados para mantê-los unificados à cooperativa e entregando leite, pois esta percebe a importância da entrega do leite para a manutenção do cooperativismo. Atualmente são oferecidos plano de saúde e seguro do veículo 30% mais barato que no mercado, além de programas que auxiliam na gestão da propriedade, o que promove uma melhoria expressiva na renda do cooperado, financiamentos de tanques, ordenhadeiras, auxílio na melhoria do gado. Além disso, a

cooperativa está em constante preocupação com seu cooperado caso este deixe de entregar leite ou deixe de ser cooperado desenvolvendo ações para saber o motivo da saída e trazê-lo novamente para a cooperativa.

Tem, visitas, escreve cartas, conversa, tem a orientação técnica, gestão da propriedade através de programas do Sebrae, onde a cooperativa custeia 50% do custo do técnico e o cooperado 50%, tem o programa Balde Cheio também que é o mesmo estilo, 50% do custo, porque tem os técnicos nossos que são atendimento gratuito, os veterinários e os agrônomos nossos

[...] Nós temos algumas coisas que fideliza o cooperado, como por exemplo, plano de saúde 30% mais barato do que se fizesse na praça, seguro do veículo dele com 30% a mais, a frota da cooperativa, dos funcionários e associado juntos, então por exemplo, o seguro da pessoa ia pagar mil reais num carro popular, pagaria 700 conosco, a gente faz uma concorrência onde as grandes seguradoras entram nisso aí, e a gente tenta acompanhar o preço deles, muitas vezes difícil porque como essas empresa têm muito capital e muitas vezes muitas delas não trabalham com lealdade, elas são concorrentes desleais em relação a tributos, em relação adição de soro por exemplo, isso fica um pouco difícil.

[...] Vai, mensalmente um técnico, fica da 7 horas da manhã às 5 da tarde, as vezes até mais, aí faz as atividades técnicas, pega as notas fiscais de entrada, contabiliza tudo, todo mês esse produtor tem que passar para o técnico do programa a entrada e saída da atividade dele para ele calcular o custo de produção dele, então ele sabe o custo do litro de leite dele todo mês, o custo da silagem dele, da ração dele, o custo de criação das bezerras até 1 ano, até 2 anos, até 3 anos (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B)

A partir dessas ações, observa-se a preocupação conjunta com o cooperado, que é a base para qualquer relação cooperativista, mostrando que a Cooperativa B fortalece e busca o crescimento do pensamento cooperativista em sua região. Além disso, esta busca o desenvolvimento da propriedade do produtor e a evolução da sua produção de leite, fator muito importante nesse mercado. A cooperativa desenvolve várias parcerias junto ao produtor, buscando



realizar melhoria de gado, repasse de novilhas, financiamento de tanque, financiamento de ordenhadeiras, entre outros.

A perda de produtores ao longo dos anos foi pequena quando comparada a outras cooperativas, sendo estas, em sua maioria, por dificuldades do próprio produtor ou por interesses políticos, devido à troca da presidência, o que mostra que as ações estão dando certo e conseguindo manter seus produtores fidelizados a cooperativa B.

Nós perdemos e ganhamos, nós perdemos aí mais por dificuldade própria do produtor, dele parar de produzir, de dificuldade da propriedade, dificuldade com custo, endividamentos, mas nós chegamos a perder, tipo assim, 30 mil litros em junho, maio, por aí, e conseguimos recuperar depois, trocou fornecedores, a gente perde às vezes um, traz outro, até os que trouxeram estão comprando mais da cooperativa do que os que saíram

... Não, quase todas as cooperativas só perdem produtores após as eleições, por isso tem que ter muito cuidado para não ter uma divisão, nem sempre a eleição é bom porque quando a eleição é muito fervorosa, as vezes um grupo se une, cria um grupo de compras, sai a empresa, mas logo passa depois (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B)

Os cooperados, na visão da cooperativa B, possuem uma relação de confiança com a mesma, pois estes criaram laços conjuntos de crescimento e alcançam resultados positivos a partir de suas relações. Nesse sentido, a cooperativa tenta controlar os gastos dos cooperados para diminuir riscos de endividamento e possíveis problemas de desligamento a partir disso.

Ninguém sai daqui com medo de não receber o leite, tal, sai por um atrito às vezes, principalmente quando está devendo que é um fator que quase não ocorre, hoje a gente está administrando muito mais essa questão de crédito porque assim, na hora que você está liberando crédito para o associado a cooperativa é a melhor do mundo, a hora que você começa cobrar ou executar ela é a pior do mundo,

então você tem que fazer isso de acordo com o volume de produção dele de leite ou de grãos para não manter esses estresses, se você der muito para ele, ele afoga (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B)

O envase do leite UHT com a marca da Cooperativa B é realizado pela Central, porém a negociação ocorrida é de compra: o produto é produzido pela Central e comprado pela cooperativa B. Esta realiza a produção de leite treta rex e tipo C, além de derivados como queijo, requeijão, manteiga e iogurtes com sua marca própria.

A marca própria de leite e dos derivados do leite produzidos pela empresa já conta com grande representatividade no mercado e gera uma concorrência com os produtos da Central e das cooperativas singulares. A cooperativa B considera que sua marca é forte e que, no mercado de Brasília, deveriam ser vendidos produtos com sua marca e não com a marca da Central, pois assim haveria maiores vendas.

[...] nós somos o maior vendedor de manteiga do Distrito Federal, a mais conhecida, a mais vendida e a mais cara, então no caso do mercado de Brasília seria ao contrário, se os produtos da Central tivessem com a marca da Cooperativa B venderia mais com um valor maior.

[...] longa vida a nível nacional com a marca da Central. Até porque é estratégico isso, que a Central como tem muito volume, ela precisar dar desconto para entrar no mercado, isso não atrapalha ela de jeito nenhum. Aí a marca Cooperativa B no mercado de Brasília, a gente não precisa trabalhar com desconto, o nome que remunera bem o produto

[...] Eu já sugeri que vendesse Central com marca Cooperativa B em Brasília, dava mais dinheiro.

[...] É, nós divulgamos nos canais de televisão que atuam no Distrito Federal, e de Minas Gerais, nos jornais de Brasília, nas cidades locais, que a gente também faz atendimento nas cidades vizinhas, Vazante, João Pinheiro, estamos entrando agora em Três Marias (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Essa parte apresenta uma situação crítica na relação entre singular e Central, mostrando que a singular apresenta um processo de competição de mercado com a Central, e isso afasta possibilidades de parcerias e crescimentos mútuos entre as cooperativas. Além disso, existe uma ideia de que a marca da cooperativa B é mais forte que a da Central, gerando rivalidade ao invés de promover crescimento conjunto, sabendo que isto é para benefício próprio.

Outro fator a ser observado é que a Cooperativa B não vende seus produtos para grandes varejos como hipermercados, atendendo apenas os pequenos compradores, o que distorce o que é enfatizado, pois segundo os relatos, em alguns mercados seria interessante permanecer apenas a marca da cooperativa B, porém essa não tem entrada em grandes compradores.

Nem sempre, para vender para as grandes redes os descontos são grandes e as bonificações são grandes, a gente prefere atender os pequenos, hoje a gente está vendendo para o Comprador C a marca da Cooperativa B, mas a gente prefere atender os bairros e as periferias das grandes cidades que não têm tanta concorrência, onde a gente não fica muito preso às grandes redes, nas grandes redes elas apertam muito a nossa margem (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Além da marca própria relacionada a leite e derivados que são produzidos pela própria indústria de laticínios, a cooperativa B possui o leite UHT, sendo comprado da Central e envasado com sua própria marca, o beneficiamento de arroz tipo 1 e 2 com a marca da cooperativa, e o café que é adquirido no Sul de Minas e envasado e torrefado pela cooperativa B com a sua própria marca.

A cooperativa B possui 25% das ações da cooperativa Central, sendo esses percentuais relacionados ao volume de leite que é entregue à cooperativa Central atualmente. O interesse em fundar a cooperativa Central pela Cooperativa B partiu da necessidade de se produzir leite UHT, o qual tem custo

elevado para se construir uma indústria para esse porte, mas atualmente considera-se possível construir uma indústria com esse objetivo. No entanto, como é citado pelo presidente, o foco atual não é esse, e sim, fortalecer a marca da Central que já está no mercado.

O interesse foi muito grande porque, para viabilizar uma planta do tamanho da Central para uma cooperativa sozinha, era mais difícil, hoje até se a cooperativa B quisesse construir uma planta de Longa Vida ela teria condições financeiras para isso e até de logística e distribuição, que já tá no mercado forte que é o mercado do Distrito Federal que é um mercado com o poder aquisitivo alto, mas não é o nosso interesse, nosso interesse é fortalecer a Central, pois entendemos que a Central tem um nome muito forte, ela tem a maior participação no mercado de Minas Gerais em Longa Vida, ela é a primeira, ela tem um percentual hoje de em torno de 17% do mercado de Minas Gerais, aí a segunda já tem 15% aproximadamente, a terceira tem 12%, isso em números aproximados.

[...] A criação da Central foi uma criação de cooperativas, tentando respirar, tentando equalizar não teve uma entrada de capital forte e a Central tem compromissos financeiros grandes, então ela tem um custo financeiro alto, o que dificulta um pouco a rentabilidade dela (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Ao mesmo tempo em que a cooperativa B se mostra preocupada com a Central, este apresenta indícios de competição; no entanto, em um processo de cooperativismo, o que deveria prevalecer era a cooperação entre essas cooperativas. A Cooperativa B considera que viveria sem a Central, caso a mesma não existisse, pois esta não depende da Central. Na visão da cooperativa B, as cooperativas A e C possuem maior dependência da Cooperativa Central, por não possuir uma indústria de beneficiamento de leite, já a cooperativa D possui menor dependência por possuir indústria.

A palavra não é depende. Como a cooperativa B é diversificada, ela sobreviveria sem a Central mas ela vive

melhor com a Central (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A relação da cooperativa B com as outras cooperativas singulares do grupo é uma relação mais amigável, em que existem relações comerciais e sociais, porém sem nenhum aporte de dependência.

A cooperativa B reconhece a revelância da atuação da Central devido à importância da mesma no balizamento dos preços quando comparados ao das multinacionais, e considera que, sem a Central, ela e as demais cooperativas singulares estariam passando por dificuldades. Ademais, percebe-se que os padrões de qualidade da Central promovem maior segurança no produto final oferecido ao consumidor que leva o nome da cooperativa B.

Na região do Noroeste e Alto da Paranaíba de Minas, é onde tem o maior volume de leite do Brasil, também tem o maior número de empresas grandes competindo por esse leite. Sem a Central, as multinacionais principalmente jogariam o preço para baixo, é muito fácil lembrar dos locais que as cooperativas eram mais fortes e elas enfraqueceram, e depois de um tempo as empresas pagam o preço de leite ao produtor mais barato.

...Como a Central pauta por uma qualidade de excelência, isso nos tranquiliza, também tem momentos que a Central paga preços melhores, é só o momento que a gente vai avaliar isso, e a Central é muito importante para escoar volumes grandes de leite (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A cooperativa B se relaciona com as outras cooperativas da rede, em que são discutidos fatores relacionados a preço e a possíveis ações conjuntas, além de marcações de feiras e eventos regionais. São realizados ainda treinamentos em conjunto, principalmente com a Cooperativa D e C, porque as mesmas possuem maior abrangência do mercado.

Discutimos durante as reuniões dos conselheiros os interesses nossos em relação a preço, a ações, independente

da pauta da reunião os assuntos são variados, discutimos as datas dos eventos comerciais, das feiras para não chocar uma com a outra, para poder prestigiar o presidente, os diretores de lá, a gente geralmente manda um ônibus ou até dois ônibus para as feiras para assistirem palestras técnicas como aconteceu agora na Cooperativa D, a Cooperativa D fez uma feira muito organizada onde nós mandamos dois ônibus tanto de funcionários nossos das áreas técnicas, de técnicos tanto da área de captação quanto de fomento de produção, então nós mandamos veterinário, zootecnista, agrônomos, pessoal do laboratório (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Observam-se, nessa relação entre as cooperativas singulares ações isoladas de interesse próprio de cada uma, sem envolvimento direto com a Central, e percebe-se que, mesmo as singulares sendo donas da Central, estas nem sempre se preocupam em traçar estratégias unificadas de crescimento para ambas as cooperativas integrando a Central.

A cooperativa B fornece também café beneficiado e pronto para consumo na cooperativa Central e nas singulares, sendo este balizado a partir da Central de Compras criada na cooperativa Central. Outro processo que está sendo desenvolvido em conjunto é que a cooperativa B está beneficiando arroz com a marca das outras cooperativas singulares para serem vendidas em seus supermercados.

Nós estamos começando a oferecer o café consumido nas outras cooperativas, nós ganhamos uma licitação pela Central de compras e propusemos agora também fazer arroz com a marca de cada filiada, então eu já até mandei para o presidente da Cooperativa A com a embalagem formatada, se ele quiser vender o nosso arroz no mercado dele com a marca dele nós iremos envasar (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A maioria das compras realizadas pela cooperativa B é feita pela Central de Compras, porém ainda é necessário ampliar esse valor comprado, pois o sentido da criação da Central de compras foi de fomentar a compra das

cooperativas da rede de forma a negociar melhores preços conjuntos a partir de suas negociações.

Uns 50% eu não falaria não, mas uns 65% sim, porque nós temos algumas compras que são bem específicas, por exemplo, comprar milho e soja para fábrica de ração, mas o farelo de soja a gente compra em conjunto porque você faz uma compra, por exemplo, da Bounge ou da ABC de Uberlândia, onde você prende o preço, por exemplo, em fevereiro de 2015 e até fevereiro de 2016 vai buscando aos poucos, com isso eu não fico com o financeiro alto se eu tivesse que comprar um volume de farelo de soja grande para estocar como a gente faz com soja, às vezes a gente compra aí 20 milhões de reais em soja, só o custo do dinheiro para comprar isso vai gerar uma despesa financeira alta, agora com os juros subindo ficou muito mais difícil calcular, mas aí geraria mais ou menos 1,6 milhões de juros no volume de 20 milhões. Então no grupo de compras a gente prende o preço, não temos custo financeiro, a gente vai pagando e buscando conforme a necessidade (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Em uma proposta de unificação das cooperativas e das marcas, o presidente da cooperativa B considera que a Central não está preparada para essa união e discute essa ideia citando fatores como a distância como sendo o principal empecilho, além de os veículos de transporte não estarem adaptados para a entrega dos produtos. Porém, fica claro que a existência das indústrias de beneficiamento próprio eleva o poder próprio da Cooperativa B na relação e dificulta um pensamento de união das marcas. Além disso, não é visível o interesse de uma unificação.

Acho interessante, mas não é fácil, por causa das distâncias, há cooperativas que não têm indústria própria e que não são diversificadas, eu acho que ela tem que se unir, eu acho que a que não tem indústria tem que se unir mesmo de qualquer jeito, facilitaria. A que tem indústria, se a indústria dela estiver dando resultado pode criar também uma forma de conexão, não justifica, por exemplo, a Cooperativa D passar aqui se o caminhão dela não estiver cheio, pegar minhas

mercadorias e levar para Brasília, teria o custo do frete diluído. Parece que hoje tem essa dificuldade no caso do transporte, os produtos nossos são refrigerados e os produtos da Central não são e não podem ser e os nossos também não podem ser sem refrigeração, e essa é a dificuldade, você teria que ter um caminhão que metade dele fosse refrigerado e a outra metade não.

[...] Depende se ele tiver ocioso, nossas carretas saem daqui cheias, então o custo da Central não vai ser mais barato que o nosso, vai ser até mais caro que a Central, pois lá está mais longe do mercado de Brasília. Se o caminhão da Central não estivesse cheio e o nosso também não estivesse cheio, aí era mais interessante do que uma segunda viagem, se aumentar alguma venda lá talvez fosse interessante (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

O mercado de captação de leite entre as cooperativas singulares é outro motivo de competição. Muitas vezes os cooperados são procurados ou procuram as outras cooperativas da rede com expectativas de melhoria e mudanças, o que não é respeitado entre elas, podendo uma acolher um produtor rural que fazia parte de outra cooperativa.

Nós não fazemos proposta para fornecedores nem da Cooperativa C nem da Cooperativa D nem da Cooperativa A, nós já fomos procurados, esse ano mesmo muitos produtores da Cooperativa D tem nos procurado, mas a gente não faz proposta. Um produtor falou assim, nós vamos sair da Cooperativa D nós vamos para Jussara ou para outra empresa, nós não ficamos na Cooperativa D mais aí nós pegamos o leite dele, mas não fomos nós que fizemos proposta (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Sobre o preço do leite pago pela Central à Cooperativa B, esta o considera baixo, porém, quando questionado que na gôndola do supermercado, o que se percebe é que o preço é visto como alto ao consumidor, este valor é associado ao alto custo industrial devido ao custo financeiro elevado que a Central possui. Dessa forma, o presidente da Cooperativa B considera que uma forma de ela permanecer e ser competitiva no mercado é tendo um sócio



capitalizador. Segundo ele, a unificação não resolveria o problema, mas uma capitalização sim, pois esta é a longo prazo.

Mas é muito longo prazo, nem todo custo com a unificação vai ser reduzido, eu acho que o da captação poderia ser reduzido, mas é difícil a Central conseguir cuidar da captação da cooperativa B, eu acho que ela não fazia isso tão bem quanto nós fazemos. Mas muitos custos deverão ser unificados porque teriam um resultado bom, com a agregação de um sócio capitalizado traria recursos sem custo financeiro e seria a melhor opção (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Uma das maiores dificuldades na relação com o cooperado é a de compreensão da importância da Central para a Cooperativa B, pois o cooperado considera que a Cooperativa Central dificulta o pagamento de um preço melhor pelo leite. Novamente é apresentada uma situação em que é colocada em questão se a relação da cooperativa B com a Central é benéfica e de confiança, pois sempre se percebe uma relação mais oportunista.

Importante demais, a Central é muito importante para nós, a gente que tem experiência enxerga isso muito forte, sem a Central hoje as filiadas teriam grande dificuldade de comercializar seus produtos (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A cooperativa B considera que a Central deveria ser mais transparente em suas ações e deixar mais claros os seus resultados e atividades, para facilitar e ampliar suas relações.

Eu brigo muito, muito, mas muito mesmo, quando eu discordo das coisas eu critico, sugiro, voto favorável nas coisas corretas e voto desfavorável nas que eu não concordo e às vezes nem concordo de ter votação quando as coisas não são benéficas para todas as filiadas e principalmente os cooperados que são os donos da cooperativa, se tiver algum assunto que vier a prejudicar os cooperados e os acionistas que são os cooperados eu me manifesto. Como eu conheço a

Central há mais tempo, fui presidente daqui há mais tempo, tem certas coisas que tem que impor no diálogo, que primeiro você cria um ambiente de diálogo, esse diálogo há, os debates acontecem, às vezes uma decisão mal discutida vem para a gente discutir de novo, abertura para discussão do diálogo existe mas em alguns momentos a diretoria executiva da Central usa da condição financiadora para conseguir uma votação. Então às vezes a Cooperativa A principalmente que é muito dependente, acompanha, que está recebendo desafios de empréstimos, acompanha a diretoria executiva, poderia discutir melhor assuntos de interesse dela mesma (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

Na relação cooperativa Central e Cooperativa B, não existe um contrato formalizado, são feitas reuniões que definem condições para pagamentos do leite in natura e o teor das relações, regido apenas pelo estatuto, em que nem sempre as condições estabelecidas promovem ganhos para a Cooperativa B, porém, como ambas são parceiras, não pode haver ganhos apenas para uma das empresas.

Não seria assim ganho porque a cooperativa não pode pensar nisso, ela também tem que pensar que a Central tem que sobreviver, então a Central não pode pagar preços além do mercado e muitas vezes a gente tinha até que aceitar um preço que era menor para nós, pensando na sobrevivência da Central (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

A cooperativa B busca o desenvolvimento da Central no momento das reuniões com sugestões referentes ao enxugamento de gastos e mais cautelas nos planejamentos. Esta considera que a gestão da Central poderia ser melhor quando relacionada aos gastos da empresa.

Nós sugerimos principalmente enxugamento nas ações da Central, em alguns momentos ela precisava focar mais isso. Eu acho que a gestão da Central é uma gestão de médio para boa, mas ela poderia ser melhor, eu acho que em gastos ela poderia ser mais cautelosa, mais cuidadosa com os custos de

pessoal, custos industriais, mas principalmente com o custo financeiro (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

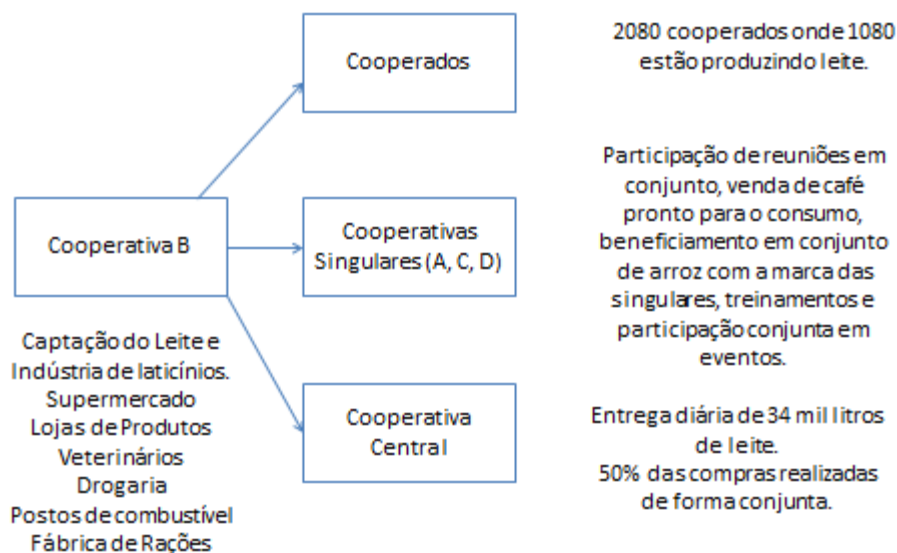
De acordo com o presidente, a relação da cooperativa B com as singulares e com a Central é uma relação de cooperação, em que estas estão constantemente trabalhando em conjunto, e não há competição entre as mesmas. Ele relata que mesmo havendo produtos semelhantes produzidos entre a cooperativa B e D, não existe competição e sim um processo de cooperação.

É muito pouco, o mercado nosso é um pouco diferente do mercado da Cooperativa D. A Cooperativa D vende, vamos supor, queijo mas ela não interfere muito no nosso preço não, porque tem outras empresas que vende mais barato que a Cooperativa D, por exemplo, ela tem produtos muito bons, então o que nós produzimos de derivados hoje, a capacidade máxima da nossa indústria nós estamos conseguindo vender 100% (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE B).

O principal benefício de se relacionar com a Central é ter a garantia de que o leite produzido pela Central será comprado no mercado. Além disso, foi possível ter melhores condições de compras por meio da Central de Compras, o número de cooperados aumentou devido a essa relação, pois a Cooperativa B teve para onde enviar o leite do cooperado, e elevou a lucratividade da empresa, e a diminuição de impostos não foi percebida a partir dessa relação.

Abaixo segue a figura 13 que resume as relações da Cooperativa B com os seus Cooperados, Cooperativas Singulares e Central.

Figura 13 - Cooperativa Singular B



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.2.3. Cooperativa Singular C

A cooperativa singular C foi criada no ano de 1961 no Triângulo Mineiro/ Alto Paranaíba, com o objetivo de repassar insumos e produtos agropecuários para seus sócios.

Essa cooperativa possui um laticínio próprio para envase de leite tipo C, uma fábrica de ração e sal mineral, 5 lojas agro veterinárias, uma loja agrícola, uma loja de maquinário agrícola, 2 supermercados, 2 postos de gasolina e uma equipe de assistência técnica com 57 técnicos atuando junto ao produtor rural.

O foco principal da cooperativa C é voltado ao cooperado. Dessa forma, ela apresenta uma importância elevada na permanência deste cooperado e mostra

que o mesmo é fundamental para que o processo ocorra, pois todos os negócios desenvolvidos pela cooperativa prezam pelo melhor atendimento desse cooperado, não sendo o leite o negócio principal, mas sim o atendimento da necessidade do produtor.

Na verdade isso é uma coisa que a gente tem que desmistificar todo dia, dentro de uma cooperativa, o foco tem que ser o produtor com seu negócio então se hoje ele demanda qualquer coisa, e a cooperativa se ela é para uma maioria ela tem que se estruturar para atender esse produtor. Então o leite tem uma participação extremamente importante na Cooperativa C de uma cooperativa pecuarista, mas hoje a agricultura, o agronegócio como um todo hoje está dentro da cooperativa e nosso trabalho, nossa filosofia é que a gente consiga ser a ferramenta na totalidade para o produtor. É claro que isso precisa de dinheiro, precisa de consciência cooperativista para poder participar e precisa de umas coisas a mais e muita competência da cooperativa para fazer isso acontecer então naquilo que a gente tem criado, tem desenvolvido, nós temos conseguido um espaço muito legal e perdido força talvez na questão do leite (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Atualmente a Cooperativa C possui 1800 cooperados, e desses, apenas 575 entregam leite para a cooperativa. Ela, por sua vez, percebe e gostaria que fosse maior o número de cooperados que entregam leite; porém, devido à concorrência acirrada neste setor, por empresas multinacionais que realizam a captação e conseguem em um curto prazo pagar um preço mais alto pelo leite do produtor rural, a cooperativa C fica prejudicada em seu mercado.

O sonho de consumo da Cooperativa C e da diretoria principalmente é que 100% dos produtores de leite de toda nossa região de atuação estivessem entregando leite para Cooperativa C, mas infelizmente nós não temos esse poder, não conseguimos criar esse ambiente de consciência para que isso faça com que o produtor coloque toda sua produção dentro da sua cooperativa como seu negócio, então nós temos essa dificuldade e nós temos ao mesmo tempo uma dificuldade maior ainda que é como a região é uma das

maiores bacias leiteiras da região, se não for a maior, ela é a melhor no sentido da constância da produção, entra seca e verde, você tem o mesmo número de leite produzido praticamente. Para o bairro fabril, isso é extremamente importante, então com isso, todos os players praticamente do mercado estão na nossa região e isso trouxe uma competitividade muito grande para nós. Há 5 anos atrás para você ter uma ideia, nós tínhamos livre trânsito em toda a região e uma competitividade muito legal, nós, a Central. Agora é com a participação de todo mundo na região, isso trouxe uma competitividade mais acirrada e nossos preços não estão ruins, porque os preços da Cooperativa C são preços 15, 20 centavos mais que Paraná, que Rio Grande do Sul, só que na nossa região em função da qualidade dela faz com que tenha uma disputa muito grande e isso nós não estamos conseguindo acompanhar esse volume (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Ao longo dos anos a cooperativa C teve uma perda de seus cooperados, e também no momento atual isso está ocorrendo devido a problemas relacionados a condições apresentadas por outras empresa, aos cooperados, condições estas que a cooperativa não consegue cobrir, para não entrar em problema financeiro, o que a deixa em situações de desconforto relacionadas a faturamento e competitividade.

Então, essa perda para outras cooperativas, praticamente zero. Agora, para outros laticínios, sim. Eu vejo com tristeza, com isso eu estou perdendo competitividade, eu estou perdendo volume de faturamento e tudo mais, mas por outro lado também, as propostas que esses laticínios têm feitos para os nossos cooperados, eu não posso fazer o negócio ser diferente... combater esse laticínio e colocar em risco a vida financeira da cooperativa. Então eu prefiro perder volume de captação de leite no momento e aguardar um momento futuro para a gente recompor novamente (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Na visão da cooperativa C, alguns dos cooperados deixam de lhe entregar o leite, pois não percebem a importância do cooperativismo e o custo de mudança ao trocar a cooperativa por outra empresa privada que paga mais caro

pelo leite, pois a cooperativa não oferece ao cooperado apenas o benefício preço, porém seus ganhos são a longo prazo, e as pessoas atualmente são imediatistas.

Caso um cooperado deixe a cooperativa C, a mesma entra em contato para verificar o que houve e tentar fazer com que o mesmo retorne sua produção, e busca sanar os problemas que tenham ocorrido no decorrer do processo. Outras ações que a cooperativa C promove estão voltadas à integração dos cooperados na cooperativa, buscando que estes sejam mais competentes, consigam diminuir seus custos e priorizem pela qualidade do leite captado.

Outro fator observado junto à Cooperativa C é que esta considera que o jovem filho do cooperado está influenciando de forma negativa o cooperativismo, pois este muitas vezes não compreende a importância de ser cooperado e busca resultados rápidos, influenciando seus pais a mudarem o local de entrega do leite, devido a pequenas variações no preço. Cabe aqui uma lacuna a ser desenvolvida, que é ampliar o espírito cooperativista no jovem produtor rural que está na fazenda, algo que a cooperativa C começa a perceber como necessidade e está buscando desenvolver.

A juventude que está no campo hoje, que está tomando conta dos negócios não passou por nenhuma crise de leite, 92 eles eram bebês, 23 anos atrás, não passaram por uma dificuldade realmente de preço de leite que não remunerasse realmente a atividade, então com isso eles não veem na cooperativa esse processo, essa ferramenta de equalização, de competitividade para eles. E eles, como são imediatistas e querem ver realmente o seu lucro, eles mudam de uma cooperativa para outra, exigem que os pais saiam e vão para outro laticínio. As ações que nós estamos fazendo estão simples ainda e precisam ser muito mais ágil, nós temos que trabalhar essa juventude no projeto, fazer reunião com esses núcleos de jovens que estão já na atividade. Nós tínhamos um contato com o jovem estudante, o jovem urbano, mas não estava virando porque esse jovem vai para faculdade e ele dispersa e ele não volta para o grupo, não tem nem tempo para reunião. A nossa ideia é fazer esse trabalho nas regiões de atuação da Cooperativa C com os jovens

empresários, com os filhos dos associados que já foram, estudaram, largaram de estudar, e estão na atividade do dia a dia para a gente tentar moldar um pouquinho a cabeça deles (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C tenta diminuir os benefícios do cooperado que deixa de entregar leite à cooperativa, mas nem sempre isso é percebido rapidamente pelo cooperado, que deixa a cooperativa sem muitas vezes nem procurá-la para questionar ou informar o motivo da saída.

O produtor que deixa de fornecer leite ele perde alguns direitos que o fornecedor tem e isso todo mundo sabe, ele perde desconto na ração, ele perde algumas coisas a mais, perde assistência técnica, ida no campo, então tudo isso faz com que, não sei se ele percebe ou não, mas alguns produtores que dependiam muito disso a gente enxerga uma piora da qualidade dele como produtor porque ele deixa de ter esses benefícios, principalmente assistência técnica, ele deixa de ter isso diretamente na vaca dele. (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

As punições ou a exclusão de cooperados se dão mais a partir de problemas financeiros com a cooperativa C, em que o cooperado fica inadimplente com a mesma. No entanto, problemas com relação à qualidade têm punição branda entre os cooperados, e na visão do presidente, isso deveria ser mais acirrado, porém o mercado não cobra isso do produtor, o que dificulta a realização de ações mais específicas nesse contexto.

De leite ainda não, já tivemos muita vontade de fazer isso, mas como o mercado não exige, o mercado em geral, não está nem azul com qualidade, então fica difícil para a gente fazer isso e dar um tchau para os produtores, ele vai para qualquer outro laticínio, eu não posso perder captação, eu já estou perdendo por competitividade de preço e até porque a exigência nossa de qualidade, como tem os parâmetros de precificação na cooperativa C exige a qualidade, os outros laticínios não exigem nada de qualidade, então consequentemente, principalmente os laticínios, isso faz com que ele fique com uma vida muito mais tranquila no ato



de ordenha as vacas lá, ele fica displicente lá, porque isso não está impactando o preço dele. (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Na relação cooperativa C e produtor rural, existe uma grande dificuldade quanto ao preço a ser praticado tanto na compra quanto na venda, pois o produtor não compreende porque o leite tem um valor tão baixo, quando na gondola esse valor é bem mais expressivo. Além disso, as questões políticas da cidade influenciam diretamente na cooperativa e na relação com os cooperados.

Eu tenho que comprar o mais caro possível deles e vender o mais barato possível, e isso não é possível para Cooperativa C fazer um negócio desses, não faço milagre, então a gente tem essa relação comercial sempre traz um atrito, uma dificuldade pelo entendimento do produtor que nós temos que adequar uma coisa ou outra. E tem também a questão política nossa que é muito a florada aqui, de vez em quando dá alguns probleminhas, concorrência, pessoas que querem estar no poder também (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A captação de leite diária da Cooperativa C é de 168 mil litros dia, e desta quantidade são retirados 7 mil litros para a produção do leite C, que é produzido em seu próprio setor de industrialização identificado pela marca da própria cooperativa e também por uma segunda marca já existente na cidade anteriormente. O restante do leite captado é todo enviado à Central, sendo esta uma das cooperativas que mais enviam leite diariamente para a Central.

A cooperativa C já vendeu parte de sua captação para outras indústrias e cooperativas, porém atualmente essa prática foi descartada, pois a mesma considera não ser interessante devido à descontinuidade da recepção por parte destas empresas que recebem o leite apenas no momento que lhes convém e é oportuno, deixando a Cooperativa C com problemas como onde colocar o leite em determinados momentos.

Nós já vendemos leite para outras indústrias, para outras cooperativas e isso é bom no momento de ascensão de mercado, é legal, mas quando isso está voltando em uma superprodução esse pessoal fala, eu não quero mais o seu produto e você nem tem onde por esse leite e muitas vezes nós até jogamos fora (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C possui 29,9% das ações da cooperativa Central, sendo menor apenas que a cooperativa D, que tem uma preocupação com o crescimento e desenvolvimento da Central, e tem maior sentimento de dono e preocupação com o desenvolvimento da marca da cooperativa Central.

O principal interesse da Cooperativa C na criação da Central foi a visão de expansão e oportunidade de crescimento ligado diretamente à captação do leite, pois até o momento da criação da Central, a cooperativa C não realizava captação de leite nem possuía sua indústria de processamento de leite tipo C. Mas seu gestor percebia uma oportunidade de crescimento e desenvolvimento, e nesse momento, o produtor não tinha para onde enviar o leite que era produzido, pois as empresas existentes não conseguiam captar toda a produção, o que fazia com que o leite sobrasse ou fosse descartado devido a essa falta de captação.

Na época a Cooperativa C nem captava leite, e havia um interesse da pessoa que estava na liderança, na época entendia a necessidade e vislumbrava o potencial da região na produção leiteira e começou a trabalhar juntamente com as demais 3 cooperativas na época e isso fez com que sem captar um litro de leite nosso presidente passou a ser diretor comercial da Central na sua origem e com isso logo depois a Cooperativa C começa a captar leite também e fazer parte de todo esse hall e construir nosso laticínio e tudo mais (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C preza muito a Central e sempre entregou a maior parte de sua captação de leite para Central, pois esta considera que é dona da Central e que dessa forma está contribuindo para seu crescimento e desenvolvimento. A

relação com a Central é diária e apresenta, a partir dos relatos, ser de forma saudável e gerar resultados positivos para todos a partir dessa relação, além de demonstrar que a ela tem satisfação em ser uma das sócias da Central.

Então, eu não sei se mudou, eu acho que deu fortaleza, deu projeção para a gente, nós temos orgulho de ser sócios da Central, nós temos orgulho de pertencer à Central, então eu acho que isso deu sentido de fortaleza, de ascensão a lugares que o mercado ou a mídia que a gente não tinha, verticalizar nossa produção, que o leite sai da minha fazenda, vai até o supermercado pronto, tudo dentro de uma estrutura nossa, nosso transporte é tudo nosso, e assim por diante, então isso me dá fortaleza, controle disso tudo, então eu vejo que o caminho é esse. Uma pena que eu não consigo fazer isso com 100% dos produtores de leite em nossa região (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

O processo de negociação com a Central é pautado em ações que geram ganhos para ambas as cooperativas. A cooperativa C considera que a Central possui um conhecimento e respaldo de mercado muito grande, o que facilita sua relação e promove seu crescimento. Ela considera que melhora sua tecnologia, viabiliza mais o transporte e aumenta o poder de barganha da rede no mercado, devido à confiança que a marca da Central transmite ao mercado.

A relação da cooperativa C com as demais cooperativas singulares do grupo existe, porém não na proporção necessária, esta deveria ser mais aprofundada e discutir mais os interesses conjuntos das cooperativas envolvidas. Atualmente, com as ferramentas tecnológicas como o whatsapp, essas relações tem sido ampliadas, pois é possível um contato mais próximo a partir dos grupos criados.

Então, a relação é boa, tranquila, mas esse contato é muito pouco. Infelizmente a gente tinha que conversar muito mais, temos conversado pouco. Com o advento do whatsapp que é uma tecnologia nova a gente criou um grupo para nós só e de vez em quando a gente está conversando mais vezes,

então está sendo legal, mas tínhamos que conversar muito mais (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A relação com as outras cooperativas singulares da rede deixa ainda muito a desejar, pois existe uma grande sobreposição entre os interesses individuais de cada liderança presente nas cooperativas em relação aos interesses organizacionais, o que dificulta um desenvolvimento da rede, devido à falta de profissionalismo e pensamento conjunto na resolução dos problemas e na criação de novas estratégias para esse setor. As cooperativas B e D, que possuem indústrias de processamento de leite, deixam uma sobreposição maior ainda quanto a esses objetivos, pois estas não enviam toda a captação de leite para a Central, porque necessitam produzir seus produtos, o que dificulta o trabalho da Central. No entanto, no momento da divisão de lucros ou prejuízos, ambas participam e estas não percebem que são as que mais prejudicam o processo de crescimento da Central.

As ações são, quando uma vez decidido, são ações conjuntas, porém os propósitos não são os mesmos infelizmente, então essa é uma das dificuldades que a gente tem hoje, o grupo poderia estar muito mais desenvolvido, muito maior economicamente, muito mais forte mas os objetivos individuais ainda estão prevalecendo. É triste falar isso, mas é a realidade e eu tenho que ser franco com você por causa da sua pesquisa, porque você está estudando isso, então é preciso que os objetivos individuais estejam abaixo dos objetivos de todo mundo, então é uma dificuldade que a gente tem hoje. E uma diferença, que nós e a Cooperativa A não temos parque industrial do produto acabado, já Cooperativa D e Cooperativa C têm indústria de leite, então querendo ou não eles passam a competir com a Central na captação porque a Central precisava do leite deles todo e não pode receber, porque mantém a indústria deles viva e depois na hora de vender os produtos, acaba eles tendo concorrência com a Central também, então são as mazelas de coisas que foram autorizadas lá no passado e que hoje traz problemas sérios para nós todos (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Existe um alto grau de competição entre a cooperativa C e a cooperativa D, pois estas ficam próximas e disputam os produtores rurais para captação. Não existe um delineamento claro sobre onde seria a fronteira entre as duas, o que causa conflitos de interesse nessa captação, fator esse que é extremamente ruim, além do que ambas são donas da Central e possuem rivalidade de mercados de captação.

Na verdade, nós daqui para lá nós encostamos aí com a Cooperativa D, e em algum momento da história de captação a Cooperativa D perdeu praticamente aquela região principal de captação tudo para Nestlé, e aí nós entramos daqui para lá e fomos pegando a Nestlé e concorrendo com ela e as coisas foram dando certo, tiveram também algumas dificuldades dos produtores daquela região com a Cooperativa D, com a diretoria na época, alguns lugares a gente chegou a pular o rio para lá e aí esse trem gerou um problema danado e acabou que nessa história toda veio dois produtores da Cooperativa D direto para nós. Um tinha um genro trabalhando como agrônomo aqui e o outro veio por amizade, chegou aqui e gostou demais da gente, pulou para dentro e chegou num estresse muito sério. Então, mas ficou nisso, nós não visitamos produtores deles, alguém que aparece aqui eu ligo, ó, foi lá em casa lá na Cooperativa C, tal tal tal, e eu preciso de ver se deixam eu atender isso aqui. A cooperativa B tentou levar alguns nossos em represália, e a represália maior que ela fez foi abrir uma loja em uma cidade próxima, uma loja agropecuária em uma região envolvida toda pela Cooperativa C. E a gente pediu para não fazer isso e tal, mas não conseguimos e está lá, não sei se está dando lucro, se não está, a loja está lá hoje. Mas também não atrapalha em quase nada a gente hoje não (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C tem uma grande preocupação com o volume de leite entregue à cooperativa Central, considerando que a Cooperativa B e D atrapalham a programação de produção e desenvolvimento da Central devido à oscilação de volume de leite entregue, pois se as mesmas necessitam de mais produto para sua indústria, ou se o mercado paga um valor melhor que a Central

no valor do leite, elas mandam apenas a cota mínima à Central. Se isto não ocorre, elas enviam mais leite para a Central, o que dificulta um planejamento e organização da produção, vendas e marketing, gerando problemas financeiros na Central.

Muito grande enquanto os outros laticínios estão vindo para cá para ter esse fluxo de captação legal, nós cooperativas afiliadas da Central, principalmente as que têm indústria, colocamos isso em xeque na Central, então a Central não tem muito como planejar o ano todo fabril dela em função de não saber quantos litros de leite tem, principalmente da Cooperativa D e da Cooperativa B porque quando o mercado está bom para os produtos e derivados, eles jogam leite nas indústrias deles, quando o mercado está ruim eles jogam leite na Central, então isso traz uma dificuldade muito grande e traz prejuízo para nós todos, porque quando o mercado está bom e você não põe o leite na Central, ela está deixando de faturar muito e ganhar dinheiro, quando o mercado está ruim e eles jogam aquele tantão de leite lá, ela começa a trazer prejuízo, porque ela tem volume e não tem mercado para consumir esse leite e aí que tem que abaixar os preços. É feio, eu tenho até vergonha de contar isso (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A definição do preço do leite a ser pago pela cooperativa Central às singulares é definido em reunião de assembleia mensalmente, quando são avaliados o mercado, o custo fabril e o caixa da Central, definindo o valor de forma que não prejudique, mas também que não fique muito abaixo do mercado, pois isso impactará diretamente no preço do leite pago ao produtor rural. Porém, nem sempre esta definição de preços é precisa na visão da cooperativa C, e necessita ser desenvolvida sem preocupação apenas com a visão dos objetivos individuais de cada uma das cooperativas singulares.

Eu acho que ela precisa ser mais bem trabalhada, justa ela já está, e coerente, precisa ser melhor trabalhada, na verdade ela não está coerente não, ela tinha que ser mais bem trabalhada e coerente com as 4 participantes. Nós temos

dificuldade, como eu disse para você, de alguns diligentes naquele momento pressionar, não eu estou tendo mais dificuldade, estou perdendo leite, mas na verdade está querendo formar o caixa deles, então é uma das dificuldades que a gente tem interna muito feia e que os objetivos pessoais, pessoais assim, de cada cooperativa sobrepõe os objetivos comuns da Central como um todo (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

O preço do leite da Central nem sempre é o mais competitivo perante as outras marcas, conforme foi citado pelos compradores entrevistados. Na visão da cooperativa C, isso se deve à entrega e não ao processo como um todo, o que é questionável quando se estuda a cadeia como um todo, pois o gargalo do preço alto está em várias etapas do processo. Por fim, nem sempre o consumidor está disposto a pagar mais por um produto, se este não enxergar claramente um benefício a mais nisto.

O que está influenciando no final é a entrega. Todo trabalho que nós fazemos do produtor até o supermercado, a qualidade do produto nós estamos entregando, certo? No marketing nós conseguimos fazer e promover a marca da Central, então se o consumidor exige o leite da Central, então eu posso pedir mais 10, mais 15 centavos em relação ao mercado (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C busca realizar todas as suas negociações de compras ligadas a produtos comuns, a partir da Central de Compras, evitando realizar compras isoladas para fortalecer essa Central. Dessa forma, o contato direto com os principais fornecedores foi transferido para a Central, pois a cooperativa C tem plena consciência de que a compra conjunta é uma vantagem para as cooperativas e gera grandes benefícios para todas as cooperativas da rede. Apenas as negociações de produtos para o supermercado estão sendo feitas a partir de compras descentralizadas.

Estamos engatinhando no processo, vai funcionar, já funciona, os objetivos pessoais já foram embora e está dando foco no negócio, está acontecendo muito bem, mas ainda tem algumas arestas, algumas coisas para agarrar que está agarrando não só com o fornecedor, como tudo que a gente está comprando, tem trazido algumas dificuldades ainda, mas é porque muitas vezes os objetivos pessoais de cada empresa têm ficado aflorados em relação aos objetivos comuns. Mas eu acho que tem um ano e pouco de funcionamento também, está muito novinho, mas pelo volume e pelo tempo já estão fazendo grandes negociações e extremamente interessante já e que tem conseguido redução de preço (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Na visão da cooperativa C a Central de Compras deve ampliar os mercados das cooperativas, expandindo para outros níveis, como criação de uma rede de lojas com o padrão Cooperativa Central, onde todas as demais cooperativas singulares coordenam e tenham essas lojas, porém a base atualmente está em negócios isolados.

A cooperativa C realiza negociações diretas de compras com a cooperativa D de seus produtos. Antigamente as compras dos produtos da cooperativa Central também eram intermediadas por essa cooperativa, hoje, devido ao volume adquirido, as compras já são feitas diretamente da cooperativa Central.

A cooperativa C não produz atualmente leite UHT com sua própria marca e também não tem interesse em fazer essa produção, pois esta considera que isso prejudicaria a Central. Ela não concorda com a Cooperativa B em realizar essa produção, sugerindo, em sua opinião, que todas as cooperativas singulares trabalhem apenas com a marca da Central.

Há sugestões por parte de algum cooperado, alguma coisa, mas por parte da Cooperativa C e dessa diretoria hoje, de jeito nenhum.



Estaria dando um tiro no meu próprio pé como faz a Cooperativa B, então não posso fazer (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C possui alguns produtos de marca própria, porém esta considera que a marca, em vez de ser da Cooperativa C, deve ser da Central de Compras ou da Cooperativa Central, pois assim focaria em uma marca única todas as empresas envolvidas.

Isso aí é uma questão de estratégia comercial, nós temos o papel toalha na loja, nós temos os produtos que nós queremos fazer na área de higienização de ordenha, tudo isso nós estamos estudando nem é para fazer marca Cooperativa C mais, marca Central de Compras, por exemplo, certo? Para nossa Central de compras criar uma marca padronizada para toda região de atuação das 5 cooperativas. Então, esse é um trabalho que a gente está estudando na área de higienização de ordenha, nós precisamos de achar em um futuro muito próximo uma condição jurídica mais segura para a Central de Compras para que ela possa ser dono de marcas. Eu estou vindo da França agora e lá eu estive em uma Central de compras igualzinho a nossa só que já com o faturamento de 7 bilhões de euros. E é isso, são 223 cooperativas donas dessa Central. E agora ela está começando um trabalho de começar uma franquia na área de lojas, supermercados, para poder atender a demanda daquilo que as cooperativas produzem no dia a dia (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C considera que não existe um grau de cooperação e confiança fortalecido entre as cooperativas singulares e nem entre elas e a Central, pois este ainda deixa muito a desejar, devendo ser mais bem desenvolvido no mercado até mesmo para a permanência de competitividade.

Então, não no volume e na necessidade que precisava ser. Existe uma cooperação, a hora que a coisa agarra a gente agarra nos dando as mãos, mas hoje como os objetivos individuais estão muito claros e tem uma cultura particular também então isso é pouco integrado. Até pelo bairrismo

entre as cidades onde estão localizadas as cooperativas C e D, tem uma rivalidade muito forte entre as cidades, a cooperativa B já está meio distante, então fica mais difícil, a cooperativa A está muito mais longe ainda, ninguém sabe o que fica, o que faz, então tinha tudo para dar muito certo, sabe, mas também não dá.

[...] Competem muito pouco e cooperam também muito pouco. A Cooperativa D e a Cooperativa B talvez competem em produto acabado mais que inclusive com a própria Central.

[...] As cooperativas e a Central mais é porque tem uma relação comercial maior de produto acabado e isso gera um stress por competirem em áreas iguais (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Na visão da cooperativa C, o futuro das cooperativas singulares, da cooperativa Central e da Central de compras é uma unificação, em que as mesmas formarão uma marca única e uma única empresa. Dessa forma, serão reduzidos os custos e se alcançarão maiores resultados junto à concorrência. A Cooperativa C considera que isso não pode demorar, pois o mercado está cada vez mais competitivo e precisa de mudanças para que seja possível permanecer nele. Caso isso não seja possível, é importante que pelo menos mais departamentos sejam unificados, senão as cooperativas perderão mercado.

Eu acho que se caminhar para o futuro próximo, as 5 cooperativas vão sumir, vai virar uma só. Essa da Central de Compras anda a passos largos para poder liderar esse processo e manter a individualidade das cooperativas ou por questão de sobrevivência nós vamos ter que juntar tudo e virar uma só. Porque não tem jeito, o mundo concentrando desse jeito nós não teremos competitividade num futuro muito próximo. Já estamos apertados hoje, mas para sermos competitivos lá na frente mesmo, ainda mais com o produtor brasileiro achando que está rico, que não precisa de ninguém mais, tá? Então isso vai trazer problemas sérios lá no futuro lá na frente, mas no futuro muito próximo, daqui a 10, 12 anos no máximo, certo? E aí daquelas cooperativas que não acordaram até hoje para a mudança do produtor, está pensando só no leite, por exemplo, estão com os dias contados. E num futuro muito próximo a Central de

Compras lidera o processo todinho ou nós vamos ter que virar uma cooperativa só, ou o sistema operacional vai ter que ser único para todo mundo, uma contabilidade já única para todo mundo, mesmo tendo a individualidade nossa aqui, você pega um SAP, hoje você consegue fazer isso com uma pontualidade única já para todo mundo. Nós já estamos dando o primeiro passo, nós vamos ter SAP a partir de janeiro, então eu acho que são coisas que já vão caminhando.

É fundamental e necessário, tem que acontecer o mais rápido possível e temos que intensificar isso, temos que conversar o mais rápido, temos que andar senão vamos ser engolidos (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C é pioneira na implantação do sistema SAP em cooperativas em Minas Gerais, sendo esta uma ferramenta capaz de integrar departamentos e unificar as cooperativas da rede, sendo o objetivo da implantação instalar em todas as outras cooperativas, iniciando pela Central.

Em Minas Gerais toda não tem outra cooperativa com o SAP. Se tudo der certo na Cooperativa C, isso deve continuar porque a Central está com dela em gargalo também, daqui a alguns dias tem que trocar, então a coisa vai... aí vira um só (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C considera que a Central é transparente em suas ações e desenvolve de forma clara seus objetivos, tendo uma gestão confiável e com competência para exercer sua função.

Na visão da cooperativa C, existe um grau de dependência entre ela e a Central, pois a credibilidade no mercado vem da imagem do grupo e não de uma marca isolada; porém, avaliando o mercado local em que a cooperativa C está instalada, sua marca possui boa aceitação e conhecimento.

Sim, depende porque querendo ou não, a Central hoje no mercado financeiro nós somos olhados como grupo e essa projeção toda que a Central nos dá hoje, essa credibilidade que a Central tem junto ao consumidor, isso nos auxilia a

nosso desenvolvimento também (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Existe um grande diferencial entre a cooperativa C e as demais cooperativas da rede, pois esta tem um pensamento aberto e voltado ao crescimento conjunto, em que ações isoladas não são consideradas: esta busca o desenvolvimento do produtor rural que é a base para o alcance da competitividade e, além disso, valoriza a Central, compreendendo que se a mesma cresce, ela também irá crescer. A importância da cooperação é muito grande na Cooperativa C, ela se preocupa com todos e não somente com seus objetivos além de valorizar o cooperativismo, buscando o crescimento conjunto de seus cooperados.

O diferencial eu acho que é de um olhar para frente, de um olhar amplo, de entender a necessidade da cooperativa em ser ferramenta para todo negócio do produtor, não só para leite, eu não tenho que ter indústria, eu Cooperativa C, mas o grupo tem que ter indústria. Eu não posso querer industrializar 100 toneladas de maracujá por ano, eu tenho que pensar em 1 milhão de toneladas de maracujá para ter competitividade no mercado, nós temos que pensar no negócio para todo mundo e isso então, esse olhar, é isso que a Cooperativa C tem de exigência, ela quer prestar um bom serviço para o produtor, prestar uma boa assistência técnica, uma outra coisa que as outras cooperativas não tem é assistência técnica junto ao produtor que é uma falha gigante. E queremos industrializar, queremos industrializar, queremos verticalizar a produção do produtor, mas aí com competência e com competitividade, nós não podemos pensar em ter a nossa fábrica de leite aqui de jeito nenhum (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

A cooperativa C desenvolve várias parcerias com a cooperativa Central, buscando o aprimoramento dos funcionários, gestores e cooperados, além da participação no desenvolvimento de novos produtos e melhorias nos padrões de qualidade do leite captado, sendo todas estas parcerias de forma informal sem contratos específicos formalizados.

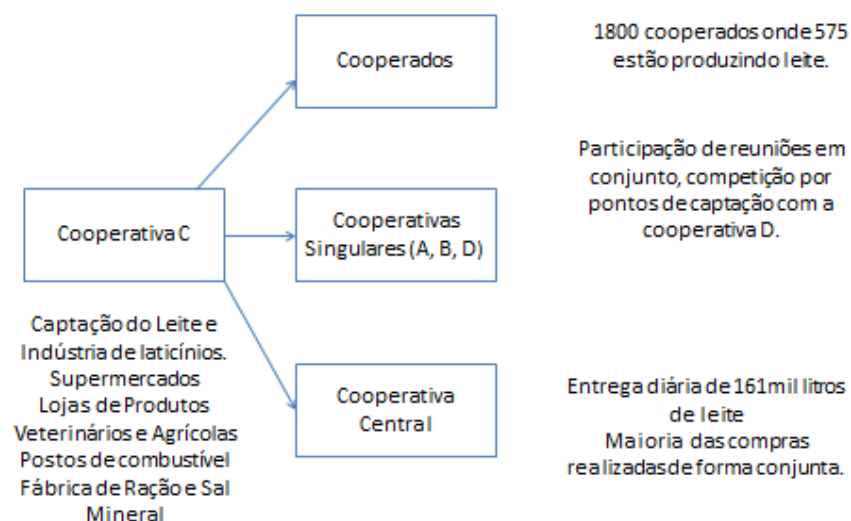
Várias, várias ações conjuntas na nossa feira aqui, ações do nosso workshop sobre qualidade de leite, tudo que a gente pode fazer em conjunto a gente faz, tudo que a gente pode fazer junto nós fazemos

O produto cappuccino, por exemplo, hoje é uma ideia nossa, agora, não são parcerias propriamente ditas, mas na verdade parceria ela existe 100% todo dia, cutuca lá e sente aqui, então não tem nada agora que eu estou lembrando aqui que levante assim, uma ação. Foi a questão de pagamento por qualidade, isso é um trabalho gigante que a gente está fazendo... Ah, tem uma ação conjunta da Central na questão do acompanhamento de qualidade dos nossos laticínios que foi um trabalho feito fantástico pela Central e nós demos suporte e ao mesmo tempo tomando atitudes aqui (RELATO DA PESQUISA – PRESIDENTE C).

Os principais benefícios alcançados a partir da relação com a Central estão voltados a melhorias na tecnologia e nos processos de transporte, maior poder de barganha, melhores negociações com fornecedores, aumento no faturamento e nos ativos da Cooperativa C e na lucratividade. Essa relação não teve impacto na redução de impostos.

Abaixo segue a figura 14 que resume as relações da Cooperativa C com os seus Cooperados, Cooperativas Singulares e Central.

Figura 14 - Cooperativa Singular C



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 5.2.2.4. Cooperativa Singular D

A cooperativa singular D foi fundada em 1957, por 76 sócios, tendo como objetivo atender os interesses de seus cooperados, com a venda de sua produção e fornecimento de bens de consumo, insumos e equipamentos. Ela tem como principal atividade a recepção, beneficiamento, industrialização e comercialização do leite produzido por seus associados, complementada com produção de ração e também com lojas para fornecimento de insumos, bens de consumo e equipamentos, além de assistência veterinária e agrônômica, posto de combustível e lojas de revenda direta ao consumidor final, onde também são revendidos produtos da Central.

Nossa principal atividade é o leite, é a indústria de laticínios e várias atividades correlacionadas com a indústria de laticínios. Em segundo lugar eu colocaria nossa indústria de rações que tem um peso de faturamento também, indústria de rações que produz ração para os cooperados e pecuários da região, as lojas agropecuárias, que são 6 lojas na região. Temos também recentemente aberto o posto de combustível, aberto em 2012. E temos também as lojinhas de leite derivado que fazem venda direto ao consumidor, são duas lojinhas na cidade da cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

A Cooperativa D possui 2020 cooperados, e desses, apenas 500 entregam leite para a cooperativa. Para ser cooperado, o produtor rural deve ter o cartão de inscrição do produtor rural e ter propriedade nos municípios de atuação da Cooperativa D. Houve um aumento de cooperados devido a uma alteração recente realizada no estatuto, em que foi reduzido o valor da cota para ingresso na cooperativa D. No entanto, também existe uma perda considerável devido à entrada de novas empresas para realizar a captação do leite.

O produtor rural possui diversos benefícios em se vincular a uma cooperativa, pois esta, na visão do entrevistado, serve como reguladora de preços no mercado, além de facilitar as negociações, por existir uma troca entre o saldo de compra do leite e o débito referente a compras nas diversas atividades ofertadas pela cooperativa D.

Qualquer cooperativa funciona como reguladora de preço, onde existe cooperativa os preços tendem a ser mais racionais. Aquele abuso por parte dos comerciantes, a gente sabe que a cooperativa não irá abusar dos cooperados porque ele é o dono da cooperativa, então eu diria que a maior importância da cooperativa na área de atuação dela é essa questão da regulação de preços, mas também eu destacaria o fato de que o cooperado enquanto ele tiver fornecendo leite, vai tirar o produto sem ter que pagar no final do dia e no fim do mês é feito uma conta e debita-se o que foi adquirido de mercadoria nas lojas e ele recebe o

saldo no dia do pagamento (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Cabe aqui uma discussão referente a este benefício, pois o que é percebido junto aos cooperados é que nem sempre a cooperativa D oferece melhores preços junto aos concorrentes de insumos, rações e diversos produtos e, além disso, o preço do leite nem sempre é o mais interessante do mercado, o que mostra que o que é benefício vislumbrado pela cooperativa D pode não ser do cooperado vinculado à mesma.

O produtor rural recebe pela qualidade e volume do leite captado, em que é definida, a partir de parâmetros de análise relacionados, a contagem de células somáticas, a contagem bacteriana, proteínas e gordura.

A remuneração é feita por volume e qualidade que o cooperado consegue obter. Então quanto maior o volume, existe uma tabela de pontuação, então com volumes acima de mil litros já atinge a pontuação máxima de volume e é visto também uma tabela de qualidade, que são os quesitos de contagem de células somáticas, contagem bacteriana, proteínas e gordura. Então esses quatro quesitos existem uma pontuação também que forma o preço pago ao produtor (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Atualmente a cooperativa realiza a captação de 180 mil litros por dia, sendo que 40% dessa captação é utilizada pela própria cooperativa para industrializar seus produtos, e 50% da captação é enviada para a Cooperativa Central, porém em alguns momentos, são realizadas vendas para o mercado externo, e a cooperativa deixa de enviar para a Central uma maior quantidade de leite, caso o preço seja mais competitivo. Porém é relatado que isso não são intenções frequentes, mas apenas esporádicas para entendimento do mercado.

Não, na verdade a gente faz isso para sentir e ter um contato com o mercado além do mundo da Central, principalmente para ver se a remuneração paga pela Central está realmente condizente com o mercado, é uma necessidade de ter esse



contato também fora da Central, de ter uma rede de relacionamentos fora da Central (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Essas atitudes dificultam o trabalho da cooperativa Central, pois esta fica limitada à programação das cooperativas singulares, que não definem um padrão de volume. Se o leite no mercado está com preço alto, vale a pena deixar de vender para a cooperativa Central e vender para o mercado; se for o contrário, ou compatível, envia-se uma maior quantidade de leite para a Central.

Outro principal problema relacionado ao volume de captação de leite está no valor pago pelo leite por outras empresas, o que faz com o que o produtor rural possa sair da Cooperativa D e ir entregar leite para outra empresa. Esse fator é item crítico na cadeia estudada, pois mostra uma fragilidade clara nesse mercado, o que pode prejudicar a cooperativa D e também a Central, devido à variação do volume de leite captado.

Atualmente a maior acionista da Cooperativa Central é a cooperativa D, que possui 36% das ações, sendo esta seguida da cooperativa B, que vem crescendo ao longo dos anos, devido ao aumento na entrega do volume de leite, por não realizar industrialização própria.

Em torno de 36% é da cooperativa D, segundo depois é a cooperativa B com 32, 30, não sei exatamente quanto. Mas atualmente a maior é a cooperativa D. Apesar de que a cooperativa B vem crescendo muito em função do fornecimento de leite dela que tem sido maior por não ter indústria. Então 100% do leite que ela capta ela coloca na Central, então ano a ano sua participação tem crescido (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

O percentual de ações que cada cooperativa singular possui influencia diretamente na tomada de decisão por meio de assembleia: quanto maior for o volume de leite entregue pela singular, maiores serão as ações e o número de delegados que serão incluídos nas reuniões de cada singular.

A governança da Central tem dois aspectos, algumas decisões que são tomadas necessitam de conselho, cada cooperativa tem uma cadeira, então são quatro cadeiras de conselho mais uma cadeira da Central que preside o conselho. Havendo empate, o presidente da Central faz o desempate. Nas decisões que são decididas em nível de assembleia, ordinária ou extraordinária, ela é feita por delegados e nesse caso o volume de leite influencia. A quantidade de delegados de cada cooperativa é calculada conforme o fornecimento de leite dos últimos 12 meses anteriores a essa assembleia, (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Mesmo a cooperativa D sendo a maior acionista, nem sempre seu voto é aceito e aplicado: isso dependerá da assembleia, quando a opinião dos delegados das outras cooperativas terá foco direto na decisão.

Até a criação da Central, o leite captado e não utilizado para industrialização pela cooperativa D era revendido no mercado, porém nem sempre com um preço vantajoso, devido ao preço imposto por esse mercado. Com a criação da Central, esses problemas diminuíram. Aqui cabe uma ressalva, pois nos relatos apresentados subentende-se que as cooperativas singulares dessa forma determinam o valor do leite que será comprado pela Central, o que pode gerar problemas financeiros à Central, se o preço não for delineado corretamente.

Na verdade era comercializado para as grandes empresas da época, mas como existiam poucas opções, a gente ficava sujeito ao preço que eles queriam pagar. Com a criação da Central, essa escravidão, vamos dizer assim, acabou.

O preço é definido em reuniões de conselho da Central. Então mensalmente na reunião de conselho são analisados os balancetes de venda, essas questões todas, e o preço é definido na reunião do conselho. Sempre tendo esse olhar nos custos e nos preços de venda.

... A cada mês pode alterar. Mensalmente o conselho decide se mantém, se sobe ou se abaixa o preço.

Os argumentos da Central são seus balancetes, às vezes se o mês anterior o resultado não foi muito bom os argumentos dela são esses, se a gente não pagar determinado preço, mês que vem a gente está no vermelho. Então como as cooperativas também são donas da Central e se ela der prejuízo, esse prejuízo é das cooperativas então existe esse equilíbrio. Busca-se esse equilíbrio, porque não adianta ela pagar um valor muito alto para as cooperativas e no fim do ano ela dar prejuízo (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

A programação de volume de leite a ser entregue à cooperativa Central é feita mensalmente, com base na análise do número de cooperados que deixam a cooperativa, e no volume de leite necessário à cooperativa D para sua indústria, sendo um valor que sofre variações constantes e dificulta uma programação, pois além da sazonalidade específica do produto, tem-se pouco controle entre a permanência dos cooperados na captação do leite.

Primeiro é feito uma previsão de captação da nossa parte, é lógico que ela está sujeita a variações: cooperados que deixam de fornecer numa virada de mês, em função de preço de leite, às vezes mudam para outra empresa, também questões climáticas que influenciam a produção, ela realmente depende de vários fatores. Mas dentro da possibilidade é feita uma programação. É feita também uma programação nossa. A partir do que é previsto de captação e produção interna que é passada para a Central.

[...] Não, não existe nenhum contrato, só essa programação mensal porque nem nós temos uma garantia que o cooperado, que o fornecedor vai fornecer para nós, ele é livre para no dia que ele quiser parar de fornecer ele fornecer para quem ele quiser (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

A cooperativa D tem problemas de sobreposição de mercados entre as cooperativas B e C, por não ter uma delimitação clara entre as fronteiras de captação de leite junto aos cooperados de cada cooperativa, pois as mesmas estão muito próximas e muitas vezes, por vontade própria ou por visita de outra cooperativa singular da própria rede, deixam a cooperativa em que estão

atualmente, gerando dentro das cooperativas singulares da rede uma grande rivalidade.

Existe uma zona de sobreposição às vezes, um sombreamento de cobertura nessas regiões, principalmente regiões de limites, por exemplo, entre Cidade X e Cidade da Cooperativa B, existe sim uma certa linha imaginária, um respeito para com os cooperados que são vinculados à outra cooperativa, mas volta e meia existe algum impasse em função disso, duas cooperativas atuando na mesma área. E essa mesma coisa acontece na divisa entre Cidade da Cooperativa D e Cidade da Cooperativa C, e nas regiões próximas, é uma região também que existe essa sobreposição entre a Cooperativa D e a Cooperativa C. Já em relação à Cooperativa A que é mais longe, não existe esse problema (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

Além do problema relacionado à captação, a cooperativa D também enfrenta problemas com o mercado de venda entre a cooperativa B e principalmente a cooperativa Central: a cidade onde a cooperativa D está localizada é a mesma da Central, e nesta quem é autorizado a vender os produtos da Central é apenas a cooperativa D. Esta é um dos maiores compradores da cooperativa Central no mercado, porém isso gera uma rivalidade local de negociações. Os pequenos varejos são atendidos pela cooperativa D, e os grandes, pela Central. Não fica claro como os mercados são divididos e também não fica visível se existe um grau de cooperação entre as partes, e sim, um possível grau de competição nesse mercado.

Nos grandes varejos, a Central faz a venda. A cooperativa D faz a venda dos produtos da Central, há muitos anos, ela atua como distribuidora de produtos da Central. Então ela compra da Central e revende nos pequenos varejos da região de atuação da cooperativa D. Os produtos da Central funcionam também como um complemento de formação de carga, para fechar a carga e diluir nossos custos de logística e também nosso custo com a equipe de vendas. Então em

pequenos e médios varejos na área de atuação da cooperativa D ela vende tanto seus produtos quanto produtos da Central. Mas nessas grandes redes a Cooperativa D só vende marca cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

As vendas conjuntas são consideradas um problema devido à logística de entrega, pois considera-se que os caminhões para a Cooperativa D devem ser refrigerados e os para a Central não, porém o representante de ambas as empresas visita o grande varejo e atacado, realizando as vendas como se estas empresas fossem distintas e não tivessem uma ligação tão próxima. Para o pequeno varejo, a Cooperativa D compra da Central e revende ao mesmo, entregando em seu próprio caminhão, e para os grandes varejos e atacados, a venda é feita diretamente pela Central.

A gente acaba não competindo com a Central, os pequenos varejos, a gente compete com distribuidores que compram da Central, que a Central não pode perder vendas, mas ela vende com distribuidoras grandes que compra lá e a Central não pode falar para esse distribuidor, olha nesse supermercado você não vende porque ele é cliente da Cooperativa D. Então nosso problema não é com a Central no varejo, é com empresas que compram da Central e trabalham com margens muito baixas. A Cooperativa D tenta trabalhar com margens mais saudáveis para cobrir esses custos mais altos de distribuição (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

Esse fator gera uma rivalidade entre as duas empresas, devido a preços praticados no mercado. Se a compra fosse direto da Central, seria mais barata devido ao custo da Cooperativa D na transação. Assim às vezes, até um grande comprador da Central consegue revender um produto mais barato do que é repassado pela cooperativa D, o que gera conflitos no mercado, bem como problemas entre os representantes. Nem sempre os produtos da Central são bem

desenvolvidos pela Cooperativa D, porque foco de venda está mais voltado aos seus próprios produtos.

A cooperativa D consegue trabalhar com um preço em torno de 10 a 20 centavos a mais que a Central. O que na verdade é necessário, pelo dado custo operacional das operações de vender ponto a ponto.

[...] Eventualmente um grande distribuidor faz compras grandes e coloca no mercado produtos a preços melhores que os nossos, traz sim uma rivalidade da nossa força de vendas com esses distribuidores da Central (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

A relação com as outras cooperativas singulares é bem restrita, evidenciando-se apenas durante as reuniões existentes; já com a Central, o contato é mais imediato. A tomada de decisões estratégicas fica limitada devido a essa pouca interação entre as singulares. Além disso, percebe-se uma relação de competição devido à falta de proximidade e à busca constante de objetivos próprios.

O único projeto em conjunto desenvolvido pelas cooperativas singulares e pela cooperativa Central foi o desenvolvimento da Central de Compras, que aos poucos ganha seu espaço. Porém, o projeto ainda precisa ser melhorado para que todas as compras sejam migradas para esta Central de Compras. Existe ainda um projeto futuro voltado a estudar e desenvolver o processo logístico de forma unificada e o desenvolvimento de indústrias conjuntas.

Foi criado dois anos atrás a Central de Compras que foi criada para vários fins, atualmente focado na questão de compras, onde o volume de compras de insumos comercializados nas lojas agropecuárias de cada filiada (cooperativa singular) da Cooperativa Central e também as que tem laticínio, então são feitas compras de volumes maiores, isso acaba dando maior poder de negociação. Este foi criado com esse intuito, mas existe um projeto de âmbito maior de se estudar a logística conjunta, várias coisas para evitar essa sobreposição de

atuação que as vezes gera esforço desnecessário. Existe também um projeto de indústrias conjuntas também. Não só de laticínios, mas de insumos em geral que podem vir a ser produzidos para a comercialização (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

A produção de algum produto em conjunto ainda não foi realizada, e a cooperativa D considera que a marca deve permanecer no mercado, pois é conhecida e tem tradição; porém, sabe-se que a marca da Central tem visibilidade nacional devido aos investimentos de marketing, o que tornaria viável a colocação dessa marca nos produtos da cooperativa singular. No entanto, na visão das mesmas, isso não é interessante, pois existe uma tradição na marca da Cooperativa D.

A integração de departamentos como setor contábil ou recursos humanos, na visão da cooperativa D, é muito difícil de ocorrer, devido aos diversos interesses e objetivos existentes. Porém, sabe-se que para permanência e ganhos de competitividade, um dos grandes fatores seria a unificação de departamentos que geraria uma redução de custos expressiva e ganhos de mercado positivos. O único setor que deu certo foi o de compras, mas na visão do gestor da Cooperativa D, isso se deve à não necessidade de tomadas de decisões conjuntas.

É, mas é um pouco diferente, cada empresa tem seu responsável, que leva e na verdade é feito uma negociação conjunta. Agora o departamento fazer decisões para outra cooperativa, isso aí não faz. Simplesmente o consórcio aglutina essas compras e leva na mesa de negociação. Um RH, por exemplo, compartilhado são identidades diferentes, eu acho que não funcionaria não (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

A relação com os fornecedores de matéria-prima e embalagem secundária é efetivada, em sua grande maioria, pela Central de Compras, o que

facilita e melhora as negociações, sendo este um passo interessante para o início de uma unificação.

A cooperativa D percebe que é muito importante sua relação com a Central, pois juntas, os objetivos são alcançados com mais resultados, porém existe uma separação entre as duas empresas, considerando que práticas conjuntas de marketing, ou mesmo unificação da marca, não seria interessante para ambas as organizações.

Acredito que sim, o difícil é essa vinculação, a mesma campanha de marketing falando de duas empresas. Acho que seria interessante que virasse uma só, mas não é fácil isso acontecer, envolve vários fatores (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Em todas as decisões relacionadas a mercado na Central não existe participação da Cooperativa D, como lançamento de um novo produto, campanhas de marketing, definição do preço do leite, e o mesmo ocorre com a Cooperativa D: todas as decisões são próprias, sem intervenção da Central e das demais cooperativas singulares.

O principal diferencial entre a Central e a Cooperativa D é a relação diferenciada de mercado e o tamanho das duas empresas. A Central nasceu para unificar a produção de várias cooperativas e gerar maior volume de venda, sendo esta responsável por negociar com outras empresas no mercado; já o foco da Cooperativa D é voltado à preocupação com o produtor rural, na captação inicial do leite.

Como eu disse, são realidades diferentes, a Central foi uma empresa criada realmente para ser uma grande empresa, a Cooperativa D tem esse contato direto com o produtor, nós temos o objetivo de crescer também mas é uma cooperativa que atua no segmento agropecuário, já a Central é uma indústria que não tem esse vínculo direto com o produtor rural, então são culturas totalmente diferentes. Creio que ter esse cuidado, esse trato com o homem do campo a Central já



não precisa, ela realmente é uma empresa que trata realmente com outras empresas, não tem esse contato direto com o produtor (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Sabe-se que no mercado atual, quanto mais curto for o caminho entre a matéria-prima e o produto final, menor será o custo desse processo. Então, avaliando atualmente considera-se relevante enxergar uma possibilidade de que a Central mesmo realize a captação do leite junto ao produtor, o que tornaria o processo menos oneroso e poderia gerar até o pagamento melhor do produto in natura ao produtor rural, porém a cooperativa D considera que a Central não tem a competência necessária para realizar essa captação.

Eu acho que a Central não está preparada para fazer esse trabalho de relação direta com o cooperado. Ela não tem equipe de campo, não tem essa cultura. Seria uma relação muito fria, eu diria (RELATO DA PESQUISA – VICE-PRESIDENTE D).

A cooperativa D não considera que existe uma relação de total confiança entre ela e a Central e nem com as cooperativas singulares, pois as informações nem sempre são compartilhadas em sua totalidade, e as tomadas de decisões e as estratégias futuras são definidas com base em objetivos próprios. Na relação deveria prevalecer o espírito de cooperação, porém é visível, a partir dos relatos, que o fator de competição está presente nessa relação, e nem sempre foca-se no princípio cooperativo.

O principal benefício visto pela cooperativa D na relação com a Central está em ser um dos cinco maiores compradores da Central, pois assim se possui melhor preço de compra do leite industrializado para repassar ao consumidor final. Porém, é questionável esse fator, conforme os relatos do próprio comprador. Além disso, outros fatores relacionados à entrega do leite captado

ficam a desejar, e a marca da Central deveria gerar mais benefícios também à Cooperativa D.

Na questão, por exemplo, de preço, pelos nossos volumes nós estamos sempre entre os três e cinco maiores clientes da Central, então se a gente consegue uma boa negociação em relação aos produtos que a gente adquire da Central para revender, automaticamente nós não temos um resultado bom (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Além desse fator, é visto que há um aumento relevante nas vendas devido ao mix da Central ser vendido pela Cooperativa D, aumentando margens de negociação com o cliente e reduzindo custos logísticos para a Cooperativa D, pois o caminhão completa sua carga com ambas os produtos vendidos. Outros fatores observados como benefícios foram a ampliação da melhoria tecnológica, focada na qualidade do leite e na troca de informações que foram relevantes à Cooperativa D, e a diminuição dos impostos a partir da parceria.

Reduz porque na operação de logística anda sempre com o caminhão mais cheio, se fosse só com produtos Cooperativa D talvez o caminhão andasse mais ocioso, como vende Cooperativa D e Central, os caminhões andam mais cheios. A Central tem uma equipe muito boa na área técnica, então existe esse intercâmbio de informações assim de questões técnicas, de qualidade do leite, questões industriais, existe esse intercâmbio, essa troca de informações que positive. Bom, existe aquela questão, se a gente vende leite para alguma outra empresa é um ato não cooperativo e enquanto a gente vende leite para Central é um ato cooperativo então a incidência de impostos é menor quando se trata de ato corporativo pela própria lei das cooperativas (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

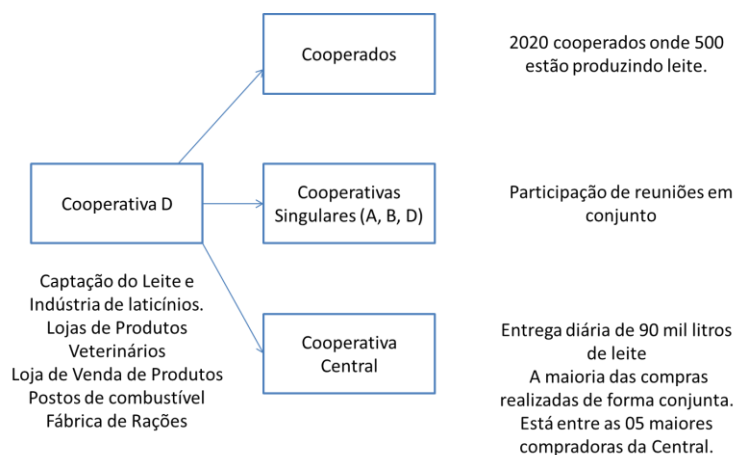
O aumento de cooperados não é relacionado à parceria entre Central e Cooperativa D, pelo menos não é percebido que existe algum fator de influência. O volume de produção também não tem relação direta com a parceria.

É difícil a gente dizer, no início a Central foi importantíssima para Cooperativa D porque realmente não existiam outras opções, o que hoje já existem outras formas para comercializar o leite que é excedente da nossa produção interna da fábrica. Mas sim, as duas empresas são muito importantes uma para outra para crescer.

Ela cresceu em função da ampliação de mercado de atuação e tudo, mas não tem vínculo não, para falar que cresceu por causa da Central (RELATO DA PESQUISA – VICE PRESIDENTE D).

Abaixo segue a figura 15 que resume as relações da Cooperativa D com os seus Cooperados, Cooperativas Singulares e Central.

Figura 15 - Cooperativa Singular D



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.3. Cooperativa Central

A cooperativa Central nasceu da crise de comercialização do leite de 1992: quando o estoque estava alto, a produção de leite aumentou e a demanda caiu. As cooperativas que compõem a Central apenas repassavam o seu leite a grandes indústrias e, durante a crise, como não havia demanda por parte das

grandes indústrias, elas entraram em sérias dificuldades. Durante um seminário na OCEMG, ficou decidido que as cooperativas singulares, que não eram integradas, constituiriam Cooperativas Centrais. Assim, então, nasceu a Central. Ela está localizada na região do Alto Paranaíba em Minas Gerais.

Atualmente, a Central possui um quadro de associadas composto por quatro cooperativas agropecuárias, sendo que, juntas, aglomeram cerca de 7.147 produtores rurais, dos quais 32% entregam leite para as cooperativas singulares repassarem à Central.

A capacidade instalada do parque industrial atualmente é de 20 milhões de litros mensais, com equipamentos modernos e de alta precisão, que garantem a eficiência da linha de produção. A gestão atual tem aprimorado e diversificado a linha de produção, com vistas a fornecer produtos que superem as expectativas dos consumidores, acentuando o padrão da Cooperativa Central de qualidade e consolidando a marca no mercado.

Esta constante busca de melhoria da qualidade dos serviços prestados contribuiu para que a Central se destacasse entre as marcas mais vendidas no país, com distribuição de produtos em 19 estados brasileiros. Outro diferencial da empresa destaca-se em relação à gestão de logística, que conta com frota própria de caminhões, possibilitando a entrega de grande parte dos seus produtos, obtendo, assim, um maior resultado, eficiência e qualidade nas entregas.

O leite UHT corresponde a 60% das vendas de produtos da Central, sendo este envasado em embalagens de 1 litro, 500 ml e 200 ml; porém, dentro do mix de produtos vendidos pela Central, este não é o mais rentável, mas é o mais bem posicionado no mercado quando comparado a outras marcas.

Não é o mais rentável. Depende do que você está falando no mercado, se você comparar em termos do que oferece no mercado em geral, ele é o mais bem posicionado, mas

internamente em rentabilidade o leite não é o mais rentável (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central considera que, mesmo com a diminuição da captação do leite pelas cooperativas singulares, isso não gera impacto considerável na produção da indústria, pois a mesma adquire do mercado, caso necessite. Para impedir que ocorra essa redução do leite captado pelas singulares, a Central tem buscado auxiliar o produtor rural a partir de assistência, seminários e treinamentos, estando mais perto deles, o que está gerando custos para a Central, porém os benefícios e vantagens são maiores, proporcionando uma melhor compreensão dos produtores nessa relação, sendo que nem sempre essa relação entre cooperativas singulares e Cooperativa Central é percebida e compreendida como benefício para os produtores.

É, a gente tem feito um trabalho de assistência técnica junto com os produtores com seminários técnicos, a Central vem pagando um preço acima do mercado para tentar ajudá-las, tem feito um esforço (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central considera, a partir do estatuto definido, que sejam entregues os 50% do leite captado pelas 4 cooperativas singulares, cumprindo o que regem as cláusulas do estatuto. No entanto, sabe-se que a Cooperativa B e D nem sempre entregam essa totalidade, o que promove uma preocupação no fator confiança nessa relação. A respeito da variação do volume de entrega devido à sazonalidade e ao próprio interesse das cooperativas singulares de enviar o leite à Central, principalmente devido ao preço, são gerados na Central grandes problemas, já que ela precisa programar sua produção a partir do volume recebido, que somente é conhecido após o envio e recebimento do leite.

Não é que existe variação constante, tem época de safra no final do ano, aí tem bastante leite, quando tem bastante leite eles mandam para cá. E embora quando o período que haja venda de produto que está sendo mais demandado, eles vendam pouco no mercado fora, mas quando eles têm o produto sobrando, eles mandam tudo para cá, porque aqui existe um negócio que é a teoria da agência, o conflito da teoria da agência acontece demais porque o dono da matéria-prima é o dono da Central, na hora que ele tem problema ele manda tudo para cá porque a Central paga preço maior, porque ele dita o preço, na hora que o mercado está muito bom ele manda só a cota dele para cá e vende o restante lá fora.

[...] Gera problema, claro, gera problema de estabilidade do fluxo de produção, tem época que eu estou com a planta muito cheia e tem época que a planta está vazia, podia vir para a Central mais leite para ter um retorno maior e não vem, aí eu tenho que ir ao mercado.

(RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A partir dos relatos, é possível perceber um grau de competição entre as partes em que a relação fica prejudicada devido aos interesses próprios de cada cooperativa singular. Contudo, mesmo havendo esse problema, considera-se que exista cooperação entre as cooperativas. O que é apresentado para modificar esse cenário é que seja modificada a forma de captação do leite, tirando das cooperativas singulares e transferindo para a Central, de tal forma que as cooperativas singulares ficassem responsáveis apenas pelas áreas de ração, negociação de grãos e assistência entre outras. No entanto, percebem-se vários conflitos de interesses dos presidentes e também a questão da regionalidade de cada cooperativa, sendo este, nesse sentido, um problema para seu desenvolvimento conjunto e para a implantação destas mudanças.

Existe a cooperação, mas existe um conflito também, é o que eu falei, a teoria da agência bate muito forte aqui nesse meio porque o modelo não é adequado, o modelo seria nós captarmos direto do produtor, porque há um conflito de

interesse do gestor que está naquele momento. Agora eu vou vender fora porque tem um retorno, agora o preço da Central é muito bom, vou mandar para lá, e o mercado está ruim. Então quando você lembrar dos casos da teoria da agência você vai ver que encaixa perfeitamente, o conflito passa esse tipo de modelo, seria a Central captando direto do produtor.

[...] não extinguiria a ação das cooperativas singulares, a cooperativa podia ficar centrada na produção de ração, de negociação de soja, de grãos, e sal mineral, e toda essa parte de assistência, enquanto a Central poderia fazer o trabalho de buscar que é o modelo parecido com que a Itambé faz.

[...] Imagina que você fizesse uma fusão das 5, a própria cidade iria reagir em certo momento achando que está tomando a cooperativa porque não tem mais uma presidência, agora tem só uma Central, aqui ficou só operacional, existe isso. Então não é só, é muito mais complexo, para isso acontecer tem que realmente romper as estruturas (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central de compras criada entre as cooperativas singulares e a Central partiu de um interesse e iniciativa conjuntos entre essas cooperativas. Essa relação está sendo positiva e tem gerado ganhos para todos os envolvidos no processo, mesmo que algumas singulares como a Cooperativa B e D ainda resistam em realizar todas as suas compras pela Central de compras, gerando ainda conflitos de interesse entre as empresas, mas já se conseguem negociações melhores e redução de custos a partir das compras conjuntas.

[...] querem, mas entre querer e a realização existe a resistência da própria gerência e também a questão de entrega de poder, porque se Centraliza acaba que há uma perda de poder da cooperativa, ela não entende, não é que acontece porque o grupo fica mais forte, mas existem egos.

[...] Tem a decisão, mas depois você esbarra em muitas coisas, interesses, políticas, implementação, tem uma estratégia, a dificuldade de uma estratégia é a implementação, não é a concepção.

[...] Outra coisa que já está sendo feita é criar uma Central de compras, essa já tem reduzido custos, você ganha escala

por comprar, o preço melhora e você ainda reduz profissionais.  
(RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS  
MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA  
CENTRAL).

Como a captação do leite é feita pelas singulares, isso gera alguns problemas, e um desses é a imposição de condições relacionadas a volume e preço das singulares, o que prejudica a relação e o crescimento da Central. Antes o leite in natura captado era recebido e devolvido por permuta por meio do leite UHT para a Cooperativa B e D, hoje é feito pagamento normal nessa transação, para evitar perdas na negociação, bem como conflito de interesses e vantagens apenas para as Cooperativas B e D.

Hoje a gente compra. É opção dele. Quando o leite está muito barato para ele, aí a opção dele era comprar, aí quando o leite subia a opção dele era mandar o leite e entregar o serviço, só que nós acabamos com isso porque ele estava fazendo um jogo, a hora que é bom para ele você faz isso, a hora que é bom, o tempo todo era bom só para ele, aí ele falou não, ou você escolhe só uma posição, você vai mandar o leite e eu faço para você ou você vai comprar, aí ficou por compra. Nós não deixamos modalidade porque hora o leite estava barato, opa, manda leite, o leite encarecia, não, agora eu quero comprar. Por quê? Porque ele estabelecia a margem, não ele tem que escolher um canal de transação (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A proposta de captação direta do produtor rural reduzirá este e vários outros problemas, pois nem sempre o produtor compreende de forma clara essa relação da Central com as cooperativas singulares, gerando uma falha de comunicação nesse processo. Percebe-se que em alguns relatos o produtor enxerga a Central como um problema, ou a empresa que faz com que o preço do leite seja pago por um valor muito baixo. Nesse sentido, a Central está buscando maior proximidade com o produtor por meio das cooperativas singulares, porém



não se percebe reciprocidade nesse interesse pelas cooperativas singulares B, C e D.

A Central sempre tenta trazer, falar com os presidentes das cooperativas, trazer os produtores aqui, criar um vínculo com eles para eles entenderem que eles são donos daqui, mas as cooperativas não trazem, o pessoal cria certa barreira mesmo, certa dificuldade, mas talvez devido a deslocamento, alguma coisa, há um filtro entre a cooperativa e o produtor e acaba que eles não conhecem a dimensão que eles tem aqui (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A relação da Central com a Cooperativa A e com os cooperados dela está mais próxima, pois a cooperativa A permite e considera importante que isso seja realizado, devido ao período complicado vivenciado na última gestão, que os deixou em dificuldades financeiras, e à falta de credibilidade junto ao cooperado. Com isso, a presença mais próxima e direta da Central com o produtor fez com que a relação ficasse melhor e que se iniciasse uma construção de credibilidade novamente da Cooperativa A junto a sua cidade e seus cooperados.

Lá, mas porque a cooperativa permitiu, ela não tinha força para sobreviver, ela permitiu isso, mas é o mesmo caso, por que não faz isso nas outras? Porque o filtro que existe é a estrutura da cooperativa, a estrutura de poder, não, não vou entregar, porque eu quero ter um relacionamento com o produtor de leite, porque eu acredito que eu vou enfraquecer o relacionamento. Então quando ele pensa assim, aí ele cria a barreira de poder para não deixar entregar o produto, porque o ideal seria que a Central estivesse fazendo a mesma coisa de ir lá, buscar o produto (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Além de reduzir os problemas relacionados ao produtor rural, a captação direta do leite pela Central já está sendo estudada, e foi estimada uma redução de

5 a 7 centavos de custo por litro de leite captado. O maior problema existente nessa transferência é a questão da diminuição de setores e departamentos das cooperativas singulares, o que gera uma grande resistência em relação a esta modificação, devido aos interesses particulares de cada cooperativa e às relações de poder nesse processo.

O processo de captação que é realizado pelas cooperativas singulares é muito criticado pela Central, pois este é considerado um aumento desnecessário no preço do produto, já que as cooperativas singulares não promovem nenhum tipo de melhoramento no leite, apenas captam e aumentam seu preço, para pagar seus custos, considerados pela Central desnecessários, o que prejudica todo o processo, inclusive o preço final do produto ao consumidor. Este modelo de captação piora a qualidade do leite devido à quantidade de manuseio realizado, o que acarreta a proliferação de bactérias. Na visão da Central, uma mudança transferindo esta captação para a mesma traria ganhos a essa relação.

Se eu buscasse lá, buscaria pelo mesmo preço da cooperativa, teria uma redução de 7 centavos, por quê? Porque a cooperativa tem toda uma estrutura inválida, qual a necessidade de passar o leite lá, qual a necessidade de passar o leite lá, me conta? Não tem, não existe.

[...] Não há processamento nenhum, isso só chega lá, acumula o tanto que ele recebe que manda para cá. Então o que ele faz é pior, à medida que você manuseia ele vai incrementando bactérias que são do leite, o normal é que você pegasse o leite direto porque a qualidade vem muito melhor, porque você não tem muito manuseio, quanto menos manusear o produto melhor. Então passa na cooperativa, sai do caminhão e joga num tanque, aí fica esperando juntar, juntou traz para cá, para que fazer isso lá? Aí você tem um grupo de pessoas, energia, um monte de coisas que você tem que controlar, tudo resfriado, notas fiscais, imagina esse pacote todo se você tira, elimina, você vai direto no campo, vende, aí está esse custo (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Com a cooperativa C já está sendo desenvolvida a captação direta por caminhões da Central, o que está reduzindo sete centavos por litro na captação, além de melhorar a qualidade do leite captado. Essa iniciativa tem mostrado que é viável essa modificação.

O caminhãozinho pode fazer isso direto, nós já estamos fazendo isso agora na Cooperativa C, estamos captando direto do produtor e trazendo o caminhãozinho aqui, é só ao invés de ir para lá vem para cá, esse é o processo errado que está, o sistema está errado aí, 7 centavos que perde (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Em relação à confiança da Central no relacionamento com as cooperativas singulares, observa-se que não é visível a partir do relato ter mais confiança com uma ou outra cooperativa, e que essa relação está mais voltada à pessoa que está à frente da cooperativa singular naquele período. Pelas entrevistas realizadas, é possível notar que as Cooperativas A e C mantêm maior relacionamento com a atual gestão da Central.

Acho que isso depende da atualidade do presidente, acho que o foco é muito assim, como mudam os presidentes de tempo em tempo, se você tem presidentes que são mais abertos, outros mais fechados, mas vai depender do presidente. Não é porque, tem relação melhor ou pior com o outro, depende da situação, do momento (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

As relações com as cooperativas singulares ocorrem diariamente por contato telefônico, whatsapp e e-mails, e também são realizadas reuniões mensais para discutir os objetivos comuns entre a Central e as cooperativas singulares.

A relação entre as Cooperativas singulares e a Central é estritamente ligada à coleta e entrega do leite captado para a Central, e no caso da Cooperativa B, é ligada ao envasamento do leite na sua marca. Já a Cooperativa D compra produtos da Central para serem revendidos por ela em seu mercado. Não são feitos produtos em conjunto com as cooperativas singulares e também não existe interesse destas cooperativas de unificar as marcas e produzir conjuntamente, pois as cooperativas singulares consideram que isso ocasionará um enfraquecimento de poder das mesmas. Considerando o mercado, percebe-se que quanto mais unificadas forem as empresas, mais fortes estas se tornam, e quanto mais isoladas, mais fracas, uma ideia contrária à que é apresentada pelas cooperativas singulares.

As cooperativas singulares B e D possuem marcas específicas diferentes da Cooperativa Central, não ficando clara a necessidade de se manter estas marcas diferentes, sendo que as quatro cooperativas singulares são donas da cooperativa Central. Além disso, percebe-se um alto investimento da Central em marketing, o que torna a imagem da marca da Central reconhecida nacionalmente. No entanto, as cooperativas singulares não consideram interessante unificar as marcas, pois as cooperativas B e D entendem que suas marcas são fortes e têm tradição de mercado, e em algumas regiões, têm maior abrangência do que a marca da Central.

Pois é, porque eles não quiseram, só isso, eles entendem que ter a marca de leite deles passa para questão de ego (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Nesse ponto, é importante observar a falta de cooperação e de visão compartilhada de mercado: mesmo as marcas possuindo tradição, é perceptível que a marca da Central conta com maior expressão junto ao consumidor final, o

que deixa claro o quanto seria vantajosa essa mudança, porém as cooperativas B e D resistem a ela.

A relação entre a Central e as cooperativas singulares possui diversos gargalos, o que impede uma relação de confiança e transparência, em que o que se espera é ter um alto grau de cooperação para o alcance dos resultados em conjunto. Porém, as estruturas de poder dificultam ou não permitem que isso ocorra, devido às pessoas que estão gerindo as cooperativas singulares, gerando o conflito da agência.

Confiança, se confiasse totalmente seria bom, é porque cada um enxerga uma estrutura de poder deles. Se eles enxergassem aqui o global, eu vou aumentar o tamanho da torta para que todos tenham um pedaço maior, não, eles olham para torta um tamanho fixo e divide o pedaço, aí cada um fica com menos (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A cooperativa Central percebe um enfraquecimento no âmbito do cooperativismo e associa isto principalmente à questão de não possuir uma equipe profissionalizada para atuar na gestão das cooperativas. Por isso está em constante processo de treinamento e preparação para conscientizar o produtor e os funcionários das cooperativas Central e singulares dessa importância.

O cooperativismo está enfraquecido devido à gestão, os gestores das cooperativas não são profissionais. [...] Tem feito um esforço danado de mostrar, de tentar que esse pessoal vá fazer curso, treinar, reuniões muitas reuniões de trabalho tem feito nesse sentido (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A relação com os compradores da Central é muito positiva, e estes informam à Central o interesse dos consumidores. Existe uma troca de

informações entre as empresas, o que mostra que essa relação segue o processo logístico eficiente, no retorno de informações.

Ah faz, eles avisam, olha, por que você não lança tal produto? Por que você não põe tal embalagem, se eles têm uma demanda eles passam para gente o que o consumidor está pedindo (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A relação da Central com o Comprador C é mais estreita, por existir um contrato de marca própria entre as partes relacionadas ao produto leite, o que faz com que essa relação promova uma preocupação conjunta entre as empresas. Além disso, a Central tem grandes ganhos com essa relação, pois a venda, mesmo sendo da marca própria, sai com o mesmo preço de um produto da Central vendido no mercado, o que é vantagem para a empresa. Com isso a Central possui ganhos em escala, reduzindo seus custos. A Central mantém contratos de venda de marca própria também com outras empresas, o que promove nela um grande poder de relacionamento com o varejo e gera ganhos crescentes para a mesma.

É o mesmo, eu vendo pelo mesmo preço da minha marca, às vezes até melhor, porque eu não tenho pressão, ele passa a quantidade e a pressão é dele de venda. É o que acontece, às vezes o meu mercado cai e eu tenho que baixar para dar vazão na minha marca e ao passo que ele não, ele produz quantidade que ele banca.

Então eu faço marca própria do Dia, agora vai iniciar o Prezunic que é área do Cencosud que está no Bretas, porque os caras construíram um contrato comigo, eu não vou engolir um contrato que é prejudicial, então aquelas empresas que adequaram o contrato eu estou fazendo e está sendo viável para os dois lados, muito bom, mas o Walmart nós estamos finalizando o contrato com o Walmart, mas está agarrado em algumas cláusulas também porque chegou uma cláusula lá que era só vantajoso para eles. Não, eu segmentei internamente, eu tenho um gestor da conta só para marca

própria que é um mercado crescente e se você faz um bom contrato é um bom negócio para os dois lados (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Avaliando a dependência do mercado relacionada a compradores, a Central afirma que hoje não depende de um mercado comprador específico, pois mesmo que um comprador deixe de comprar devido ao preço, a marca tem facilidade de vendas em outros mercados.

Não, hoje a Central lógico que ela depende do mercado, mas hoje a Central não depende de um comprador específico, tanto é que às vezes um comprador fala, ah porque diminuiu o volume de compra da Central mas eu aumentei em outro, porque às vezes aquele comprador partiu só para preço, então as vezes se reduz em algum cliente e aumenta em outro, porque às vezes aquele lá está comprando preço e a Central hoje se posiciona não por preço (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Porém sabe-se que a manutenção e o desenvolvimento de um cliente muitas vezes são mais baratos e menos dispendiosos de recursos, o que mostra a importância de se preocupar mais com o desenvolvimento e ampliação de parcerias com os compradores. Fica clara uma relação mais comercial entre as partes apenas de venda e negociação, quando é apresentada essa visão pela Central.

Avaliando a percepção dos principais compradores da Central, estes relatam que o investimento em promoção do PDV (Ponto de Venda) é pequeno, e que a Central não participa tanto de promoções nos tabloides de anúncio das empresas, pelo fato de estas ações serem mais desenvolvidas. Porém, na visão da Central, é citado que esse investimento é suficiente e atende às necessidades, pois além dessas ações, ela promove uma grande divulgação da marca em outros veículos de comunicação própria, como patrocínio de times de futebol,

investimento em plotagem dos caminhões, mídia televisiva e outdoor, o que gera impacto nacional da marca direto no consumidor final, coisas que nem sempre outras marcas realizam. A Central também considera que as empresas que avaliam como poucos os investimentos nos PDV se baseiam na comparação que é feita com outros produtos, como cerveja, refrigerante, entre outros, sendo o leite um produto diferente que não precisa dessa ação tão efetiva para sua venda.

É porque eles comparam as ações do PDV com ações de cerveja, com ações de refrigerante, ações de iogurte, são ações muito pesadas, por exemplo, você pega cerveja, essas empresas que têm uma margem muito grande, mas nós fazemos muitas ações de degustações de produto, de promotor de loja, mas não em uma dimensão que ele gostaria porque ele gostaria que eu gerenciasse tudo para ele, se deixar ele quer um produtor full time, inclusive colocar outros produtos dele na gôndola, não é isso. Quando ele fala de ação, qual a ação real que ele está falando? Ter o promotor lá que botou meu produto? Ou ter um produtor full time para ele usar como mão de obra dele? Porque degustação lança o produto dele, nós fazemos e gastamos muito dinheiro com degustação.

[...] Entrar em anúncio de jornal a gente entra calculado, por quê? Porque muitas vezes o cara põe o anúncio e quer cobrar muito caro, eu já boto minha marca o tempo todo no mercado ajudando a vender e nós somos um dos únicos a fazer marketing realmente para o varejo então é mais ou menos isso.

[...] Não é falta, porque eu não posso fazer isso exagerado porque eu não tenho margem para fazer o negócio comparativo, você vai pegar a área de refrigerante, cerveja, que os caras brigam demais, suco, então eu não vou fazer porque não é do produto fazer isso, eu não tenho margem para ficar esnobando disso (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central não tem seu posicionamento de mercado relacionado a preço, porém, com o momento econômico vivenciado no país, esta precisou se adaptar e buscar atender a demanda do consumidor que está cada vez mais criterioso em



sua compra, buscando um produto mais barato. Com isso a Central precisou adaptar seus produtos e criou uma marca de leite mais barata, principalmente devido ao modelo da caixa a ser utilizado.

Isso aí nós estamos percebendo essa mudança de comportamento no aperto de caixa das pessoas, nós lançamos um produto que não tem todas as lojas que tem o produto da Central, eu estou falando especificamente de embalagem, de qualidade é o mesmo leite. E lançamos uma outra marca, já tinha lançado há uns 4 anos atrás, esperando que nunca precisasse usar exatamente para proteger a marca da Central e agora como teve essa mudança nós lançamos a marca Linha 2 que não tem tampa, então quando não tem tampa eu já ganhei uns 7 centavos, 8, aí eu consigo competir melhor exatamente para cobrir essa questão da migração de marca, mas o volume que migrou, não migrou só por preço, migrou também porque entrou um concorrente muito pesado no mercado de Minas, e aí, lógico, vendeu muito mais barato e aí ele acaba levando um percentual. Mas hoje estabilizou e estamos voltando a recuperar volume na Central mesmo mantendo ele com volume diferenciado. (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A respeito das negociações realizadas com os compradores da Central, relatou-se que as condições de compras são as mesmas repassadas: estas seguem critérios baseados apenas no volume a ser comprado e nas condições de custos relacionados a entrega. Porém, um dos seus maiores compradores de leite em relação a volume mensal é a Cooperativa D, que compra da Central para revender aos pequenos varejos juntamente com os seus produtos próprios, e esta considera que os preços repassados a ela não são os mesmos praticados junto aos outros compradores principais, o que gera um conflito de negociação entre as partes. No entanto, o que é relatado pela Central é que são repassados os mesmos valores, porém a Cooperativa D queria preços mais baixos para competir com leites mais baratos, o que não é uma visão da Central devido ao

seu posicionamento de mercado. Ademais, a Central afirma que as condições de compras para a Cooperativa D são diferenciadas devido a esta ser uma das acionistas da Central, mas, de acordo com os relatos da Cooperativa D, isso não é percebido.

Não são competitivos quando eles olham para o produto e falam assim, ele não é competitivo porque tem que render x valor ou quando ele olha para um concorrente que vende preço baixo demais. Hoje eu tenho leite Central, que está sendo vendido por 15 centavos acima de alguns concorrentes então eu não vou competir com um cara desses que vende preço lá em baixo, produto não agrega valor, não tem nenhuma empresa que emite o produto, não, o produto Central é diferenciado na qualidade, no que ele oferece, no pacote que ele entrega, aí eu não vou, a Cooperativa D queria que eu fizesse um preço para ela competir com um leite que é um predador, então não é por aí, não tem marca expressiva, então ela enxerga isso e eu enxergo, não vou brigar com um cara desses se não teria que fazer investimento nenhum em marketing, em pesquisa para criar valores no nosso produto que agregam, venderia só produto, eu estaria posicionado na empresa como em custo, não diferenciação (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Percebe-se, nessa relação de compra e venda existente entre a Central e a Cooperativa D, um grande problema gerencial, pois não existe uma relação de confiança, o que dificulta a negociação. Mais que isso: a Cooperativa D impõe os mercados que serão atendidos exclusivamente por ela, não podendo estes ser atendidos pela Central, inclusive na própria cidade onde ambas estão localizadas. Para a Cooperativa D é importante vender o produto da Central devido à ampliação de suas vendas e possibilidades de redução de custos de transporte, por completar as suas cargas vendidas com produtos da Central. Já a Central consegue perceber nessa relação uma importância devido ao volume adquirido da Cooperativa D.

Os territórios de vendas unificadas não são praticados entre cooperativas singulares e a Central. Devido à falta de interesse das Cooperativas Singulares, a cooperativa Central considera que isso iria aumentar e muito seu poder de negociação e diminuir custos, pois não seria necessário o dispêndio dos esforços atuais, em que o vendedor da Cooperativa Central visita um comprador e logo em seguida o vendedor da cooperativa B e D visita o mesmo para também vender seus produtos. No produto leite, a definição do território que será atendido pela Central é avaliada pela localização do comprador ou pelo volume de vendas adquirido: a cooperativa singular D tem mercados de venda do leite que a Central não pode vender, e esses acordos precisam ser modificados, mas as cooperativas singulares não demonstram interesse. Além disso, existem problemas também relacionados à entrega, que também não é conjunta, esta é enviada da Central para um mesmo comprador que compra dela e das cooperativas Cooperativa singulares. Observa-se um conflito de interesses entre as empresas, e a unificação seria o melhor para todos, porém estas insistem em não ter relações comerciais realizadas de forma conjunta.

Eu já tentei várias vezes, que ele entregasse para gente vender para ter um poder de fogo muito maior do que eles, inclusive que eles fizessem a nossa marca, mas eles não fazem, não querem fazer porque eles entendem que aí é uma estrutura de poder deles que se ele ceder isso ele vai enfraquecer, estrutura de poder, o negócio é só isso, não tem um motivo.

[...] Aliás, era o que eu mais queria, que os representantes meus trabalhassem para eles também, está tudo dentro de casa, aí o cara estava fazendo um trabalho excelente em levar a marca da Cooperativa D, que a Cooperativa D tem um produto muito bom, um produto nobre, fantástico, a qualidade fantástica, mas estrutura de poder não permite ações conjuntas (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Entre a cooperativa Central e a Cooperativa D há uma divisão clara de mercados definida no início da fundação da Central, o que dificulta essa relação conjunta. Foram direcionados os mercados a serem atendidos pela Central e pela Cooperativa D, que aos poucos vem se modificando devido à chegada das grandes redes de varejo nas pequenas cidades. Junto à Cooperativa B, entretanto, não existe essa divisão clara, mas o mercado da cidade onde esta está localizada é atendido pela própria cooperativa B.

A cooperativa D tem uma área reservada para ela, espera aí que é outra coisa errada, tem uma área que é reservada aqui que só ela vende, então eu não entro nesse meio. [...] isso foi definido lá atrás quando fundou a Central, não sei, fizeram lá, aqui vai ficar reservado para Cooperativa D e pronto. Só que agora como mudou demais, as redes, elas tem lojas, a rede Central onde decide o poder de compra é em outra cidade, e eu atendo a rede inteira, então ela abre uma loja aqui e eu atendo, então isso ela vai quebrando naturalmente (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A cooperativa B considera que no mercado de Brasília seu produto é mais forte que o da Central, porém a Central afirma que o volume vendido pela Cooperativa B é bem menor do que o que ela vendia anteriormente, pois no momento atual a Central não está atendendo esse mercado.

É, ele pode achar que a marca da Cooperativa B é mais forte nesse mercado porque hoje eu não vendo em Brasília, já vendi no passado, só que ele vende 300 mil litros, quando eu vendi em Brasília eu vendia 1 milhão e meio de litros, aí você tira conclusão, qual que é a marca mais forte (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A relação da Central com os compradores é de confiança, mas também é monetária, sendo esta uma relação positiva. No entanto, os compradores não têm

total clareza e transparência em suas relações, pois estes seguem muito os acontecimentos do mercado e avaliam a permanência e o aumento do produto na gôndola de acordo com a variação de compra do consumidor, o que pode gerar diminuição nas compras da Central, pois a Central, junto a seus compradores, tem um conflito muito claro relacionado ao preço do produto.

Vejo relação de confiança, mas vejo uma relação muito capitalista, muito, eles confiam na gente, confiam no meu produto, ele bota meu produto na gôndola, ele entende que eu faço um preço justo para ele, que eu não faço para um diferente do outro, ele entende que o pequeno compra numa condição inferior do maior, tudo isso eles entendem porque sabem, eles têm acesso à tabela, o cara que é pequenininho sabe que está pagando mais, mas eles enxergam essa confiança, tanto que os caras me ligam, olha, o que você acha que vai acontecer no mercado, vai subir? Eu não vou falar para eles, eu acho que vai subir só para ele comprar, não falo.

[...] Aí é conflito de briga de preço, que eles sempre querem o menor preço e eu quero o melhor preço e essa briga é contínua, mas eles enxergam, a marca tem força, então ajusta-se um ponto. O que eu entendo também é assim, não adianta eu botar um preço muito alto porque não vai vender porque ele vai pôr na gôndola e vai parar, e eu tenho volume para vender, então eu tenho que me adequar ao mercado, mas não pelo de baixo, qual o preço que o consumidor está disposto a pagar? Ah, pago 10 centavos a mais, 15 centavos a mais no litro da Central, aí eu consigo entender. (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central possui dois fornecedores de embalagens secundárias e dois fornecedores de insumos, e considera que é importante ter pelo menos dois fornecedores para cada produto/serviço a ser adquirido, pois assim é mais fácil negociar e ter maior controle na negociação. Percebe-se que, caso a empresa possua mais fornecedores, dividindo seu volume de compra, isto faz com que a relação de parceria e desenvolvimento fique comprometida.

Porém, devido ao volume comprado pela Central quando comparado à venda total dos fornecedores que atendem a ela, mesmo ela concentrando suas compras em um único fornecedor, não será um volume tão alto, o que não gera à mesma um poder de compra elevado. Cabem aqui alguns estudos mais aprofundados para verificar se a relação com alguns fornecedores serão melhoradas, caso estes se tornem únicos, pois como é apresentado, o FIP-A e o FES-B possuem maior dedicação e preocupação com a empresa, mesmo não sendo o volume comprado pela Central tão expressivo, pois estas empresas consideram que a marca da Central é muito forte no mercado.

Quanto ao fornecimento de embalagem primária, a Central utiliza apenas uma empresa como fornecedora, não como opção própria de escolha, mas porque esta parte influencia toda a produção, gerando uma dependência de maquinário para uso da embalagem e atualmente existem apenas dois fornecedores no Brasil. Porém, a linha de produção da Central não funciona com materiais dos dois fornecedores, o que gera exclusividade de fornecimento à FEP, o que na visão da Central é ruim, pois dificulta os processos de negociação. Mas para a FEP, isso aumenta seu grau de parceria junto à empresa, o que facilita e promove melhorias em suas negociações.

A FEP é porque eu não tenho jeito de fazer, a máquina dele é dimensionada para ele, se eu pudesse ter a FEP e na mesma máquina com a FEP e concorrente trabalhando juntos, eu teria os dois se fossem iguais. Porque primeiro que as embalagens são diferentes, os padrões são diferentes, mas se fosse igual, a questão passa para uma coisa, você não pode ter um fornecedor só de nada, você tem que ter 2, 3 aprovados com a mesma qualidade porque se não você fica na mão de um e vai te arrancar tudo que você tem, que é preço, o cara vai cobrar caro, se ele descobre que é só ele que fornece, vai cobrar caro (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Avaliando a postura da Central junto a seus fornecedores, observa-se que o foco principal não é voltado a parcerias, mas a acordos comerciais. Existe uma negociação preocupada com condições que não interfiram na continuidade do fornecimento e do preço, por isso a Central considera importante ter mais de um fornecedor do mesmo produto. Entretanto, isso pode dificultar o relacionamento a longo prazo da Central com seus fornecedores.

Então, fornecedor você tem que ter 3, às vezes você concentra com um, igual a FIP-B fornece muito, mas você sabe que não é só ele, então o que acontece? Ele não pode aumentar muito o preço se não se ela aumentar demais eu vou avaliar, espera aí, eu tenho a mesma qualidade do outro, por que que eu vou ficar na mão só dele? E mesmo por continuidade, você não pode ficar na mão de um único fornecedor, e se de repente ele tem um problema de fornecimento, como você vai fazer, vai ficar sem o produto? Então você tem que ter outros fornecedores aprovados com a mesma qualidade. E geralmente você compra de um, mas o outro está sempre sabendo que, e às vezes compra um pouquinho do outro para ele ficar no páreo com você (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

É perceptível no processo de negociação que não há um grau de dependência da Central com as empresas fornecedoras, exceto com a FEP, que além das embalagens primárias, fornece as máquinas para produção, sendo essa relação, de acordo com a Central, negativa, pois não existem formas de melhorar o poder de negociação entre as partes. Além disso, o mercado de embalagens primárias é liderado por apenas duas empresas no Brasil, o que faz com que estas empresas definam o valor de venda do produto e controlem o mercado.

Não, mas gera uma dependência, não comprometimento só porque eu dependo exclusivamente dele nas embalagens porque eu não posso trocar a qualquer hora as embalagens dele, eu tenho que trocar o parque industrial. Gera um comprometimento? Gera, mas se eu pudesse ter outro

fornecedor apto a fornecer simultaneamente é claro que era interessante, porque eu poderia controlar muito mais os aumentos da FEP, primeiro que está tudo errado, no Brasil só tem dois, no mundo praticamente, que fornecem embalagens longa vida, que é Concorrente e FEP, então se um aumenta o outro aumenta o preço. É justificável? Como você vai saber se é justificável que foi aumentado por necessidade ou quando o mercado está numa recessão brava igual está agora, tem previsto o aumento de 10% aí para janeiro tanto da FEP quanto da concorrente, e aí? É justificável? Como você questiona se é um duopólio? Não tem como você falar não, espera aí, se você tivesse mais fornecedores, ainda que fosse um oligopólio, você falava olha, tem 5 fornecedores, como é que está o mercado? Mas se você não tem mais opções acaba que não tem concorrência perfeita, é uma manobra do Mercado. Edith Penrose já falava isso, às vezes as empresas vão mandar no mercado, e não o mercado nas empresas. Hoje eu não mando no mercado, Central não manda, porque quantas marcas tem? Porque mesmo que eu consiga vender por um preço maior, mas se chegar num limite que fugiu daquilo o consumidor não está disposto a pagar e nem o canal de vendas, e o que acontece? Aí o mercado tem uma concorrência, agora, quando as empresas influenciam o mercado é exatamente o teorema da Edith, que ela fala é o momento das empresas é que manipulam o mercado, no caso do duopólio é claro que as empresas que mandam no Mercado.

[...] É claro, se eu pudesse ter os dois na mesma embalagem, mesmo modelo, que eu pudesse chegar e falar assim, eu compro de um, compro de outro, certamente teria uma condição de barganha melhor. A FEP hoje nos dá uma condição muito boa porque nós fomos primeiros, mas é uma relação dependente.

[...] Ele ser o único meu? Não, mesmo que seja, ainda somos o maior comprador dela no Brasil, mas o que acontece, somos mas quando a Concorrente aumentar ela vai aumentar para mim também. Agora imagine se eu tivesse os dois aqui eu chegava e falava, olha, a Concorrente para mim não aumentou, e aí? E aí ela falava, então está bom, mas agora eu vou falar para ela que a Concorrente não aumentou, e daí? Eu ainda consigo controlar isso porque eu conheço o pessoal da Concorrente, eu sei quanto eles vão dar de aumento, eu chego para FEP e falo, olha, eles não vão aumentar isso tudo, mas vai ficar muito próximo, agora,



se os dois estivessem aqui dentro igual com certeza como nós somos um grande comprador eu conseguiria condições melhores que eu consigo hoje (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Na relação com os fornecedores de embalagens primárias e insumos, existe uma grande cooperação e produção conjunta, em que se mostram boas alianças construídas entre partes que conseguem alcançar bons resultados para os fornecedores e para a Central, fortalecendo o crescimento da Central e dos seus produtos, tendo um investimento conjunto em novos produtos.

Auxiliam e muito, todos eles, não só de ingrediente como embalagem também, embalagem a gente participa de feira internacional, levam, aí a gente vê o que está sendo lançado, faz os seminários, tudo isso ajuda muito a mudar, quais são as tendências de produto, além da produção conjunta de novos produtos, pelo setor de pesquisa e desenvolvimento (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A relação com os fornecedores varia, pois junto ao FEP, por exemplo, o poder de negociação é mínimo, pois está concentrado no fornecimento que direciona os preços, sendo este regido por contratos relacionados à compra de embalagens primárias e locação do maquinário fabril de produção. Já na relação com fornecedores de embalagens secundárias, existe um poder de compra relacionado ao volume, em que é possível negociar melhores preços devido à existência de dois fornecedores do mesmo produto, porém de qualquer forma, a negociação se baseia mais em condições definidas pelo mercado.

Tenho poder porque eu compro de um e de outro, compro da FES-A, compro do outro, hoje tem 3 aprovados já com tranquilidade, o que eu faço é assim, comprar uma quantidade de um para manter ele ativo e fico só com ele naquela linha, porque são várias linhas, para poder a

máquina acostumar com o papelão, aquele cartonado, e na outra eu mantenho o outro, mas eu posso virar tudo para um. É mais definido pelo mercado, não só pela Central. Não adianta eu falar, não, eu quero 120 se o fornecedor tem outros clientes e está praticando 45, é uma condição global de mercado mas que a Central tem força pelo volume que compra (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS – MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Avaliando a observação de que o volume de compra da Central é relevante para modificar as condições de compra com as FES- A e B, observa-se que nessa negociação, como já apresentado pelas empresas FES- A e B, o volume comprado pela Central é considerável. No entanto, a Central não está entre seus maiores compradores, mas é vantajoso vender para a Central devido à imagem que a mesma possui no mercado.

Na relação com os fornecedores FIP-A e B, o poder de negociação é menos intenso, pois estas empresas não possuem produtos exclusivos, como no caso de embalagem secundária e primária, o que promove a possibilidade de vendas para outras empresas, não sendo muito relevante a compra da Central. Porém, observa-se que o fornecedor FIP-A mantém uma relação positiva com a Central e busca desenvolvê-la constantemente, já o FIP-B considera que deveria haver compras maiores e por isto oferece menores benefícios na relação de negociação com a Central.

A Central não percebe uma relação clara nem oportunista de parceria entre os fornecedores e a Central. Na sua visão, é mais uma relação comercial que existe entre as empresas, porém em relatos específicos dos fornecedores e em depoimentos do próprio gestor da Central, percebe-se que existem parcerias sendo realizadas e interesses em cooperações conjuntas para crescimento.

Ah, eu enxergo, eu acho que isso é mercado, isso não tem muito parceria, falar, ah eu sou seu parceiro, é parceiro enquanto está bom, então eu não vejo oportunismo porque

meio que você vai tendo um relacionamento, diminuiu essa chance de oportunismo, as pessoas conhecem, sabem do potencial, não quer perder o cliente, é um bom pagador, então eu não vejo só como... Mas no mercado capitalista, se você deixar vai acontecer o oportunismo (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central cita que não existe parceria, porém apresenta ações conjuntas realizadas na mesma pelos fornecedores: esta cita que existe quase um processo de *supply chain* ocorrendo entre as empresas; já ao contrário, o gestor cita que são realizadas ações junto aos fornecedores, mas estas são apenas sinalização de problemas junto aos produtos dos fornecedores que podem gerar aos mesmos um maior conhecimento e melhor desenvolvimento do produto.

FES-B a gente fez estudo com eles para melhorar a estrutura de papelão, então eles vem, eles participam, não só eles, a FES-A também vem aqui, estuda a máquina, então existe quase um conceito de *supply chain* mesmo, eles entendem o que eu necessito, como eles entendem, o que eles necessitam. Quando eu vou desenvolver uma embalagem, a gente desenvolve em conjunto e isso eu penso que é uma boa parceria, porque não adianta eu desenhar alguma coisa aqui e chegar lá ele falar, isso aqui encarece demais, inviabiliza, então a gente faz junto.

[...] Não, na medida que eu olho aqui e vejo, olha, o produto está apresentando uma anomalia eu falo para ele o que que é a anomalia e aí a gente participa e desenvolve junto, ele traz para testar aqui, então eu estou ajudando ele a desenvolver (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Na relação com os fornecedores existe um alto grau de confiança entre os mesmos. Estes conseguem ter resultados positivos no mercado, pois estão em constante cooperação e processo de desenvolvimento conjunto, diferente do que ocorre com as cooperativas singulares. Não existem conflitos aparentes nessa

relação, apenas poucos lotes que podem ter algum problema de qualidade, o que é resolvido em conjunto sem complicações.

Nesses aí tem. E é muito melhor do fornecedor conosco do que nós com os outros e com as cooperativas. Vejo a confiança do fornecedor de trabalhar em conjunto, desenvolver, tem, se você olhar a estrutura, pela marca, pela força, eles não querem perder, então acaba que fazem um trabalho de confiança, talvez assim, nos principais que você visitou sim, tem relação de confiança (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

A Central não percebe motivos para deixar de comprar de nenhum de seus fornecedores atualmente, pois considera uma relação saudável e sólida, já em relação a seus compradores, o que geraria um interrompimento na distribuição dos produtos, seria apenas alguma questão relacionada a crédito, o que atualmente não existe. No entanto, a Central considera muito importante deixar de receber o leite captado pelas cooperativas singulares, pois isso agregaria bem o valor e reduziria custos e problemas de interesse na relação, além do que, na visão do gestor, a Central teria crescido e aumentado seu faturamento se não estivesse vinculada às cooperativas.

Tirar delas a captação, cada um vai fazer sua função que seja a função de agregar valor na cadeia produtiva delas lá, não elas entregar o leite e intermediar o leite que já provou que não dá certo (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Os principais benefícios em se negociar com os fornecedores são o preço justo praticado e a qualidade, continuidade e cumprimento dos prazos de fornecimento, o que promove uma ótima relação entre a Central e seus fornecedores.

Entrega num preço justo que eu esteja comprando dentro do mercado e que o produto seja bom no meu fluxo de produção, porque se eu tenho um papelão que dá problema e trava a máquina, a máquina fica parada, se o papelão não aguenta é problema de devolução (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

O crescimento da Central tem ligação direta com suas próprias ações de mercado, não sendo devido à relação com fornecedores, compradores ou cooperativas singulares. O gestor não considera que as parcerias tenham auxiliado no crescimento, porém é visível, a partir dos relatos dos fornecedores, o quanto essa relação contribuiu. Além disso, percebe-se que o processo produtivo tem uma relação direta com o fornecedor, o que mostra que este teve impacto no crescimento da Central.

Está muito ligado à questão da Central com o mercado de expansão dela, de esforço dela de criar mercado, desenvolver mercado, fazer um negócio diferenciado. Não, tem, se você olhar o fornecedor dos grandes aí tem igual a FEP tem um preço grande para gente ter crescido, mas com as cooperativas não (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

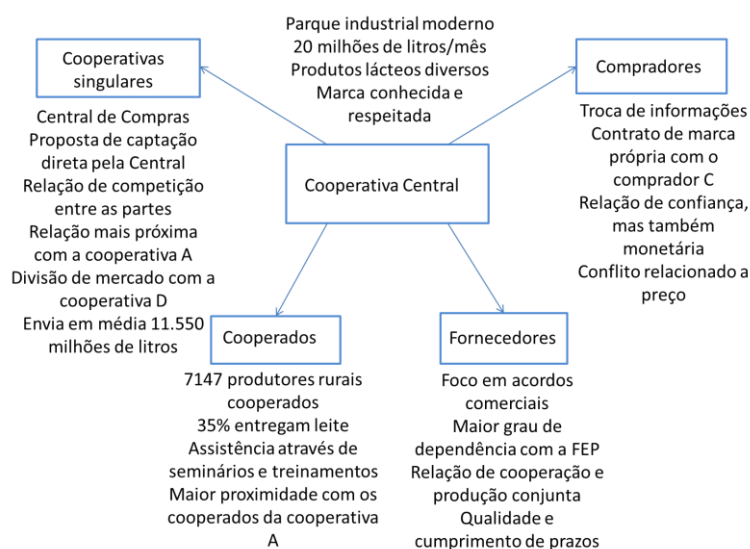
Para o desenvolvimento e crescimento da Central, é importante que as Cooperativas singulares busquem maior integração e profissionalização de sua gestão, de forma que seja possível administrar as cooperativas sem conflitos de interesses próprios, o que diminuiria os problemas enfrentados atualmente.

Se não tiver gestão vai quebrar tudo, esse é meu resumo, E não precisa ir longe não, lá na primeira tese do Luiz Marcelo Antonialli você vai ver o que ele fala lá, lê lá para você ver, ele fala que se não tiver profissionalização vai estar quebrando mesmo, se você pegar da época que ele fez a tese dele, pega até agora, faz um parâmetro, pega lá, tese do Luiz Marcelo, conforme ele tem defendido, tal, e olha quantas cooperativas tinham na época. Não é só de leite, olha o

número de cooperativas total, exclui as cooperativas de crédito porque essas estão expandindo, por quê? Está expandindo porque o povo está tomando muito dinheiro, o país estava crescendo, toma dinheiro para investir. Mas exclui as de crédito e olha as outras para você ver, quebra demais, porque não tem gestão, o problema de cooperativa é gestão, é uma turma política que está no poder. Agora, se não põe ele lá em cima no conselho e os administradores administram, muda tudo (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

Abaixo segue a figura 16 que resume as relações da Cooperativa Central com os produtores rurais, as cooperativas singulares, os fornecedores e os compradores principais da cooperativa Central.

Figura 16 - Cooperativa Central e seus relacionamentos



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

#### 5.2.4. Fornecedor de Embalagem primária (FEP)

O fornecimento de embalagens primárias para acondicionamento do leite industrializado pela Cooperativa Central é feito por uma empresa multinacional que se inseriu no Brasil com auxílio da Cooperativa Central. Essas empresas têm um relacionamento bem próximo de parceria, pois juntas já desenvolveram novos produtos e projetos e estão sempre se auxiliando tanto em projetos existentes como em novos.

Olha, só para você ter uma ideia, a Central, ela inclusive foi uma das empresas que ajudou a FEP a entrar no Brasil, a Central foi a primeira empresa de leite Longa Vida UHT, a gente já tinha alguns outros clientes, a gente tinha a Batavo lá no passado, para gente fazer leites especiais, a gente tinha a Siol, a gente tinha a Frimesa fazendo leite condensado, mas a gente, o nosso primeiro play, o nosso cliente de leite UHT realmente, leite UHT no mercado a trabalhar com a marca FEP no Brasil foi a Central. Então isso foi antes de ter a planta inclusive, a gente trabalhava com a importação das embalagens, então eu diria que a Central inclusive ajudou a trazer a planta da FEP, hoje a gente tem uma planta lá no Paraná e a gente tem mais de 600 funcionários hoje, e a Central foi um dos catalizadores, uma das empresas que acreditaram no nosso trabalho mesmo quando a gente não tinha planta local (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS)

A Cooperativa Central antes possuía outro fornecedor de embalagem primária, esta trocou seu fornecedor devido à busca por inovação, procurando melhorar a eficiência e a eficácia dos seus produtos, mudando todo o seu maquinário e implantando novos formatos de tampas e embalagens.

A Central vinha buscando inovação, uma forma de se diferenciar e agregar valor ao mercado e a FEP eu acho que ela veio com uma proposta de valor para isso, tanto para trabalhar a diferenciação da embalagem em si como também trabalhar as diminuições de custos totais de operações, que a gente chama de TCO que é o *total cost of ownership*, então a ideia era trabalhar também com eficiência e com uma cadeia mais eficiente dentro da planta (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

As primeiras vendas para a Central ocorreram em 2007, sendo que houve um monitoramento do mercado pela FEP para escolha do cliente e definição das vendas. Inicialmente a entrega dos produtos era feita direto da unidade do Paraná, porém a importação era feita da planta da Alemanha; depois, com auxílio da Central, foi implantada a produção no Paraná e um Centro de Distribuição em Uberaba.

Como sempre a FEP tem algumas empresas que são de interesse dela para começar a fazer negócio, a gente monitora o mercado, então a gente conhece os *players* do mercado e entende posicionamento de preço, entende um pouco a estratégia desses clientes e vamos dizer, entre eles, uma das empresas que faziam sentido dentro do nosso portfólio era a Central e eu acho que a gente conseguiu trazer uma proposta ganha-ganha.

[...] É, não foi criada exclusivamente para Central, mas vamos dizer que a Central ajudou a fazer com que o CD fosse criado pela relevância da operação com a Central, ajudou a ter massa crítica para esse CD (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

É interessante avaliar o quanto a relação entre essas duas empresas é de parceria, e ambas percebem isso, realizando ações conjuntas. Além disso, percebe-se um grau de relacionamento elevado por parte da FEP com a Central, pois esta possui de certa forma “gratidão” pelo que a Central auxiliou em sua entrada no mercado brasileiro.

A empresa FEP produz sistemas para embalagens cartonadas assépticas, tampas que são relacionadas às embalagens, máquinas de envase e equipamentos de distribuição. A negociação com a Central é estruturada a partir de três contratos principais: o de arrendamento e aluguel dos equipamentos, o contrato de fornecimento das embalagens e o contrato de serviços técnicos. Não existem contratos referentes à inovação de produtos, apenas uma aliança de forma informal acontece.



Os contratos definidos entre a FEP e a Central promovem nas empresas um grau de necessidade de relacionamento, pois as mesmas ficam presas a esse processo, porque o maquinário é arrendado e alugado. Dessa forma, cria-se um grau de exigência de compra das embalagens sempre e exclusivamente desta empresa. Por fim, promove-se um grau de interação mais elevado, pois se percebe uma parceria com possibilidades de longo prazo, devido às unificações realizadas a partir das negociações existentes. As duas empresas passam a ter um impacto de parceria muito relevante, por estarem inseridas em um mercado conjunto, em que existe de certa forma um grau de dependência e uma participação significativa de um fornecedor no sistema produtivo da Central, ou mesmo dentro do parque fabril.

Então é praxe do mercado ter dois, três fornecedores para cada caixa de papelão ao contrário da embalagem primária, tanto é que aqui você só tem FEP, não tem FEP e outro concorrente porque aqui entra equipamento. Ele vende a embalagem para você só que tem um equipamento dele que só roda a embalagem dele, entendeu? Então ele “amarra” o cliente, fideliza o cliente e toda produção é 100% FEP, a Central é 100% FEP. No papelão não, você tem dois, três fornecedores do mesmo cliente (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS FES-B).

Essa opinião vai contra o gestor da Central, que considera importante que a empresa tenha dois ou mais fornecedores de um produto, para que o mesmo não tenha problemas quanto a fornecimento e perdas na negociação.

A partir dos depoimentos das pesquisas, percebe-se que os contratos da FEP com a Central não têm conflitos ao longo da relação. Já foram feitos pequenos ajustes, sendo eles fáceis de serem conduzidos pelas empresas, e as condições contratuais estabelecidas promovem ganhos a ambas as empresas que participam do processo.

Eu acho que ajustes entre as empresas sempre existem, até porque é uma relação muito complexa entre as empresas, aquilo que eu te falei, a gente tem uma relação entre as empresas muito grande, são muitos milhões por ano, até por mês, então é uma relação muito grande entre as empresas, então óbvio que sempre vai existir ajustes. Nunca chegamos, por exemplo, a ter que rediscutir alguma relação contratual, isso não, e sempre chegamos num acordo usando bom senso, acho que isso é o principal numa relação B2B entre as empresas onde você tem interesses genuínos de cada parte normalmente se consegue, se tem boa vontade você acha um caminho para buscar uma relação de confiança e existe uma relação de confiança muito grande entre as empresas, tanto a Central tenta entender a FEP como um parceiro estratégico de negócios, como a FEP olha para a Central como um grande parceiro na região de Minas (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

O volume de compras de embalagens primárias gira entre 30 e 35 milhões de embalagens mensais, sendo tanto para leite quanto para os outros produtos produzidos pela Central. Este volume alto gera uma melhor negociação no preço dos contratos devido à gestão da negociação. A Central compra em torno de 10% do que é vendido pela FEP, sendo um de seus maiores compradores. A quantidade de compra da Central influencia diretamente no preço, dando a ela vantagens nesse processo. A Central adquire 100% de sua demanda de embalagens primárias da FEP, e esta atende sua demanda para outros produtos além do leite.

O volume comprado pela Central parece pequeno quando comparada a totalidade vendida pela FEP, porém devido à quantidade de concorrentes pequenos esse valor é expressivo, pois é comprado um percentual elevado por uma única empresa que é a Central, gerando vantagens e comprometimentos maiores nas negociações. Entre as empresas FEP e Central, existe um alto grau de confiança e transparência: a FEP conhece toda a produção da Central e busca

o crescimento conjunto da cooperativa, fornecendo à Central também uma assistência e um contato diário.

A primeira ação expressiva entre as duas empresas foi o lançamento da nova embalagem para o Leite UHT. Esta embalagem foi desenvolvida pela FEP, e juntas, essas empresas implantaram um novo formato de caixa para as embalagens, construindo um novo conceito no mercado, o que tornou a Central pioneira na implantação.

A FEP começou com a linha de produtos de litro com a Central, então a gente substituiu 4 linhas da empresa anterior por 2 linhas da FEP com praticamente o mesmo output de embalagem e depois eles também migraram para o sistema de embalagens pequenas.

[...] A gente apresentou esse conceito para Central, a Central gostou da ideia, quis entender um pouco mais, fizemos pesquisas junto ao consumidor mineiro em conjunto para entender se realmente juntando a embalagem a da marca Central, se isso fazia sentido na perspectiva do consumidor, se o consumidor iria entender isso como uma proposta de valor, iria agregar valor para marca e para categoria e fez sentido e aí acho que foi mais um dos passos para conclusão da negociação (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

Outra ação desenvolvida pelas empresas foi a implantação de tampas diferenciadas em seus produtos. Inicialmente foi lançada a tampa click e depois foi implantada a tampa de rosca nas embalagens, o que trouxe para o consumidor uma boa visibilidade da marca, por ser fácil de manusear e armazenar o produto a partir dessas tampas. Durante essas implantações, todos os processos de comunicação relacionados à implantação e aceitação do produto pelo mercado consumidor tiveram participação constante das duas empresas.

O desenvolvimento de embalagens de meio litro também foi uma parceria desenvolvida entre a Central e a FEP. Aliadas a isso as ferramentas tecnológicas que a FEP possui proporcionaram à Central o desenvolvimento de

produtos com mais eficiência e eficácia que outras empresas, reduzindo custos, flexibilizando a produção e dando mais agilidade ao processo, pois esta utiliza em sua totalidade as possibilidades tecnológicas que a FEP disponibiliza.

A FEP tem alguns diferenciais no mercado, comparativamente com o que tem hoje dentro do mercado a nossa concorrência, a FEP tem uma característica que ela tem equipamentos que são normalmente mais rápidos, nossos equipamentos têm um custo de operação menor, nossos equipamentos têm uma flexibilidade maior, então isso trouxe também para a Central a capacidade de lançar SKUs que ela não poderia lançar no passado. Ou ela até poderia lançar no passado, mas seria muito mais custoso, talvez ela tivesse que ter uma linha especialmente para aquele formato e pelo tamanho do negócio, muitas vezes não se justificaria ter uma linha exclusivamente para aquilo, sem dúvida nenhuma, que a nossa tecnologia trouxe algumas capacidades adicionais para a Central. Agora, claro, a gente tenta promover para que a Central utilize isso e o que existe de melhor dentro do mercado dela e eu diria que a Central hoje é uma das empresas que mais utiliza bem o portfólio de capacidade tecnológica que a gente oferece (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

Além do novo formato de embalagem e da tampa, a FEP foi responsável por auxiliar na relação e desenvolvimento de parcerias com outras empresas de fora com a Central, que geraram resultados de desenvolvimento de produtos para a Central e maiores vendas para a FEP.

Posso te comentar que a gente já esteve, por exemplo, pensando um pouco fora do que fosse escopo normal de negócio, nós já catalisamos a Central para fazer parcerias com outras empresas que vieram nos procurar. Por exemplo, vamos falar da Santa Clara, que é uma cooperativa lá do Rio Grande do Sul, ela estava buscando alguém para fazer algumas aplicações de produto, buscou a FEP, nós indicamos a Central, no final das contas nós estamos vendendo para Santa Clara via Central, mas é uma parceria em conjunto. Esse é o nosso dia a dia de negócios que a

gente busca com eles (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A FEP considera muito importante a relação existente entre a Central e sua empresa, sendo estas empresas grandes parceiras estratégicas, e cita uma grande preocupação no desenvolvimento da Central, buscando o crescimento da mesma e fazendo com que esta alcance bons resultados.

Sem dúvida, é uma parceria estratégica entre os dois, acho que a Central tem muito mérito, sem dúvida, e a gente teve uma participação relevante nesse sucesso, eu acho que é um sucesso de 4 mãos, sem dúvida nenhuma. A gente tenta suportar a Central em diversas áreas, desde marketing com informação, com tendências de mercado, tendências no mundo, mostrando o que pode vir ser a importante nos próximos anos, preparando a Central para o futuro, trazendo desde uma consultoria de marketing de vendas, logística, trabalhando realmente uma relação de ganha-ganha, área financeira sempre se conversa para tentar encontrar uma equação importante entre as duas empresas, a parte de indústria buscando também um ganha ganha de eficiência, treinamento, serviços, aumentando a produtividade da fábrica deles, fazendo com que a fábrica também tenha vamos dizer muito maior output com a mesma área produtiva com o mesmo número de funcionários, trazendo uma automação para empresa. Então você tem eu diria que uma relação intrínseca e muito forte entre as empresas. E para FEP também a gente só vai vender mais se a Central vender mais, então isso faz parte também do nosso plano estratégico, de crescer com os clientes atuais (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A relação com as cooperativas singulares é apenas institucional, a partir do conhecimento de alguns gestores e da participação de algumas reuniões conjuntas. Porém, o processo negocial ocorre diretamente com a Central. Mesmo com a Cooperativa B, que possui leite envasado UHT na embalagem da FEP, o contato ocorre todo com a Central, a Cooperativa B repassa suas

necessidades quanto à imagem da marca à Central, que efetua as negociações junto a FEP.

Com a FES-A e FES-B, que são fornecedoras de embalagem secundária, existe uma relação entre a Central e a FEP, pois a embalagem adquirida das FES é finalizada pelas máquinas da FEP, e o planejamento para desenvolvimento das mesmas é conjunto, para realizar a definição e padronização das mesmas de acordo com as necessidades, mas toda a negociação com as FES é realizada pela Central, ficando apenas para a FEP definir o protótipo adequado a suas máquinas.

Com os principais compradores da Central que possuem marcas próprias desenvolvidas, o contato se dá exclusivamente via Central, e esta define junto aos mesmos a necessidade e encaminha à FEP para produção.

Durante o processo de entrega das embalagens, todos os custos são por conta da FEP, que é responsável por produzir, transportar e entregar todas as embalagens para a Central. Para se otimizar esse processo, já foi discutida entre as empresas a possibilidade de desenvolverem em conjunto o frete retorno, pois caminhões da FEP entregam seus produtos nos locais de instalação da Central, porém verificou-se que não existe viabilidade, devido à necessidade de adaptação dos caminhões para este processo.

A gente pode até pensar em criar, mas como a embalagem tem uma especificação de caminhão, muito específica, você precisa ter cantoneira, você precisa de um caminhão sider, você precisa ter algumas especificações, eu acho que inclusive nós já fizemos esse estudo no passado e pela distância do CD ser muito próximo, a viabilidade econômica, eu acho que o risco era muito maior do que a viabilidade econômica (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

As entregas são realizadas de 3 a 4 vezes por semana, ambas as empresas alegam nunca terem tido problemas quanto à entrega, pois esta sempre foi realizada nos prazos necessários.

A FEP considera que a relação com a Central é de extrema cooperação e as empresas se ajudam no mercado. Estas empresas têm reuniões semanais para discutirem suas necessidades, além de visitas frequentes da FEP à Central, tanto pelos gestores quanto pelos técnicos específicos para acompanhamento da produção da Central.

Eu vou pelo menos duas vezes por mês pessoalmente, meu *account manager* que é meu gerente de atendimento direto ele passa praticamente uma semana do tempo dele na Central (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A FEP tem total conhecimento do quanto é produzido e vendido pela Central, existindo uma relação estreita entre essas duas empresas. No entanto, a participação da Central na FEP quanto a dados financeiros ou de produção restringe-se à relação existente entre essas duas empresas. Mas a FEP, em nenhum momento, percebe que essa particularidade na relação pode definir um grau de dependência da Central, enxergando e considerando que a Central percebe a FEP como uma grande parceira estratégica, inclusive no momento da definição do preço, buscando um preço adequado e justo que faça com que a Central possa crescer.

Claro que o interesse da FEP não é tirar a competitividade da Central, então eu nunca vou trazer uma questão de preço que possa inviabilizar a capacidade da Central de jogar o jogo no mercado, porque isso é um tiro no pé, eu vou acabar diminuindo as minhas vendas, a minha ideia é fazer com que ela venda mais, com que a Central venda mais, então eu por própria proteção do meu negócio eu não tenho a capacidade de fazer uma mudança de preço que vá tirar a competitividade da Central no mercado. Então é uma

relação que ela tem sua capacidade de mudança, mas ela é uma relação que sem dúvida que tem que fazer sentido para as duas empresas, ela tem que ter sentido econômico para FEP de forma a trazer uma compensação de um aumento de custo, de algum aumento de uma matéria prima, mas ao mesmo tempo ela tem que ser algo que faça sentido para o mercado e para a Central dentro desse Mercado (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A FEP escuta muito os *feedbacks* apresentados pela Central e considera que esta busca o seu desenvolvimento quando proporciona os retornos, pois assim é possível que a empresa cresça e se desenvolva nos pontos considerados críticos da relação.

Constantemente busca-se melhoria em serviços, melhoria *supply chain*, melhoria tanto em qualidade de embalagem, faz parte do nosso negócio fazer melhoria continua, o feedback dos clientes é muito importante e com o feedback deles a gente consegue entender por exemplo onde a gente pode também trazer diminuição de custos também entre as duas empresa, por exemplo, quando a gente consegue uma melhoria em uma eficiência de um maquinário, isso acaba sendo dividido entre as duas empresas, é bom para FEP que a FEP vende mais embalagens e é bom para Central que ela diminui o custo fixo dela por embalagem então é uma relação de pronta cooperação e ganha ganha (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A FEP percebe diversos pontos positivos em negociar com a Central, porque esta considera que a Central é uma empresa transparente e ética e com uma visão diferenciada no mercado quando comparada a outras cooperativas, pois esta conta com uma gestão com visão moderna voltada diretamente para questões do mercado.

Um dos pontos positivos de trabalhar com a Central em especial é que, apesar de ser uma cooperativa, ela é muito profissional e voltada ao mercado. Cooperativa às vezes tem um pouco mais de dificuldade de trabalhar questões de marketing, de desenvolvimento de conceitos de produtos,



porque está a raiz de trabalhar mais produtos commodities. E eu acho que a Central não, acho que apesar disso, apesar de ter uma área de uma cooperativa e ela é uma Central de cooperativas que tem a parte do cooperativismo e tudo mais, ela é uma empresa muito dinâmica com uma gestão muito moderna, voltada para o mercado, então eu colocaria isso como um ponto muito positivo da Central, e é uma empresa ética, é uma empresa que tem transparência na relação muito interessante, é uma relação de muita confiança, eu acho, entre as empresas, não é um ganha perde, normalmente é um ganha ganha a relação das duas empresas (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

A empresa FEP possui indicadores que mensuram os ganhos a partir das negociações com a Central, sendo o crescimento da empresa um dos principais. Esse crescimento foi de ambas as empresas, por serem grandes parceiras estratégicas, e em decorrência disso, houve um aumento de funcionários.

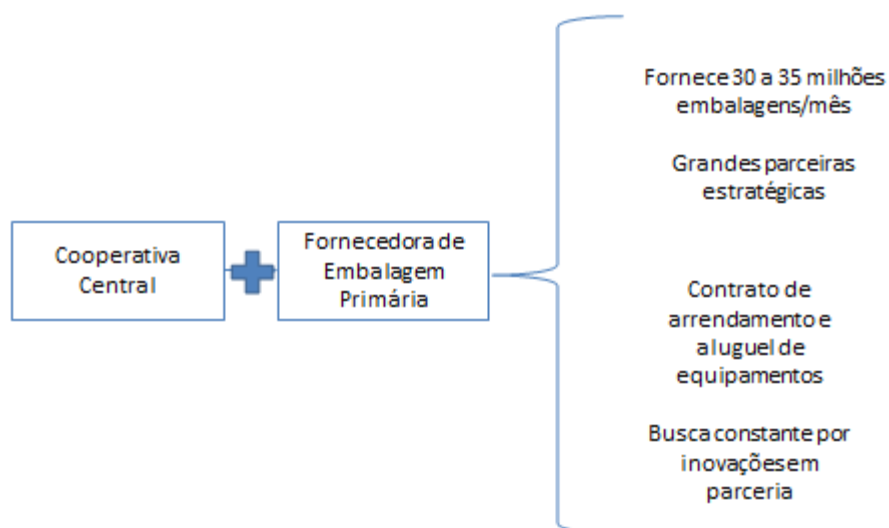
A relação pelo próprio tamanho, quando a gente for imaginar que eu te falei que a gente vende em torno de entre 30 e 35 milhões de embalagens para a Central por mês, a gente começou vendendo 12 milhões, então a gente praticamente triplicou a operação desde 2008 para cá. Então sem dúvida nenhuma, é uma operação que a Central se beneficiou com a escala, a Central também cresceu durante esse tempo, eu acho que também muito do investido da parceria entre as empresas, ela foi ganhando mais corpo, ela foi ganhando share, ela foi ganhando mercado e a gente também foi ganhando junto com ela, foi uma relação de ganho mútuo (RELATO DA PESQUISA – GERENTE NACIONAL DE VENDAS).

Fazendo uma análise geral da relação FEP e Central, é muito positiva essa parceria, pois ambas as empresas têm uma preocupação com o crescimento mútuo e o desenvolvimento de parcerias constantes. A FEP busca auxiliar a Central nas áreas de inovação e P&D, e a Central busca auxiliar no *feedback* preciso e contínuo do uso dos equipamentos e maquinários. O desenvolvimento em conjunto de produtos e processos é constante e funciona sem conflitos aparentes, havendo uma relação saudável entre as empresas. Pode-se considerar

que existe uma busca de desenvolvimento da Central pela FEP, que quer sempre que esta cresça e alcance facilmente seus objetivos.

Abaixo segue a figura 17 que resume as relações do Fornecedor de Embalagem Primária FEP com a Cooperativa Central e outros elos da *netchain*.

Figura 17 - Fornecedor de Embalagem Primária



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.5. Fornecedores de Embalagens secundárias FES-A e FES-B

A Central conta com duas empresas que fornecem embalagens secundárias, a FES-A e a FES-B. Ambas têm grande qualidade no mercado e possuem facilidades na negociação. Esta prática, de serem duas empresas fornecendo o mesmo produto, é interessante, pois proporciona à Central a

possibilidade de negociar melhores preços. Além disso, faz com que a Central tenha menos problemas relacionados a possíveis faltas de produtos ou atraso em sua entrega. Entretanto, percebe-se que o grau de parceria entre as empresas é menor, diferente de quando se tem uma única empresa em que o volume de compras é maior e, além disso, o grau de confiança é maior devido a esse relacionamento.

A FES-B considera interessante que no segmento de embalagem secundária a empresa tenha duas ou mais empresas para ser possível negociar, pois em um momento de interrupção de entrega por uma das empresas vendedoras, a empresa compradora não terá problemas quanto a compras, pois segundo a FES-B demora-se cerca de 30 dias para ter construído o padrão de acordo com a empresa compradora.

Deixa eu te explicar, caixa de papelão é um segmento extremamente complexo, se você é um industrial, você não pode ter só um fornecedor de matéria-prima, caixa de papelão, para cola, para tampa, para embalagem primária você até pode ter. Para embalagem secundária você não pode ter, por quê? Se amanhã eu não consigo te fornecer a embalagem e você vai procurar outro fornecedor, você vai precisar de no mínimo 30 dias para esse fornecedor desenvolver essa caixa dentro do seu padrão, homologar a arte, você tem que aprovar a arte e eu criar um clichê, que é uma ferramenta para produzir sua caixa para eu te entregar. E como é um item básico, você não pode deixar faltar então se amanhã eu ligar para o responsável de compras e falar, que eu tive um problema de logística, ou um problema de produção, problema de fornecimento de matéria prima para mim de papel e eu não consigo te entregar a caixa, ele para a produção dele. Então o que as grandes empresas fazem, elas tem dois, três fornecedores de embalagens secundárias cadastrados e todos os itens são homologados, desses, dois, três fornecedores. Então todo mundo pratica mais ou menos os mesmos preços e todo mundo tem que trabalhar no mesmo padrão de qualidade de embalagem, entendeu? Para que isso? Para quando você consumidor final, a hora que você for no supermercado, você não perceber diferença

dentro desses três fornecedores. Então a caixa que você compra lá no supermercado você não sabe distinguir se é FES-A, FES-B ou se é outra empresa, enfim, então a gente tem que trabalhar no mesmo padrão (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS FES-B).

A FES-A atua no segmento de papel e celulose com uma produção no mercado interno e no mercado externo, de papel para imprensa, papel kraft ou papel virgem e papel para embalagem secundária, sendo este o produto de relacionamento com Central. A FES-B atua no segmento de papel, celulose e corrugados, que é uma embalagem secundária de papelão, sendo revendida à Central essa embalagem secundária. Ambas as empresas produzem seu produto do início ao fim, tendo um sistema de produção totalmente verticalizado.

O fornecimento da FES-A e da FES-B para a Central é focado na caixa para acondicionamento do leite industrializado e no tabuleiro para paletes. Em média são vendidas pela FES-A de 190 a 200 toneladas por mês de papelão, girando em torno de 1 milhão de unidades mês. Já a FES-B tem uma venda mensal de 500 mil unidades ao mês.

O relacionamento de vendas com a Central pela FES-A iniciou-se em 2007, sendo que as compras são realizadas em sua maioria quinzenalmente, podendo ser até semanais, de acordo com a necessidade. O vendedor da empresa FES-A visita a Central para realizar as negociações, sendo estas visitas definidas de acordo com a necessidade da Central, podendo estas estar relacionadas à demanda ou também a alguma embalagem com problema que precisa ser verificado.

Já as vendas da FES-B para a Central tiveram início em 2011. As compras são mensais, em sua grande maioria por telefone, e são feitos agendamentos de visitas de acordo com a necessidade da área de produção, para identificar possíveis anomalias e problemas nos produtos adquiridos.

É assim, a programação são dois setores que a gente trabalha dentro da Central, o setor de compras, que eu atuo direto no setor de compras, negociação, volume, programação, alteração da programação; e o setor de produção, controle de qualidade eficiência de máquina, anomalia da embalagem, se está chegando embalagem fora do padrão. Então a gente trabalha com dois ramos dentro da Central, e eu venho todo mês, com visitas agendadas e programadas. Mas por causa da produção, porque o comercial a gente fala direto via telefone, e sempre quando eu estou na unidade eu sempre tenho uma reunião com o comercial, que o comercial é mais tranquilo, as relações são mais tranquilas, a produção ela requer um pouco mais de atenção, que a gente tem que entrar para dentro da fábrica acompanhar, ver se tem alguma anomalia, um impacto que essa anomalia teve na eficiência da máquina, então a gente faz isso mensalmente, nós FES-B (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS FES-B).

Esse ponto pode ser considerado crítico na relação, pois não existe uma presença constante ou mesmo mais facilitada de um técnico na Central, e quando existe algum problema com o produto adquirido, a Central deve recorrer ao vendedor, que nem sempre é a pessoa mais preparada para resolver a situação, para que depois o mesmo, se necessário, encaminhe um técnico, o que pode demorar e gerar problemas na produção, acarretando possíveis atrasos na entrega.

O setor de maior contato na Central que a FES-A possui é a área de compras, melhor definido atualmente como a Central de Compras e o setor de qualidade. Estes estão em constantes negociações relacionadas à melhoria dos produtos oferecidos, adaptando os mesmos à necessidade da Central. Já a FES-B tem maior contato com o setor Comercial e com o setor de Produção.

Para as cooperativas singulares B e D, também são feitas as vendas das embalagens secundárias pela FES-A, porém todas as negociações são realizadas pela Central de Compras localizada na Cooperativa Central, facilitando o contato e o intermédio das negociações. As visitas a essas empresas ocorrem em

menor grau, apenas eventualmente, quando existe alguma não conformidade no produto. O restante é resolvido junto à Central de Compras. A FES-B vende apenas para a Cooperativa D em torno de 50 mil caixas a cada três meses, sendo esta venda por intermédio da Central de Compras localizada na Cooperativa Central.

As compras são conjuntas, o que eleva o volume adquirido, dando à cooperativa Central maior poder de negociação. Depois da venda, a Central de Compras se encarrega de separar as notas, faturar e encaminhar a cada cooperativa singular as notas a serem acertadas.

Em relação a outros fornecedores da cooperativa Central, a FES-A mantém contato apenas com a FES-B, que é seu concorrente, e compete com a mesma nesse mercado, sendo este contato apenas superficial, e também com a FEP, que adquire parte de sua matéria-prima da FES-A. Além disso a FEP negocia junto à cooperativa Central o formato e modelo da embalagem secundária para ser produzido pela FES-A, pois o maquinário da FEP é que irá fechar e lacrar as embalagens secundárias vendidas pela FES-A, devendo este produto ser feito em conjunto. O que ocorre é que tudo é feito por intermédio da Cooperativa Central, e as decisões são repassadas para a FES-A produzir e para a FEP adaptar as máquinas de acordo com o que foi acordado. A FES-B cita que não mantém contato direto com FES-A, nem com a FEP, sendo seu contato apenas com a Cooperativa Central.

O mesmo ocorre com os principais compradores da Central: a FES-A e FES-B não mantêm contato direto com as empresas, mesmo as que produzem produtos de marca própria. Toda a negociação é realizada pela Central juntamente ao comprador, e depois é repassada às empresas FES-A e FES-B para produção, de acordo com o que a Central solicita, sendo esta responsável por todas as negociações.

Existe um alto grau de concorrência entre FES-A e FES-B, pois as mesmas possuem padrões de qualidade semelhantes, sendo que o que muda nas negociações está relacionado às questões específicas de fornecimento de cada uma das empresas, e estas empresas se sentem, de certa forma, ameaçadas por existirem dois fornecedores do mesmo produto.

Fica claro, a partir do estudo, que a FES-B busca alcançar maior venda na Central, de forma a diminuir as vendas da FES-A. Dessa forma, a FES-B busca oferecer uma proximidade constante na indústria, para elevar seu diferencial junto à Central. A FES-A considera que seu principal diferencial se volta aos valores de tributação: por ela estar localizada no estado de Minas Gerais, seria mais vantagem negociar com a FES-A, devido a maiores ganhos relacionados ao fisco.

Hoje a FES-A no estado de Minas nós temos o diferimento ICMS e como a FES-B fica fora do estado ela não pode ferir esse ICMS, ela tributa o ICMS para a Central. Que talvez acredito eu, não quero dizer da opinião da Central, mas acredito eu que para a Central não é uma grande vantagem devido acumular ICMS sem poder utilizar. Porque todo ICMS diferido você não pode utilizar, ele fica parado a não ser por alguma coisa de utilitário ou essas coisas você pode utilizar se o governo autorizar (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

É raro eu ter um cliente que eu sou 100% FES-B, normalmente eles têm dois ou três fornecedores. Não quer dizer que eu não possa fornecer 80%, eu posso fornecer mais do que a FES-A, por exemplo. Dentro da Central eu posso fornecer 80 e a FES-A 20, ou vice versa (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A FES-A iniciou suas negociações com a Central a partir de contato telefônico e visita por parte do vendedor da empresa na cooperativa Central, e

essa negociação durou em torno de 6 meses até que o fornecimento tivesse início.

A cooperativa Central é considerada como um comprador relevante para a FES-A, em sua unidade de Betim, pois ela hoje produz em torno de 5 mil toneladas de embalagem secundária mensal, sendo a Cooperativa Central uma compradora de 4% da produção mensal da FES-A, tornando-se umas das maiores compradoras do estado de Minas Gerais.

Não, no mês não, ela compra em torno de 190, 200 toneladas, mas como nossa filial de Betim são normalmente lugares pequenos, nossa venda de Betim, nós temos clientes de produtos que fazem Betim, sendo que de grande volume mas são vendas fora do estado. As vendas feitas dentro do estado de Minas Gerais, que no caso sou eu vendedor e outros vendedores que atendem a região, a Central está dentro dos maiores clientes da unidade (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

De acordo com a FES-A, o volume de compras da cooperativa Central cresceu muito ao longo dos anos, porém isso não foi o fator principal para melhores negociações de preço, pois segundo a FES-A, existe um alto grau de parceria entre as empresas, o que gera bons retornos de negociação entre elas.

Não, nós temos tido uma negociação bastante saudável tanto quanto se precisa de ajustar a gente negocia, conversa, porque por ser um parceiro da FES-A, a FES-A senta para conversar, não se passa reajuste de qualquer maneira e evidentemente que daí para cá só cresceu o preço. Vagarosamente mas cresceu (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

A FES-B considera a Central como um comprador importante de sua produção, e o volume comprado não é tão relevante quando comparado à venda total da empresa, que ficará em torno de 0,5%, mas devido ao volume de compra



concentrado em um único cliente, a FES-B considera muito importante esse percentual, e a partir dessa relação, ela alcança boa margem de contribuição.

Pelo volume individual, é um volume considerável para um cliente só, a gente produz 100 milhões de embalagens mês, por exemplo, só que são 500 clientes. E tem os clientes potenciais que a gente chama hoje de Key Accounts, os clientes chave, a Central ainda não está entre os 20 maiores do Brasil, mas ela tem um volume expressivo, ela está ali entre os 30 maiores do Brasil de volume dentro de uma unidade fabril. Por exemplo, os maiores consumidores de caixa no Brasil são BRF, Sadia e Perdigão, depois vem indústria de fumo, que consome bastante caixa. Então o que a gente avalia como cliente potencial hoje, é pelo volume individual, então assim, 500 mil caixas que ele consome da FES-B é um bom volume, é um volume expressivo, aí tem a qualidade dessa caixa que a gente vende, também é interessante, caixa que dá para agregar valor nela, você consegue agregar valor então para FES-B, isso é bom, a margem de contribuição dessa caixa é uma margem boa, isso tudo favorece a captação desse cliente potencial então a Central é considerada sim um cliente bom para a empresa (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

As entregas dos produtos adquiridos da FES-A são feitas pelos próprios caminhões da Central, que vão a Betim, levando seus produtos e retornam com as embalagens secundárias produzidas pela FES-A. Isso é uma grande vantagem na negociação, pois antes a FES-A tinha que contratar terceiros para entregar essas embalagens, o que gerava maior custo na mercadoria, e hoje isso é feito em conjunto, o que facilitou o processo, além de reduzir custos e problemas na entrega, sendo esta uma boa estratégia para ambas as empresas.

Exatamente. É uma negociação que nós fizemos, que é bom tanto para FES-A quanto para a Central. Por que a Central tinha os caminhões dela retornando vazios e nós pagávamos frete para terceiros para fazer esse transporte. Na condição de passar para o frete FOB, a Central ocupou seus caminhões de volta e a FES-A não precisou contratar

terceiros e deu desconto de frete na mercadoria (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

As entregas realizadas pela FES-B são todas pelo método CIF, em que a responsabilidade do transporte é por conta da empresa vendedora. A empresa que entrega os produtos à Central fica localizada em Araçatuba - SP, e as duas empresas tentam negociar melhor os prazos e a quantidade de entrega, de forma que a FES-B possa entregar o maior volume possível diminuindo assim custos para ambas as empresas.

As entregas quando a gente iniciou, a gente entregava carga de 45 mil caixas por caminhão. Para Central é bom? Para ela é. E se eu colocar 50 mil dentro de um caminhão para Central vai atrapalhar? Não, mas para FES-B vai ser bom porque a gente ganha em frete. Então a gente toma essa ação juntamente com a Central, questiona se vai ter melhoria para ela ou se vai ter perda de eficiência, se para ela não importar a gente faz a alteração (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

Entre as empresas FES-A e a Central não existe um grau de competição e sim um grau de cooperação, porém este é dificultado, porque a empresa não é a única revendedora das embalagens secundárias à cooperativa Central. A FES-A promove periodicamente treinamentos para o melhor uso e manuseio das embalagens, mas nunca participou de treinamento promovido pela Central. Além disso, a preocupação com novos projetos sendo desenvolvidos em conjunto é pequena ou quase inexistente entre essas duas empresas.

O desenvolvimento da embalagem secundária com código de barras, de forma que não seja necessário retirar uma unidade para se passar na gôndola do supermercado, foi um projeto em conjunto muito importante desenvolvido entre as empresas, pois estas conseguiram desenvolver uma caixa mais prática para o

manuseio do varejo e do próprio consumidor final, o que não alterou em nada custo do produto.

Porque existe muito no mercado de o cara abrir a caixa para tirar uma caixinha da embalagem primária para passar no leitor óptico, aí surgiu a ideia de a gente colocar o código de barras na própria caixa por fora, que o cara tira só o pedaço do código de barras e passa assim no leitor óptico (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

As únicas ações em conjunto existentes entre a Cooperativa Central e a FES-B é a preocupação com a melhoria de embalagens, buscando uma redução de custos e um melhor desenvolvimento, otimizando o desempenho da embalagem. No entanto, essas ações foram discutidas mais no início do relacionamento entre as empresas. Depois que a embalagem ficou definida, as ações conjuntas diminuíram ou quase não existem mais.

A FES-B e a Central possuem cooperação entre elas e tentam otimizar o processo de entrega, de acordo com o volume e os prazos de pagamento. Elas buscam também otimizar o processo de produção, melhorando a eficiência quando possível.

Às vezes ela quer uma melhoria na forma de palhetizar que vai auxiliar ela num ganho de descarregamento, numa redução de empenamento das caixas, se for viável para a FES-B e der para a gente fazer isso internamente, nós vamos fazer para ter essa boa relação entre FES-B e Central. Então as ações são pautadas para melhoria de processos nas duas pontas, Central e FES-B. (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A FES-A não conhece o volume de produção da Central. Estes parceiros não mantêm uma relação muito estreita, mostrando que, na verdade, têm basicamente contratos de negociação ocorrendo entre as partes. Também não é

de interesse da FES-A envolver-se nessa parte, de acordo com o depoimento do responsável pelas vendas da empresa.

A FES-B, mesmo vendendo menor quantidade à Central, conhece o volume de produção da Central e sua demanda de embalagens secundárias, e busca participar sempre das oscilações de venda e compra do mercado para melhor definir sua produção com base na demanda do cliente, pois essa empresa programa seus investimentos nas empresas compradoras a partir das informações de vendas e variações do mercado.

É, não é uma informação que a gente precisa dela diariamente, mas sempre quando tem uma visita a gente sempre procura saber como está o mercado, junto com o setor de compras para nós FES-B também já se programar. Ó Felipe, mês que vem o volume de vendas deve baixar, então eu já sei o volume de caixas que ele vai comprar vai reduzir um pouco, é um estudo de mercado que a gente faz junto com o cliente para a gente se posicionar no mercado, até para a gente tomar algumas decisões de mercado, podemos investir em equipamento, esse cliente vai consumir mais ou não vai, podemos investir em equipamento dentro do cliente? Tem alguns estudos que a gente faz para garantir esse maior entendimento do Mercado (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A FES-B sempre busca desenvolver novos projetos em conjunto com a Central, de forma que aperfeiçoe o processo. Essas empresas sempre discutem melhorias em seus processos para alcançar melhores resultados. A modificação no formato da caixa, devido à alteração da embalagem, primária foi uma solicitação da FEP que foi desenvolvida em conjunto com a Central.

Toda a necessidade de alteração ou desenvolvimento parte da Central. Por exemplo, ela tem já uma embalagem produzida e ela quer mudar o logo por exemplo, ou ela quer mudar a cor, que mudar a dimensão da caixa, ou ela quer mudar a qualidade do papel, quer botar um papel mais resistente, quer botar um papel branco por exemplo, isso

tudo parte da Central. E aí ela me solicita essas alterações, e a gente tenta adaptar.

[...] Hoje a caixa ela é uma caixa box, que a gente chama de WA, ela é uma caixa mais alta fechada, como se fosse uma televisão, aquela televisão de cubo antiga. Mudou a caixa, então essa foi a alteração mais relevante que eu vejo nos últimos 5 anos dentro da produção de leite, mas devido à embalagem primária, quem desenvolveu isso foi a embalagem primária a FEP, eles que fizeram essa alteração que gerou na necessidade da minha alteração (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A FES-B enxerga que as ações realizadas junto à Central são muito importantes para sua empresa, pois a partir da experiência aplicada à Central, é possível definir padrões que podem ser utilizados em outras empresas e fazem com que se otimizem seu processo. A FES-B valoriza muito o relacionamento com a Central e promove o máximo de assistência e interação possível entre a sua área de produção e o setor de produção da Central, buscando otimizar seus serviços e produtos, sendo isso estendido a todos os seus clientes.

Olha, a gente vem fazendo um trabalho mútuo com a Central, de um ano para cá que a gente reduziu as anomalias em 70% das reclamações da caixa, de empilhamento, de perda de caixa na produção, por rasgamento, de parada de máquina, e esse estudo que a gente vem fazendo junto com a Central, a Central tem ganhado muito. A FES-B também, mas a Central tem ganhado muito por ganho de eficiência de máquina, quanto mais ela produz, menos é o custo fixo dela, quanto mais ela para, mais onera os custos da Central e isso está sendo bem visto pela FES-B. Então a gente tende a aplicar as mesmas ações que a gente vem fazendo com a Central dentro de outros clientes. Como, por exemplo, uma visita não só do comercial na fábrica mas de alguém ligado à produção da FES-B vem e acompanha o processo da Central. Então hoje, por exemplo, não é só eu Felipe Comercial que estou na Central, tem uma pessoa ligada à produção da FES-B que está lá dentro da fábrica, então eles estão discutindo a mesma linguagem, produção com produção, isso é legal. Porque aí eles se ajustam, a FES-B vai trabalhar

internamente para atender a Central então isso está sendo feito com alguns outros clientes, buscar alguém das outras áreas para estar dentro do cliente, não só o comercial (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A Central já visitou duas vezes a FES-A para conhecer sua linha de produção e otimizar seus produtos, e para a FES-A isso é importante, pois é possível atender melhor a demanda dos clientes a partir do conhecimento exato do que pode ser oferecido.

A definição de preços dos produtos é negociada em conjunto entre cooperativa Central e as FES-A e FES-B, em que se busca sempre um acordo que gere ganhos para ambas as empresas, sendo este um fator importante na negociação.

Não existe um grau de dependência entre FES-A e FES-B e a Central: elas possuem uma relação positiva na negociação, mas não são dependentes de negociar com a Central para manutenção no mercado. Ambas as empresas FES-A e FES-B consideram que vender para a Central fortalece sua marca devido à expressividade da marca da Central, o que pode facilitar a venda para outras empresas. A FES-A considera que se um dia deixar de vender para a Central perderia um fiel comprador que seria difícil de reconquistar. A FES-B considera que a venda para a Central no estado de Minas Gerais é muito relevante, pois é uma marca importante para entrada em novos clientes, e esta não enxerga a possibilidade de não atender ou de deixar de vender para a Central.

Com certeza, é uma referência para nós, quando a pessoa pergunta você vende caixa de leite para quem? Eu vendo para Central, tem algumas empresas que consomem bastante caixas com base nessa relação.

Com certeza, é uma referência né? Até porque em Minas hoje a Central tem um nome considerado. (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

A FES-B busca trabalhar da forma mais honesta e ética possível, eu não posso começar a te atender hoje e amanhã você me liga, ah eu quero caixa, não, eu não vou te atender, não vou te entregar, não é assim que funciona. Entendeu? A gente tende a ter uma boa relação com o cliente (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

Os contratos entre a Central e a FES-A e a FES-B são fechados anualmente, estes não estão ligados a volume, mas sim a preços dos produtos durante um ano, e na qualidade do produto a ser ofertado, em que a maior preocupação está na melhor negociação, buscando tornar-se o melhor fornecedor para a Central.

Isso normalmente se faz anualmente, pelo menos ultimamente tem-se feito anualmente, se fecha não um contrato, fechamos um acordo de preços e fornecimento até se chegar no próximo ano na mesma época que é onde temos os reajustes.

Não, a única coisa que a gente preocupa é em ser o melhor fornecedor e o maior fornecedor dentro da Central. Mas, não temos um volume especificado para a Central (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

Assim, os preços a gente tende a negociar anualmente, porque eu não posso vender uma caixa hoje, amanhã aumentar o preço dessa caixa e depois de amanhã diminuir o preço dessa caixa. A gente tende a praticar o mesmo preço durante um ano. O volume é opção dele comprar mais ou menos de mim, aí tem outros fatores que interferem nessa decisão dele, por exemplo, qualidade eficiência da entrega, às vezes eu estou atrasando as entregas, às vezes o que eu estou entregando para ele está dando parada de produção, às vezes o outro fornecedor está fazendo o oposto disso, então se hoje ele compra 70% meu, amanhã não necessariamente ele precisa comprar 70, ele pode comprar 30 apenas (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

As negociações com a Central são vantajosas para a FES-A e a FES-B, e essas consideram que a Central é transparente em suas ações e busca o crescimento de suas empresa. Tanto a FES-A quanto a FES-B estão sempre buscando o crescimento e o desenvolvimento da Central, colocando os funcionários à disposição da necessidade do seu comprador.

Com certeza, eu acho que a Central tem um bom relacionamento com a FES-A e ela crescendo como aconteceu de crescer ultimamente ela não abriu mão do fornecedor que era FES-A e nós crescemos junto com o crescimento da Central.

Tudo que a gente possa fazer para beneficiar nosso consumidor a gente está disposto a fazer, a FES-A coloca pessoas da área, de cada área específica para que possa ajudar nosso cliente que é nosso parceiro (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

Eu só consigo crescer, eu FES-B, se a Central crescer. Aí você vai falar, ah vocês atendem vários outros clientes, pois é, mas a gente busca também o crescimento de todos os outros clientes. Com isso auxiliando dentro da tecnologia, desenvolvimento, redução de custo, às vezes a gente tem uma ideia dentro da FES-B que vai gerar uma redução de custo para a Central, um desenvolvimento de uma embalagem mais econômica, que vai manter a qualidade da caixa, mas ela tem um custo menor. Se ela tem um custo menor, a Central vai economizar, se a Central vai economizar ela vai poder aplicar essa economia em equipamento, ou novas unidades fabris. Então o crescimento da Central é importante para mim (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A FES-A e FES-B consideram que existe uma relação de confiança com a Central e que com essa relação pode alcançar bons resultados no mercado, pois é citado por elas que existe um respeito mútuo nas negociações.

A FES-A percebe vários benefícios em negociar com a Central, e percebe que seu mercado foi ampliado a partir das negociações com a mesma,



ampliando também o seu faturamento no estado de Minas Gerais. Entretanto, fatores ligados a aumento de funcionários, ampliação do parque industrial, redução nos custos de compra das matérias-primas, redução de impostos, não deixam visível que a parceria com a Central influenciou nessa redução, até mesmo porque a FES-A possui um processo de produção todo verticalizado, o que já influencia na produção e reduz custos a longo prazo.

É porque o fornecedor da FES-A é a própria FES-A, entendeu? É, a FES-A é uma empresa vertical, a FES-A produz desde o pezinho do eucalipto. Então quer dizer hoje ela consome o produto dela própria, ela não tem fornecedor de matéria-prima, a não ser por negociações, às vezes a FES-A precisa de papel reciclado e o concorrente tem o papel reciclado, o concorrente precisa de papel kraft e a FES-A tem o papel kraft. Mas isso é uma parte que eu não entro porque não sou eu que mexo nessa parte, é outro departamento.

Reduziu-se o imposto de ICMS, mas não foi por conta da FES-A ou da Central, foi por conta do próprio governo do estado que criou uma lei para diferir o ICMS, ou seja, não há crédito nem débito do ICMS no estado de Minas (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-A).

A FES-B também enxerga vários benefícios em negociar com a Central, pois esta percebe ganhos claros nesta negociação devido à transparência, à honestidade e à imagem da empresa no Brasil, o que fortalece suas vendas por fornecer a este comprador. Porém, quando se relaciona a diminuição de custos, o aumento de funcionários, faturamento, redução de impostos, pelo fato de o volume comprado da Central ser pequeno, a FES-B considera que não houve melhorias nesse sentido.

Primeiro pela marca da Central, que é uma marca expressiva não só no estado, mas no Brasil, a forma que é negociada é uma forma honesta e transparente, a conduta deles com os fornecedores é a melhor possível, é uma conduta de confiança, os pagamentos, nós nunca tivemos problemas

com os pagamentos, então isso dá também uma tranquilidade para FES-B trabalhar e serve de exemplo para novos clientes. Quem não quer vender para Central, que é um cliente considerado, grande no Brasil, todo mundo quer, quer estar na vitrine e a Central hoje é a vitrine, uma das dentro do segmento de lácteos (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FES-B).

A relação da Central com a FES-A é muito positiva, com um grau de confiança e transparência percebida pela FES-A, porém percebe-se ainda que o grau de parceria e integração entre as duas empresas é pequeno e mostra que não existe um grau de dependência nem de desenvolvimento contínuo de ambas as empresas. Existe a vontade de realizar ações conjuntas, mas é pouco explorada pelas organizações, possivelmente por existir a concorrência entre a FES-A e FES-B nesse mercado.

A relação da Central com a FES-B também se apresenta muito positiva, percebe-se na FES-B uma vontade de crescer suas vendas junto à Central. Esta busca desenvolver projetos de melhoria na produção e nos produtos e está em constante proximidade com a Central. Percebe-se uma concorrência clara entre a FES-A, que dificulta sua dedicação maior junto à Central, mas é muito positiva a relação existente a partir dos relatos apresentados.

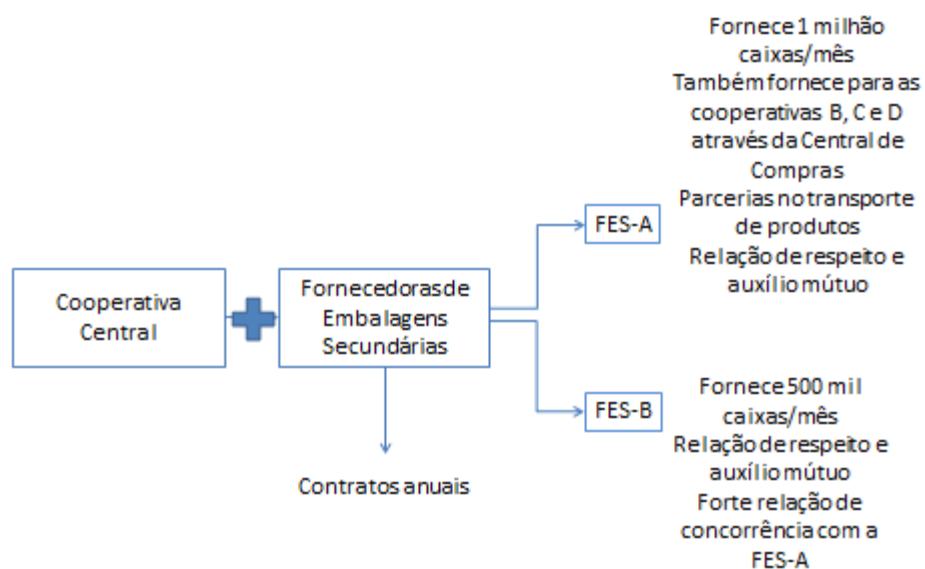
Outro fator percebido é que a Central utiliza pouco do que pode ser oferecido pelas empresas FES-A e FES-B: pelos depoimentos, fica claro o interesse em desenvolver ações conjuntas e participar de forma mais próxima do crescimento da Central. É interessante avaliar melhor essas empresas, verificando o que pode ser aproveitado e ampliado a partir do relacionamento entre elas.

Os depoimentos das empresas FES-A e FES-B deixam claro que é importante manter duas organizações vendendo embalagens secundárias, pois assim se diminuem riscos quando da não entrega da mercadoria, ou de uma possível falta ou atraso. Contudo, considero que se houvesse uma dedicação

maior em uma das organizações, seria possível alcançar melhores resultados entre essas empresas, tendo elas uma parceria estratégica mais relevante.

Abaixo segue a figura 18, que resume as relações da *netchain* com os Fornecedores de Embalagem secundária FES-A e FES-B.

Figura 18 - FES A e B - Fornecedor de Embalagem Secundária



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.6. Fornecedores de insumos de produção FIP-A e FIP-B

A Central, além das embalagens para produção do leite UHT, utiliza em sua produção alguns insumos e estabilizantes que são fornecidos pelas empresas FIP-A e FIP-B, e essas empresas são fornecedoras parceiras no desenvolvimento de novos produtos.

A empresa FIP-A possui sua unidade em São Bernardo do Campo-SP, que entrega para a Central, e esta atende toda a cadeia de produtos alimentícios relacionados a estabilidade e textura. O segmento que atende a Central é a divisão de *food special*, voltada à estabilização e textura de alimentos, ingredientes estes que possibilitam a transformação de alimentos em derivados, em que o principal produto oferecido está na classe de fosfatos industriais.

O volume de compras da Central tem uma média de 7 toneladas ao mês, e as vendas totais mensais da empresa FIP-A são de 200 toneladas para o mercado de laticínio no Brasil, sendo a Central um cliente expressivo para FIP-A, pois está configurada como o sétimo maior comprador avaliando os estados de Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo.

As vendas para a Central iniciaram a partir de uma visita com foco na apresentação do produto, quando foram realizados o desenvolvimento e os testes necessários para ser incluído no processo produtivo.

O contato da FIP-A com a Central ocorre em média de forma quinzenal, tendo uma maior relação com o setor de compras da empresa. São realizadas em média quatro visitas anuais à Central, podendo estas ser maiores, caso exista demanda.

Além das vendas realizadas para a Central, a cooperativa D também realiza compras da FIP-A, porém estas não são feitas pela Central de Compras, e sim, diretamente com a Cooperativa D, que adquire em média 300 kg mensais. Isso gera à Cooperativa D diversas desvantagens, tanto relacionadas ao poder de negociação, quanto ao custo de frete, que no caso é Fob. A própria Central envia seu caminhão para trazer os produtos pelo frete retorno; já Cooperativa D tem que enviar um caminhão próprio ou contratar uma transportadora para buscar a mercadoria, pois muitas vezes esta não possui entregas para este local. De acordo com o entrevistado, no entanto, não teria problema algum o produto vir junto com os produtos da Central.

Na verdade já foi comentado comigo, apresentando a Central de Compras, eu até perguntei se a Cooperativa D viria para a Central de Compras só que me falaram que no momento não, que está integrando devagar, depois disso não foi falado mais nada.

[...] O que seria viável para Cooperativa D é que hoje o frete é Fob, então a Cooperativa D contrata uma transportadora para receber, a Cooperativa Central tem os caminhões que já coletam, eles vão em São Paulo e coletam os produtos que a gente vende para eles, então a Cooperativa D poderia simplesmente ao invés de pagar uma transportadora, colocar no caminhão da Central e trazer para cá que ela estaria aproveitando o frete retorno e não gastando, a Cooperativa D estaria ganhando se tivesse comprando via Central de Compras (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

A FIP-A não mantém contato direto com os outros fornecedores da Central, nem com os principais compradores da Central, apenas existe a venda para a cooperativa singular D.

Existe um alto grau de parceria entre a Central e a FIP-A, e estas, juntas, já avaliaram o processo produtivo e implantaram os produtos necessários à produção, o que desenvolveu bem a FIP-A, pois esta passou de 1 produto vendido a Central para um mix de 4 produtos, o que melhorou significativamente sua relação. A relação das empresas apresenta um cenário de cooperação mútua, em que uma empresa ajuda a outra no processo, desenvolvendo-se bem essa parceria.

Aumentou devido a nossa parceria dentro da Central, por conhecer tanto o departamento de desenvolvimento, quanto o departamento de compras, mas quando eu entrei na empresa ela só comprava um item, hoje ela já compra 3 produtos e nós estamos aprovando mais um que vai iniciar as compras agora, então saiu de um item e está indo para 4 itens, era 1, compra agora 3 e nós estamos aprovando mais um item, nós vamos aprovar o quarto item, então nós crescemos significativamente em números de sku's dentro

da Central por essa parceria e abertura deles também para gente poder trabalhar.

[...] Eu acho que a gente mais coopera, é uma relação mais de parceria e cooperação, inclusive até nas negociações é algo que a gente tenta ser de cooperação para chegar num fator do ganha-ganha, a FIP-A ganha, e a Central também ganha ao comprar da FIP-A e a gente também ganha ao vender para Central, é essa a relação (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

Informalmente a FIP-A conhece o volume produzido pela Central a partir de questionamentos junto ao setor comercial. Isso é interessante, pois promove um grau de envolvimento maior entre as empresas. O preço do produto é discutido em conjunto com as duas empresas, tentando chegar num acordo que seja vantajoso para ambas as organizações. Existem apenas problemas quanto ao câmbio, pelo fato de o produto da FIP-A possuir seus custos em dólar e a Central realizar as compras em reais.

A única coisa que tem é que alguns preços que a gente trata em reais seria melhor para nossa empresa tratar em dólar, porque o nosso custo e a matéria-prima do nosso produto é em dólar, então a gente sofre com isso, acaba que quando o dólar sobe muito a gente vem aqui para tentar falar de reajuste porque realmente fica muito complicado, na verdade assim a gente não conseguiu passar isso para dólar, porque a Central já compra a longa data em reais, fica complicado, então a gente não impôs que tem que ser em dólar também, é tudo negociado, como eles não aceitaram, falam que não é melhor a gente mantém o preço em reais. Se ficasse em dólar seria melhor para a gente, mas não que cause danos na empresa, nada disso (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

Analisando o relacionamento da Central com FIP-A, é possível perceber que não existe um grau de dependência entre as empresas, existe um boa negociação, porém estas não precisam uma da outra para sua permanência no mercado, podendo extinguir relações a qualquer momento entre as empresas. Os

contratos de negociação com a Central são informais, os mesmos se baseiam nas negociações de pedidos, não sendo definidos volumes, nem preço do produto a ser repassado, mas são cumpridos e não existem problemas nos mesmos. Essas empresas mantêm uma relação justa e transparente.

O que a gente tem assim, formalmente, é fazer uma programação, a gente faria uma programação, colocaria no e-mail, por 3 meses para manter o preço, a gente consegue fazer isso, já foram feitas algumas vezes mas não é regra, faz o pedido no mês a gente entrega, faz no outro mês, a gente entrega, é dessa forma.

[...] Bom, hoje é tácito, informal, a gente não tem um contrato, um papel que fale tal e tal, a gente tem o relacionamento, os contratos são os pedidos que vão chegando por e-mail, a gente vai pegando e não tem um contrato com cláusulas que define a relação (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

A FIP-A participa de reuniões constantes com a Central, buscando melhorias para as empresas. O setor de Pesquisa e desenvolvimento da FIP-A, sobretudo, está em constante negociação com a Central, e além disso, busca sempre desenvolver novos produtos para melhorar o leite produzido pela Central, sem gerar custos a ela, sendo esse um objetivo da FIP-A.

Com o setor de pesquisa e desenvolvimento a gente está em constantes visitas e reuniões, apresentando produto novo, apresentando soluções, fizemos reuniões com o gerente de desenvolvimento e qualidade, então a gente está sempre em reuniões. Treinamentos ainda não, mas a nossa empresa está disposta a se precisar fazer um treinamento com a equipe da Central a gente fornece isso como serviço mediante eles comprarem nosso produto.

[...] Hoje mesmo eu estava aqui para apresentar um novo produto nosso que é da mesma linha que eles já compram, mas é um lançamento nosso que tem uma performance melhor para qualidade do leite fornecido pela Central, então a gente veio trazer essa opção de melhoria caso eles venham a utilizar esse produto, então hoje mesmo a gente estava

apresentando isso, a gente está sempre ligado em apresentar as melhorias para os nossos parceiros, a Central é um deles, para que eles venham a melhorar a performance ou algo a mais.

[...] Na verdade é assim, na política da FIP-A, mediante a parceria a gente envolve, trabalha, pesquisa, faz os testes, envia amostra sem custos, para poder gerar essa fidelidade realmente na compra depois dessa parceria para eles continuarem comprando depois (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

A FIP-A considera a Central uma vitrine para a abertura de novos clientes, pois esta tem grande importância no mercado nacional, o que é de interesse para a parceria que existe entre as empresas. Além disso, considera um cliente com potencial de crescimento elevado que tem possibilidade de aumento nas vendas. Avaliando a questão de aumento de faturamento e funcionários, redução de custos e de impostos devido ao volume adquirido pela Central, não são visíveis estes números na FIP-A.

Na minha opinião eu realmente acho que é assim, essa construção de um relacionamento que a gente sabe o potencial da Central que ela pode se tornar uma compradora muito maior do que ela é hoje, então seria isso, é estar participando, mesmo que com um volume menor hoje para amanhã ela ter o potencial da gente poder fornecer muito mais para eles, então é esse visual de futuro. Sem contar que é muito bom a gente estar vendendo para uma empresa bem conceituada no mercado como a Central, abre portas para a gente vender em outras empresas (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-A).

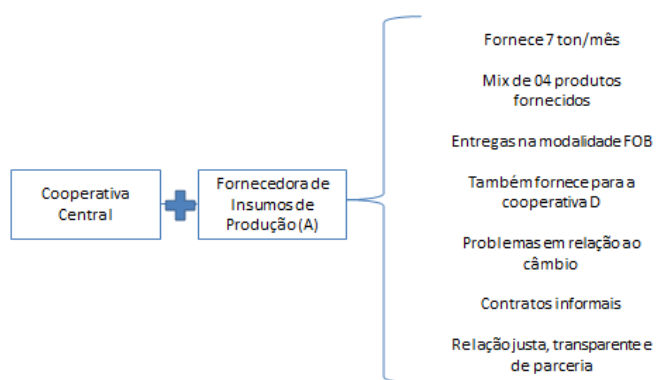
A partir dos relatos, é possível perceber que a relação da FIP-A com a Central é uma relação de parceria e de confiança que tem muito ainda para crescer e se desenvolver a partir de projetos. Entretanto, percebe-se que a Central utiliza pouco do que a FIP-A pode oferecer, devido à disponibilidade e vontade que essa empresa apresenta. Além disso, verifica-se que o fato de não



existir contratos formalizados de negociação pode diminuir o grau de envolvimento das empresas.

Abaixo segue a figura 19 que resume as relações dos Fornecedores de Insumo de Produção FIP-A com os elos da *netchain*.

Figura 19 - FIP A - Fornecedor de Insumo de Produção



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Agora será apresentado um pouco da relação entre a FIP-B e a Central. A FIP-B fornece atualmente para a Central citrato de sódio, que é um estabilizante utilizado no processamento de leite UHT, comprado em torno de 8 toneladas. Mas outros produtos são adquiridos para os outros mix de produtos, produzidos também pela Central. A necessidade de compra da Central referente ao estabilizante é dividida entre outras empresas, o que incomoda muito a FIP-B, porém a Central alega que o fator principal para que isso ocorra é a política de preços da FIP-B, que tem preço mais alto e não é muito aberta a negociações relacionadas a preço.

É, o meu concorrente tem um preço bem compatível com o nosso, mas a FIP-B tem incluso qualidade, uma contagem a menos de micro organismos, então a FIP-B cobra mais por isso, apesar do produto do concorrente ser muito bom o produto da FIP-B é mais caro um pouco (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-B).

A FIP-B busca estar sempre auxiliando e melhorando a produtividade da Central, porém a mesma percebe que sua variação de preços interfere diretamente no volume a ser adquirido, o que dificulta uma relação mais estreita entre as empresas. No entanto, a FIP-B considera que, mesmo com essa relação, existe uma visão de confiança e cooperação entre as partes, mas não foi relatada nenhuma parceria conjunta mais efetiva entre essas empresas, e nos relatos apresentados, não fica claro se isso realmente existe. Por fim, a FIP-B não conhece o volume produzido pela Central nem considera que isso seja relevante para seu relacionamento.

Olha, não tem muito essa sincronia assim, a Central tem muitos fornecedores, a FIP-B tem muitos clientes, então não existe essa sincronia, geralmente quando uma empresa está ligada com a outra eles se falam constantemente, não tem uma ligação, não tem não (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-B).

As vendas para a Central iniciaram em 2011, a partir de uma visita para apresentação dos produtos, e elas são realizadas quinzenalmente. Contudo, o contato entre as empresas ocorre semanalmente, as visitas ao parque fabril da Central ocorrem em média 4 vezes ao ano, podendo ser ampliadas de acordo com a necessidade. Essas visitas ocorrem para melhor conhecimento da aplicabilidade do produto, sendo feitas junto ao departamento de compras e qualidade.

A FIP-B não realiza negociações com as cooperativas singulares nem com os outros fornecedores e compradores da Central, a relação ocorre apenas

com a cooperativa Central. O volume vendido para a Central corresponde a 4% do volume produzido pela FIP-B. Mesmo não sendo um volume expressivo, a empresa considera que é vantajoso vender para a Central, pois entende que essa empresa tem um grande potencial de crescimento e ainda valoriza todos os compradores, sejam pequenos, médios ou grandes.

Olha, a política comercial da FIP-B é muito aberta, ela valoriza toda cadeia independente de tamanho, porque sabemos que o cliente tem um crescimento. A Central, no início do processo, não era, não representava pouca coisa em relação a Itambé e hoje a Central tem um potencial assim, dependendo do momento até maior que a Itambé. Então a FIP-B tem na política de crescimento dela valorizar pequenos, médios e grandes, dar o mesmo tratamento (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-B).

A entrega dos produtos adquiridos pela Central são na modalidade FOB, em que a Central é quem busca as mercadorias vendidas com seus caminhões a partir do frete retorno em Uberlândia, e a Central entrega para dois compradores principais, o Comprador A e B. Esse tipo de entrega é vantajoso, pois reduz custos, mas a FIP-B cita que às vezes enfrenta problemas quanto ao horário em que o caminhão da Central chega à empresa, pois existem padrões prefixados anteriormente e, por ser um frete retorno, às vezes esse horário não é cumprido, o que dificulta esse processo.

De acordo com os relatos da Central e da FIP-B, não existe um grau de dependência nas relações: estas negociam, mas se ocorrer essa negociação, não será fator problemático para nenhuma das empresas permanecerem no mercado. A FIP-B inclusive cita que possui um centro tecnológico interno na sua empresa, o que a torna independente, sendo esse fator relevante a ser observado, pois segundo o relato, a Central utilizou este centro e não foi promovida nenhuma parceria conjunta entre as empresas.

Os contratos entre a FIP-B e a Central são a partir da definição do ticket mínimo de compras, que deve ser pelo menos de 8 mil reais definidos pela FIP-B, existindo cotações semanais de preços e definição de descontos, quando é possível, sendo que o volume não varia muito. Mesmo não havendo uma relação muito estreita entre as partes, a FIP-B não apresenta motivos para não atender a Central, ela cita que o que interfere mais nessas decisões são os problemas quanto a atraso de pagamento, mas no caso da Central, isso não ocorre.

A FIP-B percebe vários benefícios ao negociar com a Central, principalmente a solidez de mercado que a empresa possui e as compras regulares realizadas. O único ponto que deve ser melhorado é o aumento de volume a ser comprado, o que é considerado pela FIP-B difícil de ocorrer, devido à questão dos preços. Esse ponto é importante, pois não depende apenas de querer o aumento das vendas, é necessária uma unificação e vantagens entre as empresas para que isso ocorra, o que não fica claro pelos relatos se realmente existe.

A Central é uma empresa sólida, ela tem uma regularidade de consumo, isso aí tem vantagem para FIP-B, ela está sempre todo mês fazendo cotação do produto, alguns volumes menores, mas ela tem regularidade, isso é uma grande vantagem para a gente (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-B).

Em relação a benefícios alcançados a partir da negociação, fica claro que não existem muitos ganhos pela FIP-B a partir disso, pois é apresentado que não houve redução de custos e impostos, aumento de faturamento e funcionários, nem melhorias nas negociações de preço. O que é mais observado como benefício nessa negociação é a imagem da Central no mercado, que preza por manter esse relacionamento, pois fortalece a carteira de clientes da FIP-B.

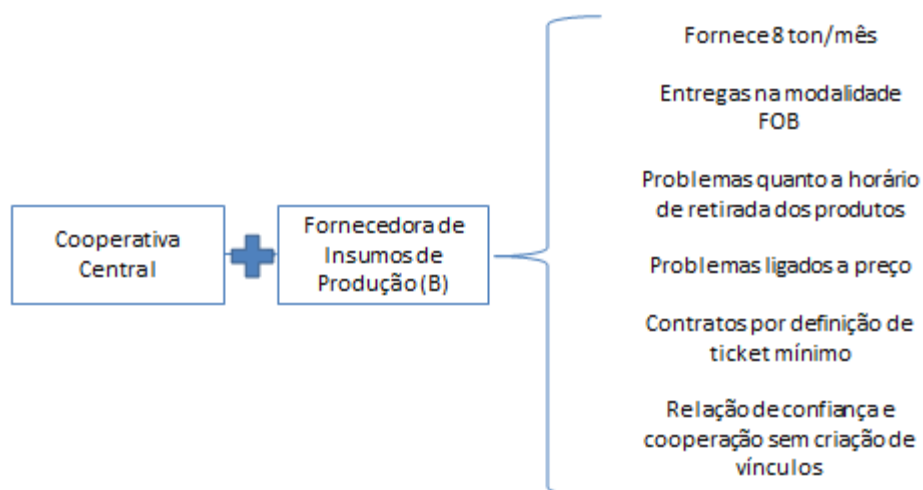
Ter a Central como parceira é muito importante, a Central por ser uma empresa consolidada no mercado, ter um nome

forte no consumidor, isso é muito bom para a FIP-B porque isso acaba sendo uma referência. A FIP-B fornece para a Danone, fornece para a Nestlé, e fornece para a Central também, o mercado lácteo é muito regional então Minas Gerais, parte de Goiás, o pessoal conhece Central e saber que nós somos fornecedor já fortalece muito, se você vai no nordeste poucas pessoas conhecem Central, então é bom você ser conhecida no mercado regional, isso é muito importante (RELATO DA PESQUISA – RESPONSÁVEL PELAS VENDAS - FIP-B).

Avaliando a relação das empresas FIP-A e FIP-B com a Central, percebe-se que existe maior integração e parceria da Central com FIP-A, que busca estar constantemente melhorando e ampliando suas negociações com a Central e desenvolvendo a empresa, estando mais presente no parque fabril e auxiliando no que for necessário. Já na relação com a FIP-B, percebe-se apenas um processo de mercado em que o fornecedor vende a mercadoria e a Central compra em função da sua necessidade, sendo uma relação transparente, porém sem criação clara de vínculos entre essas empresas, gerando processos de interligação e parceria entre as mesmas. Além disso, percebe-se que algumas imposições definidas pela FIP-B não são bem aceitas pela Central, principalmente quando relacionadas a preços dos produtos a serem comprados.

Abaixo segue a figura 20, que resume as relações da Cooperativa Central com os Fornecedores de Insumo de Produção FIP-B.

Figura 20 - FIP B - Fornecedor de Insumo de Produção



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

### 5.2.7. Compradores

Para analisar o processo de vendas da Central, foram avaliados 6 dos seus maiores compradores atuais. Foram avaliadas as suas relações de mercado e seus ganhos conjuntos a partir dessa relação. Abaixo segue uma descrição de cada um desses compradores.

#### 5.2.7.1. Comprador A

O comprador A está localizado em Minas Gerais, e sua sede fica em Ribeirão das Neves – MG. Esta empresa possui 9 unidades localizadas no

estado, sendo que serão abertas mais 3 unidades no ano de 2016. As compras da empresa são todas realizadas na sede em Ribeirão das Neves, sendo o ramo de atuação da empresa Atacado e Varejo, mais conhecido como Atacarejo.

O comprador A compra em média 120 mil unidades mensais de leite da Cooperativa Central, o que corresponde a apenas 10% do que está sendo comprado, já que sua compra total de leite ao mês gira em torno de 1.200.000 litros, um volume considerado pequeno quando comparado à compra total, o que é justificado principalmente pelo preço praticado pela Central, que nem sempre é tão competitivo quanto o de outras empresas do mercado. O preço influencia diretamente no volume a ser comprado pelo Comprador A, e o mesmo direciona um volume necessário, mas realiza a compra de acordo com a tabela de preços apresentada, podendo substituir a marca da Central por outros fornecedores de acordo com o preço proposto.

A condição de preço e a forma de pagamento é a Central que fornece. Diante do prazo que ele me dá e do preço que ele me dá, eu forneço a ela a quantidade que eu quero, se o preço for caro eu penso em quanto vou comprar [...] se o preço for bom eu compro 100%, se o preço for ruim eu compro 20, 30, 40% daquilo que eu vou comprar ou as vezes não compra nada.

[...] Por causa do preço, porque não trabalhamos com produto, nós trabalhamos com larga escala de venda de leite em larga escala, então a gente vai muito forte no combate, na marca mais barata, e a Central não tem essa característica de vender o leite dela mais barato. E mesmo o segmento dela que é o leite de tampinha por dizer assim, hoje tem algumas marcas que são mais baratas, que é o Camponesa por exemplo, o Itambé (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A compra da marca da Central foi incluída na empresa há poucos anos, pois antes havia outras empresas que forneciam esse tipo de produto. O que levou o Comprador A a incluir em seu mix de produtos o leite com marca da Central foi a necessidade do cliente, porém o comprador A considera o preço da

Central muito alto, o que diminui sua potencialidade de venda no mercado quando comparado a outras marcas, pois nem sempre o consumidor está disposto a pagar por um preço mais elevado, considerando que o produto não possui uma grande diferenciação.

Mercado pediu a marca da Central por ter uma boa aceitação e a gente chegou à conclusão que é viável trabalhar com Central também.

[...] Nem sempre, eu acho que tem um patamar, por exemplo, quanto está até 10 centavos o consumidor paga, mais que isso diminui muito a venda do leite da Central, você está entendendo? Se hoje o leite Central, hoje o leite está, nós estamos vendendo leite a 2,09, o Central está 2,38, a diferença está muito grande, se o Central tivesse 2,19 talvez a gente tivesse vendendo mais Central, só que como o preço da Central hoje é mais caro em torno de 30 centavos do que as outras marcas para eu comprar, aí diminuiu a venda do produto da Central (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A definição do preço a ser repassado ao Comprador A vem direto da tabela apresentada pela representante comercial da Central, o que às vezes está muito fora do mercado, quando comparado aos preços dos concorrentes, necessitando de uma negociação direta junto ao Diretor de Vendas da Central. Mas nem sempre se consegue negociar preços mais baixos. A Central afirma que seu enfoque é de diferenciação, porém percebe-se que os produtos dos concorrentes estão muito próximos aos apresentados pela Central. Além disso, devido ao momento econômico do país, os consumidores estão mais propensos a se direcionar aos preços mais baixos no momento da compra.

Na verdade a vendedora traz a tabela, traz o preço, aí o que que acontece, quando o preço não está coerente a gente conversa, ela entra em contato com a Central, ou até o próprio Diretor de Vendas, às vezes eu mesmo ligo para o Diretor de Vendas para ver se a gente chega num consenso porque se ficar caro o consumidor não aceita. Porque o consumidor tem um limite que ele paga de preço, ele paga x,



se aqui distorceu demais, a venda cai (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

O leite é citado pelo comprador A como sendo um produto que sofre oscilação de preço constante e que exige um acompanhamento diário para se definir os valores a serem repassados ao consumidor, pois os concorrentes utilizam promoções que, muitas vezes, retiram o cliente do negócio. O leite é considerado um atrativo que chama o consumidor final para o estabelecimento, onde ele busca a promoção, mas realiza mais compras de outros produtos a partir do preço do leite. No entanto, o leite é um produto difícil de ser trabalhado devido à prática de preços da concorrência.

O leite muda muito, de uma forma geral o leite o preço é X, amanhã é Y, muda demais. Para você ter uma ideia, leite a gente tem que fazer pesquisa todo dia, diária, diária e às vezes duas vezes no dia, porque o preço que era de manhã, à tarde já mudou. Ele é um produto que leva consumidor para dentro da loja.

[...] Sempre é ruim o concorrente ter o seu produto, porque é uma política lá de trabalho, nós temos a nossa política, então o cara abaixou o preço lá, de alguma forma isso te atrapalha, porque o cliente pesquisa, vai na minha loja pesquisa, se eu estiver vendendo mais caro, ele não vai querer comprar mais caro, então ele me obriga a baixar o preço e vender no preço que a concorrência está vendendo (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A entrada dos produtos da Central para serem revendidos no Comprador A foi um processo lento, pois os contatos iniciais com os representantes comerciais não estavam alinhados a um processo de negociação vantajoso. Apenas pelo contato direto com o Diretor de Vendas da Central é que foi possível iniciar o processo de negociação junto à Central e conseguir inserir o produto da Central de forma que o mesmo tivesse competitividade e procura na gôndola.

Não estava encaixando o preço, o vendedor queria vender um preço e às vezes a Central não me atendia, aí eu consegui falar com o Diretor de Vendas, aí o Diretor de Vendas acertou, acho que fez um preço dentro do mercado e aí a gente começou. Tem um ciclo, se você começar bem no início do ano, porque o leite ele tem uma fase, ele vai barato depois ele sobe, sobe, sobe, depois ele cai de novo e toda vez que eu tentava esse ciclo, já tinha perdido umas passagens, quando eu ia comprar estava mais caro e quando eu fui tentar acertar isso com o Diretor de Vendas parece que estava no período que já estava subindo. Então a concorrência tinha leite estoque velho, mais barato e a hora que eu estava querendo comprar a tabela de Central estava mais cara, aí o Diretor de Vendas parece que fez um ajuste, não ficou nem mais caro nem mais barato, mas ficou num preço que dava para vender, aí eu comecei a trabalhar com isso aí (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

O contato com a Central é um ponto positivo: o representante visita o comprador A, semanalmente ou quinzenalmente, e está pronto para atender de acordo com a necessidade a qualquer momento. Além de auxiliar o Comprador A nas compras, os representantes e repositores comerciais buscam ajudar a empresa no desenvolvimento de vendas na gôndola, auxiliando na disposição e no controle dos estoques a serem mantidos para não ocorrerem problemas com relação a prazos de validade e falta ou excesso de estoque. Atualmente o Comprador A conta com um representante que atua na região de Belo Horizonte, e outro, nas lojas do interior.

O leite não tem muita questão de visita não, se você precisar falar com a Representante ela está à disposição de vir aqui, sempre que eu precisei falar com ela, ela vem aqui. Inclusive eu percebi que ela vem aqui uma vez por semana, ou de 15 em 15 dias, eu sei que ela está sempre aqui com a gente e eu nunca tive dificuldade de falar com ela não, é uma pessoa boa de relação, o único problema que tem é em relação a preço, sempre estamos discutindo, mas em relação à parte de pessoal ela é uma boa pessoa.

[...] O promotor informa data na loja, de vencimento de produto, pouco tempo atrás ela me ajudou com questão de um leite que estava vencendo na loja, parece que foi o promotor dela que percebeu, ligou, leite de baixa lactose, sabe aquele leite? Então, o giro é menor, quando o giro é menor, aí costuma ter problema de FIFO

[...] Sempre que precisamos a Central está disposta a fazer, a Central tem uma boa merchandising, de promotora, é um negócio diferenciado, sempre que a gente visita loja tem uma promotora da Central, normalmente tem o repositor, tem o promotor para poder expor, eu percebo que sempre tem alguém da Central demonstrando o produto que está lançando, ou mesmo algum produto que já está no mercado, isso é bacana (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A Central busca auxiliar o Comprador A sempre em suas ações. Além disso, quando a mercadoria tem algum problema, mesmo que não seja relacionado à Central, esta busca auxiliar no que é possível, fazendo ações conjuntas para não deixar o comprador A em prejuízo. Isso fortalece muito a relação das empresas. Existe uma relação de cooperação entre as empresas, gerando uma satisfação em realizar negociações conjuntas.

Olha, eu estou com um problema concentrado na região de Montes Claros, eu tenho tantos litros de leite e a vida útil dele não vai dar, não dá tempo de vender, aí você faz uma rebaixa no preço em conjunto com a Central. A Central me deu acho que foi 5 centavos, 10 centavos por litro, aí nós vendemos o leite dentro do prazo de validade, quando faltava uns 20 dias para ele vencer ainda, ele já tinha acabado.

[...] nós temos uma relação de cooperação, ele tem um bom produto, eu tenho o cliente aí a gente tem uma cooperação, ele me faz um bom preço para eu poder vender o produto dele, vender uma quantidade maior (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A comunicação com a Central utiliza-se de diversos recursos tecnológicos, como Whatsapp, e-mail, telefone, sendo que essa ocorre

diariamente com o representante e também conta com um canal aberto com o Diretor de Vendas da Central.

O Comprador A não realiza negociações com as cooperativas singulares, porém a cooperativa D já realizou vendas para o Comprador A. No entanto, não realizou de forma eficiente o desenvolvimento do produto, nem participou ativamente junto à empresa, o que fez com que as compras não fossem mais realizadas. Atualmente é citado que o Comprador A nem conhece o representante da Cooperativa D, porém a empresa afirma que tem interesse na venda dos produtos da Cooperativa D, e seria interessante ter os mesmos em seu mix de venda.

Eu comprei da Cooperativa D, há dois anos atrás eu comprava manteiga, mas não tive muita, vamos dizer assim, o representante não acompanhava, não tinha muita dedicação, a empresa não acompanhava então não tinha muita importância. Acabou que o produto parou de vender sozinho.

[...] Zero. Por exemplo, hoje eu nem sei quem é o representante da Cooperativa D. Eu não sei, não conheço ninguém na Cooperativa D hoje (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

Esse é um ponto crítico já observado antes: o Comprador A tem interesse no produto da Cooperativa D, porém a mesma não desenvolve seu processo de vendas de maneira satisfatória. Além disso, não existe interesse de que a Central venda o produto da Cooperativa D, por conflitos de interesse apresentados anteriormente. É um problema de ego que prejudica a competitividade das cooperativas. A Cooperativa B também teria condições de atender o Comprador A, podendo isso ser até em conjunto, mas o que se percebe é que as relações são isoladas, o que não é vantajoso em um mercado tão competitivo.

As exigências para realizar as compras de acordo com o Comprador A são de qualidade, condições adequadas do produto, o que pode gerar insatisfação do cliente no momento da compra e não gerar uma recompra à empresa, mas principalmente o que é observado é o cumprimento dos horários corretos de agendamento para recebimento do produto, o que pode gerar devolução da mercadoria, caso não esteja nas condições adequadas de recebimento e no horário definido para recebimento. O produto também pode não ser aceito na empresa, caso não esteja pelo menos com 80% de sua vida útil, exceto quando acordado anteriormente, senão o mesmo será devolvido.

Nós recebemos só em um dia, nós recebemos agendado, você quer entregar para o Comprador A, você tem que agendar, nós recebemos sua carga naquele dia, agora a questão do produto, é se ele está bem condicionado no caminhão, a mercadoria não vir danificada, dentro do prazo de validade estipulado, a embalagem interna estar em condição de venda, isso pesa tanto para nós quanto para sua indústria. Se chega um produto da Central amassado, o cliente vai comprar aqui, mas depois não vai comprar de novo.

[...] *Shelf life*, nós trabalhamos só com *shelf life*, a vida do produto, de 80%, se vier abaixo disso nós não recebemos.

[...] Se estiver dentro do prazo de validade e for pré-acordado, a gente não recebe, mas se a gente acertar antes a gente negocia. Mas tem que ser uma negociação pré-acordada, você não pode mandar um leite vencendo, chegar na loja e receber, até porque a gente tem pessoas preparadas para saber se o leite chegou dentro do prazo, até porque cria um problema para o cliente revender o leite e nós temos um tempo para vender, o cliente tem outro para revender para o cliente dele, o cliente que compra vai ter um tempo para consumir, o leite você não consome em um dia, normalmente eu compro uma caixa de leite na minha casa ela dura 20, 30 dias. Então tem um ciclo de vida que tem que ter para o produto chegar na casa do consumidor e terminar com ele lá (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A relação de negociação entre o Comprador A e a Central é bem transparente: as empresas buscam cumprir as condições definidas e atender da melhor forma possível o consumidor final, sabendo que isso é uma premissa de ganhos para ambas as empresas no mercado, em que o processo é de parceria e confiança contínua.

Parceria é a seriedade do negócio, de eu cumprir o que eu combinei, deles cumprirem o que a gente combinou, dele me dar assessoria quando eu precisar, de ter uma relação saudável, isso foi construído ao longo dos anos que a gente está junto, dele me vender um produto de qualidade, de eu expor o produto dele lá na loja no local certo, condicionado (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

As compras são centralizadas no Centro de Distribuição, porém as entregas já são feitas nas filiais, buscando reduzir os custos dessa movimentação para o comprador A. Isso é definido de acordo com o contrato previamente firmado, os custos são todos da Central, a quem são repassadas as quantidades de fornecimento a serem enviadas a cada filial, buscando direcionar uma carga fechada para cada uma das filiais.

Na verdade a mercadoria não vem no CD, no centro de distribuição, porque o custo de armazenagem do leite, leite é um produto barato demais, então quando você vai armazenar leite no CD o custo logístico disso fica caro demais. Trago aqui o CD, daqui eu tenho que armazenar, guardar, descer o leite, tudo eu estou movimentando pessoa, a pessoa pega esse leite, sobe e armazena aqui, esse CD tem um custo aqui para nós, pessoa operando empilhadeira, tem um custo operacional de CD depois eu tenho que descer, mandar para loja em cima de um caminhão meu, isso vai encarecendo o processo, aí chega na loja, vai ter pessoas para descarregar isso para poder armazenar. Então como a gente faz, não manda leite para o CD não, é direto na loja. [...] Em cada loja, tipo assim, nós temos duas lojas no Ceasa, normalmente a gente compra um caminhão por loja ou às vezes divide o caminhão nas 3 lojas, depende do

mercado, como que está o mercado. Se o mercado está aceitando o produto Central vai um caminhão para cada loja, se o consumo está baixo, aí nós dividimos o caminhão para as 3 lojas (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A busca constante no mercado é pela diminuição dos custos e otimização dos recursos. A Central também busca esse resultado, mas a partir dos relatos anteriores, percebe-se que questões específicas de poder entre as cooperativas singulares dificultam que isso seja promovido e alcançado.

O comprador A conhece a planta fabril da Cooperativa Central e já participou de reuniões na empresa, o que para ele é muito positivo, pois gera maior confiança e um relacionamento mais próximo entre as partes. Mais que isso, promove maior importância na qualidade do produto, por ver a seriedade desenvolvida pela Central. É visível, a partir dos relatos, que a Central desenvolve um bom processo de logística de pós-venda, buscando atender o seu cliente do início ao fim da negociação, o que é uma vantagem nesse mercado.

Na verdade não foi um treinamento, foi uma visita técnica, o Diretor de Vendas fez o convite pra ir lá conhecer a fábrica da Central, faz uns 6 anos mais ou menos, aí a gente foi lá e conheceu a fábrica toda, até gostei demais, conhecer o processo de como é envasado o leite, de como é importante conhecer como é feito o produto que você vende e isso eu aprendi lá com a estrutura da Central, muito bacana. [...] Eu comecei a confiar mais no produto que eu estava comprando e até para minha casa. Porque o que acontece hoje, você compra o produto, às vezes você não sabe nem a procedência do produto, às vezes você vai no supermercado tem um produto novo lá, aí você compra aquilo mas você não sabe o que você está comendo ali. E a Central não, a Central você vê de onde que vem eu fui lá na fábrica da Central eu vi como funciona lá, o tempo que eu estou comprando da Central, a disponibilidade deles de resolver um problema quando a gente tem porque as vezes leite, você explicou aí que a Central comprou de um terceiro que comprou de um fazendeiro e aquele leite vem até chegar na Central, aí às vezes dá um problema de qualidade no leite, o

leite azeda, coalha, aí o que acontece, aí avisa para Central, ó, lote tal deu problema, aí o que acontece, a Central tem uma facilidade muito grande de olhar isso para trás, vai lá, rastreia esse lote para ver se tem problema mesmo lá, tem algumas amostras e resolve rapidinho. Não é interesse da Central a gente trabalhar com produto dela de má qualidade (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A relação com a Central é muito positiva. Entre essas empresas existem poucos problemas relacionados à entrega, pois existe uma forte parceria, e a Central está sempre pronta a auxiliar no que for preciso. O atendimento da Central é visto como um ponto muito positivo pelo Comprador A, pois o consumidor gosta do produto, porém o mesmo ressalta que o preço é o principal problema nessa relação.

Muito pouco. O gerente de logística é muito fácil de lidar com ele, então todas as vezes que tem um problema, se eu precisar de um leite antecipado, se está agendado para o dia... hoje é que dia? 15, né? Está agendado para o dia 20, se eu precisar dele me atender amanhã eu tenho certeza que ele vai fazer o que ele puder para me atender dia 16, se ele puder me atender dia 17, 18, mas eu sei que antes do dia 20 vai chegar.

[...] Olha, o produto Central é o seguinte, o atendimento deles é muito bom, a questão deles é que eles tem um preço do produto deles que não é o mais barato do mercado, mas questão de qualidade do produto é bom, tem uma boa aceitação pelos clientes, a marca é fácil de o cliente gostar dela (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

Na visão do comprador A atualmente não existe nenhuma dependência de venda de um produto, e isso se estende também ao produto da Central, devido à variedade de marcas existentes no mercado e às possibilidades de negociação que se ampliaram bastante, além de a qualidade dos produtos no mercado estar cada vez melhor.



Porque hoje tem muita marca, antigamente tinha isso aí de uma empresa depender de uma marca, por exemplo, antigamente quando eu era, 20 anos atrás, tinha o leite Itambé que dominava, principalmente o leite de saquinho, não tinha tanto leite igual tinha, então o mercado dependia da Itambé, hoje em dia ninguém depende da Itambé nem da Central, nem da Camponesa, porque tem muita marca de leite e muita marca de qualidade, então a gente não fica preso à uma marca (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A relação da Central com o Comprador A não é firmada por contratos de longo prazo, e sim por acordos anuais, considerados de aniversário, meramente para auxílio em promoções do Comprador A no seu mês de aniversário, porém estes acordos não definem volume nem preços padrões. As negociações ocorrem sempre que existe a demanda de uma nova compra; no entanto, existe uma parceria, em que pelo fato de as questões da relação serem positivas e o produto ser bem aceito junto aos consumidores, o Comprador A busca comprar sempre da Central. Durante esse mês de aniversário, o volume comprado pelo Comprador A tem uma tendência de crescimento devido à demanda de vendas referente ao período promocional, o que promove um benefício a Central.

Não, nós não temos esse contrato de volume não, isso até não é saudável, nem com Central nem com qualquer uma empresa porque quando você faz um compromisso de comprar com uma empresa você fica preso a cumprir aquela obrigação, e aí às vezes aquela empresa também tem que cumprir a obrigação de oferecer um preço coerente pra que você venda e tenha condição de repor aquilo ali. As experiências que eu tive com contrato de volume não foram muito positivas não, então a gente não faz esse tipo de contrato. O tipo de contrato que eu tenho com a Central é um contrato de aniversário, então eu vou comprando da Central o ano todo, aí quando chega no período de aniversário que é maio, aí a Central me paga o percentual de 1 % sobre aqueles 12 meses que eu comprei dela. Normalmente aumenta sim, porque a gente está em aniversário, aí aumenta nossa venda, aí nós fazemos uma

ação na loja, fazemos mais ação focada nos produtos para aumentar venda. Se nós vendemos isso por 10 normalmente, nós passamos a vender por 9,90, 9,50, pra incentivar o cliente a comprar mais de nós naquele período (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A relação contratual entre as empresas promove ganhos para ambas as partes, sendo esta positiva e transparente. Além disso, essa relação beneficia o relacionamento das empresas quanto à disposição e apresentação dos produtos na gôndola, em lugares mais competitivos para venda, o que propicia uma melhoria na venda dos produtos da Central.

Com certeza, quanto mais a indústria facilita para o atacadista, mais fácil vai ser a relação dele lá na minha gôndola, mais eu vou facilitar ele ter um espaço na gôndola, facilitar a vida dele, eu dar um ponto extra para ele fazer, falar para o meu gerente, foca nesse produto, porque esse produto é um parceiro nosso, ele está junto conosco, ele dá melhores condições do que o concorrente, então nós temos que focar nele porque o concorrente dele está agarrado lá com o meu concorrente (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

Quanto mais se realizam parcerias na relação fornecedor comprador, mais resultados são alcançados pelas empresas, e mais se tem uma vantagem nesse processo, pois as empresas passam a colaborar e trabalhar em objetivos conjuntos, criando maiores benefícios perante os seus concorrentes.

O comprador A desenvolve ações de marketing promovendo a imagem da Central, em encartes internos e programa de televisão, em busca do aumento das vendas do produto da Central, porém ele relata que o produto leite nem sempre é o melhor produto para se colocar no encarte de uma semana, devido às variações de preço desse produto pelos concorrentes ocorrerem diariamente, pois a empresa fica forçada a não realizar essa modificação do preço porque a

promoção realizada no encarte tem duração semanal, o que prejudica o Comprador A.

Normalmente quando a gente não faz muito folheto interno não, mas na tv sim, aí a gente faz em consenso com a representante. O jornal nosso, por exemplo, custa 550 reais, leite não é um produto bom para pôr em jornal, eu não gosto de pôr leite em jornal porque fica preso uma semana, nosso jornal é uma semana, quando você anuncia um produto você não pode baixar aquele preço e em uma semana subir ele, o leite alterna demais (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

A busca de melhorias conjuntas entre as empresas é baseada mais em reuniões e discussões voltadas à melhoria nas vendas, melhores condições de entrega, além das promoções conjuntas nos encartes, TV e degustações em loja. Mas estas não promovem um desenvolvimento focado em crescimento conjunto, nem se preocupam diretamente com o que deve ser melhorado em cada empresa. Existe mais um processo de relações comerciais.

O Comprador A cita que a principal variável para a permanência de compra do produto da Central é preço de revenda do mesmo, pois a concorrência atual já possui produtos que substituem o mesmo em relação à qualidade, e o Comprador A cita que o consumidor final não é fiel à marca da Central, e sim ao produto com menor valor, porém o mesmo cita que deixando de comprar da Central, o Comprador A considera que talvez haja perda de vendas pela empresa.

Leite é muito baseado em preço, a Central tem uma categoria que está nela, que é de leite de tampinha e nesse segmento tem algumas marcas que estão no mesmo nível da Central então se o preço da Central distorcer demais desse leite eu tenho que fazer uma análise se é viável continuar comprando dela.

[...] É porque leite é muito baseado em preço, o cliente paga preço, não tem muita fidelidade à marca, então se distorcer demais a própria Central me obriga, não a parar de comprar, mas talvez comprar menos.

[...] Nunca é bom deixar faltar uma marca que o consumidor quer lá na gôndola, tem perigo de perder venda, é ruim tanto para mim quanto para Central. É por isso que tem que ter um meio termo, a Central tem que saber onde que ela vai pôr o produto dela, onde que ela vai por para não ficar muito fora e eu tenho condição de comprar e vender, faltar o produto não é saudável nem para mim nem para Central, todos os dois estão perdendo (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

Cabe nesse quesito uma análise futura de mercado buscando compreender qual o grau de fidelização de um cliente à marca de leite, verificando se é aceitável a colocação do Comprador A, pois este mostra que o cliente é mais voltado ao preço do que à marca do produto, já que ele mesmo cita que é possível perder clientes, caso não tenha o produto no supermercado.

Os principais benefícios de se relacionar com a Central estão voltados à credibilidade de garantia de entrega, à qualidade do produto, à confiabilidade da marca e à própria marca da Central, fatores relevantes considerados pelo Comprador A para manutenção do contrato, já a questão de margem de lucro é um fator questionável de acordo com o Comprador A, pois nem sempre o preço do produto promove um ganho na margem do produto. No caso do leite, ele possui uma margem pequena comparada a outros produtos.

A ação de marketing da Central relacionada a times de futebol, na visão do Comprador A, é positiva devido ao apreço do consumidor por jogos de futebol. A imagem da Central fica ampliada junto ao mercado, elevando dessa forma o consumo de leite pela população principalmente relacionado à Classe C, a qual é considerada pelo Comprador A como a principal consumidora do produto leite.

Hoje a Central tem uma parceria com times nos estádios de futebol. Na verdade, o que envolve futebol, o povo hoje gosta de futebol demais da conta e toda hora está aparecendo na televisão a marca Central, Central, Central, eu penso que auxilia na divulgação da marca.

[...] É porque a maior parte do consumo está na classe C, eu acho que foi uma cartada certa investir no futebol, eu acho positivo isso aí. (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

Cabe nesse quesito uma análise mais aprofundada no mercado, verificando exatamente se o principal consumidor de leite sente esse impacto de propagandas em times de futebol para o consumo do leite pelo cliente, para se discutir de forma mais ampliada e com fundamentação o que foi apresentado pelo Comprador A.

O comprador A não possui indicadores que apresentam que a relação com a Central aumentou significativamente seu faturamento e houve diminuição de custos. Apenas o que foi citado como indicador relativo a essa relação foi a disponibilização de promotores para atender o ponto de venda. Não foi apresentado nenhum ganho tecnológico, diminuição de impostos nem melhoria nas condições específicas para seu consumidor, pois como o comprador A relata, nem sempre o preço da Central é o melhor do mercado. Sugere-se que a Central não precifica seus produtos com base nos preços dos concorrentes, sendo que a mesma não possui uma diferenciação de produto que justifique um preço mais alto.

Não, porque a Central, o que eu percebo da Central, ela tem o preço dela, ela não se baseia muito nos outros preços para fazer o preço da Central, o que é ruim para nós como cliente igual eu expliquei, quando o preço da Central distorce demais, ele cai a venda, aí eu perco venda, a Central perde venda também (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

O Gestor de Compras do Comprador A é comprador dos produtos da Central. Cabe relatar que ele visitou o processo de fabricação da Central e conheceu os padrões de qualidade e processamento adotados, o que promove maior confiança neste produto.

Eu como consumidor da Central eu acho bacana a embalagem da Central, a cor da embalagem da Central, o condicionamento do leite Central, eu como consumidor eu sou um consumidor assíduo de leite Central. E a própria marca é uma marca fácil de gravar, vamos dizer assim, é uma marca fácil de lidar com ela (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR A).

O comprador A tem uma relação muito positiva junto a Central, esta é fortificada pelo relacionamento existente entre as duas empresas, e é percebida como vantajosa pelas ações da Central. Mas percebe-se que mesmo com todas as ações e vantagens oferecidas ao Comprador A, este busca muito preço na negociação, baseado na demanda do consumidor final. Cabe aqui um olhar mais criterioso, pois isso poderia até extinguir essa relação, caso esse não esteja de acordo e compatível com o mercado.

#### **5.2.7.2. Comprador B**

O comprador B está localizado em Belo Horizonte com 4 lojas no centro, uma loja no bairro Venda Nova, e outra no bairro Santa Luzia, e mais uma loja em Sete Lagoas. Além disso, a empresa está inaugurando uma loja virtual. A empresa possui 27 anos de mercado, e atua no ramo de Atacarejo.

O volume médio de compras do Comprador B atualmente é de 300 mil litros de leite, e a Central atende em média 15% desse volume, correspondendo a 45 mil litros mensais. O leite é considerado pela empresa como um produto

importante em seu mix, pois o cliente gosta da marca, porém é citado que o preço praticado pela Central é muito elevado perante os valores dos concorrentes. A Central é classificada como a quinta empresa que mais entrega leite para o Comprador B, sendo que a rentabilidade do Comprador B em relação ao produto da Central é a mesma para os demais concorrentes.

É uma marca forte que a gente preza muito, os clientes requisitam o produto, mas pelo meu formato, eu vendo mais dos concorrentes eu vendo um volume muito maior, devido a preço, posicionamento de preço, posicionamento também de mercado (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

A Central entrega seus produtos para o Comprador B desde agosto de 2003, e até o momento atual nunca foi interrompido o processo de negociação entre as empresas. O contato principal do Comprador A com a Central é pela representante comercial da empresa, que atende a região de Belo Horizonte e também com o Diretor de Vendas da Central, e os contatos são realizados por e-mail, telefone e visitas quinzenais da Representante comercial da Central. Pelo menos uma vez por semana as empresas se comunicam para verificar questões relativas a preço, acompanhamento de entregas e trabalho dos promotores.

O atendimento físico presencial é de 15 em 15 dias e a gente tem o contato de estar se falando toda semana, questão de informativo, questão dos preços do leite, informativo, acompanhamento do trabalho, promotor, informação também sobre como está relacionado às entregas, então a conversa funciona semanal e o atendimento onde a gente vai falar de novos negócios, de estratégias é de 15 em 15 dias (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

Além da representante comercial o Comprador B é auxiliado por promotores que visitam as lojas em torno de 4 a 5 vezes por semana, com uma carga horária em média de 3 horas por loja. O promotor de vendas promove bem

o produto e auxilia o Comprador B no controle de estoque, vendas e compras do produto, considerado pelo mesmo uma grande agregação de valor no relacionamento da Central com a sua empresa.

O promotor de vendas tem um papel muito importante em primeiro, acompanhar o produto no ponto de venda, acompanhar a qualidade do produto, em atendimento aos nossos clientes, abastecer e fazer o acompanhamento das datas, fazer o acompanhamento da precificação na loja, fazer o acompanhamento da exposição dos layouts e até mesmo acompanhar as possíveis avarias que são geradas (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

O Comprador B atualmente vende apenas o produto da Central, e o mesmo informou que nunca foi visitado pelas Cooperativas B e D, e que nem conhece os produtos oferecidos pelas elas. Esse ponto é um fator crítico na relação das cooperativas singulares com a Central, pois se percebe um mercado a ser explorado em conjunto, porém não são realizadas ações que direcionam a isso, o que faz perder competitividade e ganhos no mercado por falta de sincronia e cooperação entre as cooperativas.

O Comprador B define condições para realizar as compras da Central baseadas na qualidade e em condições para recebimento das mercadorias. Para a qualidade é observado tempo de vida útil do produto, buscando-se um produto com o melhor prazo de validade possível, para ser viável repassar ao seu cliente, que pode ser o consumidor final ou os pequenos varejos. É necessário ser um produto com giro adequado, e que não irá vencer na gondola. Quanto às entregas, as mesmas devem ser feitas em cada loja separadamente, nos dias agendados, atendendo os padrões de descarga e recebimento definidos pelo Comprador B, sendo os custos dessas entregas todos da Central, conforme acordado em negociação.



Na qualidade a gente pede cumprimento do *shelf life* do produto, que é a vida útil, é um trabalho que nós oferecemos para os nossos clientes, oferecendo produto com bom estado do ponto de venda e que também é possível ao cliente a satisfação na compra. Outra questão também é outra solicitação que nós fazemos com relação às entregas em cada loja, as nossas entregas são hoje feitas loja a loja e isso é outra solicitação que nós temos com a Central.

[...] A gente trabalha com agendamento de dia, não de horário, mas assim a gente agenda o dia da entrega há esse contato da Central com esses recebimentos, é feito uma agenda, aí a solicitação, a questão também da descarga, padrão da descarga, e padrão também de recebimento de produtos (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

A relação do Comprador B com a Central não é pautada em contratos de negociação, e sim, em acordos comerciais que definem a participação necessária da Central em promoções realizadas pelo Comprador B, condições relacionadas a formas de pagamento e processos de entrega, além de participações necessárias da Central na abertura de novas lojas do Comprador B. O comprador B considera que as condições dos acordos comerciais são benéficas a ambas as empresas promovem ganhos a partir dessas negociações.

Não, existe um contrato de parceria, é um acordo comercial, que define questão de preços e participações em campanhas promocionais, esse é o acordo que nós temos com ele, regimento também do prazo de pagamento, questão das entregas, questão das avarias que ocorrem nas lojas e a manutenção dos promotores.

[...] Nós temos um acordo comercial e nesse acordo rege inauguração, abertura de uma nova loja, qual participação que a Central terá no novo negócio.

[...] Além de deixar bem estabelecido as bases das negociações e da relação também tem um voto de credibilidade e sustentabilidade ao negócio porque como tudo que é negociado está em contrato, é cumprido, então isso também ajuda um pouco, ajuda bastante também no desenvolvimento da parceria (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

O Comprador B nunca participou de treinamentos ou eventos na Central, ele conhece o processo fabril da Central, mas não relatou se isso foi bom ou ruim para a relação existente entre as empresas, informando apenas que foi em um período festivo da cidade onde está localizada a Central. Já a representante da Central participou de treinamentos no setor de vendas do Comprador B, focado em campanhas de desenvolvimento da empresa.

O comprador B considera que a relação com a Central é pautada em parcerias e cooperação, sendo esta uma relação transparente e de confiança entre as empresas, baseada principalmente no mix de produtos que são vendidos pela Central e nas relações existentes. São feitas ações específicas no ponto de venda, em que o Comprador B cita que isso não está relacionado à representatividade do produto leite, pois segundo ele esta é uma das categorias menos representativas da empresa. Porém, se for avaliado o processo de parcerias, verifica-se mais uma relação comercial entre as empresas, devido às formas de negociação e relacionamento existentes.

Sim, há um reconhecimento, há uma parceria comercial, desenvolvido aí em torno de 12, 13 anos e a Central é um fornecedor, de certa forma importante para o meu negócio, a marca hoje eu considero uma marca forte no mercado, principalmente aqui na região metropolitana.

[...] A Central sempre está aberta aos lançamentos, sempre nos oferece os produtos, promove as negociações, tem o atendimento do promotor, e isso é um sinal, já é um caminho de quem quer desenvolver e trabalhar bem o ponto de vendas, para a gente é interessante (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

A relação da Central com o Comprador B é muito saudável, pois existem poucos casos de problemas entre as duas empresas, e os poucos que ocorreram foram relacionados a problemas de atraso na entrega, e relacionados à participação nas ações de marketing do Comprador B, em que a Central deixa a

desejar, pois esta não participa efetivamente do processo, não contribui com as promoções conforme o Comprador B considera que seria importante. Os concorrentes dessa categoria participam mais destas promoções, a Central apenas cumpre o que é definido no acordo comercial, como a participação mais efetiva no mês de aniversário do Comprador B.

Já tivemos problemas em atraso, isso foram casos pontuais, mas ocorreu em acaso, quando houve a mudança da embalagem onde a Central foi inovadora, um dos primeiros leites com tampinha, teve no início algum problema, mas hoje posso dizer que não há problemas, só mesmo coisas pontuais mesmo.

[...] Muito pouco, é uma das partes que é mais deficitária que a gente enxerga na Central. Nós temos as campanhas, nós temos aí tabloides, onde tem tabloides sempre o produto está presente devido as outras categorias, é uma influência no estratégico nesse sentido, mas poderíamos estar participando mais, temos muitas ferramentas que poderiam proporcionar um aumento no volume, que ainda não são, a Central ainda não faz parte dessa ferramenta.

[...] Nosso jornal é semanal, então essa semana a Central não está, mas na próxima semana ela vai ter já produtos só que ela não paga, o problema é esse, um dos pontos é esse, ela não paga, é mais mesmo questão de oferecer uma ferramenta para trabalhar o produto, outros pontos deficitários da Central, não participaram dos nossos encartes, não participaram do nosso tabloide com mais assiduidade.

[...] Ela participa porque já está em contrato, por isso que na próxima semana, como a gente vai dar início ao aniversário vai ter produto dela encartado, como já está regido em contrato ela vai participar. [...] Isso eu vejo é da Central mesmo, ela fala, por exemplo, que não paga encartes, jornais para leite, mas a gente sabe que os outros concorrentes deles pagam, então a gente sempre tem aí (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

A precificação do leite é definida pela Central, que repassa ao Comprador B, e nem sempre existe uma possibilidade de negociação entre as partes, porém o mesmo considera que o preço é definido com base no mercado,

critério adotado também pelo Comprador B para direcionar o volume de compra, as decisões do preço a ser pago no leite, ou as solicitações de negociação para efetivar ou não a compra. Esse é considerado um fator que gera conflitos entre as empresas, pois nem sempre é possível negociar preços que atendam à demanda do consumidor, além do fato de que a Central nem sempre tem uma participação efetiva nas promoções da empresa.

O preço de leite é ditado pelo mercado, pela concorrência e também pelo preço que o produto foi atingido, dentro disso o preço que a Central me oferece, a gente analisa o que está sendo praticado no mercado e se estiver dentro da nossa margem que a gente estipula para a categoria é onde a gente tem aí a efetividade da compra, caso contrário, a gente tenta sempre negociar e ver a condição que ambas as partes conseguem chegar para manutenção da parceria.

[...] Não todas, às vezes, nem todas nossas solicitações são atendidas, mas com frequência a gente consegue manter e fazer manutenção dos negócios.

[...] O conflito que tem é questões mercadológicas de preços principalmente pela variância da commodity, que é de certa forma normal e alguma coisa também de não participar, participar pouco dos nossos novos empreendimentos, de nossas ações e de nossos tabloides (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

O Comprador B considera que é muito importante que a Central desenvolva mais o ponto de venda do comprador, mesmo que esta já realize campanhas de marketing nacional, como o patrocínio de times de futebol, pois segundo o Comprador B, ações no PDV geram retornos mais rápidos e são mais significativas. Um ponto ressaltado pelo Comprador B é que a Central desenvolve muitas ações de degustação de produtos em suas lojas, principalmente no momento de lançamento de um novo produto no mercado.

Eu acho que o investimento na imagem nos auxilia, nos fortalece no mercado, faz com que o consumidor tenha identificação do produto, e como nós somos um ponto de

venda que oferece o produto, isso de certa forma nos ajuda sim, mas um investimento também interno em tabloides, em pontos extras, participações, agregaria muito mais no negócio. Acho que os dois pontos são interessantes, mas vejo que o resultado mais rápido e mais significativo é quando tem um investimento diretamente no negócio.

[...] Promove muita degustação, todo lançamento de produto, tudo que a gente introduz, frequentemente há degustação em todas as lojas (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

O Comprador B não percebe nenhum grau de dependência entre as empresas, pois considera que o volume negociado não promove este tipo de dependência de compra, existindo apenas uma necessidade do consumidor, que faz com que o mesmo tenha o produto da Central na gôndola. Na visão do comprador B, mesmo não havendo essa dependência, o que faria o mesmo deixar de comprar o produto da Central seria apenas uma não aceitação do produto pelo consumidor final, ou uma queda do interesse deste produto pelo mesmo, e o Comprador B considera que se deixar de comprar esse produto, teria perdas de vendas devido à visibilidade dessa marca no mercado, que, segundo ele, é a segunda maior marca em Belo Horizonte.

Não, não há dependência. A gente tem mesmo é fomento de negócios, mas até mesmo pelo volume do nosso principal produto, que é o leite, como não é o principal fornecedor não há uma dependência, mas hoje já tem, de certa forma dizendo, a necessidade de encontrar o produto no ponto de venda pela busca do consumidor, tem cliente que já procura a marca Central.

[...] Bom, esse motivo seria coisa mercadológica, só se os clientes começarem a não querer o produto, alguma resistência com qualidade, alguma resistência com preço, mas não vejo nenhum motivo para não ter o produto Central dentro das nossas lojas.

[...] .A marca hoje é forte, hoje eu considero como a segunda marca da região metropolitana. A marca ela é forte, ela não tem representatividade no meu negócio, não, e eu só falo na categoria de leite nos outros segmentos considero que tem muita representatividade (RELATO DA

PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

Os principais benefícios de se vender a marca da Central estão ligados ao giro da mercadoria devido à boa aceitação do mercado. Além disso, é rentável, e existe uma relação de parceria entre o Comprador B e a Central. A margem de lucro não é citada como um indicador positivo, pois com os produtos da Central, em alguns momentos, ela é mais baixa do que com os outros concorrentes, porém a boa aceitação da marca pelo cliente justifica a presença desse produto na gôndola. Segundo o comprador B, redução de impostos e custos, melhores negociações de preços e crescimento do Comprador B ao longo dos anos, não foram influenciados de maneira direta pela relação com a Central. O Comprador B considera que pode haver um crescimento conjunto entre as empresas, se estas estiverem com uma interligação tecnológica maior, que é o que está sendo discutido entre as empresas.

Um produto que tem bom giro no ponto de venda, é um produto que deixa uma rentabilidade de certa forma saudável no negócio e também temos a relação de parceria, então isso acaba auxiliando também o produto, os clientes, então isso aí é os pontos que eu vejo.

[...] Em alguns momentos a margem de lucro é até menor do que dos concorrentes, então ela é muito linear, não vejo uma variância.

[...] Não, esse lucro é gerado mesmo pelo nosso negócio, com o trabalho do dia a dia, mas ainda há ferramentas tecnológicas que nós podemos desenvolver, para estreitar melhor essa parceria para podermos desenvolver, é um ponto que está sendo discutido (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE COMPRAS – COMPRADOR B).

A relação existente entre o Comprador B e a Central é saudável, porém existem muitos pontos que podem ser melhorados, de forma que as empresas participem mais dos seus negócios e possibilitem maiores crescimentos em conjunto. Além disso, devem ser repensados fatores específicos relacionados à

precificação dos produtos e ao desenvolvimento maior do Ponto de Venda pela Central, além de uma possibilidade de venda conjunta da Central com as singulares.

### **5.2.7.3. Comprador C**

O comprador C está instalado em vários estados do Brasil, em São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Paraíba, Ceará e Amazonas, onde o atendimento se foca no autosserviço ou varejo, com diversos outros serviços oferecidos ao consumidor final, como postos de combustíveis, drogarias, entre outros. Cada estado possui sua central de compras e negociação, para relacionamento com os fornecedores.

A análise referente ao Comprador C, para fins deste trabalho, foi realizada com o Gestor de produtos da região de Minas Gerais, local onde está instalada a Central e as demais cooperativas. Além disso, foi avaliada a relação de marca própria com a Central, que será abordada no próximo subitem, sendo esta realizada com o responsável pelas compras na unidade de São Paulo.

A análise do comprador C se deu pela entrevista do gestor de produtos, que é responsável por negociar as bases de fornecimento, relacionadas a custos, nível de serviço, margem do produto, e por promover a precificação e desenvolvimento de ações promocionais no Comprador C, definindo o volume a ser comprado e o preço a ser repassado ao consumidor final, de acordo com a margem estipulada e o valor ofertado pelo concorrente, definindo também as ações promocionais referentes aos produtos.

O Comprador C tem essa dinâmica de comprador, a gente negocia as bases de fornecimento: custo, o custo é o principal deles, o nível de serviços é o principal que a gente acaba negociando é a parte comercial das ações, porque o meu resultado principal é venda e margem.

[...] Eu precifico ações promocionais, tem os produtos que não tem uma sensibilidade no mercado, que não são pesquisados, que trabalham basicamente com uma margem objetiva, 30%, 25%, dependendo da família, e existem os produtos que são pesquisados, esses que são pesquisados, quem faz o preço é o mercado. Por exemplo, o leite Central, o leite Central é um item sensível, e ele é pesquisado, ou seja, se um concorrente passa a fazer um preço x, mesmo que eu compre a 2x, eu tenho que seguir esse preço, e meu papel principal é o que, mesmo com essa dinâmica, entregar a rentabilidade para a companhia. Agora, se for para abaixar, para fazer um leve e pague, uma ação diferenciada, uma TV, aí sou eu quem faço a precificação (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O volume médio de compra de leite do comprador C, no estado de Minas Gerais, é de um milhão de litros de leite, sendo que o volume de compra do produto da Central é de 300.000 unidades, sendo 150.000 unidades de marca própria, e 150.000 unidades do leite Central.

O contato com a Central é feito pela representante comercial da Central e pelo Gerente Geral de Vendas e funcionários do setor comercial, sendo de fácil acesso e contato com todos os envolvidos no processo de negociação das empresas, considerado como um fator relevante na negociação. A representante tem contato telefônico semanal e visita quinzenalmente o Comprador C, sendo isso um acordo realizado entre as partes, porém a mesma está disponível para auxiliar o Comprador C sempre que necessário, e e-mails são enviados e recebidos diariamente de acordo com a necessidade.

O relacionamento da Central com o Comprador C é considerado saudável, sem muitos problemas, exceto algum item que vence na gôndola devido a uma falta de controle direto do promotor ou da própria empresa. Os problemas maiores entre as empresas ocorrem devido ao produto de marca própria, pois sua demanda de produção deve ser programada, o que pode ocasionar problemas de entrega, caso a programação não seja bem elaborada.



A relação de compras se concentra na Central, não existindo relacionamento direto de compras com as outras cooperativas singulares do setor, fato que precisa ser repensando, por ser uma empresa grande com volumes de compra significativos dos produtos da Central, o que não impediria a venda de produtos das outras cooperativas.

O Comprador C e os fornecedores da Central não possuem uma relação direta, apenas as embalagens do produto de marca própria são negociadas para ambas as empresas, mas a responsabilidade e os acordos comerciais são realizados diretamente com a Central, ficando para o Comprador C apenas a concepção e padronização da embalagem dos produtos.

O acordo comercial desenvolvido com a Central apresenta algumas exigências padrões para que sejam realizadas as negociações, como padrões de qualidade que não gerem dúvidas ou descredibilizem o produto perante o consumidor final (fator este passível de extinção de compras entre estas duas empresas) e condições de validade de 80% da vida útil do produto, exceto em caso de negociações de preço mais baixo que dão giro maior a esses produtos e que têm condições específicas. Caso o produto não tenha saída, a Central tem que trocá-lo. Além disso, são consideradas condições de entrega relacionadas a formas de acondicionamento e manuseio dos produtos de forma a não danificar os mesmos no transporte.

As exigências estão ligadas ao nosso abastecimento, nem tanto o lado comercial. Nosso abastecimento tem exigências como o tipo de caminhão que vai entregar que começa desde o transporte, obedecer à quarentena, a paletização, como é feita, como o produto está, o estado físico dele, se está estufado, se tem embalagem estourada, o *Shelf* é importantíssimo para a gente também, quanto tempo se passou desde a fabricação, eu não lembro o valor exato, mas se não me engano o *Shelf* Comprador C aceita de 20% a 25% pós a data de fabricação, então é um *Shelf* apertado, então essas são as principais características. Agora, eu como

comprador, que inclusive faço introduções de fornecedores só introduzo aquilo que a gente tem a segurança que a gente está entregando ao nosso cliente um produto de qualidade. A gente sabe que o mercado de laticínios, em geral, tem muito problema de qualidade, tem muita coisa duvidosa, se houver algum tipo de dúvida sobre aquele produto que o fornecedor está oferecendo a gente não faz negócio. Então, se amanhã surgir alguma dúvida sobre a qualidade do produto da Central, certamente a gente interrompe a compra (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C já teve problemas relacionados à validade do produto da Central, o que tornou mais rigorosa essa relação, porém o mesmo afirma que a falha não foi da Central, e sim, do Comprador C em não controlar de maneira efetiva seu estoque. Mas sabe-se que mesmo, não sendo um problema da Central, refletiu na negociação e promoveu dúvidas do Comprador C quanto ao produto apresentado pela Central relacionado ao volume, deixando o mesmo mais cauteloso em suas compras.

Já tive problemas, mas em decorrência de problemas operacionais nossos com o leite que ficou parado, não foi enviado para a loja, então eu sinceramente não me vi na obrigação de empurrar para a Central, isso é uma competência operacional nossa, mas já houve problemas, mas não por que chegou com o Shelf avançado e acabou chegando tarde e por isso que não vendeu, até porque para eu aceitar um produto com o Shelf avançado é uma prerrogativa que a gente tem que negociar, por que se houver uma perda dele, a Central recebe de volta (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

Os promotores da Central atuam no Comprador C, porém este não relata perceber uma vantagem em tê-los, pois considera que os mesmos não dão problema nem acrescentam. Cabe aqui uma análise mais criteriosa da Central, pois o comprador C não percebe e não dá a devida importância para o promotor de vendas na gôndola, e por fim, ele não percebe que estes promotores auxiliam

constantemente na análise dos prazos de validade, fator com pouca presença, mas que às vezes ocorre.

Na verdade eu não tenho contato com os promotores, o nosso canal de contato deles é o representante comercial. Qualquer necessidade, qualquer reclamação eu passo para ela e ela passa para a equipe dela. Problemas pontuais sempre existem, afinal são pessoas, os promotores, então esses problemas sempre aparecem, e toda vez que aparece a gente pontua, normalmente é resolvido e nunca gerou um grande problema não. Não tenho nada a reclamar, mas também nada a acrescentar (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O processo de entrega dos produtos pela Central ao Comprador C se dá por meio de agendamento e este é totalmente entregue ao Centro de Distribuição do Comprador C. Este procura manter estoques baixos de forma que o produto já chegue e seja encaminhado para as lojas do Comprador C, mantendo apenas pequenos volumes para caso de reposições imediatas. A entrega para o estado de Minas Gerais é recebida na cidade de Contagem, que fica responsável por direcionar o produto para as cidades que possuem lojas do Comprador C. Os custos de entrega são todos da Central, e esse acordo foi feito devido à concentração de entrega no Centro de Distribuição do Comprador C, que é responsável por direcionar os produtos para suas lojas.

A Central precisa entregar de acordo com o agendamento, que é aceito ou não. Isso não tem uma regra específica de periodicidade de entregas, pode ser que tenha todos os dias de semana, tudo depende da demanda e da disponibilidade de entrega da própria Central. Hoje a entrega nossa é toda centralizada da linha de leites no CD é entregue e de lá vai saindo para lojas de acordo com a demanda das lojas (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

A relação da Central com o Comprador C é pautada por um contrato que define condições de pagamento e recebimento, porém não especifica volumes e

preços, devido à oscilação do volume de acordo com a demanda, diretamente relacionada ao preço praticado pelos concorrentes comparados com os que são apresentados pela Central.

O contrato de fornecimento são as bases do fornecimento, se tem passe comercial, se tem logística, se tem perda, qual que é o prazo de pagamento, qual é o prazo de recebimento, escala de crescimento, se existe alguma, é tratado desta forma. O volume é em decorrência da negociação do preço e as suas ações comerciais (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C não participa de treinamentos conjuntos com a Central e também nunca realizou visitas na Central para conhecimento da sua produção. De acordo com o relato apresentado, isso se deve a uma política própria do Comprador C, o qual considera que evita processos de corrupção. No entanto, percebe-se que laços mais estreitos entre as empresas geram padrões de confiança e acordos de parcerias conjuntas, o que torna importante um conhecimento mais próximo de ambas as empresas, o que já está sendo percebido inclusive pelo comprador C. Porém, a equipe que avalia e define contratos de marcas próprias pode visitar a Central, o que possivelmente já respalda o produto junto ao Comprador C e gera uma relação mais confiável.

É uma questão de segurança da relação comercial, evitar corrupção, verbas indevidas entendeu? É basicamente assim, a negociação precisa ser feita aqui no box, não pode ser feita num restaurante, não pode ser feita num *outback* e nem no fornecedor. É uma questão que inclusive está sendo revista, porque eu acho que é interessante no sentido de estreitar as relações comerciais com os parceiros, mas com muito cuidado por causa desta questão da corrupção.

[...] Sim, acredito que sim. Isso que seria bom, conhecer, inclusive para outros fornecedores saberem com o que vocês está lidando, até para descobrir quem não é bom também. Eu gostaria, inclusive, isso é uma questão de regras do Comprador C.

[...] Existe uma equipe de marca própria que ela tem previsto no contrato, ela tem a liberdade para ir, ela tem visitas, inclusive surpresas, de chegar lá abrir a formulação e tudo, para a marca própria (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

A relação com a Central é considerada uma parceria estratégica, por existir confiança e transparência constante nas negociações, o que promove uma boa relação comercial entre as empresas, sem problemas com focos de poder entre as elas. Além disso, existe uma proximidade entre os setores das empresas, sempre focados na solução conjunta de possíveis problemas.

Acho que é uma parceria de muito sucesso, eu não vejo como um fornecedor naquele sentido da gente sentar aqui para ver quem é mais forte na relação de poder, eu acho que a Central tem os poderes dela, os seus predicados etc., e o Comprador C a mesma coisa. A gente não tem uma relação tão de poder assim não.

[...] Se fosse escolher uma palavra, confiança, eu acho, a confiança e a transparência. Todas as vezes que eu precisei da Central eles sempre estiveram dispostos a ajudar, dentro das limitações, óbvio, e eu sempre estou disponível a ajudar também, se for necessário, não só ajudar, a confiança que a gente tem de “opa, estou te devendo” acontece também, ou seja, é uma relação muito segura, as pessoas que estão lá são pessoas que me inspiram confiança, acho que isso ajuda bastante, também (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C considera que existe entre as empresas uma relação de ganha-ganha, mas considera que a Central deveria ser mais competitiva no mercado em relação ao preço de venda, pois a mesma pratica preços elevados, o que diminui o poder do seu produto junto aos concorrentes em um momento como o atual de recessão econômica. Esse item vai em consideração do cliente e cria a não fidelização do mesmo a uma marca específica de leite, mas isso deve ser pesquisado com mais afinco para se verificar sua real aplicabilidade.

[...] A relação, na minha opinião, é de “ganha, ganha”, não vejo, assim, problemas, eu gostaria, inclusive de que em determinados momentos a Central tivesse condições de ser mais agressiva no mercado para conseguir elevar o nível de negócios, aumentar os negócios com a Central, mas eu entendo por outro lado que a Central tem um posicionamento que muitas vezes não passa por queimar a marca dela, vender leite barato, por exemplo. Então, inclusive eu sempre falo “olha, vocês estão ficando caros, o consumo vai cair”, querendo ou não, você pega um momento de crise econômica hoje que tem no Brasil, o consumidor, ele procura outras alternativas “não dá para tomar leite Ninho, que é muito caro, vou tomar Central, vou comprar um mais baratinho, vou comprar um Italc”, é normal, então, quando você pega essas épocas de entressafra, que o preço do leite dispara você acaba ficando meio dispostado de preço, eu gostaria de contar mais com a Central no preço de briga, mas eu entendo por outro lado que a demanda continua a mesma, continua crescendo a disponibilidade de captação está reduzida, então é oferta e demanda, não tem muito segredo não.

[...] No produto Central existe uma sensibilidade, uma elasticidade ao preço sim, existe, mas não é tão acentuada como a de um leite marca própria, primeiro preço. Quando você pega o leite primeiro preço, sem pudor de falar marca, Italc, Bonolat, Karinho, esse grupo de marcas, o cliente vai pelo preço, “quem é o mais barato” “é o de R\$1,89” “vou comprar ele” “qual que a marca” “não sei ,é leite”, mas existe o cliente da marca Central, é lógico, o preço Central está R\$2,89 o litro, ele passa a comparar, tem outros leites que entregam a qualidade que o cliente percebe da mesma forma. O Ninho que é um pouco mais caro, mas tem essa imagem de qualidade, o Danone, então, não é tão sensível. Isso contribui para não ter uma variação tão grande quanto a gente vê nos fornecedores nessa época (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

Os preços praticados pela Central não são definidos em conjunto, mas partem da definição da Central e de uma avaliação de mercado. Observa-se que o comprador C não é um cliente focado apenas em preço, ele se volta a construir parcerias de longo prazo, promovendo uma relação de ganha-ganha que tenha sustentabilidade. No entanto, ele tem estratégias de compras voltadas a ter várias

marcas e não a centralizar compras, de forma a não perder poder na negociação. Esse é um ponto questionável a ser avaliado em trabalhos futuros.

Na verdade quem dita o preço mesmo é o mercado, o mercado que dita o preço. A Central, ela tem a tabela dela, que não é tão sensível a minha demanda. Não tem tanto a negociação “quero comprar muito mais, então me faz um preço melhor”. O Comprador C trabalha muito com média de venda, então eu não faço negociações assim: “por quanto você me faz para 50 carretas amanhã?”. A gente evita esse tipo de relação, porque quando você faz uma relação desse tipo você acaba abrindo mão de negócios com outro parceiro. Então no meu ver, é muito interessante você manter sempre saudável a relação com todos os parceiros. O mercado varia muito, se hoje eu estou muito fechado com determinado fornecedor eu acabo dando poder a ele e amanhã quando eu preciso de outro ele fala: “mas calma aí, você ficou três meses sem comprar leite de mim e agora você vem bater na minha porta, calma aí. Hoje o leite está restrito, eu só tenho para atender BH, não vou ter para atender você”. Isso é comum se você começa a centralizar muito suas compras. Então o mercado dita a demanda, o preço da demanda dos produtos da Central, o que pode diminuir de acordo com o que está no mercado, mas o preço a gente acaba que negocia muito pouco até porque existe muito essa relação de confiança pelo que eu estabeleci com a Central, o Comprador C tem que ter sempre uma boa condição, se não tiver acaba não acontecendo.

[...] Na verdade é o seguinte: se o produto não for rentável, não faz sentido, é o que eu sempre falo para os fornecedores, se eu tenho uma padaria e eu compro o trigo de um fornecedor de pão a R\$1,00 e outro a R\$0,90 que me entrega a mesma qualidade, eu vou comprar o de R\$0,90, por me dar uma rentabilidade melhor, então se não está me entregando rentabilidade não teria sentido fazer negócio. Pode até ter respeito ao cliente, porque o cliente pode ser fiel à marca, mas você acaba desacelerando preferindo vender outras marcas (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O Comprador C considera que não existe uma relação de dependência entre as empresas, mas uma relação comercial, que pode ser extinta porque não gerará grande danos a ambas as empresas. Isso acontece devido à importância

dada pelo Comprador C de ter vários fornecedores ao invés de ter poucos. Essa visão é adotada para todos os produtos comprados, tendo alguma particularidade aquele produto cuja demanda do consumidor é específica a uma marca. Além disso, o Comprador C não se preocupa de forma aprofundada se a Central está crescendo e se desenvolvendo no mercado, apenas existe a preocupação se a Central tem condições de entregar o leite conforme acordado entre as partes.

Institucionalmente falando o Comprador C não tem nada em relação a isso, ao fornecedor estar crescendo. O que existe é uma preocupação, um interesse do negociador, quando falo isso sou eu com os outros, e que o seu parceiro esteja se tornando forte o suficiente para contribuir mais para o seu negócio. É interessante você empoderar aquele fornecedor que pode te entregar uma condição melhor e acaba enfraquecendo aquele que não te entrega uma condição boa, então se o fornecedor te entrega uma condição boa e interessante que ele cresça sim.

[...] A condição contratual tem que ter sempre um consenso, senão não tem um contrato “eu só forneço para você se tiver isso”. Existem situações em que a negociação é muito desgastante, inclusive com a própria Central, existem cláusulas que a gente não conseguiu fechar o contrato porque não houve um acordo que se em algum momento o Comprador C falar assim “não, esse acordo precisa ser de acordo com o que o Comprador C está falando não tem jeito de ser de outra forma” vai cortar o fornecimento. O Comprador C entende que tem que sempre ser bom para ele no negócio. Existem situações comerciais que o fornecedor possui nessa relação de poder um poder muito grande, falando como um próprio consumidor é evidente que quando você vai comprar uma margarina, você olha a Qualy primeiro, quando um homem vai comprar um aparelho de barbear ele acaba comprando os produtos da Gillette, e assim por diante, o lava-roupa Omo, a cerveja Brahma, Skol, e acaba que o fornecedor possui um poder muito grande no mercado e você acaba tendo que jogar o jogo dele e isso, em minha opinião, fica muito claro em relação à Ambev, por exemplo, com a Skol e a Brahma que por mais que tenha outros fornecedores surgindo, eles têm um poder que é massacrante em relação às outras, agora continua tendo que ser interessante para o Comprador C. Se um



determinado momento não for mais, suspende e acaba não compro mais (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

De acordo com o Comprador C, a Central sempre procura desenvolver os interesses do Comprador C. Isso não ocorre de forma explícita, mas as condições comerciais negociadas e as formas de relacionamento existentes em que são discutidas oportunidades de crescimento para ambas as empresas levam a esses resultados.

Pelo marca própria até por não haver, em minha opinião, um tipo de retaliação ou de favorecimento a marca, porque poderia muito bem no período de entressafra subir o preço do leite Comprador C e deixar o leite Central mais barato, poderia fazer isso, mas não acontece nada desse tipo. O fato de a gente estar ouvindo um ao outro sobre as oportunidades me parece ser um indicativo de interesse em desenvolvimento então eu acredito que sim, existe esse interesse. Não explícito. O Gestor de Vendas da Central não senta aqui e fala “eu quero ou fazer o Comprador C crescer”, mas “eu acho que um Comprador C saudável, crescendo seria interessante para Central”, assim como naquela questão do fornecedor estar se desenvolvendo é interessante a Central se desenvolver para o Comprador C seguir com a qualidade que tem hoje (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C possui um contrato bem detalhado com as questões comerciais, condições de entrega, questões jurídicas, sendo o mesmo revisto sempre que as partes considerarem necessário, sendo este com prazo final definido que automaticamente se renova existindo interesse entre as partes. No entanto, nesse contrato, não são acordadas ações específicas de marketing, como tabloides, propagandas em TV, entre outros, isso é feito à parte em um contrato mensal negociado, em que se define o que será realizado e assina-se o mesmo aceitando as condições de pagamento e as demais existentes. Isto é interessante,

pois a promoção das vendas pode ser modificada ou rompida mensalmente sem nenhum problema para ambas as empresas.

O contrato tem uma série de questões, que passam além das condições comerciais que são prazos e repasses, têm condições de promotores, têm questões jurídicas, um contrato é um contrato, muito extenso inclusive. A revisão dele é feita de acordo com a necessidade, não é anualmente, e tem um prazo final, mas que automaticamente se renova. Nós renovamos o contrato agora no começo do ano na linha de leite UHT, mas a próxima revisão pode acontecer daqui 10 anos, depende da necessidade.

[...] Totalmente fora. Nós temos uma prática que é isso para todos os fornecedores, vou dar um exemplo: a Central quer fazer uma lâmina cooperada, uma lâmina só de produtos Central, eu coto isso com o meu marketing, e passo qual o preço, qual que é o volume que eu vou ter que comprar e fechamos lá com o valor de R\$ 15,000,00, por exemplo, essa lâmina para todo o estado de Minas, aí a gente efetiva essa lâmina, o Comprador C abre um contrato, um sistema nosso que chama CBR, onde a Central precisa entrar lá e aprovar e esse contrato quando aprovado ele autoriza um débito em duplicata a vencer de acordo com o que está estabelecido no contrato. Então, a gente tem uma série de verbas e descontos que são feitos dessa forma que mensalmente a gente tem um contrato que fala que fecha com a Central e contando marca própria dá em torno de R\$30,000,00 por mês e isso financia todas as ações que ela vai fazer, um jornal, uma lâmina que acaba sendo debitado em boleto. Se amanhã você falar que não vai ter mais ação nenhuma, não tem investimento nenhum mais, não tem o que não pode acontecer é de não deixar de cumprir o contrato, esse sim é imutável, até que se mude o contrato. Agora os demais não, o que é por fora do contrato é negociado mês a mês, conforme a necessidade (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

A política de marketing da Central de patrocinar times de futebol é vista pelo Comprador C como um ponto positivo para a marca, pois esta é considerada uma paixão de Minas Gerais e promove bem à imagem da Central.

A relação do Comprador C com a Central, mesmo sendo realizada em conjunto a produção de produtos de marca própria, é considerada de forma a não existirem padrões de competição elevados, sendo essa competição apenas em outros produtos que são produzidos pela Central que não foram o foco principal deste trabalho.

Não, não vejo isso. Eu acho que a marca Central tem um posicionamento muito claro para o mercado. Eu acho que os players que brigam com a Central são outros, para leite específico. Agora em outras categorias, sim, eu acredito que exista competição onde, por exemplo, a Central não tem uma marca tão forte, como o leite condensado, lá eu acho que o leite condensado do Comprador C briga com o da Central. Agora para leite UHT, eu não vejo esse problema (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C considera a relação com a Central uma relação de confiança, em que ambas as empresas ganham nesse processo. O Comprador C não pretende deixar de comprar da Central o produto leite, e percebe um risco nessa relação, pois o cliente final do comprador C poderia ficar insatisfeito por não encontrar a marca da Central em seu estabelecimento, o que poderia diminuir suas vendas desse produto e de outros, a partir do interesse de compra pelo mesmo. Deixar de comprar o produto da Central somente ocorreria, caso o produto não fosse rentável ou deixasse a desejar em qualidade.

O principal prejudicado desse caso seria o cliente do Comprador C que tem por hábito comprar o leite Central, que tenha por exigência talvez comprar da Central então acho que esse é o maior risco de perder um cliente ou desagradá-lo, o que não é a intenção do Comprador C, pelo contrário, o único caso extremo que a gente faria isso é naquilo que eu te falei, caso não esteja sendo mais interessante para o Comprador C por rentabilidade, por algum tipo de situação de qualidade do produto (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

Os principais benefícios percebidos pelo comprador C por ter o produto da Central em seu estabelecimento é a expressão da marca da Central, que é uma das líderes de mercado. Além disso, o comprador considera que o volume de produtos comprados aumentou ao longo dos anos, o que gera impacto direto nos números da empresa. O comprador C julga que o produto da Central tem um grande impacto em seu faturamento, mas ele não sabe mensurar o volume disso, por nunca ter ficado sem vender esse produto, ou ter avaliado da forma questionada essa relação com a Central. Já as questões relacionadas a melhorias tecnológicas, diminuição de custos e impostos, são itens que não foram apontados como benefícios alcançados a partir da relação.

O principal é atender o meu cliente que tem o Comprador C, a marca que é uma das líderes no mercado, essa é a principal. E além de entregar rentabilidade.

[...] Eu não tenho claro estabelecido o quanto impactaria no meu faturamento não ter Central na minha loja, porque nunca passei por essa situação de não ter. Agora, sim, eu acredito que sim, na verdade é o seguinte, a gente sempre pensa que no Comprador C toda marca que tem, deve ter um papel importante na loja, seja para trazer o cliente do primeiro preço, seja um produto de entrega de serviço, até não entrega rentabilidade, mas o cliente se torna fiel pelo fato de vir aqui e de ter o produto. Então o papel da Central, até pelo volume que é a gente estar falando de um produto que gera, é muito faturamento para um volume muito grande, então ele sim entrega valor, ajuda no resultado sim (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

Outro benefício na relação é a margem do lucro, do preço praticado pela Central junto ao Comprador C, que considera que esta é bem interessante. Mesmo sendo uma *commodity*, não é a melhor, mas é positiva. Além disso, alguns dos outros produtos entregues pela Central têm melhor rentabilidade que o leite.

A margem de lucro do leite Central, sim, é bem interessante, mas vai depender da linha. A linha de UHT é uma linha assim, com a rentabilidade por si só é muito prejudicada. O leite é muito utilizado como gerador de fluxo, ele tem uma rentabilidade média para boa, uma boa rentabilidade, não é a melhor, mas também não é a pior ou a mediana, tem uma boa rentabilidade. A linha de aromatizados atinge uma boa rentabilidade, a linha de soja, que inclusive é uma linha que quero desenvolver mais. De uma forma geral não tem nada que salte aos olhos, a Central é espetacular em relação à rentabilidade, mas entrega sim uma boa rentabilidade (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C considera outro benefício em se relacionar com a Central ligado aos ganhos a partir da negociação de volume, pois assim a empresa alcança melhores resultados no mercado principalmente com a marca própria, pois houve um crescimento significativo ao longo dos anos.

A partir das análises do comprador C, observa-se que mesmo existindo uma relação mais estreita entre as empresas, devido à produção conjunta do produto leite a partir da marca própria, não fica visível uma relação em que a Central e o Comprador C são fortes parceiros, com um grau de envolvimento elevado. Fica claro que, se o preço aumentar ou a qualidade diminuir, ou alguma das cláusulas do contrato não estiver de acordo com os interesses do Comprador C, a relação pode ser prejudicada ou extinta, o que mostra uma relação mais comercial entre as empresas.

#### **5.2.7.3.1. Marca própria - Comprador C**

O comprador C desenvolve uma variedade de produtos de diversos setores de marca própria. Atualmente não há apenas bebidas alcoólicas que são importadas exclusivamente pelo comprador C, mas todas as áreas e segmentos

da loja possuem produtos com marca própria. O comprador C utiliza o seu próprio nome na marca de seus produtos, e o interessante é que essa marca já é forte e oferece uma grande credibilidade ao consumidor. Por fim, ela é muito conhecida e bem aceita pelo consumidor, o que favorece a venda dessa mercadoria na loja e aumenta suas margens, além de fortalecer sua imagem. Para realizar uma parceria de produção conjunta, o comprador C avalia criteriosamente seu fornecedor para definir um produto de alta qualidade e que tenha uma competição com a qualidade de produtos de primeira linha.

Não, todos os seguimentos, as bebidas alcoólicas, querendo ou não, não têm uma marca Comprador C, mas existe uma importação própria do Comprador C. Por exemplo, tem uma linha de vinhos que hoje você só encontra no Comprador C porque é importação própria, que é fabricado para o Comprador C, mas os vinhos não levam a marca Comprador C, mas nas demais linhas que eu me recordo praticamente tudo tem Comprador C. E é muito interessante que a marca Comprador C tem como *target* o líder do mercado, então o leite, a gente tenta entregar um leite tão bom quanto o líder do mercado, sempre tendo um posicionamento de preço um pouco abaixo. Um exemplo de um produto que eu consumo frequentemente é o próprio lava-roupas, que é um negócio quase intocável, é da Omo, da Unilever, o lava-roupa Comprador C é excelente, o líquido. Ele não é da Unilever, mas ele tem como qualidade o *target* de qualidade Unilever, mas o preço abaixo do Omo. Então, é sempre muito interessante, eu sempre recomendo experimentar o produto marca própria justamente porque entrega uma qualidade muito interessante.

[...] O que faz aceitar uma empresa como fornecedora são critérios muitos rigorosos, como as regras de segurança alimentar, a condição de entrega, etc. Fornecedor A ou B, às vezes depende até do próprio fornecedor porque para fornecer marca própria que é para formulação, será que o fornecedor quer abrir uma formulação com o Comprador C? Que eu até ouço as conversas e converso com o pessoal, tem algumas coisas que não acontecem até hoje porque a Central falou “eu não vou abrir a formulação de outros produtos, disso aqui eu não abro de jeito nenhum”, então isso pode levar a fechar com o outro parceiro (RELATO DA

PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O Comprador C adquire grande quantidade de produtos da Central relacionados à marca própria, e essa negociação visa a melhoria de lucros e o desenvolvimento para ambas as empresas. Essa relação iniciou-se em 2011, antes o Comprador C adquiria leite de marca própria do concorrente da Central, a empresa Italc. O contrato foi rompido com a Italc, devido ao não interesse de continuidade da empresa Italc nesse fornecimento, a negociação e a parceria com a Central ocorreram por vários meses até sua entrada e produção do leite como marca própria do Comprador C.

A produção de produtos marca própria pela Central leva em consideração algumas premissas, como a alta qualidade do produto, certificações no nível de segurança alimentar e a capacidade produtiva para atender as praças. Os contratos para iniciar esses processos são longos e exigem uma série de detalhes. Além disso, o Comprador C avalia a capacidade produtiva e de entrega para definir se esta empresa pode ou não ser parceira.

O processo de decisão ou de fechar o acordo sobre produção de marca própria, ele leva como base alguns preceitos básicos, na qualidade, são as certificações que tem que ter de segurança alimentar a capacidade produtiva para atender as praças. Então tem duas bases muito importantes, que é a qualidade e a capacidade, e fora essa, tem uma série de detalhes, tanto que os processos para estabelecer marca própria são muitos, tem situações que demoram dois, três anos para se lançar um produto de marca própria. Então os detalhes desse processo eu não conheço, são de outro setor, mas o fato dela ser uma marca importante para praça, uma das líderes, foi com certeza importante para isso (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

[...] Bom, qualidade a gente tem o setor de qualidade dentro do Comprador C, que tem todo um checklist que exige desde análise laboratorial, auditoria de fábrica, caderno de

especificação do produto, e isso é controlado pelo departamento de qualidade e junto com a qualidade da Central. A questão da entrega, aí a gente mede por nível de serviço, como a comercialização do leite Comprador C é feita em parceria com a Central, a gente passa a nossa demanda, a Central produz e entrega, então na questão da entrega, acho que de 100%, acho que 1% do que a gente já teve algum tipo de problema.

[...] Todo fornecedor de marca própria Comprador C ele tem que seguir no mínimo um *checklist* que a França manda que são os padrões de qualidade que o Comprador C pede. Qualquer fornecedor de qualquer produto que não atenda aquele *checklist* não é apto a fornecer marca própria Comprador C, não é liberado (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O produto de marca própria para o Comprador C é uma vantagem, pois este considera que o produto tem um custo menor na negociação, devido ao volume e à continuidade do fornecimento. No entanto, é citado que por ser uma *commodity*, nem sempre se consegue que o produto marca própria leite seja o mais barato da gôndola perante as outras marcas, o que em outros segmentos significa uma diferença de 10 a 15% abaixo.

O que se entende na dinâmica de marca própria, isso independente da categoria, é uma dinâmica que o fornecedor costuma ter de uma margem menor, até porque ele só fornece para aquele cliente, não vai se encontrar leite Comprador C no Extra, por exemplo, e que o contrato também tem linhas diferentes de repasse, porque o contrato de fornecimento ele tem o quanto de repasse comercial, quanto que é para logística, quanto que é para quebra, tem uma série de linhas que oneram o custo do fornecedor, e o marca própria tem inclusive um contrato diferente da linha tradicional, vamos dizer assim, da Central que hoje o contrato é zerado.

[...] No leite não, no caso do leite por ser uma *commodity* nem sempre é o mais barato (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

O comprador C não considera que o produto marca própria concorra com o produto da Central na gôndola, pois, segundo relato, ambos possuem



mercados diferentes devido ao preço de venda praticado, e também nos relatos do Comprador C, o consumidor não volta sua compra para o produto marca própria, pois o mesmo é um produto de segunda linha. Outro fator é que os consumidores são direcionados a públicos que conhecem a marca da Central e a marca do Comprador C.

Eu acredito, e isso é percepção de quem enxerga, que a Central tem uma marca, tem um funcionamento de preço, que ela não pode deixar cair, e tem a estratégia comercial dela que é justamente para rentabilizar o negócio dela, não é um produto que é tão sensível ao preço como é um leite de primeira marca, então acho que faz sentido ela fazer isso. Por outro lado, o leite Comprador C, apesar de ser um leite que tem um posicionamento bom, ele já não tem tanto apelo da marca no mercado, ele tem apelo ao cliente Comprador C, que pode migrar muito bem para outras marcas que eu te falei como o Cotoches, o Porto Alegre, etc. Então por isso precisaria ter um preço mais compatível com o competitivo. [...] Não, eu acho que infelizmente o mercado identifica a marca própria ainda como o primeiro preço, então se eu por meu produto no RJ eu tenho os dois produtos na gôndola, eu tenho a marca própria e eu tenho a Central. Então um exemplo, se o meu está R\$2,89 e o da Central está R\$2,99 a probabilidade da Central vender é muito maior que a minha.

[...] Porque a marca da Central já é um pouco mais conhecida no mercado no RJ do que o meu, e o meu é marca própria, então a marca própria ainda não tem esse crédito, digamos, de confiança com o cliente. O cliente, por ser um produto que é leite, por ser vendível, tem alguns que vão muito por preço, porque é um produto que custa, geralmente são famílias que precisam comprar em grande quantidade, então ele precisa ter uma redução de custo para poder abastecer sua casa e tem outros que eles preferem pagar sob a confiança da marca, ele vai comprar um produto que vai levar para sua casa, que vai dar para o filho dele sem ter problema algum. Então às vezes, eu acho que por um problema próprio de marca própria em não investir em divulgar qualidade que se tem na exigência de qualidade, enfim, mostrar todos os processos que a gente passa para desenvolver um produto, isso acaba tirando, não tirando, mas não mostra o crédito que a gente teria em relação à

confiança que o cliente pode ter no produto (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

Mas isso é questionável, pois qualquer produto que substitua o produto Central é seu concorrente, e ademais, a qualidade do leite do Comprador C é igual à da Central, o que promove no consumidor a mesma satisfação apenas com preço reduzido e embalagem diferente. Cabe aqui uma realização de pesquisa aprofundada para compreender essa situação. Outro fator relatado que vai fora da não existência de concorrência das marcas é que o volume comprado de leite Central ou leite marca própria Comprador C é influenciado pelo preço praticado no momento, o que pode variar de acordo com o produto que tiver maior margem no momento da negociação.

Tudo varia do preço, é o preço que comanda, o que acontece, o Comprador C hoje é negociação do leite, não só do leite, mas como de toda *commodity*, é feito pela empresa, então se negocia melhoras de preço e traz o volume para dentro do Comprador C, então por exemplo no leite, se a Central estiver com melhor preço a gente vai apostar maior volume na Central, na Central eu digo o Comprador C, se marca própria não tem um menor custo, aí a gente vai discutir um melhor volume para comprar, então sei lá, se o volume era 50 vai comprar 10, depende do preço, compra 10, 15, 20, depende da concorrência, se o nosso é o mais alto menos volume vai ser o nosso (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE PRODUTOS – COMPRADOR C).

A qualidade do produto de marca própria da Central é muito positiva. De acordo com os relatos, foram poucos problemas existentes quanto a isso, e alguns nem eram referentes à qualidade, mas sim, ao manuseio e à forma de acondicionamento do produto pelo Comprador C. No entanto, mesmo não sendo um problema direto da Central, esta auxiliou o Comprador C a resolver seu

problema, o que apresenta um processo de importância e parceria com o fornecedor.

A gente teve um problema de qualidade no passado que inicialmente, se eu não me engano, foi identificado como um problema de qualidade do produto, mas depois foi identificado que foi um problema de qualidade dentro do Comprador C, ou seja, por manipulação, acho que o produto sofre algum tipo de batida e o que acontece, o produto sofre micro furos e a embalagem acaba estufando, aí foi identificado, aí num primeiro momento foi levantado como um problema de qualidade do leite e depois a gente verificou que não era e voltou-se atrás, teve uma retratação, mas mesmo sendo um problema nosso, a Central buscou ajudar na resolução e trocou todo o produto com problema (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O gestor de marca própria do Comprador C não possui participação em reuniões da Central, porém este já visitou a indústria da Central e conhece todo o processo de qualidade e desenvolvimento do leite na mesma. Contudo, ele não apresenta nenhum relato demonstrando que isso seja um diferencial para que a parceria ocorra.

Na visão do Comprador C, existe uma parceria positiva entre as empresas, mas falta uma flexibilidade maior na negociação dos preços por parte da Central, o que dificulta o processo de negociação e ampliação de compras entre as partes. Entretanto, o próprio comprador da Central cita que o preço não é uma condição essencial para definição e aceitação dos contratos de negociação, pois a maior prioridade está na garantia e qualidade do fornecimento.

Da minha parte, sim, acho que ele poderia ser um pouco mais flexível com o preço do leite, mas existe uma grande flexibilidade, acho que a gente é bem parceiro, a gente troca muita ideia, enfim.

[...] Depende do momento, depende do mercado, tem momentos do mercado que a gente consegue discutir alguma coisa e tem momentos do mercado que é imposto e é esse que ele consegue e ponto.

[...] Não, o preço não interfere no contrato, o contrato é mais uma questão de rescindir logística, enfim, de garantias. Então, falando de marca própria, o que é mais importante em tudo é a qualidade, a Central podia ter o leite mais barato de todos, se ele não atendesse o padrão qualidade Comprador C, o Comprador C não poderia negociar (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

Avaliando os produtos de marca própria produzidos pela Central para o Comprador C, este tem a produção apenas do leite UHT integral, desnatado e semi- desnatado. Leites especiais, como os de baixa lactose ou outras especificidades, são inclusive produzidos por concorrentes da Central, e o Comprador C alega que isso ocorre devido à falta de consenso no acordo comercial da Central com o comprador C. Devido ao volume baixo de compra desse tipo de produto, não é vantagem para a Central produzi-lo, principalmente pensando-se no volume mínimo de embalagens que a Central precisa comprar para tornar vantajoso esse processo, porém é um mercado em crescimento que iria fortalecer o desenvolvimento da parceria e do produto.

É, nós não temos a marca própria ainda, a gente tem das outras marcas, o concorrente da Central que é o Piracanjuba, ele reina nisso. Uma das conversas que eu tive com a Central eu apontei dizendo que era uma possibilidade que a gente poderia ter esse produto e a gente tinha interesse, e aí eles estavam no processo de desenvolvimento da marca deles, e aí não só a baixa lactose como outros leites especiais. O Comprador C tem interesse só que a demanda de marca própria para esse tipo de leite, acho que não atende o lote mínimo de produção da indústria, isso é uma demanda muito baixa ainda, então por ser um mercado muito ainda restrito, digamos, muito cru, não é uma coisa que todo mundo consome, acho que 95% do mercado ainda está, 90% do mercado está no leite integral, no leite tetra, digamos

assim, e esses 10% estão ainda começando a amadurecer os leites especiais.

[...] O que pega é o seguinte, como eu já te falei, a gente não tem um volume que suporte uma produção de embalagem que ele precisa para poder consumir esse leite então se eu chegar para ela e falar, eu preciso comprar 10 mil caixas de leite zero lactose, e ela falar, não dá, que meu lote mínimo é 20 mil. Então se eu colocar 20 mil eu não vendo, eu perco, tenho um problema de validade, de venda, e se ele produz 20 mil ele vai ficar com problema lá em questão de embalagem, enfim, por isso que não se tem essa parceria hoje (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

Na relação comercial de produto marca própria, a Central é responsável apenas por produzir e entregar a mercadoria, e todo o trabalho relacionado a promoção de venda e desenvolvimento de gôndola é feito pelo próprio Comprador.

O comprador C considera que a relação com a Central não é uma relação de cooperação, mas sim um acordo comercial apenas, entre as partes, pois este não enxerga ações conjuntas que direcionam a uma importância e preocupação da Central com o desenvolvimento de sua empresa e vice-versa. Além disso, o comprador cita que o contrato de negociação estabelecido foi feito apenas com base na Central, a qual definiu as condições e repassou para o Comprador C aprovar, o que gera benefícios mais reais e claros para a Central. Mas a maior condição para que esse contrato ocorra e seja aceito é que as condições de venda e de qualidade sejam cumpridas e aceitas pela empresa que fornece, independentemente de qual.

Não, não acho que é cooperação, acho que é um relacionamento comercial, acho que não tem nem mais nem menos, acho que é por ser um produto muito sensível, uma commodity, eu acho que por isso não possibilita muitas facilidades para o lado da marca própria.

[...] Acho que não, eu acho que o crescimento todo mundo busca, mas eu não posso falar para você, não só o

Comprador C mas eu acho que a maioria dos grandes varejistas, eles não buscam essa parceria, ah, vamos crescer juntos, acho que não.

[...] Nenhum. Só tem ganho para a Central, é um contrato muito antigo, mas assim, o Comprador C não tem ganho algum, o interesse do Comprador C em contrato não é ter ganho, mas são garantias, eu acho que da mesma forma que, não só a Central, mas as indústrias tem que se garantir e seguir certas coisas no mercado, o Comprador C também tem que ter então assim, acho que independente de qualquer contrato, eu acho que as indústrias e o varejo tem que ser responsáveis então se a responsabilidade está dentro da minha companhia, que foi um erro meu de armazenamento, de transporte ou de qualquer coisa, eu tenho que assumir. Se o erro foi da indústria que produziu um produto de baixa qualidade, me entregou daquela forma e não tem como eu mensurar, acho que a responsabilidade é da indústria (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O comprador C não percebe uma relação de total transparência com a Central, este percebe acordos comerciais sendo realizados, porém sem enxergar os principais conceitos de parceria. É estranho avaliar essas opiniões devido ao estreitamento das relações existente entre as duas empresas, a partir do processo de produção conjunta da marca própria, mas considerando dos relatos, fica claro que mesmo havendo esse acordo de produção conjunta, não se percebe um grau de envolvimento entre as empresas.

Não sei, não posso falar nem que sim, nem que não, não sei te dizer se realmente existe 100% de transparência, eu acho que cada um tem sua estratégia, eu acho que tem informações que a gente troca que são informações de parceiros, aí sim existe uma transparência, mas falar para você que 100% é transparente eu acho que não, porque faz parte do mercado isso (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

A qualidade do produto da Central é considerada como principal benefício na relação entre as empresas, esta é inclusive citada como exemplo em

encontros com outros fornecedores de produtos marca própria, pois o produto da Central apresenta um índice de qualidade confiável que dá credibilidade ao Comprador C ao colocar esse produto ao seu consumidor.

Eu acho que por ela passar em todos os seus testes de qualidade, seja em laboratório ou em auditoria, pela excelência que ela tem tido nas auditorias, que isso prioriza muito a parceria, independente do preço, a gente não está nem olhando o preço, a gente tem a plena certeza que o leite que a gente oferece para o mercado com o nome Comprador C, a gente tem a plena certeza que o cliente está levando um produto de qualidade, a gente cita isso muito com os nossos parceiros e usa como exemplo a própria Central como uma parceira forte em questão de qualidade, isso já foi dito até no encontro de marca própria, usado o nome da Central como exemplo, então eu acho que a importância é essa (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

A relação entre o Comprador C e a Central não gera uma dependência entre as partes, e o comprador C deixa claro que é importante ter sempre uma segunda ou mais opções de fornecimento, mesmo sendo um produto de marca própria, em que o que justifica é o volume adquirido. Caso seja necessário, as negociações são mais rápidas.

Não sei se eu mudaria, mas ter uma segunda opção sim, acho que isso faz parte do mercado de *commodity*, acho que não pode ter só um, acho que você pode ter o seu, mas como é um mercado sensível faz parte você ter mais de um fornecedor.

[...] É, porque aí depende do meu volume também, se meu volume permitir isso, com certeza, agora se meu volume não permitir não adianta eu querer porque eu não vou ter a demanda necessária (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O comprador C não apresenta muitos benefícios a partir da relação, considerando que esta ainda está em fase inicial. Ele entende que não obteve diminuição de custos nem aumentos significativos de faturamento. Além disso,

redução de impostos e melhorias de tecnologias também não são citadas, porque o volume adquirido pelo Comprador C é baixo. Outro fator apontado pelo comprador C é que este não percebe de forma clara uma melhoria na relação das empresas quanto aos outros produtos revendidos, porém sabe-se que uma parceria nesse nível promove um maior relacionamento entre as empresas envolvidas.

Muito cru ainda, acho que tem muito para crescer ainda, muito, muito ainda, acho que o que a Central tem a proporcionar de produto e o que o Comprador C como vitrine, acho que é muito cru ainda, acho que está em 10% (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O comprador C relata que existe uma falta de comunicação e flexibilidade de negociação entre as empresas, o que dificulta a evolução das relações, sendo que estas devem ser avaliadas e melhoradas entre ambas.

Comunicação, persistência, eu acho que o Comprador C precisa se abrir um pouco mais em alguns pontos e a Central ser maleável mais em outros pontos (RELATO DA PESQUISA – GESTOR DE MARCA PRÓPRIA – COMPRADOR C).

O que é perceptível é que a relação entre as empresas ainda não está consolidada, ambas têm muito que melhorar para ter uma relação saudável de parceria, uma auxiliando a outra.

#### **5.2.7.4. Comprador D**

O comprador D atua no mercado de varejo com unidades espalhadas em todo o Brasil. A análise desta pesquisa se deu com o comprador da região do Triângulo Mineiro, que está instalado na unidade de Uberlândia-MG, sendo esta



região a que mais compra produto da Central no Brasil. O comprador D adquire em média 1 milhão de litros de leite mensais, sendo que a Central vende 20% desse volume para o mesmo, correspondendo a 200.000 litros mês.

A relação comercial é antiga e iniciou-se com base em uma visita da Central ao comprador D, quando as compras eram de poucas unidades do produto, porém desde seu início sempre cresceu e teve ampliação de suas negociações.

O contato com a Central é realizado a partir do representante comercial e do contato direto com o gestor do comercial e marketing da Central, por meio de visitas semanais e contatos diários por telefone, whatsapp e e-mail. A Central disponibiliza promotores de vendas, que estão diariamente nas lojas, mas o Comprador D considera que antigamente a presença do promotor era maior. No entanto, devido à situação atual do país, ele considera que isso foi reduzido. Este considerava essa presença como um diferencial a mais, oferecido pela Central, o que de certa forma está sendo quebrado, pois existem vários concorrentes no segmento lácteo que oferecem esse diferencial.

O comprador D também realiza compras da Cooperativa D, mas estas não são conjuntas, pois são realizadas tanto as compras como as entregas de forma separada. O comprador D não considera que é influenciado pela Central para realizar essa negociação com a Cooperativa D, e percebe que não existe nenhuma relação entre essas empresas, fato que é ruim, pois ambas as cooperativas estão ligadas e realizam ações no mercado totalmente separadas. Além disso, o comprador D cita que ficou seis meses sem negociar com a Cooperativa D, devido a problemas de cumprimento das cláusulas contratuais, o que recentemente foi retomado entre as empresas.

Não existe uma relação clara entre o comprador D e os outros compradores da Central nem com os fornecedores. Com as cooperativas singulares existe relação apenas com a Cooperativa D.

O comprador D acompanha o volume de leite vendido pela Central por meio do sistema Nielsen, que informa os volumes de produção e venda mensal dos produtores de leite no Brasil, apresentando a representatividade do fornecedor na região estabelecida.

O comprador D não percebe dificuldades em se relacionar com a Central, mas vê uma facilidade em se comunicar e resolver alguma situação pendente, exigindo da Central que os produtos tenham padrões de qualidade adequados e cumpram as entregas estabelecidas. No relato é informado que quase não existem problemas e os poucos que existem estão relacionados a atrasos na entrega, sendo que isso não compromete o andamento dos negócios. Outro fator que às vezes gera problema na relação é a devolução dos paletes após a entrega do produto ao Comprador D. A Central gostaria que fossem devolvidos em sua totalidade, porém o comprador D devolve apenas parte destes paletes.

As entregas da Central são realizadas semanalmente, mas caso necessitem de mais de um envio semanal, a Central procura prontamente atender. Os custos da entrega são totalmente cobertos pela Central, conforme o acordo realizado.

O comprador D mantém um contrato com a Central de condições relacionadas a prazos de entrega e de pagamento e também relacionadas a ações promocionais. No entanto, negociações de volume e preços são realizadas de acordo com cada compra, e o Comprador D percebe que o foco da Central não é o preço e por isso realiza as negociações de forma mais justa de acordo com avaliações do mercado. Esse contrato passa por ajustes apenas quando uma das partes considera que seja necessário.

A gente tem um contrato de fornecimento com a Central, dentro disso, porque a gente olha muito preço de mercado quando você vai negociar com a Central, o preço que a

Central está te oferecendo é um preço justo? Hoje a gente não cobra da Central o preço mais barato, porque a Central não é preço, a Central é amarrada a qualidade, está dentro do que a gente precisa a gente compra, mas como a gente nunca deixou de comprar é porque não teve problema comercial. O contrato é sempre renovado quando alguma das partes se manifesta, então nós fizemos um contrato, acho que foi em 2012 e esse contrato é indeterminado, até o ponto que o Comprador D, que hoje é tudo em nome do Comprador D, ou a Central fala, não, vamos rever esse contrato, assim que funciona (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

As negociações do contrato relacionadas a padrões de volume ocorrem somente em caso de promoções não acordadas, em que o comprador D propõe e a Central entra em acordo em fornecer o produto naquele volume e com preços mais adequados para o fornecimento da promoção. Outros acordos relacionados à promoção já são acordados anteriormente, não existindo custos adicionais à Central.

[...] Tem, de vez em quando a gente quer fazer alguma oferta aí, exige algum volume, a Central topa entrar nessa oferta? Topa, aí a gente fecha volumes diferenciados.  
[...] Não, na verdade ela entra no contrato como um todo, a gente não cobra nada, vou fazer um panfleto vou te cobrar, vou fazer um na televisão vou te cobrar, vou fazer rádio vou te cobrar, vou fazer jornal... Não tem nada disso não, mas a gente tem uma despesa de marketing, mas que acaba entrando no contrato, às vezes a gente pede alguns investimentos que acabam entrando para isso, mas não que eu cobre para isso (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

A relação entre o Comprador D e a Central é considerada por este uma relação de parceria, devido ao volume de compras adquirido da Central que está entre os 10 maiores fornecedores de produtos lácteos do Comprador D. No entanto, o mesmo relata que não existe um relacionamento mais estreito entre as empresas em participações de reuniões conjuntas e visitas ao parque industrial

da Central, sendo a principal característica dessa parceria o volume de venda e a rentabilidade do produto considerado interessante para o comprador D.

A relação das empresas é pautada em um processo de cooperação, confiança e ajuda mútua, em que predomina a transparência nas relações, mas o Comprador D apresenta ações conjuntas que busquem o desenvolvimento da Central, sendo esta a partir de troca de informações e opiniões que são solicitadas pelo gestor comercial e marketing da Central, quando este irá lançar um novo produto. O comprador também oferece mais espaço e trabalha mais o produto da Central. Já a Central busca apoiar o Comprador D no desenvolvimento de promoções e ações, além de um trabalho mais efetivo na categoria de lácteos, tudo isso de acordo com o contrato aceito.

Eu acho que ela busca o desenvolvimento da categoria, não da empresa, da categoria, como a gente faz, a gente ouve o que todos os fornecedores focam em cada categoria, então pega o fornecedor de limpeza, a gente ouve, pega o de leite, a gente ouve, porque eles vivem disso e as vezes alguma tendência acaba nos ajudando.

[...] Você dá mais espaço, você anuncia mais, você oferta mais, você faz mais ações, entendeu? (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

No conceito do Comprador D, os preços de compra são ditados pelo mercado e não diretamente definidos ou pela Central ou pelo Comprador D, e a partir desse preço comparado com o preço dos outros fornecedores, o Comprador D negocia com a Central as melhores condições. O que é percebido é que, nessa relação, o comprador D não percebe o preço da Central tão alto e fica claro que preço não é o fator responsável pela relação entre as empresas. Além disso, o Comprador D relata que sempre percebe um crescimento do produto da Central em suas vendas ao longo dos anos de relacionamento, pois a Central é considerada líder de mercado de leite em Minas Gerais.

Eu acho que o que define muito é o mercado, o mercado acaba definindo se vai subir, se vai abaixar, aí a Central passa o preço, aí como eu tenho o preço de todos os outros fornecedores eu defino se o preço está condizente ou não. Às vezes ele está bom, beleza, continua, mas às vezes não está, a gente acaba forçando, fala ó, não vai dar e aí? Mas a relação é tão certinha, eu acho que a Central acompanha tão bem o mercado dela quanto nós acompanhamos o nosso que não tem muita divergência não. O melhor de tudo não é preço porque se fosse cobrar preço seria mais acirrada a negociação, a Central não é preço (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

O comprador D não percebe nenhuma dificuldade em se relacionar com a Central, e ele enxerga uma relação saudável e de crescimento, em que predomina a parceria e a transparência. No entanto, considera que mesmo a marca tendo uma aceitação do consumidor final, atualmente esta pode estar perdendo mercado, devido ao momento atual de crise do país, e o preço pode atrapalhar, se esta não enxergar isso rapidamente.

Nunca foi, sempre foi um preço justo, o cliente sempre se propôs, a negociar. O produto está na loja, o cliente está comprando, se ele está comprando é porque ele está aceitando pagar esse preço, independente se é caro ou barato é um preço justo. Mas é, ultimamente está, o que eu posso dizer, está muito diferente o preço da Central com o primeiro preço de mercado, então eu acho que isso vem atrapalhando um pouquinho a Central;  
[...] Porque hoje o que acontece, até o ano passado a economia deixava fazer com que o cliente pagasse um pouquinho a mais, hoje não, hoje está todo mundo buscando preço, e a Central se eu não me engano está entrando com uma outra marca aí mais pesada em preço que é a “Marca combate” na questão do leite (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

O comprador D não percebe dependência na relação com a Central, e sim, parceria, porém esse não percebe nenhum motivo real para deixar de

comprar da Central, pois no relacionamento das empresas, não existem conflitos, e ele sente que, se deixasse de comprar do mesmo, teria um risco de perda de vendas devido à procura do seu consumidor final pelo produto da Central.

O comprador D entender que uma grande vantagem em se relacionar com a Central é a prontidão de resposta da mesma. Mais que isso: considera que a Central possui um produto que eleva a visibilidade da categoria de lácteos devido a sua alta qualidade. Outro fator observado é que a margem do produto da Central, quando comparada ao de outros concorrentes, consegue superar nos ganhos, mesmo o produto leite tendo uma baixa margem de lucro por ser uma commodity. Outro benefício percebido (e considera-se que a Central tem grande influência nesse fator) é o aumento de vendas de leite, além da redução de custos do Comprador D, devido à presença do promotor diariamente em suas lojas.

Ela é uma empresa que eleva minha categoria para cima, então é muito benefício, e cliente que nem estou te falando, vai lá comprar só Central, tem no comprador D, o cara vai lá no comprador D e compra, então ajuda trazer cliente.

[...] Eu consigo que o leite da Central dê mais margem do que os outros leites, que nem eu estou te falando, não é preço, quando o produto não é preço você pode precificar sua margem menor que ele vende, outros fornecedores não tem que ser o melhor, o mais baixo se não o cliente não leva (RELATO DA PESQUISA – COORDENADOR COMERCIAL – COMPRADOR D).

A relação do Comprador D com a Central é muito positiva, mesmo esta empresa não tendo um produto de marca própria, ou algum acordo mais próximo entre essas empresas. Percebe-se um grande relacionamento entre as partes, o que é muito interessante para o desenvolvimento de ambas as marcas no mercado.

#### **5.2.7.5. Comprador E**

O comprador E está localizado no Alto Paranaíba e é um dos principais compradores da Central. Ele tem uma particularidade interessante na negociação, pois também é a principal cooperativa singular que realiza a captação do leite para a Central, a cooperativa D, o que já foi apresentado anteriormente como um fator ineficiente no processo. Nesse momento da análise, foi feita uma nova entrevista com o gestor de compras da Cooperativa D, buscando compreender essa relação comercial entre essas cooperativas.

O Comprador E adquire mensalmente 900 mil litros de leite UHT da Central, sendo um dos seus maiores compradores. Além do leite, o Comprador E adquire todo o mix de produtos produzidos pela Central. O processo de negociação do leite ocorre separadamente da captação. Antigamente existia uma permuta entre as partes, quando se dava baixa de acordo com o volume de leite *in natura* entregue, porém isso foi modificado e hoje cada transação é calculada e paga separadamente.

Atualmente o produto mais rentável para o Comprador E é o aromatizado, que consegue alcançar uma margem melhor na venda, porém o leite UHT não gera perdas nas vendas, e também é interessante realizar suas negociações.

O Comprador E produz o leite tipo C barriga mole, mas este não concorre com o produto Central, pois o mesmo tem validade apenas de 7 dias e é entregue apenas na cidade onde a Cooperativa D e a Central estão instaladas, o que é questionável, pois o cliente da cidade que compra leite tipo C não comprará leite UHT, o que apresenta um processo de competição entre as empresas.

Não, porque o barriga mole hoje a gente atende a nossa cidade e o UHT a gente atende várias outras regiões porque hoje o barriga mole é 7 dias de validade, a gente ainda não expandiu para a mesma região que a gente atende UHT, não é a mesma que atende, então por isso que é menor

(RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

As negociações do produto da Central ocorrem desde quando esta foi inaugurada. As negociações com a Central são realizadas com gestor comercial da Central, sendo estas por e-mail e telefone, com contatos diários entre as empresas. As compras do Comprador E ocorrem diariamente, antes ocorria com uma cota de onde se ia retirando o produto na medida em que fosse necessário. Mas o produto estava tendo grande oscilação de preço, o que mudou a forma de negociar entre as empresas.

É, a gente estava trabalhando com uma cota, fazia uma compra maior e ia retirando, aí estava oscilando muito o preço, aí para gente não ter muita dificuldade na negociação de comprar um preço alto depois ir retirar e abaixar, aí a gente agora atualmente está comprando chegou a demanda, então hoje tem tantos caminhões para puxar, a gente vai comprando por dia (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E)

Esse ponto é um fator questionável, pois outras empresas citadas na pesquisa compram desta forma e não citaram isso como sendo um problema. Além do mais, sabe-se que uma negociação diária promove um maior esforço da equipe de compras. Se é uma relação contínua e de parceira, não há necessidade de que sejam feitas negociações diárias.

A relação entre a Central e o Comprador E ocorre a partir das negociações diárias e também por reuniões que ocorrem, caso existam conflitos a serem resolvidos. Não são feitas reuniões quinzenais ou mensais para discussão de novas estratégias entre as empresas.

Não existe uma reunião de planejamento de vendas, existe mais reunião para resolver problema de conflito do que traçar um objetivo de venda, não existe isso, hoje é muito distante, apesar de estar próximo uma empresa da outra, mas existe a distância dos departamentos. É quase zero o nosso



contato de negociação (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E vende os produtos da Cooperativa D para a Cooperativa C, mas apenas os produtos próprios, pois os produtos da Central quem revende para a Cooperativa C é a própria Central.

Com relação às compras relacionadas a insumos, é relatado que estas são feitas totalmente pela Central de Compras da Cooperativa Central, mas a partir das pesquisas realizadas, percebe-se que alguns produtos são comprados diretamente dos fornecedores, o que foge ao interesse e objetivo da Central de Compras criada.

As vendas dos produtos da Cooperativa D não são feitas em conjunto. Vende-se aos principais compradores da Central, porém apenas os produtos da própria Cooperativa D, pois os produtos da Central são vendidos pela Central. Os mercados são separados entre essas empresas que direcionam quem pode ser atendido por quem: o pequeno varejo é atendido pela Cooperativa D e o grande pela Central. No entanto, considerando os relatos, essa divisão gera muitos problemas entre as duas cooperativas, devido ao próprio cliente querer que uma ou outra o atenda, talvez até mesmo pelo preço. As empresas já discutiram a possibilidade de vendas conjuntas, mas não chegaram a um consenso para isso, pois não conseguem ajustar as negociações nesse sentido, devido a jogos de interesse próprios de cada empresa e a dificuldades de relação entre os setores comerciais, mais presentes na Cooperativa D, pois é interesse da Central trabalhar esse mercado conjunto.

Ideia sempre tem, mas infelizmente a gente nunca colocou em prática, hoje as negociações são totalmente isoladas, a nossa parte, até pelo marketing que a Central tem, a gente utiliza às vezes na negociação, nós somos parceiros da Central, isso tem nos ajudado, um exemplo, você está falando o Comprador C, que é atendido pela Central e a gente sempre fortalece que a gente é sócio da Central, isso

nos ajuda, mas assim, acho que por parte da Central eu acredito que não e eu acredito que deveria ser utilizada essa força porque todas essas empresas que você citou são compradoras de produtos Cooperativa D e são compradoras de produtos Central, mas nosso comercial são muito distantes.

[...] Nós temos assim uma certa até divergência no mercado, tem alguns clientes que são atendidos pela Cooperativa D que a Central às vezes atende através do representante, não é política da Central, mas do representante da Central, que acaba sendo assediado para ser atendido diretamente pela Central, mas o meu ponto de vista é que deveria ser um trabalho em conjunto, ter união das partes, porque é cooperativa e a gente estaria só fortalecendo o nosso negócio. Mas infelizmente a gente não utiliza isso, eu acredito que deveria ser um trabalho feito pelas diretorias, tanto da Central, quanto da Cooperativa D para aproximar essa negociação, criar um modelo de negociação, até já foi feito pelas diretorias, entre gerente Cooperativa D e gerente comercial da Central, mas não chegou num acordo, não chegou em um norte para ser feita uma política de parceria (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Essas divisões de mercado de venda são ruins, pois elevam o custo do produto, além de dificultar as vendas que poderiam ser feitas em conjunto, o que promoveria uma integração maior entre as cooperativas. A Central permite a venda de seu produto em conjunto nos pequenos mercados, porém a Cooperativa D não permite que a Central venda seus produtos nos grandes compradores, gerando a grande dificuldade na relação. A partir dos relatos, alguns compradores não conhecem o produto da Cooperativa D ou consideram que este é mal apresentado, o que diminui sua compra. Além disso, observa-se que os que compram informam uma duplicidade de custos de vendas e logística desnecessários, devido à visita dos representantes de ambas as cooperativas. Um dos fatores que poderiam ser considerados para que isso ocorra seria a questão da entrega, pois os caminhões para entregar o produto da Cooperativa D precisam ser refrigerados, mas considerando os relatos, esse não é o fator. O

problema está muito mais voltado a ego e interesse da Cooperativa D, o que prejudica a relação conjunta das empresas.

Não, não é a entrega do produto, o problema mesmo está na questão de negociação da estratégia, eu acho que é até um pouco de vaidade das duas partes, falta mesmo é questão de reunião, questão de criar uma política que fosse obedecida, até no passado nós fizemos um acordo, onde a Central visita a Cooperativa D não visita, com o leite UHT, mas isso infelizmente, hoje mesmo tive problema, sempre as nossas áreas comerciais têm conflitos, mas então assim, isso gera uma distância que não deveria, ao invés da gente colher frutos, de fortalecer, a gente acaba sendo concorrente do outro (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Existe uma grande concorrência entre a divisão dos mercados a serem atendidos por cada uma das cooperativas, o que gera uma relação de competição entre as mesmas, fugindo aos padrões do cooperativismo, que consideram que deve existir cooperação entre as partes.

Triângulo, Alto Paranaíba, Norte e Noroeste de Minas era atendido quase que com exclusividade pela Cooperativa D, a Cooperativa D distribuía os produtos Central nessa região. Com a vinda das redes, que você citou, os Compradores A, B, C, D, F e outros, a venda da Central como já era feita direto nos grandes compradores, acabou que essas regiões estão sendo atendidas pela Central também, aí começou a maioria dos problemas. Um exemplo é na cidade da Cooperativa B, depois que o Comprador D foi para lá, começou também a ser atendida pela Central, a cidade da Cooperativa C, era atendido com 100% exclusividade passou a ser atendido as redes que foram para lá pela Central. Então assim, o crescimento das redes que é uma tendência o crescimento delas, colocou a Central atendendo áreas que antes eram atendidas exclusivamente pela Cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Outro fator relatado é que, como a Cooperativa D tem que comprar o produto da Central para revender, esta tem condições que deixam o produto mais

caro no momento da venda, diminuindo sua competitividade no mercado, o que gera questionamento nos compradores da Cooperativa D, porque as grandes redes vendem o leite a um preço mais baixo que seus próprios representantes. Mas a partir dos estudos realizados, fica um questionamento, pois as grandes redes compram volumes bem menores e conseguem condições melhores de venda ao consumidor final, e a Cooperativa D, com um volume alto de compras, não consegue ter preço competitivo. Será que o preço do produto repassado pela Central à Cooperativa D é o mesmo repassado aos grandes compradores, ou os custos da Cooperativa D são mais altos que os outros compradores para justificar essa variação de valores?

Essa questão de comprar os produtos Central deixa a gente menos competitivo do que o próprio leite Central, é por isso que existe essa divergência, a Central atende direto uma rede e nós compramos da Central para revender, então assim, existe um acréscimo de custos nisso e se torna mais caro, nós não temos produtos para competir com a Central. É o que acontece, quando a rede compra direto da Central, aí existe um questionamento dos demais clientes, porque lá no Comprador F o seu produto está mais barato? Não quero te comprar, então de certa forma acaba acontecendo uma concorrência, porque os nossos vendedores vão vender para o varejo, sendo que na rede o preço está muito mais competitivo e não dá para concorrer, isso acaba com as duas partes perdendo com isso, como o leite é um *commodity* muito procurado pelo varejo, acaba até as vezes atrapalhando a venda da Cooperativa D (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O Comprador E, quando questionado se a Central já teve interesse em revender os produtos da Cooperativa D de forma conjunta, informa que não existe esse interesse, mas considerado o relato do Diretor de Vendas da Central, isso já ocorreu várias vezes; no entanto, a Cooperativa D considera que haverá perda de poder, se isso acontecer.

Não, é mais centralizado, a venda Central é mais centralizada, centralizada e concentrada nas grandes redes. Não, nunca teve interesse de comprar os produtos Central para revender (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Eu já tentei várias vezes, que ele entregasse para gente vender para ter um poder de fogo muito maior do que eles, inclusive que eles fizessem a nossa marca, mas eles não fazem, não querem fazer porque eles entendem que aí é uma estrutura de poder deles, que se ele ceder isso ele vai enfraquecer, estrutura de poder, o negócio é só isso, não tem um motivo.

[...] Aliás, era o que eu mais queria, que os representantes meus trabalhassem para eles também, está tudo dentro de casa, aí o cara estava fazendo um trabalho excelente em levar a marca da Cooperativa D, que a Cooperativa D tem um produto muito bom, um produto nobre, fantástico, a qualidade fantástica, mas estrutura a de poder não permite ações conjuntas (RELATO DA PESQUISA – DIRETOR DE VENDAS MARKETING E LOGÍSTICA – COOPERATIVA CENTRAL).

É visível uma questão de conflito existente entre estas duas Cooperativas, pois elas não conseguem perceber a importância da unificação para alcançar o crescimento conjunto no mercado, e a cooperativa D insiste em querer permanecer no mercado com a separação de compradores e de territórios de vendas, sendo que ela é dona da Central e deveria perceber que ações conjuntas reduziriam custos e ampliariam o crescimento das duas empresas.

As únicas compras realizadas pela Central na Cooperativa D são compras de produtos para colocar na loja própria da Central, que revende aos funcionários e também para clientes que querem comprar direto, e para consumo próprio dos funcionários, como a manteiga para o lanche. Entretanto, estas compras não são feitas diretamente na Cooperativa D. A Central recebe a visita de um representante que atende a região e este revende a Central sem nenhuma diferenciação de preço.

Através do vendedor que atende a região, a gente tem 2 vendedores que atendem, aí a região que abrange a Central é de um vendedor e ele atende lá tanto na leiteria, quanto no consumo dos funcionários (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O Comprador E não tem exigências específicas quanto ao produto da Central, relacionado à qualidade e condições de entrega, inclusive a entrega não é feita pela Central. Na verdade, são realizados os agendamentos e a própria Cooperativa D retira o produto na Central de acordo com sua necessidade, exceto quando há alguma condição específica da Central relacionada a retorno dos paletes.

Não, na verdade é o Comprador E que vai lá com os caminhões e carrega, então a Central é muito difícil entregar os produto para nós, isso só ocorre quando a exigência é de lá para cá, questão de paletização, quantidade máxima no caminhão (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

A maioria das cargas transportadas pelo Comprador E já é retirada da Central e enviada para o seu cliente, sendo isso em torno de 90%. Apenas o restante vem para a Cooperativa D ficar armazenado e para abastecer as lojas próprias de revenda da Cooperativa D. Os custos de transporte das mercadorias compradas da Central são todos do Comprador E, inclusive ser for necessário que a Central entregue o produto ao Comprador E, esta cobrará pelo frete da carga enviada.

80, 90% das cargas são feitos direto, então a gente já monta as cargas aqui, já tem uma prévia do que vai no caminhão de produto Central, ele já vai lá, carrega, só vem e completa com produto Cooperativa D aqui e já envia para o cliente. [...] Isso, exceto quando a gente não tem e precisa de repor o armazém, o estoque, a gente contrata e a Central cobra um frete para trazer de lá até aqui (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

É interessante considerar essa cobrança, pois as cooperativas estão localizadas na mesma cidade, e às vezes os caminhões da Central podem estar disponíveis, mas independentemente disso, será cobrado um valor de R\$150,00 para esse transporte. O que justifica essa cobrança segundo o comprador E é a frequência desse tipo de necessidade, que foi aumentando ao longo dos anos, pois no passado isso não era cobrado entre as partes, o que depois de um tempo foi imposto pela Central. Esse é um fato a ser avaliado, pois se existe um grau de parceria entre as cooperativas, essas negociações de transporte deveriam ser mais bem acordadas entre as partes.

No passado antes não cobrava, aí estava ficando com uma frequência um pouco maior, a gente estava adequando as rotas, adequando as cargas, distribuidores, aí os nossos caminhões a frota estava toda alocada então para poder fazer essa intermediação para o nosso estoque a gente não tinha caminhão livre, aí a Central sempre fazia esse frete para nós, aí foi criando uma frequência e a partir de uma data eles começaram a cobrar o frete, hoje é 150 reais que eles cobram para trazer.

[...] Imposta, é, a partir de hoje para gente levar produtos da Central o frete vai ser cobrado. Eles emitem no ato que o caminhão sai de lá, o conhecimento de transporte, e a gente faz o pagamento (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

A partir dos relatos é visível que existe um grande grau de dependência entre o Comprador E e a Central, o que na visão do Comprador E é ruim, pois estes deveriam caminhar sozinhos no mercado, porém o produto da Central representa em torno de 40% do seu faturamento. Do lado da Central, percebe-se que esta utiliza-se desta dependência que existe para criar algumas vantagens próprias, e isso não está claro nos relatos, mas implicitamente, pelas condições definidas, é visível que isso ocorre.

Hoje a gente fortalece muito a venda Cooperativa D, nosso foco é produto Cooperativa D, porque quando as redes estão crescendo existe um stress no nosso varejo em relação ao atendimento dos produtos Central na maioria das cidades, então a gente não, por exemplo, eu na área comercial da Cooperativa D, a gente não tem intenção de parar de trabalhar com o produto Central, só porque está cada vez mais difícil ter os 2 produtos, está difícil por essa competitividade, mas a gente não pode abrir mão, por que que a Central é tão importante para nós? Porque ela fortalece nossa logística, ela fortalece o ganho do vendedor, comissão do vendedor e hoje ela representa entre 35 e 40% do nosso faturamento, que é muito importante que já foi maior, já foi 60%, hoje é 35, 40 e nosso foco é Cooperativa D, Central é um complemento, um abridor de pedido de leite, ele abre pedido, ele é importantíssimo para nós, hoje eu não vejo condições da Cooperativa D atender a área, a extensão de área que ele está atendendo, sem a Central, eu acredito que ela sobreviva mais em uma região menor porque conforme eu falei no início ela fortalece a logística, fortalece a comissão do vendedor, então hoje eu não vejo condições da gente caminhar sem a Central, sem estar vendendo os produtos Central, a gente precisa é ajustar para que não seja visto como concorrente um do outro, e sim seja visto como parceiro um do outro. Nós temos que caminhar junto, mas hoje não é possível, não é viável, para gente caminhar sem a Central hoje teria que ser criada uma nova política salarial, para que isso acontecesse, teria que remodelar a própria equipe de vendas que tem ganho hoje, e que esse ganho não pode ser reduzido, então tem vários fatores, hoje a gente não caminha sem a Central. A gente trabalha, o nosso foco é cada vez mais ser independente da Central, é nossa meta, ser cada vez mais independente, para que a Central não seja uma dependência, só um complemento de logística e de salário, tanto é que está tendo muito investimento na indústria, novos produtos, para gente cada vez mais alcançar a independência da Central (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Esse volume de compra é muito relevante para a Central, pois entre os compradores avaliados nesta pesquisa que foram considerados por serem os maiores compradores da Central, o Comprador E é o que mais compra, o que é



muito interessante para a Central. No entanto, percebe-se uma rivalidade entre as duas cooperativas nesse quesito, e não é compreensível se isso está diretamente ligado a divisões do mercado, ou a outro fator, o que não é aceitável em um mercado tão competitivo. Ambas as empresas têm que rever suas posturas e traçar estratégias conjuntas para alcançar vantagens competitivas a partir desse relacionamento tão importante.

Essa divisão de mercado, um dos motivos dessa divisão é devido as redes. Por que comprar da Central? E não a Central e o Comprador E serem parceiros? Ter um representante só para os 2, e tanto essas grandes redes e os pequenos procurarem diretamente a indústria para ter um preço mais competitivo. Pois hoje a Cooperativa D compra direto da Central e tem que agregar alguns impostos, igual substituição tributária e repassar isso para o cliente, e mais os custos de comissão, de logística, enquanto que comprar direto da indústria é mais barato (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O Comprador E percebe o quão importante é essa criação das estratégias conjuntas. Ele cita o quanto a Central de Compras criada está sendo importante para as cooperativas. Mesmo existindo algumas falhas, este considera que é importante, além da Central de Compras, criar uma única Central de Vendas e de Logística, o que resolveria em grande parte os problemas atuais existentes, porém este cita que os interesses das presidências das cooperativas nem sempre vão de acordo com esse pensamento, o que dificulta essa implantação.

No meu ponto de vista, tem quer ser como a união dos departamentos de compra, apesar que está tendo algumas divergências também, de vez em quando tem compras fora da Central eu, pensando no modelo cooperativo, no fortalecimento das cooperativas eu entendo que deveria ser só um departamento também de vendas, deveria ser só uma logística, porque é uma cooperativa, então assim, eu acredito que o modelo ideal pra sobrevivência da Cooperativa D quanto da Central seria a unificação dos departamentos de vendas, da logística, compras (RELATO

DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS –  
COMPRADOR E).

O Comprador E considera que possui um grande diferencial perante a Central e que cabe a ela valorizar e incentivar para que seja feito mais constantemente o desenvolvimento do pequeno varejo. De acordo com os relatos do Comprador E, a Central tem suas vendas baseadas em representantes que visitam as grandes redes e que trabalham não apenas com os produtos da Central, mas também com outros produtos, deixando para que essas redes atendam o pequeno varejo. Além disso, é citado que existem alguns problemas de entrega da Central, mas considerando os relatos dos outros compradores, isso ocorre esporadicamente e não ocasiona perdas na negociação entre as partes.

O diferencial que o Comprador E tem hoje é a entrega, então assim, a gente consegue, não nesses grandes centros, mas na maioria dos comércios, ter vantagem pela entrega, por vender e entregar regularmente, o que a gente às vezes encontra em áreas atendidas pela Central é a irregularidade das entregas.

[...] Nas poucas reuniões que tem entre as diretorias e o comercial, eu sempre vejo no meu ponto de vista que o modelo do Comprador E para a Central é o ideal, é um modelo que a distribuição não visita somente o grande cliente, porque a gente tem grandes clientes também, por exemplo o supermercado Bernardão, tem o Comercial Cordeiro de Pirapora, Curvelo, é uma rede que tem na região que são nossos maiores clientes de leite da Central e de produtos Cooperativa D aqui em Minas Gerais. Então o modelo Comprador E para a Central, apesar que eles não tem essa visão, é ideal porque a gente atende pequeno varejo, a nossa logística é diferenciada, a Central hoje não tem condições de logística de atender o pequeno varejo e a Cooperativa D está no grande, médio e pequeno, onde o concorrente da Central está. Hoje a Central, acho que do mercado aqui que eu conheço, ela é uma das poucas ou quase a única empresa que está concentrada na mão de representantes que representam várias marcas, arroz, óleo, e não tem foco no pequeno varejo, ele vende o que é conveniente para ele, ele vende quando tem preço no leite,

não existe o trabalho nosso que é o vendedor que pega a pasta, que vai de porta em porta, vai na farmácia, vai no hotel, vai na padaria vender o produto Central, enquanto os concorrentes da Central que é Itambé, que vareja, um exemplo, a Italac hoje mudou o modelo dela, ela tem vendedores de varejo, que bate na porta que vareja e tem logística para entregar. A Central está sendo uma das únicas empresas que estão concentradas nas grandes redes, acreditando que essas grandes redes vão fazer distribuição dela para o pequeno varejo e isso acontece, mas não acontece como o modelo da Cooperativa D que vai nos pequenos e faz a logística (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Como foi citado, o Comprador E visita cada varejo independentemente do tamanho, e fornece o produto da Cooperativa D e da Central, o que promove uma diferenciação no mercado que outras grandes marcas de leite já vêm desenvolvendo. Porém, a Central, além dos representantes comerciais que atendem as grandes redes, possui uma equipe comercial que realiza vendas por telemarketing, que atende tanto o pequeno, o médio e o grande comprador, não sendo de porta em porta, mas também buscando oferecer o produto da Central, criando valor ao mesmo e atendendo da melhor forma o cliente. Cabe, a partir disso, verificar se a Central, por não ter representantes que visitem o pequeno varejo, realmente diminuiu suas vendas e gerou um gargalo a ser suprido.

A relação entre o Comprador E e a Central deveria ser uma parceria estratégica, pois as empresas têm uma forte ligação, porém o que se percebe é uma concorrência desnecessária no mercado, o que pode causar problemas a curto prazo para ambas as empresas.

Eu acredito e sinto que nós somos o melhor modelo de parceria da Central devido ao que eu já falei, só que isso depende da Central e a Central não tem essa visão, igual eu falei, ela acredita que ela está nos grandes clientes, esse grande cliente vai fazer o varejo para ela, o atacarejo, ela quer o cliente que está dentro do atacarejo e esse atacarejo vai fazer o trabalho dela, enquanto nós, esse trabalho de

parceria no meu ponto de vista ele é o mais importante da Central, tanto que a gente vendendo mais caro, bem mais caro, uma diferença aí, eu vou falar entre 10 e 20% mais caro que a Central, a gente consegue ser um dos primeiros clientes da Central, então assim, os números mesmo mostram que mesmo vendendo mais caro, o nosso modelo no meu ponto de vista é o melhor que a Central tem, dá tempo de mudar, basta querer (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

De acordo com o comprador E, não existe nenhum grau de parceria entre as empresas, porque estas têm puro e exclusivo contrato comercial entre as partes, o que dificulta essa relação. Além disso, o Comprador E não percebe nenhum ganho na parceria entre as empresas, por ser um dos maiores compradores, nem relacionado a preço, nem a nenhuma outra vantagem. Mesmo se este aumentar seu volume de compras, não percebe uma melhoria na negociação, o que gera uma frustração do Comprador E, de acordo com os relatos.

Não, não existe nada, eu não vejo, eu não enxergo isso, estratégia para se vender não, difícil falar isso mas isso existe, eu acredito que não, nós fazemos nosso trabalho aqui e eles fazem o deles, sem visar uma parceria e sem visar o crescimento um do outro.

[...] Não, nenhuma, inclusive o sentimento que nós temos aqui no departamento de vendas é que nós somos tratados como um pequeno cliente da Central, que nós não somos valorizados pela expressão que nós temos no mundo da Central.

[...] A exemplo disso, é a tabela de preço, o Comprador E tem um volume padrão comprado por mês, então assim, a gente não tem um trabalho de aumentar esse volume, de trabalhar com o mix que a gente não está trabalhando, pois não tem nenhum incentivo em volume, então para nós a tabela é fixa, é padronizada, então fora daquela tabela eu tenho que negociar. Se eu tento puxar umas vendas para um vendedor que me traz o mercado, se está tendo alguma diferenciação em algum produto, ou outra marca querendo, então a gente sempre entra em contato com a Central, tenta negociar, e na maioria das vezes a gente é barrado, não, não

tem negociação, é essa tabela que você tem aí, eu não tenho essa flexibilização para mudar o preço (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E não considera que a tabela de preços repassada pela Central seja elaborada igualmente à dos outros concorrentes, pois esta não compreende como algumas redes que são grandes compradoras também possuem preços mais baixos nas gôndolas do mesmo produto, porém a Central alega que isso seja política do próprio Comprador, o que gera uma dúvida na relação entre as empresas.

A gente fica preocupado porque a gente questiona a Central porque hoje as grandes redes têm um preço até mais barato de ponta de gôndola, do que a gente compra da Central e a gente questionando a Central, ela sempre alega que é uma política de agressividade do cliente, então assim, eu não vejo clareza na negociação de tabela da Central com o Comprador E, eu não vejo clareza, então se você perguntar não só para mim, mas como toda a nossa equipe, a gente acredita que às vezes a Central faz política diferenciada para as grandes redes, então não é só uma estratégia de venda das grandes redes, mas é uma estratégia de diferença de preço mesmo ou de qualificação que a gente não sabe, sempre é falado para nós que está aberto o sistema de vendas, que é feito do mesmo tanto que é feito para nós. Só que a gente não tem controle se existe uma bonificação ou gratificação fora da tabela que foi vendida, se a tabela que foi oferecida para nós, o acesso é a mesma, mas se existe bonificação e tal, a gente não tem conhecimento disso, por isso que a gente questiona e a nossa equipe comercial questiona muito, como que a rede vende mais barato o que a gente tem para vender? (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Avaliando os acordos realizados entre a Central e o Comprador E, percebe-se que a Central não oferece nenhum benefício relacionado a auxílios de marketing para o Comprador E. Inclusive auxílio em feiras com promoção de degustação do produto foi cortado entre as empresas, não existe auxílio em

campanhas promocionais nem para períodos específicos do ano, e no PDV também não existe verba destinada para essas ações, apenas ações isoladas que ocorrem devido a algum produto estar próximo do vencimento e com apenas um comprador maior. Os produtos que são vendidos na própria loja do Comprador E e que são disponibilizados para degustação em alguns momentos, são patrocinados pelo Comprador E, nada tem a participação da Central. Esse item deve ser observado, pois na análise dos outros compradores da Central, percebe-se um desenvolvimento voltado a isso, que não está sendo feito com o Comprador E, talvez pela Central considerar que o Comprador E depende dos produtos da Central, porém isso é questionável perante as vantagens oferecidas aos outros compradores.

Não, nenhum, no passado existia uma parceria nas feiras, ela entrava com produtos para gente degustar e hoje foi cortado também por parte da Central, então a gente vai para feira, a gente participa hoje do congresso, que é organizado pela Amis que são três, norte de Minas, o centroeste, o triângulo Mineiro e a gente participa da feira de João Pinheiro e outras pequenas feiras que a gente tem a gente solicita produtos da Central para ser como parceiro e a gente não é atendido, então hoje não existe verba de final de ano, não existe premiação, não existe uma campanha, a última campanha que foi feita foi na copa do mundo em... Não, a última campanha feita foi em 2012 que é uma campanha para os grandes clientes para o jogos em Marrocos, então assim, que a Cooperativa D participou, que premiava um diretor da empresa, então praticamente não existe nem campanha de vendas para nós distribuidores.

[...] Às vezes algum produto próximo do vencimento dependendo da negociação você consegue algum para degustar, a gente teve parcerias algumas poucas vezes no Bernardão, mas só lá também, e muito pouco (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

Avaliando de forma geral a relação, o Comprador E considera que a Central é um pouco oportunista em suas ações e direciona as ações de acordo com seu interesse, o que prejudica a relação entre as duas cooperativas.

A relação dessas cooperativas é engessada igual a tabela de preço, então a gente não tem uma ação de marketing, quando a Central se vê apertada em alguma data, algum estoque sobrando, aí ela procura o Comprador E. Ela disponibiliza promotor, mas também não é assim, com frequência programada, agendada, é esporádica, raramente (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

A Central disponibiliza um promotor de vendas nos varejos apenas quando irá ocorrer o lançamento de um novo produto, e isso muito raramente, diferente do que é citado nos outros compradores que têm promotores atuando diariamente em suas lojas.

Se ela quer promover, ela coloca a promotora, isso acontece uma vez no ano no máximo, quando ela lança um produto ela disponibiliza uma promotora num cliente Comprador E, ela fornece o produto, a gente faz a venda para o cliente, ela fornece o produto e o promotor, e isso acontece uma vez no ano no máximo (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O setor comercial do Comprador E não tem acesso a informações como preços e condições repassados aos outros compradores, nem o volume de vendas da Central, apenas é informado que este é um dos maiores compradores da Central. A tabela de preços repassada ao Comprador E é a mesma repassada para as outras três cooperativas singulares, e os valores variam de acordo com o volume comprado, porém para o Comprador E, há descontos de frete conforme os outros grandes compradores possuem, de acordo com o que é informado pela Central. Essa política é questionável, por não ser a mesma tabela usada para os outros compradores da Central. Além disso, pelos relatos, não fica claro se o

valor está sendo o mesmo utilizado com os outros compradores, e sim, a política de venda utilizada para as cooperativas singulares que não compram um volume alto como o Comprador E. A partir disso é possível perceber que não existe uma transparência nas relações necessária para gerar confiança nas mesmas.

Não, ela é uma tabela exclusiva para as cooperativas, então a tabela hoje tem 4 cooperativas que são sócias, que compram os produtos Central. Então a Cooperativa A, que comercializa no seu supermercado, Cooperativa B que tem alguns produtos que é feito com a própria marca Cooperativa B, mas tem produtos que ela vende nos supermercado dela e são os produtos Central, e a Cooperativa C como tem o supermercado também adquire, então assim, existe uma tabela para as cooperativas, e o que é passado para nós existe um diferencial de frete, existe um desconto de frete, não sei te falar precisamente o que é, mas é praticamente a mesma política, o que é passado para nós é a mesma política que é feita para as grandes redes.

[...] Não, a partir do momento que não tem essa parceria que acaba mais concorrente do que parceira, aí acaba surgindo determinadas ocasiões pelo mercado dessa desconfiança, preço, de estar praticando preço diferenciado, não se tem transparência na relação (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O preço é algo que incomoda muito o Comprador E, pois este não compreende como ocorre a sua variação, por este ter oscilação diária no valor. Mas de acordo com o relato dos outros compradores, isso também ocorre com eles, o que gera dificuldades na negociação. Fica claro que falta um pouco de planejamento por parte do Comprador E, para que essas oscilações sejam incorporadas à sua cooperativa e que sejam bases para as estratégias da mesma.

O preço é assim, nós temos uma certa dificuldade porque às vezes não existe um planejamento pela parte da Central, ela aumenta a tabela na segunda, na terça, na quarta, na quinta, na sexta, no sábado, e às vezes a gente é pego de surpresa, porque como a gente não tem estoque, a gente tem um pedido lá, uma reserva, a gente faz um pedido um pouco



maior até para segurar isso, então assim, às vezes a gente está sem estoque, sem pedido na Central aí a tabela aumenta, aí a gente tem que negociar com eles, ou segurar o preço para nós porque nós já temos um volume vendido e normalmente a gente teria que pegar esse preço novo deles, para que a perca não seja maior, a gente negocia, as vezes liga lá para o Gestor e negocia com a Diretoria lá para segurar esse preço para nós, mas nem sempre isso é feito (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E percebe a importância da marca da Central no mercado, informando que às vezes, antes de mostrar sua própria marca, apresenta os produtos da Central por estes terem uma maior aceitação do mercado, devido ao conhecimento da imagem da Central pelo marketing realizado. O Comprador E percebe que seria importante unificar as marcas para ganhos melhores no mercado.

Automaticamente porque a marca Central é conhecida nacionalmente, então às vezes tem áreas que a gente vai, procura o ponto de venda, às vezes uma capital, ou uma capital tipo Belo Horizonte, a gente fortalece, usa isso como argumento.

[...] Eu acredito que sim, eu acho que a Cooperativa D, se houvesse a união das cooperativas, com certeza ela ficará mais forte, agora, existe um trabalho de anos da Cooperativa D, de 58 anos, aí tem que ser analisado se é um bom negócio, se os produtos Cooperativa D tivessem a marca Central, a penetração dela a nível nacional de outras capitais seria muito maior, mas existe um nome, a Cooperativa D não é conhecida nacionalmente, mas onde ela atua ela é muito forte, a marca é forte, é reconhecida por ter uma qualidade, então assim, seria um novo trabalho, não seria fácil (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

A Central não repassa metas nem se preocupa com a oscilação do volume de compra do Comprador E, se este aumenta ou diminui suas compras, nunca foram questionados. A Central deveria considerar o Comprador E como

um aliado que trabalha o pequeno varejo e que tem possibilidade de crescer, bastando que esta o auxiliasse, porém, de acordo com os relatos, esse interesse de crescimento e vendas conjuntas entre as cooperativas não fica claro. Parece que ao invés de parceiras são duas concorrentes em que uma ocupa o mercado da outra. Essa falta de meta para o Comprador E é um problema gerencial, e ele considera que não existem metas nem mesmo para a Central, sendo que o mesmo julga importante que as metas existam. O que pode ocorrer é que a Central não tem uma certeza da quantidade de leite *in natura* que vai receber, pois de acordo com os relatos anteriores, isso ocorre conforme o interesse de cada uma das cooperativas singulares e também de acordo com o período do ano que influencia diretamente no volume produzido.

Nós nunca fomos cobrados pelo que a gente vende, então não existe cobrança da Central, hoje se a gente vender 1 milhão de litros, 200 mil litros, já teve cara, eu acho que o máximo desse tempo, 6 anos que eu estou no Comprador E, o máximo que nós vendemos foi 1,6 milhões de litros e o mínimo que a gente vendeu foi 500 mil, então assim, nunca teve uma cobrança pela queda do leite, a Central não traça meta para o Comprador E, ela não traça nem uma meta nem um objetivo para nós.

[...] Não, porque ela não tem direcionamento, ela não tem, eu acredito que a Central, pelo que a gente vê a distância, ela não tem meta também, ela não tem meta assim, eles produzem, mas não tem uma meta vindo da diretoria, bom você tem o comercial, você tem que vender x milhões de litros de leite, porque se tivesse a gente era cobrado e a gente não é cobrado, então assim, eu acho que a Central produz e ela fica a mercê do mercado, do preço do leite, eu não recebo organização de metas (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E não possui um contrato que define volume de compra, mas apenas condições de entrega e pagamento, sendo este um acordo comercial

entre as partes. O comprador considera importante que fossem incluídas as metas; afinal, as duas cooperativas, além de tudo, são parceiras.

O que eu percebo é que ela quer fortalecer isso, até pelo tratamento que a Central dá para nós de não se preocupar com o que a gente vende e nem com a quantidade. Deveria perguntar o parceiro, você está vendendo aí 200 mil a menos, o que você precisa, o que que eu posso fazer por você, porque normalmente o mercado faz isso, que é se preocupar com seu parceiro, se preocupar com seu fornecedor, com seu distribuidor, com o cliente, então eu percebo que dentro do comercial eles trabalham sem uma meta, uma meta estabelecida para cada cliente, para cada distribuidor, que nós somos um grande distribuidor deles, então assim, você fica muito a mercê do mercado mesmo porque nós não somos cobrados eu acredito que se a gente vender 100 mil litros de leite por mês, eu não sei, eu acredito que não vai ser nem visto pela Central, então não existe uma meta individual, um tratamento individual, a Central não traça meta para o comercial dela (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E considera que valoriza e trabalha o desenvolvimento do produto da Central até pelo fato de o leite ser o produto mais procurado pelo cliente, seguido da muçarela, que é produzida por ele. Então este considera que o produto da Central tem elevação de compra devido ao que o Comprador E realiza, porém apenas vender o produto Central, por não haver um produto que o substitua, é questionável, se isto seria um desenvolvimento do parceiro.

Lógico, então, hoje assim, não só a nossa equipe de vendas tem orgulho e nós aqui que temos orgulho de carregar na pasta a marca Central, então assim, hoje nós temos dois produtos, que o nosso cliente busca em um laticínio, isso não é uma particularidade nossa, ele busca muçarela e o leite, então a primeira pergunta que ele faz, quanto está seu leite? Quanto está sua muçarela? Então assim, a gente entende que o produto Central hoje é uma chave de entrada com nosso cliente, então assim, é um grande argumento de venda que a gente tem, a gente se orgulha de falar da

Central, de trabalhar com a Central. Infelizmente a gente percebe que não existe uma parceria, existe as nossas falhas também, mas não existe um planejamento entre as duas empresas para caminhar junto, então assim, infelizmente mas tem que ser falado, a verdade que é mais como um concorrente do que como um parceiro e é visto pelos dois lados eu acredito, que por eles também (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

As vantagens de se negociar com a Central voltam-se ao fortalecimento da logística do Comprador E: ampliar seu faturamento e fortalecer sua marca apoiada na marca da Central. O comprador E considera que não existe parceria apenas no setor comercial das duas cooperativas, porém, já se sabe que isso ocorre também em outros departamentos e setores, pois a falta de parceria no mercado dessas cooperativas é ampla.

Acaba que volta no que eu te falei, questão de fortalecer a logística, então hoje os produtos Cooperativa D, não tem volume sozinho para montar uma carga e colocar no caminhão, acaba agregando, mesmo às vezes por tendo que agregar uns outros custos no produto Central, ainda sim é viável, então tem esse benefício, por mais que tenha divergências nas parcerias, negociações, não ter preço competitivo, hoje o que a gente vende.

[...] Agora, o que eu estou querendo dizer que não existe parceria é nas áreas comerciais mesmo, mas fora disso a Central é muito importante, é muito importante para o cooperado, fortalece o negócio da Cooperativa D. Então assim, hoje qual que é a importância dela para nós? Esse é meu ponto de vista, quero deixar claro, a importância dela é que ela soma no nosso negócio, ela soma dentro de logística e dentro de comercial, de faturamento, mas a importância dela não passa disso (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E considera que da forma que o mesmo se relaciona com a Central, este poderia incluir qualquer marca em sua pasta de produto que não faria diferença, pois existe uma relação apenas comercial entre as partes e não

importa o nível de relação existente nas cooperativas, as mesmas se relacionam apenas com acordos comerciais.

Poderia ser melhor essa relação, porque se não qualquer outra empresa que estivesse no local dela que a gente distribuísse, se eu distribuísse Italac, se eu distribuísse Itambé, teria o mesmo efeito na minha pasta, então por ser uma cooperativa, uma irmã, uma fornecedora que a gente deveria ser, não tem um tratamento diferenciado dos clientes, nós somos clientes compradores, mas ter uma parceria melhor porque a importância dela hoje eu vejo mais a nível financeiro e de sobrevivência mas se ela fosse qualquer outra no lugar dela estaria fazendo a mesma coisa conosco, mesmo efeito (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E considera que a margem do leite da Central é positivo para seu negócio. Além disso, outro benefício citado é que esse produto abre portas no mercado para entrada de seus produtos, porém considera-se que não existe melhoria na negociação dos preços. Mesmo o volume de vendas tendo aumentado ao longo dos anos, o que aumentou foram tanto as vendas dos produtos da Central quanto as do Comprador E. Além de reduzir os custos logísticos por vender os dois produtos, outro fator importante foi o aumento da motivação da equipe de vendas que, a partir dos produtos da Central, consegue melhores ganhos nas vendas, e um aumento significativo de funcionários devido a essa demanda.

O comprador E considera que a Central deve rever suas estratégias principalmente ligadas ao preço, às parcerias e ao tipo de revenda utilizada. Como a Central antigamente tinha uma caixa de leite diferenciada, que hoje a maioria dos seus concorrentes também possui, a qualidade do leite é muito positiva, porém o posicionamento atual da Central faz com que ela perca mercado perante o concorrente. Além disso, o produto da Central é vendido por representantes terceirizados um tipo de revenda questionável no mercado que de

acordo com o Comprador E deve ser modificado para representantes próprios, pois estes irão aumentar as vendas da Central e melhorar sua penetração de mercado. Por venderem apenas o produto Central, serão exclusivos e trabalharão melhor seus produtos.

A Central tinha um diferencial no passado que era a tampinha, hoje todo mundo tem, ela possui o diferencial de qualidade, eu considero que a Central em relação a muitos leites que estão no mercado tem qualidade superior e tem um marketing muito forte, o marketing da Central é indiscutível então assim, tem essa dificuldade, mas assim, no meu ponto de vista, a Central perde com a estratégia comercial dela, ela foca, o tipo de trabalho dela é diferente, hoje a maioria das empresas de leite de mercado, de leite UHT, ou de derivados do leite, eles mudaram a estratégia, eles vêm mudando então assim, aquelas empresas que estavam concentradas em representantes, estão mudando a estratégia para vendedor próprio, o próprio representante bem direcionado, então eu acho que a falha da Central, ela perde força não é para o concorrente, muitas vezes ela é concorrente dela mesma, a estratégia comercial e a estratégia de tratar os parceiros dela que é errada, nós como exemplo.

[...] O leite UHT principalmente está cada vez perdendo mais espaço, cada vez mais um pouquinho o que a gente sente dos vendedores quando eles voltam do mercado, então assim, aquela força que a Central tinha, tem muito a ver com a concorrência, também a gente teve alguns problemas anteriores com qualidade mas acredito que conseguiu recuperar, mas o que eles passam para nós é mais essa competitividade de preço (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E relata que não recebe nenhuma informação da Central sobre novas campanhas de marketing ou ações que serão desenvolvidas. Por ser um dos maiores compradores e estar ligado a Central, este considera que seria importante conhecer as novas estratégias da Central, participar em conjunto, discutir e até promover sugestões para a Central.

E hoje a estratégia que a Central tem, a gente não fica sabendo, então por ser parceiro a gente não fala a mesma língua, porque seria mais fácil se a gente soubesse onde eles querem chegar, qual que é a estratégia de mercado, estratégia de marketing, às vezes a gente não é informado, não tem e-mail, não tem uma formalização, a Central vai patrocinar um time de futebol, a Central tem uma campanha, então a gente fica sabendo como um consumidor normal. [...] Até companhias de premiação, ela está premiando o grande supermercado, esse a gente nem está, o Comprador E não participa dessa premiação, então assim, a gente não fala a mesma língua, então não tem informação (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

O comprador E considera que o produto da Central é muito importante para sua empresa, porém este atualmente está mais focado em seu próprio produto, o da Cooperativa D, pois percebe que a Central não se importa com o quanto é vendido e com a forma com que o mesmo é trabalhado. Então o Comprador E cita que está buscando sua independência do produto da Central aos poucos.

Acho que nós somos distribuidores mesmo de espécie única, o outro modelo é mais atacado e representantes, devido a esse tratamento, nós que somos um dos principais parceiros da Central, nós estamos mudando nosso foco, nosso foco hoje não é Central, a gente tem como complemento, mas o foco da equipe comercial, foco na Cooperativa D. [...] Eu acho que quem tem que provocar é a Central, ela que tem que nos provocar, buscar essa parceria, então assim, como a gente não tem esse sentimento da Central, a gente foca na Cooperativa D, eu mesmo cobro da minha equipe foco na Cooperativa D, e isso é ruim para a Central, é ruim para o negócio Cooperativa D porque a Cooperativa D faz parte, é dona do negócio Central, então infelizmente hoje a gente foca muito Cooperativa D, isso é ruim para os dois lados porque se a Central perde, a Cooperativa D perde, a gente entende dessa forma (RELATO DA PESQUISA – GERENTE DE VENDAS – COMPRADOR E).

#### **5.2.7.6. Comprador F**

O comprador F atua no segmento de atacarejo ou autosserviço, contando atualmente com 17 lojas no estado de Minas Gerais. A Central de Compras do Comprador F está localizada em Belo Horizonte, onde se compra para todas as lojas do estado, e os fornecedores realizam as entregas em cada loja.

O relacionamento com a Central já é antigo e iniciou-se com base em pesquisa de mercado e análise da imagem e dos produtos com padrões de qualidade adequados no mercado. O Comprador F compra em média da Central 400 mil litros de leite mensal, de um volume total de 4 milhões de litros de leite adquiridos de todos os fornecedores de leite. As compras da Central são mensais, com programação de entregas semanais, sendo todos os custos de entrega da Central.

Além do produto leite, o Comprador F compra em torno de 95% do mix de produtos da Central para todas as suas lojas, sendo estes produtos mais vendidos do que o leite UHT, o que está diretamente relacionado ao preço do produto, pois o foco do Comprador F é um preço mais baixo ao pequeno varejo e ao consumidor final. No caso do pequeno varejo, a Central tem um atendimento direto com preços semelhantes aos repassados ao Comprador F, dificultando a venda pelos mesmos. O produto leite não gera grandes vantagens para o Comprador F, pois este não tem um posicionamento diferenciado ao atacarejo, fato que deve ser mais bem avaliado pelas duas empresas.

Na verdade é uma marca de uma grande participação de share no mercado, é uma marca que vem crescendo muito, mas ela vai na contramão do atacarejo, o atacarejo é um negócio que surgiu em alguns segmentos, principalmente por cliente de oportunidade, o que é esse cliente de oportunidade? É o cliente que não tem muito acesso às grandes indústrias, então ele vem através do canal nosso buscar as nossas oportunidades, e a Central não, por ela ter



crescido já no pequeno varejo, no pequeno comerciante, ela não tem uma política bem definida para o atacarejo em Longa Vida, então eu não consigo ser competitivo, ela me fornece com um preço que eu não sou competitivo para atender esse pequeno comerciante, ela vai lá atender ele diretamente, com uma diferença pouca, ele vai optar por comprar da Central, até para criar relacionamento, para criar histórico de compra, então ele não vai ficar no mercado disponível, ele vai buscar a compra na indústria, é o caso que tem ocorrido especificamente no leite Longa Vida, é uma categoria que está fechando muito com a estrutura profissional voltada para o comercial da Central, a gente consegue fazer negócios Longa Vida, principalmente marca Central somente quando é um momento que o mercado está oscilante.

[...] Positivo, porém só o UHT que para a gente já é uma cobrança histórica minha da minha diretoria que não tem um posicionamento diferenciado para o atacarejo, nas demais categorias minha avaliação é extremamente positiva (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

Os preços de compra são acordados em conjunto entre as empresas, a Central apresenta uma tabela e ambos discutem para chegar ao melhor preço, porém este nem sempre é o mais vantajoso para o segmento do Comprador F, que é o atacarejo, o que faz diminuir o volume a ser adquirido.

As negociações ocorrem com o representante comercial, e apenas algumas ações são feitas diretamente com o departamento comercial da Central, sendo estas com o Gestor de marketing e vendas da Central. O contato com a Central ocorre diariamente, por telefone e e-mail, e semanalmente, por visitas do representante.

A Central disponibiliza promotores para auxiliarem as lojas no desenvolvimento, exposição e controle de vencimento, porém o comprador F considera que o atendimento desses promotores ainda deixa muito a desejar e precisa ser muito melhorado, pois a empresa que desenvolve esse trabalho é terceirizada e trabalha com outros produtos também. Não dá tempo para

trabalhar todos os produtos de forma eficiente e, além disso, algumas lojas instaladas em cidades do interior do estado ainda não contam com esse auxílio permanente, o que diminui a possibilidade de crescimento dos produtos com a marca Central, diminuindo o relacionamento entre as empresas.

Nós estamos em um momento de cobrança da indústria e de uma necessidade extrema de prestação de serviço, então tem umas lojas que são carentes até pela sua localização geográfica, pelo tamanho, pela população de algumas cidades que nós estamos, nós estamos em cidades menores onde esse tipo de prestação é carente, mas nós estamos o tempo todo nessa busca, algumas indústrias entenderam a nossa necessidade e estão adequando de acordo com as nossas exigências e necessidades, mas uma busca contínua nossa. Eu penso que no caso da Central, se a gente conseguisse intensificar um pouco mais algumas lojas a permanência de um promotor num período maior, com certeza iria trazer benefícios para ambas as partes. Eu estou citando esse exemplo porque se pegar a região metropolitana daqui, eu estou com e-mail, por exemplo, de gerente aqui que está solicitando uma presença maior do promotor na loja porque o promotor não está dando conta de atender o portfólio da Central, até porque são promotores dessas empresas aí que eu te falei, Promotor x, eles são promotores compartilhados com outras indústrias, então se ele é compartilhado ele tem um período de ficar na loja cuidando da marca A, B, C, então vencido aquele período que foi determinado ele não vai, independente se terminou a operação ou não, ele vai finalizar sem que conclua a operação de cada fornecedor, então eu acho que esse tipo de prestação de serviço é importantíssima para que a gente continue crescendo (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

O Comprador F também realiza compras da Cooperativa D, pois esta se localiza na cidade onde uma das suas unidades está instalada. Inicialmente se comprava apenas para essa unidade, agora estão expandindo esse relacionamento para outras lojas, porém nenhuma dessas negociações é feita em conjunto, e sim, diretamente com o responsável da Cooperativa D. O comprador

F sinaliza que nunca houve interesse nessa venda conjunta entre a Central e a Cooperativa D.

Em relação às exigências para realizar as negociações, o comprador F avalia o padrão de qualidade dos produtos, a logística da empresa, se esta se adapta à demanda do cliente e se ajusta a horários e condições de acordo com a necessidade. A relação com a Central, nesse ponto, é muito positiva e tem grande relevância para que sejam realizadas as negociações.

Hoje basicamente se falando da qualidade do produto, essa é uma responsabilidade, nós somos corresponsáveis, mas é uma responsabilidade técnica da indústria, então assim, a gente não tem e o mercado também não tem uma avaliação técnica de qualidade de produto, a gente caminha e fortalece as indústrias que a gente vê trabalho sério em todos os aspectos, tanto de estrutura, de consciência ambiental e social, mas a gente não tem como tecnicamente mudar muito isso na indústria. Agora, se falando de prestação de serviço, é, a gente dá prioridade para aquela indústria que tem uma logística diferente, uma indústria que tenta adequar a seu cliente, no caso a gente, a gente prioriza esse tipo de indústria e a Central logisticamente falando é muito boa, uma das principais hoje se falando de logística hoje no mercado, ela está muito acima da média e se falando de atendimento comercial também é um empresa dentro do que a gente exige de prestação de serviço (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

O comprador F não relata informações sobre atrasos na entrega ou problemas relacionados a cargas, e considera que isso é diminuído porque o atacarejo possui um estoque de segurança que torna mais fácil o controle de compras e estoques de ambas as empresas.

Não, pode acontecer, mas eu não me lembro de casos, até porque o atacarejo trabalha com estoque de segurança, o diferencial nosso é o estoque dentro da loja onde fica o acesso fácil ao cliente, então por mais que você tenha um atraso ou outro, com a Central os atrasos são de no máximo

4 horas e isso não interfere no estado do produto até porque eu tenho estoque dentro de casa, pode até acontecer em casos pontuais (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

As relações entre a Central e o Comprador F são consideradas como uma parceria, porém não necessariamente estratégica. O comprador F já visitou o parque industrial da Central, conhecendo todo o seu processo produtivo, já a Central nunca teve treinamentos ou um relacionamento mais próximo do Comprador C, porém os acordos comerciais realizados favorecem ambas as empresas, o que é muito valorizado nessa parceria.

Estratégico talvez não, mas são duas empresas que estão atentas ao mercado e fazem aquilo que tem que ser feito no momento até porque nós estamos falando de um mercado de *commodity*, dinâmico, então não dá para traçar uma estratégia a longo prazo por exemplo no segmento de UHT. Mas em algumas categorias de produtos da marca Central que é o caso de achocolatado, nós somos parceiros estratégicos, somente no caso do UHT, que não dá para traçar estratégia porque o mercado oscila muito (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

O comprador F considera que a relação com a Central relacionada ao produto leite é uma relação de competição e cooperação, pois estes consideram que no pequeno varejo existe uma competição entre as empresas no leite UHT, havendo cooperação apenas nos outros produtos oferecidos pela Central.

No segmento de UHT eu estou competindo com ela porque ela vende para o meu cliente, que é o pequeno comerciante. Em algumas categorias não, eu estou posicionado aqui como um cooperado dela, eu consigo intermediar bem aquele cliente que ela não consegue enxergar, mas na UHT hoje eu não consigo ter essa participação, como eu falei para você no início da nossa conversa, a participação de 5% a 10% no volume, é exatamente porque ela é minha concorrente lá no meu cliente (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

Para abertura e lançamento de novas unidades, o Comprador F solicita à Central auxílio no desenvolvimento da exposição do produto no interior da loja e na participação de promoções específicas para esta abertura. Este considera que a Central está sempre pronta a auxiliar e promover ações dentro de seus estabelecimentos.

Assistência de produtores para montagem da loja, e negociações pontuais para inaugurações de loja, porque toda inauguração de loja é novidade para o nosso cliente, então você precisa dentro do portfólio de produto principais e do portfólio de fornecedores que representam bastante para a gente ou expressivamente para a gente você precisa extrair algo diferenciado para aquele momento de configuração do fornecedor para com os nossos clientes, essa é uma exigência nossa e os fornecedores que são nossos parceiros fazem negociações pontuais para inauguração de loja (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

A relação entre as empresas é pautada por um contrato comercial em que ficam acordadas condições relacionadas a pagamentos, prazos de entrega e percentuais financeiros para o desenvolvimento conjunto de promoções como tabloides, TV, entre outros. Não é definido no mesmo volume de compras, sendo este acordado a cada negociação, e o contrato pode ser rompido a qualquer momento, caso alguma parte considere necessário, desde que seja informado com um prazo de 30 dias. O contrato promove ganhos para ambas as empresas e não apresenta conflitos nas negociações.

Condições são as únicas coisas que tem no nosso contrato, prazo de pagamento e um percentual financeiro, porém nosso contrato é indeterminado, onde ambas as partes tiverem insatisfeitas é só avisar, num prazo de 30 dias é interrompido o contrato e também o fornecimento (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

A Central desenvolve sua marca por meio de patrocínio de times de futebol, o que na percepção do Comprador F é importante. Este apenas considera que além dessas práticas de marketing deveriam ser realizadas também mais ações no ponto de venda que está mais próximo do comprador, o que elevaria as compras dos produtos da Central.

O trabalho que ela faz é importante principalmente voltado para a área de esportes, porém eu acho que deveria agregar mais aqui direto no consumidor. A ação aqui eu acho que ela teria lógico um resultado de médio a longo prazo, mídia de massa ela te traz talvez um retorno a curto prazo, ou de curto a médio, o custo é maior, agora, quando você vai para um piso de loja, direto com o cliente você cria uma fidelidade, cria um elo maior mesmo sendo a médio e longo prazo porém mais sólido isso porque é mais duradouro (RELATO DA PESQUISA – GERENTE COMERCIAL DE PERECÍVEIS – COMPRADOR F).

O comprador F relata que ambas as empresas se preocupam com o crescimento conjunto, porém o que se percebe, a partir do relato, é que existem negociações saudáveis entre as empresa. No entanto, não se percebem muitas ações conjuntas que beneficiem o crescimento de cada uma. As relações entre as empresas são transparentes e pautadas em confiança, buscando um relacionamento duradouro.

O Comprador F não percebe um grau de dependência entre as empresas, pois considera que se deixar de comprar da Central, não haverá perdas significativas, pois o seu cliente não está focado na marca do produto, e sim, no preço. Além disso, a Central pratica no mercado preços semelhantes referentes ao leite UHT, o que justifica uma maior compra na indústria do que no atacarejo.

Os principais benefícios de se relacionar com a Central estão voltados à transparência da empresa e à seriedade de seus profissionais, além da responsabilidade que estes possuem com seus clientes, porém margem de lucro é considerada pelo Comprador F como a pior entre seus fornecedores. Além do

mais, o comprador percebe que essa relação não promove uma redução de custos e impostos, nem promove melhorias tecnológicas. O produto Central possui pequena participação no desenvolvimento do Comprador F, o que, segundo a empresa, ainda precisa ser muito desenvolvido e melhorado para ampliação da parceria ao longo dos anos.

### **5.2.8. Avaliação geral dos compradores**

Abaixo segue um resumo que caracteriza de forma geral os principais pontos apresentados na pesquisa encontrados entre os 6 compradores da Central, de acordo com o Apêndice B.

Os compradores pesquisados estão localizados no estado de Minas Gerais, sendo que os compradores C e D atendem diversos estados do Brasil. A medida de compra de leite UHT dos compradores é em torno de 14% do seu volume de vendas, exceto o comprador E, que compra toda a sua necessidade da Central, até mesmo por ser uma das cooperativas singulares da cadeia.

Os contatos dos compradores com a Central são diários, exceto o comprador B e o setor de marca própria do comprador C, que se relacionam em média umas duas vezes por semana. O contato ocorre em sua maioria com o representante comercial e com o Diretor e Gerente de vendas da Central, sendo estes realizados por telefone, e-mail e whatsapp.

Os compradores D e F realizam compras da Cooperativa D, e o comprador A também o fez, porém atualmente está sem realizar negociações, mas tem interesse em realizar essas compras. Todas as compras da Cooperativa D não são feitas em conjunto com a Central, o que deixa uma dúvida quanto a essa relação aos compradores.

Não existem relações conjuntas entre Cooperativa Central, compradores e Fornecedores da Cooperativa Central, e as demandas quanto a embalagens da

FEP são todas intermediadas pela Central, sem nenhuma participação dos compradores.

Produtos de marca própria são desenvolvidos junto ao comprador C, e o Comprador A e B estão em processo de avaliação e negociação dessa possibilidade. Os contratos entre os compradores estão mais voltados a condições de pagamento e entrega, e também à participação em ações de marketing, exceto com o comprador E, com quem não é desenvolvida nenhuma prática de marketing.

Não houve relatos relevantes a partir das entrevistas sobre problemas quanto a qualidade, entrega e quanto a perdas de produtos devido a validade, e quando esporadicamente os mesmos ocorrem, a Central está sempre disposta a auxiliar no que for necessário. Os compradores buscam definir um tempo de vida útil o mais alto para realizar as compras do produto da Central, para diminuir possíveis problemas quanto à validade dos produtos.

Os locais de entrega dos produtos comprados da Central são definidos a partir dos acordos estabelecidos, em que os compradores A, B, D e F recebem os produtos no locais de revenda; já o comprador C, no seu centro de distribuição; e o comprador E retira os produtos na Central. A relação comercial das empresas é avaliada como muito positiva, exceto pelo comprador E, que não considera a Central de total transparência em sua relação.

Os promotores de venda estão sempre presentes junto aos Compradores A, B e D, e estes consideram uma vantagem tê-los em suas empresas. O Comprador C considera que os mesmos não acrescentam em nada na relação, e o comprador F considera que eles deixam muito a desejar, já o comprador E diz que é muito raro ter a presença de um representante em seu estabelecimento. Observa-se uma variação grande nesse item, o que pode ser interessante se se avaliar com mais critério para se compreender o motivo dessa variação de interesses e aceitação.



Os benefícios percebidos pelos compradores em se relacionar com a Central são diversos. Os compradores em sua maior parte consideram que a imagem da marca da Central é muito relevante: o comprador A, além disso, considera que a disponibilização de repositores é muito importante, o que também é citado pelos compradores B e D. O comprador E considera que a relação com a Central abre mercados para o seu próprio produto e diminui seus custos logísticos, já o comprador F considera muito relevantes a transparência e a seriedade da Central na relação.

Os compradores em sua grande maioria citam que o grande ponto crítico na relação está voltado ao preço elevado do leite, que dificulta o aumento das vendas. Além disso, os Compradores B, E e F consideram poucas ações no PDV e participação nas promoções, o que para o comprador E, é raro ocorrer. Afinal, a Central é sua principal concorrente na disputa pelo mercado. O comprador C cita também uma falta de comunicação e flexibilidade nas negociações, e o comprador D considera a imposição de devolução de paletes um problema na relação.

A partir da análise, é possível considerar que as relações comerciais entre os compradores e a Central é saudável, porém não apresenta indícios de parcerias ou de continuidade por longo prazo, pois se percebem apenas práticas comerciais mais evidentes nas relações, o que não caracteriza diretamente uma ligação estratégica de continuidade.

### **5.3. Análise geral das relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na *netchain* do leite em Minas Gerais**

Essa parte do trabalho buscou analisar as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos na *netchain* do leite em Minas Gerais com base no aporte teórico ligado à Teoria de ECT, Relações Interorganizacionais,

Estratégias Colaborativas e Competitivas, avaliando Frequência das relações, Especificidade das relações, Poder e dependência, Tipos e contratos, Riscos e Incertezas, Benefícios e Estratégias existentes nos elos da *netchain* na relação dos cooperados, cooperativas singulares e Central, empresas fornecedoras e compradoras.

Essas análises foram realizadas a partir das tabelas disponibilizadas nos Apêndices C a T, em que são apresentados os principais resultados com base no modelo teórico-analítico proposto na metodologia na figura 6. Abaixo segue um breve resumo em formato de tabela dando, ênfase aos resultados gerais discutidos em cada Apêndice, voltados a avaliar a relação de cada uma das cooperativas singulares com os elos da *netchain* e a relação da Central com estes elos, totalizando 5 quadros que resumem os resultados encontrados a partir do modelo teórico -analítico elaborado, baseado no modelo teórico analítico proposto.

Quadro 16 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular A versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais. (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Frequência</b>	Contato diário pessoalmente com todas as áreas da cooperativa; Participa pouco das Reuniões; A maioria dos produtores já entregou leite a outras empresas antes.	Não há	Não há	Relação mensal, apenas em reuniões.	Contato Diário por e-mail e telefone, com todos os departamentos necessários	Não há
<b>Especificidade</b>	Relação comercial; falta de confiança do cooperado; Cooperado considera preço mais importante que o cooperativismo;	Não há	Não há	Apenas discussões referentes à Central; Não possui auxílio; Considera que empresas de fora auxiliam mais.	Elo mais fraco na relação; Imagem enfraquecida devido à antiga gestão; 9% das ações da Central; 100% do leite vão para a Central; Poucos cooperados devido à imagem enfraquecida	Não há

Quadro 16 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular A versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais. (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Emb.</b>	<b>Fornec. Ins.</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Poder e dependência</b>	Sem os cooperados, a Cooperativa não sobrevive; Cooperados consideram cooperativa como reguladora de preços; Cooperados não consideram que dependem da cooperativa A.	Não há	Não há	Não há	Depende da Central para sobreviver; Considera que poderia sobreviver vendendo leite para outros laticínios.	Não há
<b>Tipos e Contratos</b>	Produtor não considera vantagem no preço dos insumos e assistência, não é justa a precificação do leite; não existem financiamentos disponíveis.	Não há	Não há	Não há	Estatuto define que 50% da produção deve ir para a Central; Para ser cooperado não precisa entregar leite; Não possui contratos de continuidade de fornecimento e volume.	Não há
<b>Riscos e incertezas existentes</b>	Produtor considera que na falta da cooperativa existirá um desequilíbrio no mercado e apresenta insegurança quanto a nova gestão; Crise de transparência desencadeia perda de produtores.	Não há	Não há	Podem enfraquecer a relação e retirar a Cooperativa A da Rede.	Não realiza compras em conjuntos; Pouca atuação nas decisões da Central; Relação de interesse com a Central; Não unificação fará o fechamento de todas as cooperativas; Transformar a cooperativa em empresa privada.	Não há

Quadro 16 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular A versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais. (Conclusão)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Estratégias</b>	Cooperativa A estimula o retorno e a continuidade do fornecimento do leite do produtor	Não há	Não há	Precifica o leite a ser enviado para a Central	Desenvolve projetos para retorno dos produtores de leite. Busca se reestruturar no mercado	Não há
<b>Competição, Cooperação ou Coopetição</b>	Cooperação	Não há	Não há	Competição	Cooperação	Não há
<b>Benefícios Competitivos</b>	Proximidade da propriedade, facilidade de acesso; certeza de que o leite será captado; financiamento de insumos	Não há	Não há	Não há	Melhorias na negociação de insumos; Sobrevivência a partir da relação.	Não há

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

A Cooperativa A é o elo mais fraco da relação entre cooperados, cooperativas singulares e Central. Ela possui algumas particularidades devido a problemas de transparência e endividamento vivenciado pela última gestão, que promoveu uma perda de cooperados e de credibilidade da cooperativa perante os outros elos da cadeia. As compras dessa cooperativa, devido a esses problemas financeiros, não são realizadas em conjunto na Central de compras criada.

O quadro 16 apresenta as relações da Cooperativa A com seus produtores rurais, com as outras cooperativas singulares e com a Central. O produtor rural não tem uma relação muito próxima com a cooperativa A e mostra que este nem sempre compreende a importância dessa relação, pois considera que não há grandes vantagens em negociar com a Cooperativa A. Além disso, estes são inseguros quanto à Cooperativa A, devido aos problemas ocorridos com a transparência na última gestão, e consideram que se entregassem o leite para outras empresas talvez seria melhor. Além disso, Cooperativa A considera que o preço pago por ela é muito baixo, comparado com o do mercado.

A relação com as cooperativas singulares apenas ocorre para realizar a precificação do leite junto à Central, e esta considera que não pode contar com as singulares para resolução de problemas, considera que estas não se importam com a Cooperativa A e que uma cooperativa de fora tem mais preocupação do que elas.

A cooperativa A possui uma relação direta com a Central de puro interesse de sobrevivência. Existe um alto grau de dependência da Central para permanecer no mercado, devido aos problemas que a mesma já passou anteriormente, esta possui pouca participação nas decisões e considera que, se transformasse a cooperativa A em privada, seria melhor do que a permanência na relação.

A visão de cooperativismo foi perdida e esta considera que tornar-se uma empresa privada talvez seja melhor para o seu desenvolvimento. Para a Cooperativa A, deve ser desenvolvida uma unificação das singulares e da Central, de forma a criar uma cooperativa única e essencial; caso contrário, todas as cooperativas da rede estarão fadadas ao fracasso.

Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Compradores</b>
<b>Frequência</b>	Contato duas vezes por semana, pessoalmente, com todos os departamentos da Cooperativa B; Sempre participa das reuniões; A maioria dos cooperados sempre entregou leite para a Cooperativa B.	Não há relação direta, tudo realizado pela Central de Compras da Cooperativa Central.	FIP-A visita a Cooperativa B somente quando ocorre algum problema.	Sempre se relaciona com as singulares	Contato diário com a Central;	Não há



Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Especificidade</b>	Valorizam o cooperativismo, consideram a cooperativa B forte na região que atua; Relação baseada em confiança; Valorizam mais o relacionamento existente do que o preço do leite; Consideram o mercado oportunista.	Não há	FIP-A vende para cooperativa B, pela Central de Compras, por intermédio da Cooperativa Central;	Relações amigáveis e sociais com as outras cooperativas da Rede; Promoções de ações conjuntas como feiras, treinamentos e eventos com as cooperativas C e D; Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião; Venda de café e arroz para Singulares; Considera que as Cooperativas A e C têm maior dependência da Central;	25% das ações da Central; Entrega às vezes menos de 50% do leite captado devido ao valor de revenda; Varia o volume de entrega do leite para a Central de acordo o preço pago pelo mercado; Não revende produtos da Central e das outras cooperativas da Rede; Compra do leite UHT com a marca Cooperativa B que é envasado pela Central; Representatividade dos produtos da Cooperativa B geram concorrência com produtos da Central; Central serve de balizadora de preços no mercado; Venda de café e arroz para Central; 65% da compras realizadas na Central de Compras; Central não está preparada para uma unificação; Participou da fundação da Central para produzir leite UHT, que tinha um investimento alto; Atualmente considera que possa produzir leite UHT sem auxílio da Central;	Não há

Quadro 17 – Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Poder e dependência</b>	Condições de financiamento criam dependência do cooperado que não tem crédito; Dependência da Central pela Cooperativa B prejudica a relação; Cooperativa B tem dependência total do Cooperado	Não há	Não há	Maior poder na Rede por ter indústria própria de industrialização; Considera que pode crescer sozinha e não depende das cooperativas singulares.	Tem alto poder de mercado; o mercado de Brasília deveria ser atendido apenas pela marca Cooperativa B e não Central; Marca Cooperativa B mais impacto em alguns mercados do que Central; Considera que pode crescer sozinha e não depende da Central .	Não há

Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Tipos e Contratos</b>	Preço do leite definido a partir de volume e qualidade; Preços de insumos e equipamentos nem sempre os mais vantajosos; Não percebe vantagens na Central de Compras criada; Burocracia para realização de financiamentos é questionada pelos cooperados; Para ser um novo cooperado, este deve ser indicado e não ter restrições financeiras e bancárias; O novo cooperado deve pagar um valor de 10 parcelas de R\$ 250,00; Oferece plano de saúde e seguro do veículo 30% mais barato para o cooperado; Oferece auxílios na gestão da propriedade e gado e financiamentos; Desligamento de cooperados ocorre por problemas financeiros;	Não há	Acordos Comerciais realizados pela Central de Compras	Competição de cooperados devido à não existência de acordos específicos de quais produtores são direcionados a qual cooperativa.	Estatuto define que 50% da produção devem ir para a Central; Tomadas de decisão na Central baseadas no percentual de ações da Cooperativa singular; Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue	Não há

Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Riscos e incertezas existentes</b>	<p>Existe uma relação política dando preferência a alguns cooperados; Progamas de assistência e treinamento nem sempre atendem as reais necessidades; Criação de uma nova cooperatia na cidade; Balancetes negativos e de difícil compreensão; Falta de equidade no tratamento do cooperado; Repressão de cooperados; Cooperado não percebe a importância da Central</p>	Não há	Não há	<p>Considera que para as cooperativas que não têm laticínios o melhor seria se unir; Não considera uma unificação das cooperativas devido à distância entre as mesmas.</p>	<p>Não participa nas decisões da Central relacionadas a praticas de marketing e lançamento de novos produtos, e estratégias de venda e de mercado, esta possui autonomia própria; Não percebe perdas em desvincular-se da Central; Sem a Central as cooperativas não teriam o balizamento de preços; Cooperado não percebe a importância da Central; Falta de transparência nas ações da Central; Relação oportunista com a Central.</p>	Não há

Quadro 17 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular B versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Conclusão)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Emb.</b>	<b>Fornec. Ins.</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Estratégias</b>	Fidelização e manutenção dos cooperados.	Não há	Não há	Competição acirrada entre as singulares e entre a Central; Rivalidade de mercado entre a Cooperativa B e a Central.	Foco em se desvincular da Central; Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central; Implantar um sócio capitalizador na Central para ter maiores ganhos.	Não há
<b>Competição, Cooperação ou Coopetição</b>	Cooperação	Não há	Cooperação	Coopetição	Competição	Não há
<b>Benefícios Competitivos</b>	Solidez e imagem da cooperativa B no mercado; Condições de financiamento; projetos de inovação e assistência técnica; Certeza quanto à captação do leite; Gratificação anual ao produtor, 13º salário.	Não há	Não há	Não há	Central é muito importante para escoar grandes volumes de leite sem mercado; Diminuição de custos financeiros devido a compras conjuntas; Garantia de venda do produto.	Não há

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os produtores rurais da Cooperativa B possuem uma proximidade muito grande com a cooperativa, estes valorizam o cooperativismo e consideram que a Cooperativa B oferece diversos benefícios, o que gera um vínculo entre eles. O preço praticado pela Cooperativa B não é percebido como o pior do mercado, os cooperados entendem que é o que a cooperativa pode pagar e percebem que a precificação do mercado, mesmo sendo maior em sua maioria, é oportunista, o que não pode ser considerada como uma possibilidade de continuidade.

Os cooperados consideram que as condições de financiamento e os benefícios relacionados a planos de saúde e seguros de veículos disponibilizados pela Cooperativa B os tornam dependentes, e que o fato de a Cooperativa B ter que entregar sua captação de leite para a Central enfraquece-a. Alguns cooperados consideram que não existe uma total transparência no momento de precificar e oferecer serviços de assistência e benefícios da cooperativa, o que gera dúvidas aos cooperados. A cooperativa B possui condições específicas de entrada e de permanência de cooperados, observando sempre as condições financeiras e de pagamento dos mesmos.

O relacionamento da Cooperativa B com a FEP é todo por intermédio da Central, sendo este pautado em cooperação, em que as empresas desenvolvem os designs de embalagem e a FEP os produz.

Com as cooperativas singulares, existe um relacionamento amigável e esta revende às mesmas o café de sua marca própria. Existe uma competição de cooperados entre a Cooperativa D, devido à proximidade de coleta de leite de algumas regiões, e uma rivalidade de mercados com esta cooperativa e com a Cooperativa Central. A Cooperativa D considera que pode sobreviver sozinha e não precisa das cooperativas singulares nem da Central. Entende que a unificação seja uma estratégia positiva apenas para as cooperativas que não possuem laticínios próprios.

A relação com a Central não pode ser considerada como saudável. A cooperativa B define o volume de leite a ser enviado com base no preço que o mercado está pagando. Além disso, considera que seus produtos têm mais representatividade que os da Central, considerando que poderia tranquilamente sobreviver sem a Central. Percebe aqui uma relação oportunista baseada apenas no balizamento de preços. Por fim, a Cooperativa B considera que seja importante incluir no quadro de funcionários da Central um sócio capitalizador.

Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Frequência</b>	Contato uma vez por semana, pessoalmente, com todos os departamentos da Cooperativa B; Sempre participa das reuniões; 1 produtor já foi cooperado da Cooperativa D e 1 já foi visitado pela Cooperativa D; Grande parte dos cooperados já entregou leite para outros laticínios.	Não há	Não há	Relaciona-se com as cooperativas singulares, porém essa relação deveria ser mais próxima.	Contato diário com a Central	Não há



Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Especificidade</b>	32% dos cooperados entregam toda a sua produção a Cooperativa C; Utilizam o sistema de financiamento da cooperativa; Compram insumos na cooperativa C; Valorizam os serviços prestados pela Cooperativa C por serem donos da Cooperativa C; Retornaram a Cooperativa C devido a prejuízos recebidos a partir da entrega a outras empresas; Relação da Cooperativa C com a Central positiva e benéfica; Leite a ser captado pela Cooperativa C e enviado para Central, perde qualidade de forma desnecessária; Recebe auxílio nos processos de inovação da propriedade; Deveria haver unificação de setores entre as cooperativas, porém não das cooperativas; Espera resultado imediatista; Constante preocupação com o cooperado, com a variação do volume de leite e motivos de saída.	Não há	Não há	Alto grau de concorrência entre a cooperativa C e D, devido aos cooperados ; Negociação dos produtos da Cooperativa D.	30% das ações da Central; Entrega 96% de sua captação de leite para a central, 4% fica para produção de leite tipo C; Já entregou leite para outras empresas, porém verificou que a relação era oportuna e não realiza mais essa prática; Relacionamento mais próximo e com preocupação com o crescimento na Central; Grande satisfação em ser sócia da Central; Realiza todas as compras na Central a partir da Central de Compras; Parcerias em treinamentos e desenvolvimento de novos produtos junto a Central.	Não há

Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Poder e dependência</b>	Necessidade de compra parcelada gera dependência do produtor; Assistências e vantagens aos cooperados gera dependência dos mesmos	Não há	Não há	Não há	A cooperativa C depende da Central, devido à imagem da marca no mercado.	Não há
<b>Tipos e Contratos</b>	Consideram a precificação justa do leite pela Cooperativa C, porém acham que o Brasil valoriza pouco esse produto; Possui critérios transparentes de precificação do leite ao produtor; Preços dos insumos não são os mais baixos, porém possuem condições de pagamento que geram vantagens; Assistência técnica adequada e com preços acessíveis; Produtores de leite têm descontos e benefícios que os outros cooperados não têm; Desligamento de cooperados ocorre por problemas financeiros.	Não há	Não há	Competição de cooperados devido à falta de divisão clara de territórios atendidos pela cooperativa C e D; Abertura de loja agropecuária da Cooperativa D em cidade atendida pela Cooperativa C	Precificação do leite para a Central não é precisa e adequada, avalia mercado, o custo fabril e o caixa da Central; Não concorda com a produção de leite UHT pela Central com a marca Cooperativa B; Considera que os produtos de marca própria da Cooperativa C deveriam ser Central; Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue; Tomadas de decisão na Central baseada no percentual de ações da Cooperativa singular;	Não há

Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Riscos e incertezas existentes</b>	Consideram que se mudar de Cooperativa poderão ter perdas maiores; Alguns produtores consideram que têm muita informação que não é repassada ao produtor; Não percebem dificuldades e riscos na negociação, apenas poucos citam o preço como problema; Se deixarem a cooperativa C os cooperados sentem que irão perder muito; Os pequenos cooperados consideram que não são valorizados por empresas privadas; Perda de cooperados para as empresas multinacionais; Cooperado não percebe custos de mudança e perdas a longo prazo em deixar a cooperativa; Produtor muito direcionado a preço do leite a curto prazo; Jovens não consideram o cooperativismo como sendo algo positivo; Perdas por parte do cooperado por não entregar leite.	Não há	Não há	Falta de profissionalismo e objetivos comuns das Cooperativas singulares; Sobreposição de objetivos das Cooperativas B e D; Cooperativas B e D são as que mais prejudicam a rede; Grande concorrência, cooperativas B e D com a Central; Enfraquecimento da rede devido a marcas das cooperativas B e D competindo com a Central;	Considera que o ideal seria a unificação da marca Central com a das cooperativas; Não participa nas decisões da Central relacionadas a praticas de marketing e lançamento de novos produtos, e estratégias de venda e de mercado, esta possui autonomia própria; Perda de competitividade pelas cooperativas estarem separadas.	Não há

Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Estratégias</b>	Valorizam o cooperativismo, são mais forte unidos; Foco principal no cooperado;	Não há	Não há	Unificação da marca e das Cooperativas; Pioneira na implantação do SAP; Falta de estratégias conjuntas entre as cooperativas singulares e a Central.	Parceria com a Central, desenvolvimento conjunto; Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central; Criação de lojas da Central para todas as outras cooperativas; Criação de marca única da Central para todas as outras cooperativas; Explorar mais a Central de Compras para estratégias conjuntas.	Não há
<b>Competição, Cooperação ou Coopetição</b>	Cooperação	Não há	Não há	Coopetição	Cooperação	Não há

Quadro 18 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular C versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Conclusão)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp.</b>
<b>Benefícios Competitivos</b>	Condições de pagamento e vendas de insumo é valorizada pelos cooperados; Prazo de pagamento é uma grande vantagem; Assistência técnica adequada, com custos acessíveis; Segurança quanto à captação do leite e ao recebimento do valor pelo mesmo; Imagem positiva da Cooperativa C no mercado; Consideram a cooperativa como um família; Cooperativismo os torna mais fortes e mais resistentes ao mercado.	Não há	Não há	Não há	Melhoria na tecnologia e maior viabilidade no transporte; Aumenta o poder de barganha da rede no mercado; Melhores negociações com fornecedores; Aumento no faturamento, nos ativos e na lucratividade.	Não há

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os produtores rurais consideram muito positiva a relação com a Cooperativa C, percebem que esta investe em assistência e inovações direcionadas ao produtor e à propriedade, e veem ganhos em participar do cooperativismo, valorizando-o, porém existe um enfraquecimento desse mesmo cooperativismo pelos jovens que retornam as propriedades.

Produtores consideram que o envio do leite captado para a Central faz com que o mesmo perca qualidade ao longo do processo. Considera importante haver unificação de departamentos das cooperativas singulares da *netchain*, porém não concordam com a unificação das cooperativas. As condições de financiamentos e os benefícios oferecidos fazem com que os cooperados tenham dependência da Central.

Existe uma alta competição entre as Cooperativas C e D quanto à captação e retenção de cooperados, devido à proximidade das mesmas. A Cooperativa C considera que as Cooperativas B e D enfraquecem a relação e prejudicam a Central devido a seus objetivos próprios.

A Cooperativa C possui um alto grau de relacionamento com a Central, e valoriza o fato de ser sócia da mesma, considera que depende da Central, devido à imagem da marca no mercado, sendo esta a Cooperativa mais próxima da Central em ações de inovação, melhorias e parcerias conjuntas. Ela ainda considera que a *netchain* seria mais forte se tivesse uma única marca para todas as cooperativas, e se em todas as cidades das cooperativas houvesse lojas com a marca Central.

Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Embalagens</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Frequência</b>	Três vezes por semana com a Cooperativa D; Contato presencial, telefone e email, aberto com todos os departamentos; A maioria dos cooperados sempre participa das reuniões; Parte dos cooperados já entregou leite para outros laticínios e um destes em outras duas propriedades entrega para outros laticínios.	Não há relação direta, tudo realizado pela Central de Compras da Cooperativa Central.	FIP-A contatos mensais	Contato restrito com as cooperativas singulares, apenas em reuniões mensais.	Contato diário com a Central.	Cooperativa D é o mesmo Comprador E; Negociações diárias por email e telefone; Reuniões, caso necessário, para resolução de conflitos apenas.

Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Emb</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Especificidade</b>	25% entregam leite; Preço do leite baixo; O preço dos insumos e equipamentos não são mais vantajosos do mercado; Assistência técnica não atende o produtor de acordo com sua necessidade; Falta capacitação dos funcionários que atendem muito mal o cooperado; A maioria não percebem interesse da cooperativa em desenvolver a propriedade, e promover o crescimento do produtor rural; A faculdade auxilia mais que a Cooperativa D; Incentiva a participação da mulher no cooperativismo; Palestras e treinamentos; A burocracia dificulta todo o processo; Preço é ruim devido à relação com a Central que não precifica o preço das cooperativas por qualidade; Sistema de financiamento positivo.	Não há	Compra da 300kg de um produto não utilizando a Central de Compras; Busca seus produtos por um transporte próprio para essa finalidade;	Alta competição com as Cooperativas B e C na captação de cooperados; Vende produtos da Cooperativa D para a Cooperativa C, já os produtos Central são revendidos pela própria Central.	36% das ações; Entrega às vezes menos de 50% do leite captado, de acordo com o preço pago pelo mercado; Compras em sua maioria feitas na Central de Compras; Não considera que Central tenha competência de realizar a captação direta do leite do produtor; Predomina a competição na relação com a Central e singulares; Alta competição por mercados a serem atendidos.	Localizadas na mesma cidade; 100% de suas compras de leite são feitas na Central; Adquire os outros produtos da Central também; Relação de compra e venda e não permuta entre o leite in natura; Vende aos principais compradores da Central, porém não são vendas unificadas; Central compra dos representantes do Comprador E produtos para serem revendidos em sua loja própria e para consumo de funcionário; Considera importante que a Central repasse metas conjuntas de vendas para expansão do mercado.



Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Fornec. Emb</b>	<b>Fornec. Ins.</b>	<b>Coop. Singulares</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Poder e dependência</b>	Não consideram que dependem da cooperativa, existe uma relação estritamente comercial	Não há	Não apresentam dependências entre as partes	Não há dependência; Maior acionista mas, nem sempre sua opinião prevalece.	Não há dependência da Central	Medo de perda de participação de mercado com a unificação; Jogo de interesse; Depende da Central para aumentar seu faturamento; Central aproveita dessa dependência para definir condições de venda.
<b>Tipos e Contratos</b>	Estatuto define valor de cota para ser cooperado; Pagamento do leite de acordo com volume e qualidade ao cooperado; Não existe cláusula no contrato que exija continuidade de fornecimento.	Não há	Contratos informais baseados em negociações de pedidos.	Falta de delimitação clara entre as fronteiras de captação de leite; Delimitação de mercado para revenda entre a Central e a Cooperativa D.	Estatuto define que 50% da produção devem ir para a Central; Percentual de ações são definidas de acordo com o volume de leite; Tomadas de decisão na Central baseada no percentual de ações; Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião; Grandes Empresas são atendidas pela Central, e pequenas empresas pela Cooperativa D; Falha na delimitação de mercado, devido à chegada de grandes redes na cidade da Cooperativa D e Central; Vendas dos produtos pelos representantes da Central e pelos representantes da Cooperativa D separadas.	Pequeno Varejo atendido pelo Comprador E e grandes pela Central; Grandes problemas quanto à definição de territórios de vendas; Não possui exigências de entrega ou condições específicas de compra; Puro e exclusivo contrato comercial; Central é oportunista; Não existe um contrato, apenas acordo comercial que define condições de pagamento e entrega.

Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Forn. Emb</b>	<b>Forn. Ins.</b>	<b>Coop. Sing.</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Riscos e incertezas existentes</b>	Produtor direcionado a preço do leite em curto prazo; Perda de vantagens aos cooperados ao longo dos anos, devido à chegada da concorrência; Devido ao recolhimento de 100% dos impostos tornam-se mais difíceis os ganhos; Cooperados conhecem o preço e serviço de outros laticínios e consideram bons; Muitos cooperados já deixaram a Cooperativa D devido ao preço praticado; Consideram que quem ganha dinheiro com o leite é o varejo; Não consideram que o preço dos insumos é mais barato na cooperativa D; O número de cooperados próximo a 70 anos aumentou, e estes têm o direito de resgatar suas cotas, descapitalizando a cooperativa D; Se a cooperativa deixar de existir, o mercado irá impor as regras; Enfraquecimento do Cooperativismo; Produtores que saíram da Cooperativa D incentivam que os atuais deixem a mesma pelo baixo preço pago.	Não há	Custos altos devido ao frete ser da Cooperativa D; Produtos da Cooperativa D poderiam ser entregues junto com os da Central.	Alta competição entre as Cooperativas singulares relacionada à captação de cooperados; Não considera possível integrar os departamentos das cooperativas.	Alta competição entre Central e Cooperativa D; Não enxerga a unificação das marcas como positivo; Não considera possível desenvolver as práticas de marketing em conjunto; Não participa nas decisões da Central relacionado a práticas de marketing e lançamento de novos produtos, e estratégias de venda e de mercado.	Preços não competitivos repassados ao pequeno varejo; Dúvida quanto ao preço vendido da Central se o mesmo é igual aos outros praticados nas grandes redes; Leite Tipo C concorrente do Leite UHT; Custos logísticos e de vendas altos devido à falta de parceria entre as cooperativas; Sentimento que o Comprador E é tratado com um pequeno cliente Central; Central não se preocupa se há variação no volume de compras do Comprador E; Comprador E não possui metas claras de vendas; Comprador E considera que vender qualquer outra marca de leite teria a mesma agregação de valor a sua empresa do produto Central; Preço elevado da Central é questionado por falta de diferencial competitivo no mercado.

Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Forn. Emb</b>	<b>Forn. Ins.</b>	<b>Coop. Sing.</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Estratégias</b>	Trabalhar o cooperado com propósito de crescimento próprio.	Não há	Relação comercial	Competição acirrada entre as Cooperativas singulares e Central.	Vendas do Produto da Central para aumentar seu faturamento e diminuir custos de entrega; Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central; Criar uma independência da Central nas vendas dos produtos.	Competição de mercados; Rivalidade de território de vendas e preço do leite; Ganhos competitivos da Central sobre o Comprador F; Desenvolvimento do pequeno Varejo, estratégia não adotada pela Central; Comprador E busca a independência da Central; Vendas no grande, médio e pequeno varejo.
<b>Competição, Cooperação ou Coopetição</b>	Cooperação	Não há	Cooperação	Competição	Competição	Coopetição

Quadro 19 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa singular D versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Conclusão)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Forn. Emb</b>	<b>Forn. Ins.</b>	<b>Coop. Sing.</b>	<b>Central</b>	<b>Comp. D x Central</b>
<b>Benefícios Competitivos</b>	Proximidade da cooperativa e de acesso à loja veterinária e serviços oferecidos; Certeza da captação diária; Prazos e condições de pagamento serem negociáveis; Sistema de financiamento muito positivo, com juros baixos e possibilidades de parcelamento; Semana da Cooperativa D promove ganhos ao cooperado; Menor burocracia nas negociações parceladas quando comparados aos bancos convencionais; Certeza de que irão receber no prazo acordado; Solidez de mercado e imagem positiva da Cooperativa D; Saber que o capital investido na cota da cooperativa D está aumentando.	Não há	Não há	Não há	Melhor negociação de preços de compra do leite UHT da Central devido ao volume adquirido; Aumento de Vendas; Redução de Custos logísticos; Melhorias Tecnológicas; Melhor margem para negociação com o cliente; Melhores negociações com fornecedores.	Os produtos da Central geram volume nas vendas e aumenta faturamento e ganhos; Abertura de mercados e mais facilidade para fechamento de pedidos pelo seu comprador; Marca da Central forte no mercado; Fortalecimento da marca Cooperativa D, da logística e faturamento a partir da venda dos produtos Central; Redução de custos logísticos; Aumento da motivação da equipe de vendas; Aumento de funcionários.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os cooperados da Cooperativa D consideram que a equipe de funcionários não é bem treinada e não desenvolve um bom atendimento. Pensam também que a equipe não se preocupa com seus cooperados, e sentem que contam com mais auxílio da faculdade da região. Os preços de insumos e assistência não são considerados os mais vantajosos, e os produtores não percebem grandes benefícios em fazer parte da Cooperativa D. Produtores consideram o preço pago pelo leite baixo e consideram que isso ocorre devido à relação com a Central. A cooperativa D, na visão do produtor, é burocrática e sua relação com a mesma é apenas comercial, não considerando que existe dependência.

Produtores que saíram da Cooperativa D incentivam que os outros também deixem a cooperativa, pois seria mais vantagem. A cooperativa D vive um momento em que um grande número de cooperados está perto de 70 anos, o que lhes dá direito de resgate à cota e descapitaliza a Cooperativa D.

A Cooperativa D realiza negociações de um produto com a FIP-A, sem intermédio da Central de Compras, o que aumenta seus custos e prejudica a relação, devendo a mesma mudar essa negociação.

A relação com as cooperativas singulares B e C é pautada pela competição de cooperados, o que prejudica a relação. Com a Cooperativa A não existe relação apenas nas reuniões, a cooperativa C realiza compras dos produtos da Cooperativa D, mas também são acordos estritamente comerciais. A cooperativa D não considera interessante unificar cooperativas, marcas ou departamentos, ela percebe isso como um enfraquecimento da sua marca.

A cooperativa D varia seu volume de leite entregue à Central de acordo com o preço praticado no mercado. Esta não considera que a Central tenha condições de realizar a captação direta no produtor, e ainda possui alta competição de mercado de venda com a Central, com vendas ao mesmo mercado de forma separada.

A cooperativa D busca independência na venda de produtos da Central e considera que pode sobreviver sem a mesma, pois percebe que a Central aproveita dessa dependência para definir condições de venda que beneficiam a mesma. Esta considera a Central oportunista e percebe grandes problemas quanto à definição de territórios de vendas, principalmente com a chegada das grandes redes. Além disso, tem dúvidas se o preço repassado é o mesmo das grandes redes, sentimento que leva a Central a considerá-la como um pequeno comprador.

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornecedores Insumos</b>	<b>Compradores</b>
<b>Frequência</b>	Pequeno contato com produtores das Cooperativas singulares A, B, C e D.	Contato diário com todas as Cooperativas, por e-mail, telefone e whatsapp.	Relacionamento diário com visitas frequentes e reuniões semanais.	Contatos quinzenais e mensais e visitas de acordo com a necessidade.	Vendas semanais, com contatos quinzenais por telefone, sendo feita 4 visitas ao ano	Contato diário por e-mail, telefone e whatsapp.
<b>Especificidade (continua)</b>	Produtores B consideram que a relação com a Central piora a precificação do leite e que se não houvesse relação com a Central seria melhor; Relação com a Central positiva e benéfica, porém o leite sendo captado pela Cooperativa C e enviado para Central, perde qualidade;	Precificação do leite a ser repassado na Central definido em reuniões, de acordo com condições definidas pelas singulares, sem avaliação aprofundada de mercado; Enfraquecimento da relação com a Central ao longo dos anos;	Relação muito próxima com a Central, devido ao auxílio de entrada no Brasil; Auxílio na inovação dos produtos da Central; Auxílio na eficiência e eficácia da Central; Competição entre as singulares B e D e a Central; Cooperação e relacionamento mais saudável com a Cooperativa C; Cooperativa A tem relação de puro interesse com Central;	Relações mais comerciais do que parceiras; Contato com o vendedor, apenas atendimento técnico caso necessite; Negociação de preços em conjunto; Relação de transparência e confiança; Todas as relações diretamente com a Central de Compras; na FES-A os produtos são captados pelos próprios caminhões da Central em Betim;	FIP-A tem grande cooperação com a Central; Relação justa e transparente; Preocupação constante com melhorias dos produtos da Central; Central busca seus produtos pelo frete retorno. FIP-B possui relação estritamente comercial;	Comprador C desenvolve produtos de marca própria com a Central, e compradores A e B estão avaliando essa possibilidade; Realiza ações promocionais com todos os compradores, exceto Comprador E;

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornecedores Insumos</b>	<b>Compradores</b>
<b>Especificidade (conclusão)</b>	Produtores D consideram que enviar o leite para a Central força o preço do leite para baixo e que o preço é ruim devido à relação com a Central que não precifica o preço das cooperativas por qualidade, como é feito pelos produtores.	Cooperativa B considera que Central serve de balizadora de preços no mercado e que esta não está preparada para uma unificação; Marca Cooperativa B mais impacto em alguns mercados do que Central; Cooperativa B e D variam o volume de entrega do leite para a Central, de acordo o preço pago pelo mercado; Cooperativa D não considera que Central tenha competência de realizar a captação direta do leite do produtor e possui alta competição com a Central por mercados a serem atendidos.	Alto grau de parceria com a Central; Central compra 10% da FEP, sendo um dos seus maiores compradores; Conhece todo o processo produtivo e volume de produção da Central; Relação estreita entre essas empresas; Comunicação aberta entre as empresas; Considera que mesmo a Central sendo uma cooperativa, esta tem uma participação de mercado mais competitiva e focada em ações de empresas privadas.	Entregas realizadas pela própria FES-B; FES-B busca maior proximidade com a Central para aumentar suas vendas e conhece o volume de produção e demanda da Central.	A Central é quem busca os produtos em Uberlândia a partir do frete retorno; Existem problemas quanto aos horários de retirada da mercadoria, porque nem sempre são cumpridas as exigências da FIP-B.	Todas as entregas são feitas pela Central, exceto comprador E, que retira seu produto; Processo de venda muito positivo para todos os compradores; Comprador E não tem auxílio de representantes e Comprador F considera que estes deixam muito a desejar; Grande transparência e confiança na relação, exceto comprador E.



Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornecedores Insumos</b>	<b>Compradores</b>
<b>Poder e dependência</b>	Não há	Cooperativa A tem relação de necessidade total da Central. Cooperativa B considera que pode crescer sozinha e não depende da Central nem das cooperativas singulares; A cooperativa C depende da Central, devido à imagem da marca no mercado; Cooperativa D não depende da Central.	Tem relação elevada com a Central devido à “gratidão”; Central tem dependência da FEP; FES A e B precisam da definição e aprovação final da FEP pois sua embalagem é terminada pela máquina da FEP.	FES-A considera que a cooperação seria maior se fosse única.	Não apresentam dependências entre as partes.	Central tem alto poder sobre o Comprador E, que possui grande dependência da mesma, os demais compradores não possuem relação de dependência.

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornecedores Insumos</b>	<b>Compradores</b>
<b>Tipos e Contratos</b>	Não há	Estatuto define que 50% da produção das cooperativas singulares devem ir para a Central; Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue; Tomadas de decisão na Central baseada no percentual de ações da Cooperativa singular; Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião; Delimitação de mercado para revenda entre a Central e a Cooperativa D, porém nem sempre o mesmo é cumprido.	Possui 3 contratos com a Central: o contrato de arrendamento e aluguel dos equipamentos, o contrato de fornecimento das embalagens e o contrato de serviços técnicos; Contratos não geram conflitos entre as partes, promovem ganhos para as empresas; Não existe contratos para o desenvolvimento de novos produtos.	Acordos anuais que definem preços e qualidade do produto; FES-B busca negociar o máximo volume de carga para entregar a Central;	Acordos exigem que a negociação seja feita em real, porém a maioria dos produtos da FIP-A é vendido em dólar; Contratos informais baseados em negociações de pedidos. FIP-B define que deve ser comprado pelo menos 8 mil reais por mês.	Volume de compra é diretamente influenciado pelo preço do produto; Exigências de padrão de qualidade, cumprimento dos horários de entrega definidos e shelfie mínimo de 80%; Acordos anuais para auxílios em promoções, não definem preço nem volume; Acordos de forma de pagamento, processos de entrega e participação para abertura de novas lojas.

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornecedores Insumos</b>	<b>Compradores</b>
<b>Riscos e incertezas existentes</b>	Produtores A consideram que a relação com a Central diminui as incertezas; Relacionar com a Central prejudica o preço do leite.	Cooperativa A e B não enxergam perdas claras em deixar de entregar o leite para a Central; Cooperativa B e D consideram que falta de transparência nas ações da Central. Alta competição entre Central e Cooperativa D.	A Central considera não ter poder de negociação com a FEP por ter apenas um fornecedor de embalagem primária; Riscos de problemas de fornecimento por estar ligado a apenas um fornecedor e de embalagem primária.	Alta concorrência entre FES-A e FES-B. Por existir duas empresas fornecendo o mesmo produto, isso gera incerteza; Diminuição de parcerias devido à não exclusividade; Por não possuir um técnico na Central constante, é possível ter perdas na produção.	FIP-A tem variações excessivas de preços devido ao produto ter seu valor baseado em dólar. FIP-B tem preço alto no mercado e não é aberta a negociações.	Preço elevado do leite, pouco desenvolvimento do ponto de venda, alta competição com o Comprador E; Pouca participação em ações promocionais no PDV; Comprador E tem dúvida quanto ao preço vendido da Central, se o mesmo é igual aos outros praticados nas grandes redes.

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Comp.</b>
<b>Estratégias</b>	Criação de estratégias por parte da Central para realizar a captação direta do Produtor.	Cooperativa A considera que deve deixar de entregar leite para Central e revender para o mercado; Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central; Rivalidade de mercado entre a Cooperativa B, D e a Central Cooperativa B considera que se deve implantar um sócio capitalizador na Central para ter maiores ganhos; Cooperativa C considera que deveria haver criação de lojas da Central para todas as outras cooperativas e a criação de marca única da Central para todas as outras cooperativas; Cooperativa D vende produtos da Central para aumentar seu faturamento e diminuir custos de entrega.	Acordo de desenvolvimento conjuntos; Aluguel dos equipamentos, venda das embalagens e serviços técnicos; Desenvolvimento de novos formatos de caixas em conjunto e tampas das caixas de leite; Desenvolvimento da Embalagem de Meio litro; Desenvolvimento de novas parcerias fora da rede a partir do relacionamento com FEP; Estudando a possibilidade de realizarem frete retorno.	FES-A frete retorno, captação de carga pela própria Central; Desenvolvimento da caixa secundária com código de barras; FES-B busca otimizar o processo de entrega avaliando volume e prazos; Adaptação da embalagem secundária devido à mudança da embalagem primária.	Ambas as empresas desenvolvem frete retorno. FIP-A realiza o desenvolvimento de novos produtos em conjunto e melhoria s conjuntas nos produtos.	Marca própria com o Comprador C, desenvolvimento do ponto de venda pelos promotores, participação nas práticas de marketing, exceto Comprador E.

Quadro 20 - Síntese das relações interorganizacionais entre a Cooperativa Central versus os elos *netchain* do leite em Minas Gerais (Continua)

	<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativas Singulares</b>	<b>Fornec. Emb. Primária</b>	<b>Fornec. Emb. Secundárias</b>	<b>Fornec. Insumos</b>	<b>Comp.</b>
<b>Competição, Cooperação ou Coopetição</b>	Cooperação	Coopetição	Cooperação	Cooperação	Competição	Cooperação
<b>Benefícios Competitivos</b>	Produtores A têm mais segurança na cooperativa.	Cooperativa A e B não percebem a relação com a Central como sendo a mais benéfica; Cooperativa B considera que a Central é muito importante para escoar grandes volumes de leite sem mercado; Cooperativa C considera ter um local certo para entregar o leite captado; Cooperativa D considera ter melhor negociação de preços de compra do leite UHT da Central devido ao volume adquirido e grande redução de custos logísticos.	Vantagens na negociação devido ao volume comprado; - Melhorias na produtividade da Central; Ampliação do mercado da FEP devido à relação com a Central; Crescimento de ambas as empresas, devido a essa relação.	Fortalecimento de mercado devido à importância e abrangência da marca Central; Crescimento de Faturamento; FES-A tem menores custos de tributação por estar localizada em Minas Gerais; Redução de custos de entregas por frete retorno.	Central é vitrine para abertura de novos clientes; Imagem da Central no mercado; Solidez de mercado da Central.	Imagem forte da Central no mercado; Disponibilização dos promotores e qualidade dos produtos. Comprador E busca a independência da Central.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Os produtores rurais não consideram a relação com a Central uma relação positiva, e os que melhor percebem essa relação são os produtores da Cooperativa C, mas também citam que o leite perde qualidade devido à forma de captação... Além disso, os produtores A consideram que a Central promove maior segurança no processo, porém eles deixarão a Central, caso essa não mantenha os preços de mercado. Os problemas mais citados estão relacionados ao preço do produto, que é prejudicado, na visão do produtor, pela relação da Cooperativa com a Central.

As cooperativas singulares não possuem um relacionamento muito próximo com a Central: apenas a Cooperativa C valoriza a relação, a B e a D competem diretamente com a Central e têm uma relação oportunista, sendo que a Cooperativa D depende da Central pelas compras realizadas que ampliam seu faturamento. Já a Cooperativa A tem um relacionamento de puro interesse apenas para manutenção e sobrevivência e considera que talvez seria melhor se tornar empresa privada. Estas cooperam na entrega do leite e competem no mercado, o que torna uma relação de ganhos pequenos ou inexistentes para ambas as partes, apenas acordos comerciais.

O FEP valoriza a relação com a Central e promove parcerias conjuntas com a mesma, sendo este o fornecedor mais próximo da Central, porém esta percebe que a relação não é tão benéfica, devido à dependência existente. Em vez de a Central valorizar esse relacionamento e promover um desenvolvimento conjunto, esta se preocupa em não conseguir os melhores preços na negociação, sendo que isso não é a moeda mais importante na negociação.

A FES-A promove mais benefícios à Central por estar localizada no estado de Minas Gerais, onde os impostos são mais baixos, e também por praticar o processo de frete retorno. Esta considera que, se fosse a única empresa a entregar para a Central, a relação seria mais próxima. A FES-B busca ampliar suas vendas para a Central para ter uma parceria mais elevada, e o que se

percebe é uma perda na parceria devido à permanência das duas empresas concorrendo neste mercado, o que poderia criar um laço mais estreito entre a Central e uma das FES.

O FIP-A tem uma relação de parceria com a Central e busca desenvolver novos produtos em conjunto com a mesma; já o FIP-B tem uma relação estritamente comercial e busca ampliar suas vendas, mas não melhora suas condições de vendas e negociações de preço. Ambas as empresas desenvolvem frete retorno e consideram a Central como uma vitrine para entrada em novos clientes. No entanto, o que se percebe é que a Central perde em ganhos de parcerias por manter as duas empresas, pois a FIP-A demonstra ter um interesse maior no crescimento e desenvolvimento da Central, o que tornaria benéfico uma relação mais próxima.

O relacionamento com os compradores é estritamente comercial, e a maioria considera o preço do leite elevado, quando comparado ao da concorrência sem grande diferencial. Observa-se que muitos reclamam que a Central desenvolve pouco o ponto de venda e que deveria ter mais promotores para auxiliar. O ponto em que é desenvolvida aliança estratégica é com o Comprador C, e estes desenvolvem produtos de marca própria, porém o que se percebe é que existe um contrato de pura relação comercial, e que se o mesmo não for cumprido de acordo com as regras e normas impostas, ele será rompido a qualquer momento. Outro ponto relevante é o relacionamento da Central com o comprador E, que é a Cooperativa D. Este é um dos seus maiores compradores, mas percebem-se poucos benefícios e uma intriga existente essas empresas que prejudica a relação comercial e diminui as vendas, gerando perdas a ambas as cooperativas. Não é compreensível a razão desses problemas, sendo que um dos seus compradores também é sua maior acionista, e nem por isso existem benefícios e proximidades na relação.

#### **5.4. Contribuições a partir do Modelo teórico-analítico – *netchain* do Leite**

O modelo teórico-analítico proposto na Figura 6 foi aplicado à *netchain* do estudo e mostrou ter uma grande importância, atingindo em grande parte os pressupostos apresentados, contribuindo com orientações e aprofundamentos na pesquisa no segmento do leite no mercado de Minas Gerais.

O primeiro pressuposto levantado a partir do modelo cita que os produtores rurais teriam relação direta com as Cooperativas Singulares e com a Central. A partir da pesquisa, percebe-se uma ligação mais próxima do produtor com as cooperativas singulares, e com a Central não existe essa relação, devido a uma barreira criada pelas próprias Cooperativas singulares, o que gera problemas de falta de confiança e desenvolvimento do cooperativismo.

O segundo pressuposto considerou que os fornecedores de embalagens têm relação com os fornecedores de insumos, com as cooperativas singulares, com a Central e com os principais compradores. A partir da pesquisa foi possível verificar que os fornecedores de embalagens não se relacionam com os fornecedores de insumos, cooperativas singulares e com os compradores. Tudo ocorre por intermédio da Cooperativa Central, com quem a FEP possui uma relação muito próxima. No entanto, na visão da Cooperativa Central, existem perdas de negociação por ela estar nas mãos de apenas um fornecedor de embalagem.

O terceiro pressuposto considera que os fornecedores de insumos têm relação com os fornecedores de embalagens, com as cooperativas singulares, com a Central e com os principais compradores. Toda a relação dos elos da *netchain* ocorre com Cooperativa Central, apenas as Cooperativas singulares B e D realizam compras diretas com esses fornecedores, item criticado devido à



existência da Central de Compras, controlada pela Cooperativa Central. Não há motivo para existir essas relações.

O quarto pressuposto considera que as Cooperativas Singulares possuem relações diretas com Produtores Rurais, Fornecedores de Insumos e Embalagens, com as outras Cooperativas Singulares, com a Cooperativa Central e Compradores. A relação com produtores rurais ocorre diretamente pelas cooperativas, e o que se percebe é um enfraquecimento entre estes elos. Na relação dos produtores rurais com a Cooperativa A, esse enfraquecimento é devido a problemas de transparência de gestão, e na relação dos produtores rurais com a Cooperativa D, devido a problemas de desvalorização do cooperativismo e à falta de benefícios, na visão do produtor. Na relação produtor rural Cooperativa C, o relacionamento é valorizado, porém se percebe um mercado de concorrência com outros laticínios e com a própria Cooperativa D, que prejudica a relação. Além disso, o jovem interfere na fazenda buscando resultados imediatos que prejudicam a relação. A Cooperativa B oferece diversos benefícios ao produtor, o que torna a relação mais valorizada e o cooperado com um sentimento de pertencimento e valorização do cooperativismo maior.

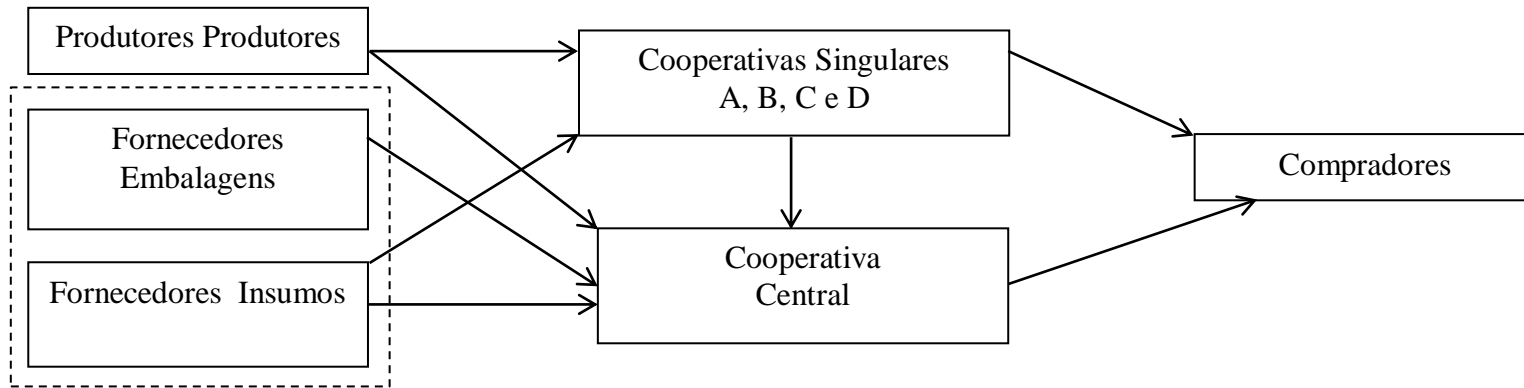
Com Fornecedores de Insumos, como já foi citado, apenas as Cooperativas B e D realizam negociações, fatores que não são benéficos por causa da Central de Compras. Com fornecedores de Embalagens, todas as negociações são realizadas por intermédio da Central, o que promove uma melhor negociação de volume. Na relação com as outras cooperativas singulares, percebe-se uma relação mais próxima entre as Cooperativas B, C e D, porém tal relação é mais de relacionamentos em feiras, eventos e participação das reuniões na Cooperativa Central, não sendo realizadas estratégias conjuntas entre essas Cooperativas.

Na relação Cooperativas singulares e Cooperativa Central, é visível uma relação de dependência da Cooperativa A e uma relação de concorrência de mercado entre as cooperativas B e D. A relação é melhor com a Cooperativa C, que a valoriza e a considera importante. Na relação Cooperativas singulares e principais compradores, percebe-se um campo que deve ser explorado, pois os mercados de vendas das Cooperativas B e D ainda trabalham de forma separada da Cooperativa Central, e por fim, muitos não conhecem os produtos revendidos pelas singulares, o que é um problema na *netchain* estudada.

Os pressupostos 5 a 7 foram todos encontrados a partir da pesquisa realizada, conforme pode ser observado nos Quadros 16 a 21, que apresentam uma síntese desses itens e nos apêndices C a T. O modelo teórico-analítico proposto teve grande relevância para o estudo proposto e apresenta ser uma ferramenta importante para futuras pesquisas em *netchains*.

Abaixo segue a figura 21 e quadro 21, que apresenta um resumo das relações ocorridas na *netchain* do estudo, com os principais pontos encontrados, mostrando como ocorrem as relações na *netchain* entre os seus elos.

Figura 21 - Relações interorganizacionais ocorridas na *netchain* do leite pesquisada



Fonte: Dados da pesquisa (2015)

Quadro 21 - Resumo das relações ocorridas na *netchain* do estudo

<b>Produtores Rurais</b>	<b>Cooperativa Singulares</b>	<b>Fornecedor de Emb. - FEP</b>	<b>Fornecedor de Embalagem – FES</b>	<b>Fornecedor de Insumos – FIP</b>	<b>Cooperativa Central</b>	<b>Compradores</b>
<p>Preço Benefícios e Assistência Técnica. Desvalorização do cooperativismo Produtores B e C dependem das Cooperativas. Produtores A consideram que a relação com a Central diminui a incerteza Central prejudica a precificação do leite.</p>	<p>Objetivos próprios Competição com a Central, Competição entre as Cooperativas B, C e D, Cooperativa A depende da Central, Cooperativa D depende da venda dos produtos da Central Apenas Cooperativa C busca o relacionamento com a Central Não percebem na unificação de marcas ou cooperativas um ponto positivo Devem valorizar mais o cooperado.</p>	<p>Parceiro estratégico Busca o desenvolvimento Conjunto Valoriza a relação Existe dependência da Central</p>	<p>FES-A promove mais benefícios por estar no estado e desenvolver frete retorno. FES-A busca crescimento de suas vendas e parcerias. Ambas consideram imagem positiva da Central fortalece a penetração de mercado</p>	<p>FIP-A valoriza relação e busca o crescimento da mesma, desenvolvendo novos produtos e projetos. FIP-B relação estritamente comercial, considera que a Central compra pouco, porém não melhora condições de negociação. Central é vitrine para novos clientes.</p>	<p>Implantar a unificação das marcas e das cooperativas. Realizar captação direta do produtor; Mudar a forma de precificar o leite; Valorizar e aproveitar mais as parcerias disponíveis com seus fornecedores.</p>	<p>Desenvolvimento de Marca própria Comprador C; Mercado considera preço do leite alto sem diferenciação; Relação comercial que tem variações devido ao preço; Proximidade na relação promove crescimento na relação.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

Além dos pressupostos alcançados observa-se que a pesquisa realizada, a partir do modelo teórico construído, contribui com estudos já realizados anteriormente, ampliando as informações encontradas e promovendo discussões sobre trabalhos já existentes.

Antoniali (2000) havia achado resultados em seu estudo que mostram o quanto a falta de profissionalização na gestão de cooperativas deprecia as mesmas. O trabalho pesquisado justifica isso e mostra o quanto essa gestão não profissionalizada está prejudicando as relações entre as cooperativas singulares e a Central, promovendo ações que não focam em crescimento conjunto e não traçam estratégias delineadas a toda a *netchain*. Além disso, o autor constatou que o mais prejudicial às cooperativas é a ausência de planejamento estratégico, as divergências políticas, de interesses e poder entre os integrantes das cooperativas. Esta pesquisa apresenta dados precisos que mostram que isso que ocorre atualmente é um dos problemas mais evidentes no setor. Cabe às cooperativas observarem esses resultados e proporem estratégias para evitar que esses problemas continuem ocorrendo.

Castro (1998) apresenta em seu estudo o quanto o ambiente cooperativista está perdendo mercado devido à entrada de empresas multinacionais no segmento leiteiro. A pesquisa deixa claro que esse problema ainda ocorre e está cada vez mais elevado, mostrando que as cooperativas singulares e Central estão enfrentando perda de cooperados para essas empresas. Além disso, demonstra uma fragilidade no cooperativismo, que deve ser revertida rapidamente, para que o produtor não procure apenas resultados imediatos na produção do leite e valorize mais o real sentido do cooperativismo. Porém, esses resultados rápidos são fatores críticos já levantados pelo próprio Castro (1998), que mostra que a cadeia produtiva do leite precisa de resultados rápidos, e que cabe às cooperativas singulares e Central criar estratégias para melhorar esse desempenho na *netchain*.

Onoyama et al. (2007), em seu estudo, já apresentavam a importância da integração dos diversos setores de produção da cadeia láctea, considerando que quanto mais integradas, mais forte estariam as empresas no desenvolvimento dos projetos, podendo favorecer o processo de flexibilidade e adaptação em um momento de mudança. A pesquisa realizada mostra que o gestor da Cooperativa Central percebe isso e trabalha diretamente para essa integração junto com as cooperativas singulares e com seus fornecedores e compradores. No entanto, em alguns momentos, ainda deixa de aproveitar as possibilidades de crescimento conjuntos com seus fornecedores e compradores, devido a problemas de confiança e interesses balizados no preço.

A Cooperativa C está focada nessa unificação e valoriza e confia nessa estratégia. Já as cooperativas B e D precisam rever suas estratégias, pois estas consideram que sozinhas são mais fortes do que unificadas, e a Cooperativa A precisa passar por um processo de reestruturação e fortalecimento da sua imagem junto a seus cooperados, para assim criar estratégias em conjuntas, mas ela já se aliou à Cooperativa Central, inclusive na relação com o produtor, o que mostra o interesse dessa união com os elos da *netchain*.

Bandeira, Mello e Maçada (2009) apresentam em seu estudo que é um erro considerar que as relações dentro de uma cadeia ocorrem apenas com base na cooperação e na confiança, sendo que a cadeia, na visão dos autores, está ligada diretamente às relações de dependência e poder, que variam, segundo a estrutura e as características da cadeia. Essa constatação fica clara na pesquisa realizada, principalmente nas relações da FEP com a Central, em que esta tem um poder maior na Central, pois além de vender as embalagens para produção, ela aluga os maquinários.

Na relação do Comprador E (Cooperativa D) com a Central, existe um elevado grau de dependência da Central, devido à necessidade de compra dos produtos da Central para a sua venda, pelo fato de estes produtos representarem

alto percentual em seu faturamento. Outra relação clara de dependência é a relação produtor rural e Cooperativa B, que mostra que, pelos benefícios oferecidos, o produtor tem maior dependência da cooperativa, o que não ocorre nas outras cooperativas singulares. A relação da Cooperativa A com a Central é de dependência, também devido ao enfraquecimento da imagem da Cooperativa pela gestão anterior. Esta apenas se relaciona com a Central devido à necessidade de fortalecimento.

Fica claro que as relações entre empresas e cooperativas não é fácil de ser gerenciada, pois necessita de diversos fatores para ter uma relação saudável e duradoura que gerará ganhos às empresas. Pedroso (2009) já afirma em seu estudo que administrar relacionamentos que envolvam duas organizações com demandas e objetivos específicos, ainda que congruentes, é um grande desafio que deve ser superado, o que fica claro na pesquisa realizada que envolve muitas cooperativas e empresas na *netchain* estudada.

## 6. CONCLUSÕES

A análise dos resultados, amparada pela metodologia e pelo referencial teórico apresentado, permitiu refletir sobre as principais conclusões da presente pesquisa no sentido de responder os objetivos propostos.

Este trabalho teve como objetivo geral avaliar as relações interorganizacionais entre os agentes envolvidos em uma *netchain* do leite em Minas Gerais, e para se realizar essa análise foram feitas entrevistas com uma amostra em cada um dos elos da cadeia produtiva, buscando compreender como ocorrem essas relações entre as empresas envolvidas.

Para alcançar a compreensão do objetivo geral, inicialmente realizou-se a caracterização da *netchain* do leite em Minas Gerais, identificando os agentes e elos envolvidos, descrevendo suas especificidades; depois se buscou descrever e avaliar as relações interorganizacionais entre as empresas que compõem a *netchain*. Ambas as análises foram baseadas na aplicação de um questionário semiestruturado (Apêndice A), que serviu de orientação para condução das entrevistas.

Feito isso, buscou-se avaliar os benefícios potenciais e críticos das relações para propor inferências de melhorias nas relações. E por último apresentou-se um modelo de análise a ser aplicado em outras *netchain* para se avaliar as relações interorganizacionais.

Com base na pesquisa, é possível constatar que a cooperativa singular que tem um relacionamento mais positivo com a Central é a Cooperativa singular C, que valoriza a relação e busca o seu desenvolvimento. As Cooperativas singulares B e D têm alta competição com a Central de mercados e consideram que sobrevivem sem a Central; já a Cooperativa singular A é a que



mais depende da Central, ficando clara uma relação muito comercial e de competição.

O cooperativismo está mais fortalecido nas Cooperativas singulares B e C, devido às práticas de benefícios e assistências disponibilizados aos cooperados, o que nas demais cooperativas singulares deixa falha e impede os cooperados de perceberem os benefícios. Percebe-se que o retorno de jovens para o ambiente rural após se especializarem prejudica o cooperativismo, por eles buscarem um retorno imediato e estarem diretamente focados no preço do leite.

Os produtores, em sua grande maioria, consideram que o preço do leite está abaixo do mercado e que a relação com a Central prejudica a precificação. Além disso, a maioria não demonstra um grande sentimento de pertença à cooperativa, o que deixa dúvidas quanto a sua permanência. Alguns se prendem devidos aos benefícios de financiamento e convênios realizados pelas cooperativas, porém para aquelas que não promovem esses benefícios em grande quantidade, como a Cooperativa singular A e D, a perda de produtores é mais elevada.

A Central possui um relacionamento estreito com a FEP, que valoriza e promove a relação, porém a Central considera que ter uma marca única é ruim, pois diminui a possibilidade de negociação, o que é um fator questionável, pois quanto mais próximo das empresas, maiores parcerias e maiores ganhos para ambas. A relação com as FES e com os FIP mostram isso, pois não se consegue um relacionamento mais próximo, devido à concorrência existente entre as duas empresas. Todos os fornecedores estão dispostos a promover e auxiliar a Central, porém esta utiliza pouco dessa relação. O que se percebe é que a relação da Central é mais positiva com os fornecedores do que com as próprias cooperativas singulares, que são suas acionistas.

A relação da Central com seus compradores é positiva, mas estes não consideram que o produto da Central tenha um diferencial de mercado que justifique seu preço elevado, o que mostra ser necessária uma adaptação na estratégia da Central. Além disso, esta desenvolve pouco o PDV, o que diminui o relacionamento entre as empresas. A relação de marca própria existente com o Comprador C é de puro interesse comercial: se não cumprido, o contrato será rompido, o que torna o relacionamento sem possibilidades de grandes ganhos. Já a relação com o comprador E é crítica. Por este ser um dos maiores compradores e também um dos maiores acionistas, a relação deveria ser mais estreita e valorizada, porém o que se percebe é o contrário: pelo fato de o Comprador E depender da Central, esta dificulta a relação e não promove nenhum benefício ao mesmo.

A partir das análises realizadas, observou-se que existem falhas ou pontos críticos relevantes nas relações interorganizacionais entre os elos *netchain* do leite estudada em Minas Gerais, os quais são os seguintes:

- 1) a cooperativa Central deve rever suas estratégias e procurar aproximar mais as cooperativas singulares do seu processo produtivo, pois a partir das análises percebeu-se um negócio mais isolado e competitivo, sem muita cooperação entre as empresas envolvidas;
- 2) a *netchain* do leite estudada tem muito que melhorar para ser competitiva no mercado. Observa-se que existem relações entre as empresas, porém estas nem sempre se voltam para o desenvolvimento conjunto e nem são aproveitadas pelas empresas envolvidas;
- 3) a relação dos produtores rurais com as cooperativas singulares está enfraquecida, principalmente quando se avalia a coleta de leite. É visível que existe uma grande perda de cooperados para o mercado, em que o cooperativismo está ficando cada vez mais enfraquecido e perdendo sua principal finalidade;

- 4) os produtores rurais não percebem uma relação justa e transparente na precificação do leite, e nem sempre sentem que estão em um ambiente de cooperação. Estes percebem que alguns têm mais privilégios que os outros, devido ao relacionamento existente com os gestores das cooperativas singulares. A assistência técnica e projetos oferecidos nem sempre vão de encontro ao interesse de todos, mas sim de poucos cooperados;
- 5) a relação do produtor rural com as cooperativas singulares, devido a esses problemas, está prejudicada, pois este valoriza mais o preço do leite captado em detrimento ao relacionamento. Tal percepção está fazendo com que este mude de local de entrega do leite, sem pensar em perdas e ganhos futuros. Percebe-se que há atualmente uma grande influência do jovem que está retornando ao campo para esta decisão, sendo este um grande influenciador no enfraquecimento das cooperativas estudadas.
- 6) os produtores rurais não percebem a cooperativa Central como um ponto positivo na cadeia; porém, as próprias cooperativas singulares não promovem a imagem da Central para estes cooperados;
- 7) as cooperativas singulares não possuem gestores qualificados e muitas vezes deixam a desejar em suas estratégias. Ao invés de cooperarem entre si, competem, sendo que o mercado do leite precisa de um alto grau de cooperação;
- 8) os gestores das cooperativas singulares sobrepõem seus interesses individuais aos do grupo e, por jogos de interesse, perdem competitividade no mercado. As cooperativas singulares não se preocupam se estão perdendo cooperados com o devido rigor, estas percebem que estão perdendo, mas não tomam atitudes para reverter essa situação;

- 9) é perceptível um alto grau de comodismo entre as cooperativas singulares, considerando que o mercado está sendo prejudicado pelas multinacionais, porém as ações para reverter essa situação são pequenas e isoladas. As cooperativas singulares ainda têm um pensamento de que estas vão crescer isoladas e não em conjunto. Não percebem a importância de associarem suas marcas aos seus mercados e, devido a essa miopia, poderão perder competitividade, e todos os envolvidos da rede irão perder, principalmente o elo mais fraco, que são os produtores rurais, conseqüentemente, as cooperativas singulares;
- 10) O varejo apresenta um cenário claro do problema da precificação do leite da cooperativa Central, pois o mesmo não possui diferenciação que justifique o preço elevado, cabendo à Central rever suas estratégias;
- 11) A cooperativa Central não valoriza seus fornecedores na proporção necessária perdendo possibilidades de ganhos com parcerias.

A partir do trabalho foi possível verificar vários problemas existentes entre as cooperativas singulares e a Central, sendo que tais organizações são donas da cooperativa Central e não têm esse sentimento de importância e valorização. Percebem a Cooperativa Central como uma concorrente e não como uma aliada, que tem que receber o leite nas condições que lhe são impostas e trabalhar de acordo com o volume recebido. Não percebem que se a Central está tendo prejuízo, automaticamente quem está perdendo são as próprias cooperativas singulares.

Isso se reflete no consumidor final, pois quando este vai à gôndola do supermercado e encontra o leite com preço alto, ele não compra o produto da cooperativa Central. As cooperativas singulares ainda consideram que o problema está na Central que possui altos custos e não consegue precificar seu produto, de acordo com o que o mercado consegue absorver.

Contudo, o problema está em toda a cadeia produtiva, iniciando no produtor rural, que não é valorizado o suficiente e deixa de atender às cooperativas singulares para vender seu produto no mercado. Esse problema envolve cada elo da cadeia produtiva, pois nas cooperativas singulares o preço do leite é ampliado e repassado para a Central, o que dificulta o preço final do leite para ser competitivo.

A cooperativa Central tenta trabalhar com o objetivo de unificação de departamentos e marcas, porém as cooperativas singulares não demonstram interesses claros para que isso ocorra. O jogo de interesses próprios prevalece, o que dificulta ainda mais a relação. Esse agravante prevalece e é mais notório nas Cooperativas B e D, que consideram que, por possuir indústrias próprias de beneficiamento, não precisam da Central e consideram suas marcas fortes no mercado. Por outro lado, de acordo com as análises realizadas, percebe-se um amadorismo no mercado, pois a unificação de representantes de vendas entre as cooperativas singulares e a Central não é realizada, devido ao “medo” de enfraquecimento do mercado.

As cooperativas estudadas consideram que são mais fortes separadas do que unidas, e o mercado mostra que a competitividade só é alcançada com a unificação das empresas. A própria teoria apresenta a importância da realização, de uniões, fusões e aquisições das organizações. As cooperativas singulares B e D consideram que sozinhas podem sobreviver melhor e que devem existir suas marcas e a da Central, devido à tradição existente.

O cenário é negativo a partir dos relatos, e não foram avaliados documentos financeiros das cooperativas estudadas, para se verificar o real estado das mesmas. Mas é perceptível a partir dos relatos que não está em evolução essa relação.

A relação dos fornecedores com a cooperativa Central é positiva, porém, percebe-se um baixo aproveitamento da relação da Central com estes

fornecedores que consideram a Central com uma imagem extremamente positiva no mercado, o que fortalece a relação. A relação com o Fornecedor de Embalagem Primária (FEP) é muito positiva e mostra um alto grau de parceria e preocupação com a Central, porém, de acordo com a Central, estar no mercado apenas da FEP é ruim, pois a Central deveria ter pelo menos dois fornecedores para este produto. Entre essas duas empresas, existe um acordo de produção conjunta e uma grande parceria no desenvolvimento de novos produtos. Em vez de a Central se preocupar em ter mais fornecedores para barganhar preços, é importante ela valorizar essa relação existente e usufruir mais dos resultados que esta pode gerar a ela. O mesmo ocorre na relação com os Fornecedores de Embalagem Secundária (FES), as empresas FES A e B. Segundo o gestor, é importante ter dois concorrentes, porém, percebe-se claramente que um deles gera mais retorno para empresa em relação a custos de frete e interesse em desenvolver mais parceria com a Central. Cabe verificar aqui se é interessante ter duas empresas.

No caso dos Fornecedores de Insumos de Produção (FIP) e das empresas FIP A e B, percebe-se que a FIP-B tem uma relação mais oportunística, não se importando se deixaria de vender para a Central, o que gera a dúvida: será que é mesmo interessante negociar com esse fornecedor?

Na relação Central com seus compradores, verifica-se uma relação positiva, porém, as compras dessas empresas, quando comparadas ao volume de leite UHT vendido, são muito baixas, o que gera um importante item a ser avaliado, muito citado durante as entrevistas, ou seja: que o preço da Central não está de acordo com os valores de mercado. Isso leva a pensar se o produto Central está mesmo colocado em mercado por diferenciação, pois nem sempre o consumidor percebe, segundo os compradores, que vale mais a pena pagar um preço mais alto e levar o produto da Central. Por isso justifica-se o baixo volume comprado. Além disso, mesmo o maior comprador que é o Comprador E

apresenta indicadores de diminuição de vendas ao longo dos anos, considerando que isso está diretamente relacionado ao preço de venda praticado ao produto.

A relação de marca própria com o comprador C é outro fator a ser observado. Mesmo essas empresas tendo uma relação de parceria, não fica claro uma preocupação conjunta de crescimento. Existe uma aliança na produção de marca própria, porém extremamente balizada em um contrato comercial que pode ser rompido a qualquer momento, desde que seja interesse de uma das partes envolvidas na negociação.

O cenário apresentado nesta pesquisa mostra diversas falhas que precisam ser melhoradas, bem como estratégias que precisam ser adaptadas, para ganhos de competitividade e maior crescimento da cadeia produtiva no mercado.

Com base no estudo considera-se importante apresentar algumas propostas de melhorias a serem implantadas em cada elo da *netchain* estudada, as quais:

- Desenvolver e fortalecer o cooperativismo;
- Criar contratos de continuidade de fornecimento e de volume de fornecimento de leite junto aos cooperados (produtores rurais);
- Definir padrões claros e transparentes de precificação do leite para cooperados;
- Desenvolver ações que promovam o crescimento dos cooperados;
- Melhorar a forma de precificação do leite a ser enviado para a cooperativa Central;
- Unificar as cooperativas singulares para crescimento conjunto e redução de custos;
- Cooperativas singulares devem sempre utilizar a Central de Compras, e deixar de realizar compras isoladas;
- Fortalecer a imagem das cooperativas singulares e da Central;

- Desenvolver o processo de captação a partir da própria Central;
- Aproveitar melhor a relação existente com os fornecedores para melhorias conjuntas;
- Trabalhar melhor o preço de venda do produto acabado para melhor aceitação de mercado;
- Ampliar ações nos pontos de venda e melhorar a atuação dos promotores de venda;
- Valorizar o principal comprador, que é a Cooperativa singular D, oferecendo a esta os benefícios necessários.

A presente pesquisa apresenta limitações, dentre as quais se destacam:

1) alguns entrevistados não aprofundaram nas respostas do questionário no momento da entrevista; 2) dois compradores importantes tiveram de ser substituídos por não apresentarem interesse em participar da pesquisa; 3) o recorte empírico da presente pesquisa não contemplou o consumidor final na *netchain* estudada; 4) a escolha dos produtores rurais da pesquisa foi por indicação das cooperativas singulares estudadas, fato que pode ter enviesado parcialmente as respostas.

Considera-se que, a partir deste trabalho, ainda existam várias lacunas de pesquisa a serem preenchidas na *netchain* estudada, e dessa forma, propõem-se pesquisas futuras que aprofundem nos seguintes temas:

- Verificar a fidelização do consumidor final quanto à marca da cooperativa Central;
- Verificar se patrocinar times de futebol em segmentos leiteiros realmente gera benefícios à marca, comparado a outros tipos de investimentos em promoção;
- Estudar a relação do produtor rural (cooperados) com a cooperativa Central, quanto à viabilidade do processo de captação direta do leite;



- Avaliar o setor logístico da *netchain* estudada e propor ações estratégicas específicas nesse segmento;
- Avaliar com maior profundidade o setor de vendas da cooperativa Central e cooperativas singulares B e D, e propor estratégias para solução dos problemas;
- Desenvolver pesquisas semelhantes a esta em outras *netchains*, como café, suinocultura e avicultura, para compreender melhor suas especificidades e relações interorganizacionais.

Sugere-se também que o modelo teórico-analítico aqui desenvolvido seja aplicado em outras *netchains*, tanto do leite quanto de outras *commodities*, buscando sua validação ou mesmo apontando possibilidades de aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS

AFUAH, A. Does a focal firm's technology entry timing depend on the impact of the technology on co-opetitors? **Research Policy**, v. 33, n. 8, p. 1231-1246, Oct 2004.

ALVES FILHO, A. G. O consórcio modular e seus impactos na cadeia de suprimentos da fábrica de motores da VW-São Carlos, Projeto Temático, Processo FAPESP 97/13071-9. **Relatório Final**, 2001.

AMATO NETO, J. **Redes de Cooperação Produtiva e Clusters Regionais**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

AMATO NETO, J. (org.) **Redes entre organizações**. São Paulo: Atlas, 2005. 257p.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias**: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 163p. 2000. Tese de Doutorado. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração). Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de Agronegócios**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ARBAGE, A. P., PERONI, N. D., COSTA, P. U. N. D. **A Organização de Pequenos Produtores de Leite do Noroeste do Rio Grande do Sul**: aportes na Lente na Nova Economia Institucional (Nei) e da Gestão de Cadeias de Suprimentos (GCS). In: IXVI Congress, July 20-23, 2008, Rio Branco, Acre, Brasil. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2008.

ÁVILA, G. M. **Estamos na quinta fase da logística?:** característica e paradigmas da gestão total da cadeia de negócios. Anais do IX Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais. SIMPOI. FGV – EAESP, 2006.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O efeito rede em polos de inovação: um estudo comparativo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 40, n. 2, p.159-171, abr./maio/jun.2005.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R. Relações interorganizacionais e complementaridade de conhecimentos: proposição de um esquema conceitual. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n. 4, 2008.

\_\_\_\_\_. **Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. R.; REYES, E., Jr.. O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, 14(3), 458-477, 2010.

BALESTRO, M. V. et al. Características estruturais e mecanismos de governança: apontamentos conceituais. In: Jorge Renato Verschoore. (Org.). **Redes de Cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2003.

BANDEIRA, R. A. D. M.; MELLO, L. C. B. D. B.; MACADA, A. C. G. **Relacionamento interorganizacional na cadeia de suprimentos: um estudo de caso na indústria da construção civil**. Produção. Vol. 19, n. 2, 2009, p. 376-387.

BARCHE, C. K. **A Formação de Alianças Estratégicas Intersetoriais no Mercado de Biodiesel no Estado do Paraná**. 173p. 2015. (Dissertação). Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPR – Universidade Federal do Paraná.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009. 225 p.

BASTOS, C. L.. **Aprendendo a aprender: introdução à metodologia científica**. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

BATALHA, M.O. 1997. Sistemas Agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: BATALHA (org.), M.O. **Gestão Agroindustrial**. São Paulo: Atlas, p. 24-47, 1997.

BENGTSSON, M.; HINTTU, S.; KOCK, S. Relationships of Cooperation and Competition between Competitors. In: ANNUAL IMP CONFERENCE, 19, 2003. **Anais...** Lugano, Switzerland.

BOWERSOX, D.J. ; CLOSS,D.J. **Logistical management**: the integrated supply chain process. New York: McGraw-Hill, 1996.

BRAGA, M. J. **Redes, alianças estratégicas e intercooperação**: o caso da cadeia produtiva de carne bovina. Networks, strategic alliances and cooperation: the case of production chain of beef meat. p. 11-16, 2010.

BREITENBACH, R.; SILVA, A.. **Estrutura-Condução-Governança**: framework de análise para a cadeia produtiva do leite. SOBER – XLVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Realizado em Campo Grande-MT, nos períodos de 25 a 28 de julho de 2010.

CAMPOS, F. C. A.; SANTORO, F. M.; BORGES, M. R. S.; SANTOS, N. **Cooperação e Aprendizagem On-Line**. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

CARBONE, A. et al. Coordination mechanisms along the supply chain: A key-factor for competitiveness. In: **113th Seminar**, September 3-6, 2009, Chania, Crete, Greece. European Association of Agricultural Economists, 2009.

CARSTENS, D. D. S. **Estrutura de Relacionamentos Interorganizacionais e Estratégias das Empresas da Rede Hiperfarma**. 250 p. 2005. (Dissertação). Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPR – Universidade Federal do Paraná.

CASTRO, A. M. G. et al. Enfoque sistêmico, P&D na agropecuária e formação de capacitação técnica na Embrapa. In: Simposio de Gestão da Inovação Tecnológica, 18., 1992, São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO. **Anais...** São Paulo: USP/FEA/IA/PACTO, 1992.

CASTRO, A. M. G. et al. **Cadeias produtivas e sistemas naturais**: prospeção tecnológica. Brasília: Embrapa-SPI, 1998.

CASTRO, C. C. **Estudo das Relações entre os Elos da Cadeia Láctea do Rio Grande do Sul e sua Competitividade**. PPGA/UFRGS: Porto Alegre (dissertação de mestrado), 1998.

CASTRO, A. M. G. **Análise da competitividade de cadeias produtivas**. Cadeias Produtivas e Extensão Rural da Amazônia. Suframa. Manaus: Agosto, 2000.

CHAN, S. H. et al. Do strategic alliances create value? **Journal of Financial Economics**, v. 46, n. 2, p. 199-221, Nov 1997.

CHEN, I. J.; PAULRAJ, A. Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements. **Journal of Operations Management**, v. 22, p. 119-150, 2004.

CHILD, H.; FAULKNER, D. **Strategies of co-operation**: managing alliances, networks and joint ventures. Oxford: Oxford University Press, 2000.

CHURCHMAN, C.W. 1972. **Introdução à teoria dos sistemas**. Petrópolis: Vozes, 309 p.

COSTA, L. S. de V. Por que, com quem, como, quando, até quando? Estratégias colaborativas: a quantas anda essa “colcha de retalhos”. In: Encontro Científico de Administração. 29, **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005.

COSTA, J. C.; RODRIGUEZ, J. B.; LADEIRA, W. J. A gestão da cadeia de suprimentos: teoria e prática. In: XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Porto Alegre - RS, Brasil, 29 out a 01 de nov. de 2005. **Anais...** Porto Alegre /RS, 2005.

COSTA, M. A. F. **Metodologia da pesquisa**: conceitos e técnicas. Rio de Janeiro: Interciência, 2001.

COOPER, M.C. ; LAMBERT, D.M. ; PAGH, J.D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n.1, 1997, p.1-14.

CUNHA, C. R. Perspectivas teóricas de análise das relações interorganizacionais. In: Encontro em Estudos Organizacionais, 2002, Recife. **Anais...** Recife: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

DAGNINO, G. B.; PADULA, G. Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. In: European Academy of Management Second Annual Conference, 2002, Estocolmo. **Anais...** Estocolmo: European Academy of Management, 2002.

DAS, T. K.; TENG, B. S. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 491-512, Jul 1998.

\_\_\_\_\_. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-61, 2000 2000.

DAVIS, J. H., GOLDBERG, R. A. **A Concept of Agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Boston: Havard University, 1957.

DIEDEREN, P. J. M.; JONKERS, H. L. **Chain and network studies**. Unpublished paper, KLICT (Chain Networks, Clusters & ICT). The Netherlands. 2001.

DUTRA, E. E. J. Joint ventures internacionais e a busca de vantagem competitiva. In: ANPAD, Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** 1998. Foz do Iguaçu. ANPAD.

EIRIZ, V. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

FARAH JÚNIOR, M.F. A Terceira Revolução Industrial e o Novo Paradigma Produtivo: Algumas Considerações sobre o Desenvolvimento Industrial Brasileiro nos Anos 90. **Revista da FAE**, Curitiba, v.3, n.2, p.45-61, maio/ago. 2000.

FARINA, E. M. M. Q. ; ZYLBERSTAJN, D. **Competitividade e organização das cadeias agroindustriais**. São Paulo:IICA, 1994.

FERREIRA, G. Alianças empresariais em cadeias de produção: estrutura, motivação e estratégias na produção de carne bovina. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIAS, 1., 2003, Curitiba. **Anais do Encontro de Estudos em Estratégia**. Curitiba, 2003.

FERREIRA JÚNIOR, I. Redes de pequenas empresas: a aplicação de uma tipologia em uma rede de supermercados. In: ENANPAD - Encontro Científico de Administração, 30, **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

FLEURY, P. F. Conceito de logística integrada e supply chain management. In: FLEURY, P. F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K. F. (Orgs). **Logística empresarial: a perspectiva brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000. P. 27-38.

FLEURY, P. F. **Supply Chain Management: conceitos, oportunidades e desafios da implementação**. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 2002.  
Disponível em <<http://www.coppead.ufrj.br>>. Acesso em: 13 nov. 2012.

GARAI, G. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, v. Mar.-Apr., 1999.

GARCIA, A. K. **Estratégias de Cooperação Interorganizacional: Um Estudo Teórico para a Construção de um Mapa do Conhecimento**. 132 p. 2010. (Dissertação). Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPR – Universidade Federal do Paraná.

GEREFFI G., HUMPHREY J., STURGEON T. The governance of global value chains, **Review of International Political Economy**, 12 , 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GILSING, V. A.; LEMMENS, C. E. A. V.; DUYSTERS, G. Strategic alliance networks and innovation: A deterministic and voluntaristic view combined. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 2, p. 227-249, Mar 2007.

GLAZIER, J. D.; POWELL, R.R. **Qualitative research in information management**. Englewood: Libraries Unlimited, 1992.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.

GOMES-CASSERES, B. Group versus group: how alliance networks compete. **Harvard Business Review**, p. 62-67, jul/aug. 1994.

GOMES-CASSERES, B. **The Alliance Revolution: The New Shape of Business Rivalry**. Cambridge, Massachusetts: 1996. 305 p.

GONÇALVES, S. A.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. Mudança organizacional: institucionalização e cognição da análise do caso da Companhia Paranaense de Energia. In: ENANPAD, 23. 1999, Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

GRUNWALD, R.; KIESER, A. Learning to reduce interorganizational learning: An analysis of architectural product innovation in strategic alliances. **Journal of**

**Product Innovation Management**, v. 24, n. 4, p. 369-391, Jul 2007. ISSN 0737-6782. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000248086400006 >.

GUERRINI, F. M.; OLIVEIRA, R. F.; MARELLI, A. G. Uma revisão conceitual dos elementos formadores de uma arquitetura para redes entre empresas. **Revista Eletrônica de Administração da UNIMEP**, Piracicaba, v. 3, n. 2, p. 1-25, 2005.

GULATI, R.; LAVIE, D.; SINGH, H. The nature of partnering experience and the gains from alliances. **Strategic Management Journal**, v.30, n.11, 2009.

GUNASEKARAN, A.; LAI, K. H.; CHENG, T. C. E. Responsive supply chain: a competitive strategy in a networked economy. **Omega-International Journal of Management Science**, Philadelphia, v. 36, n. 4, p. 549-564, aug. 2008.

HAGEDOORN, J.; SCHAKENRAAD, J. The effect of strategic technology alliances on company performance. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 4, p. 291-309, May 1994.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2008.

HOFFMANN, V. E. ; MOLINA-MORALES, F. X. ; MARTÍNEZ-FERNANDEZ, M. T. Redes de empresas: uma proposta de tipologia para sua classificação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. 28, **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal**. 2015. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/acervo/acervo9.asp?e=c&p=PP&z=t&o=24>> . Acesso em 20 setembro 2015.

INKPEN, A. C. Strategies of co-operation: Managing alliances, networks, and joint ventures. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 2, p. 404-406, Jun 2000.

JARILLO, J. C. On Strategic Networks. **Strategic Management Journal**, v.9, p. 31-41, 1988.

KETCHEN JUNIOR, D. J.; HULT, G. T. M. Bridging organization theory and supply chain management: the case of best value supply chains. **Journal of Operations Management**, Amsterdam, v. 25, n. 2, p. 573-580, mar. 2007.



- KLOTZLE, M. C. Alianças estratégicas: conceito e teoria. **Rev. Adm. Contemp.** vol.6, n.1 Curitiba jan./apr., p. 85-104, 2002.
- KOBING, J. F. et al. Investigation of a traditional reed economy (*Phragmites australis*) under threat: pulp and paper market, values and Netchain at Wuliangshuai Lake, Inner Mongolia, China. **Wetlands Ecology and Management**, v. 24, n. 3, p. 357-371, 2016.
- KODAMA, M. Innovation and knowledge creation through leadership-based strategic community: Case study on high-tech company in Japan. **Technovation**, v. 27, n. 3, p. 115-132, Mar 2007.
- KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: A multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 795-816, Sep 2002.
- KOZA, M. P.; LEWIN, A. Y. The co-evolution of strategic alliances. **Organization Science**, v. 9, n. 3, p. 255-264, May-Jun 1998.
- KUMAR, S. S. Strategic alliances and entrepreneurship in innovation diffusion and technology management - The emergent paradigm. **Journal of Scientific & Industrial Research**, v. 61, n. 12, p. 1027-1032, Dec 2002.
- LAMBERT, D. M.; COOPER, M. C., PAGH, J. D. Supply Chain Management: implementation issues and research opportunities. **The International Journal of Logistics Management**. v. 9, n. 2, p. 1-19, 1998.
- LAZZARINI, S. G., CHADDAD, F. R., COOK, M. L. Integrating supply chain and network analysis: the study of netchains. **Journal of Chain and Network Science**, vol 1. n. 1, pp. 7 – 22, 2001.
- LEÃO, D. A. F. S. **Coopetição**: Tipologia e Impactos no Desempenho das Empresas da Indústria da Cachaça de Alambique do Estado de Minas Gerais. (Dissertação). Recife: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPE, 2004.
- LIMA, H. S. et al. Netchains. **Revista Pretexto**, v. 7, n. 1, 2006.

LIN, Z.; YANG, H.; ARYA, B. Alliance partners and firm performance: Resource complementarity and status association. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 9, p. 921-940, Sep 2009.

LORANGE, P.; ROOS, J. **Alianças Estratégicas: formação, implementação e evolução**. São Paulo: Atlas, 1996.

MCAFEE, R. Preston, MCMILLAN, John. Competition and Game Theory. **Journal of Marketing Research**, Chicago, v. 33, n. 3, p. 263-267., fev. 1996.

MACHADO, R. T. M.; ZYLBERSZTAJN, D. Coordenação do sistema da carne bovina no Reino Unido: Implicações da rastreabilidade e da tecnologia da informação. **Revista de Administração da UFLA**, Lavras, v. 6, n. 1, p. 37-51, 2004.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005. Vol.1

MAZZOLENI, E. M. **Estrutura e Dinâmica da Governança e da Coordenação Interorganizacional em Cadeias de Suprimentos de Lácteos no Brasil**: Emprego de um Modelo Tecnológico-Relacional na Análise do Agronegócio. 241 p. 2011. Tese de Doutorado. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - FACE. UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB, Brasília.

MEGIDO, J. L. T.; XAVIEIR, C. **Marketing & agribusiness**. São Paulo: Atlas, 1994.

MILES, R. ; SNOW, C. Network organizations: new concepts for new forms. **California management review**, California, vol. 23, n. 3, p. 62 - 73, spring 1986.

MILKPOINT. **Ranking Leite Brasil**: indústrias trabalharam com maior ociosidade em 2015. 13 maio de 2016. Disponível em:<<http://www.milkpoint.com.br/industria/cadeia-do-leite/giro-de-noticias/ranking-leite-brasil-industrias-trabalharam-com-maior-ociosidade-em-2015-100131n.aspx>> Acesso em jun. 2016

MIN, H; ZHOU. G. Supply chain modeling: past, present and future. **Computers & industrial engineering**, v. 43, n. 1-2, p. 231-249, 2002.

MIRANDA, J. C. **Abertura Comercial, Reestruturação Industrial e Exportações Brasileiras na década de 1990**. Texto para Discussão, nº 829. Brasília: IPEA, 2001.

MITTRA, J. Life science innovation and the restructuring of the pharmaceutical industry: Merger, acquisition and strategic alliance behaviour of large firms. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 19, n. 3, p. 279-301, 2007.

MORVAN, Y. **Filière de Production**, in ; Fondaments d'économie industrielle, Economica. pp. 199-231, 1985.

MUELLER R.; BUERGELT D., SEIDEL-LASS L. **As cadeias de fornecimento e análise de redes sociais**. In: 1º Fórum Europeu Internacional sobre a dinâmica de inovação e de sistema em redes alimentares. Departamento de Economia Agrícola, CAU, Kiel, pp 1 – 12, 2007.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. **Co-opetição**. Rio de Janeiro: Rocco, 1996. 308 p.

NEVES, M.F., ZYLBERSZTAJN, D., MACHADO FILHO, C.A.P. , BOMBIG, R. T. – **Marketing & Ações Coletivas em Redes de Empresas: O Caso da Carne Bovina no Mato Grosso do Sul** - Anais do XL Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural - SOBER, “Equidade e Eficiência na Agricultura Brasileira”, Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo – Rio Grande do Sul, 28 a 31 de julho de 2002, p. 181. Versão integral disponível no CD-ROM do evento

NEVES, M.F.; ROSSI, R. M.; LOPES, F. F.; CASTRO, L. T.; MARICO, M. K. – **Caracterização e Quantificação de Sistemas Agroindustriais visando Ações Coletivas: Um Modelo Metodológico**. SOBER – XLII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural “Dinâmicas Setoriais e Desenvolvimento Regional”. Realizado em Cuiabá-MT, no períodos de 25 a 20 de julho de 2004

NOHRIA, N.; ECCLES, R.G.; **Networks and organizations: structure, form and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

NOVAES, A. G. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

O'HAGAN, J.; ELLEBRECHT, S.; PETERSEN, B. Netchain coordinator services in pork supply chains including inspections according to the AMOR principle. **Meat science**, v. 95, n. 3, p. 733-743, 2013.

OHMAE, K. The Global Logic of Strategic Alliances. **Harvard Business Review**, v. 67, n. 2, p. 143-154, Mar-Apr 1989.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 2, p. 241-265, apr. 1990.

OLSON JR., M. **The Logic of collective action**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965.

OMTA, O.; TRIENEKENS, J.; BEERS, G. The knowledge domain of chain and network science. **Journal on Chain and Network Science**. Wageningen, v. 1, n. 2, p. 77 – 85, 2001.

ONUYAMA, M. M., et al. Integração intra e interorganizacional no desenvolvimento de produtos: estudo de caso no setor de laticínios. **Biblioteca Digital de la Asociación Latino-Iberoamericana de Gestión Tecnológica**, v. 1, n. 1, 2007.

OSTROM, E. A Behavioral Approach to the Rational Choice Theory of Collective Action: Presidential Address, American Political Science Association, 1997. **The American Political Science Review**, v.92, n.1, 1998.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 6, p. 7-24, 1999.

PEDROSO, J. P. P. **A Gestão dos Relacionamentos Interorganizacionais Cooperativos: Um Estudo de Casos**. 163p. 2009. (Dissertação). Curitiba: Programa de Pós-Graduação em Administração/ UFPR – Universidade Federal do Paraná.

PEROSA, B. B.; PAULILLO, L. F. **Estratégia e Coordenação no setor agroindustrial**: uma abordagem neo-institucionalista das estratégias de suprimento de um moinho paulista. In: 44th Congress, July 23-27, 2006, Fortaleza, Ceará, Brazil. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER), 2006.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. New York: Harper& Row, 1978.

PIRES, S. R. I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004, 310 p.

POLENSKE, K.R. Competition, collaboration and cooperation: An uneasy triangle in Networks and Firms and Regions. **Regional Studies**, v.38, n.9, 2004.

POWELL, W. N. Market nor Hierarchy: network forms or organization. **Research in Organizational Behavior**, v. 12, p. 295-336, 1990.

PRAHALAD, C.K.; RAMASWAMY, Venkat. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parcerias com clientes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

PUFFAL, D. P.; PUFFAL, C. W.. A evolução do campo de estudos de redes interorganizacionais: uma análise de publicações internacionais das relações entre empresas. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação** (Brazilian Journal of Management & Innovation), v. 1, n. 3, p. 63-86, 2014.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 1986.

SAUVÉE, L. **Estrategic Interdependence and Governance: Empirical Evidence with Two Agri-Food Networks in the Fresh and Processed Vegetable Sectors in France – Proceedings of the III Internacional Conference on Agri-Food Chain/Networks Economics and Management**, Ribeirão Preto-SP (Brazil), October, 2001, p. 34-51

SAMOGGIA, A. et al. Agro-food chain: an innovative paradigm for food and rural policy analysis and agro-food chain segments' systemic performance at regional level. In: **118th Seminar**, August 25-27, 2010, Ljubljana, Slovenia. European Association of Agricultural Economists, 2010.

SANTOS, A. C. dos. Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo: o caso das cooperativas produtoras de leite em Minas Gerais. **Anais do XXXIII ENANPAD**, 2009.

SANTOS, A. C. ; LUBIANA, C. Estrutura da cadeia produtiva do café Conilon no estado do Espírito Santos. In: GRZYBOVSKI, D.; SANTOS A. C. **Coordenação e negociação em cadeias produtivas**. Passo Fundo, 2005 pp. 111-144.

SCHUTZ, V. **Modell zur Planung von Dienstleistungen für das überbetriebliche Gesundheitsmanagement in der Fleischwirtschaft**. Dissertation, Bonn University. URN: urn:nbn:de:hbz:5N-18160, 2009.

SETH, A.; THOMAS, H. Theories of the firm implications for strategy research. **Journal of Management Studies**. Oxford, v.31, n.2, p.165-191, mar. 1994.

SILVA, C. M. M.; SCHROEDER, L.; HOFFMANN, V. E.. As relações interorganizacionais como mecanismos de desenvolvimento. **Anais do I Seminário de Gestão de Negócios da UniFAE**. Curitiba, outubro/2004.

SIMONIN, B. L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 7, p. 595-623, Jul 1999. ISSN 0143-2095. Disponível em: <<Go to ISI>://WOS:000081391600001 >.

STABELL, C.B; FJELDSTAD, O. D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic management journal**. 19: 413-437, 1998.

STEVENSON, M.; SPRING, M. Flexibility from a supply chain perspective: definition and review. **International Journal of Operations and Production Management**, Bingley, v. 27, n. 7, p. 685-713, 2007.

STURGEON, T.J. How do we define value chain and production networks. **IDS Bulletin**, 2001, vol 32, No 3.

TANA, W. **Redes sociais como geradoras de capacidades nas cooperativas: um estudo do segmento lácteo de Minas Gerais**. 257p. 2012. Tese de Doutorado. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração). Universidade FUMEC – Belo Horizonte - MG

TEECE, D. J. Profiting from technological innovation - implications for integration, collaboration, licensing and public-policy. **Research Policy**, v. 15, n. 6, p. 285-305, Dec 1986.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York: MacGraw- Hill, 1998.

THORELLI, H. B. Networks: Between Markets and Hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, p. 37-51, 1986.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Ganhos competitivos das empresas em redes de cooperação. **Revista de Administração USP-Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-21, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006. 96 p.

VIANA, G.; FERRAS, R.P.R. A cadeia produtiva do leite: um estudo sobre a organização da cadeia e sua importância para o desenvolvimento regional. **Revista Capital Científico**. Guarapuava - PR., v. 5, n. 1, jan./dez. 2007.

VINHAS, A. P. L. C. **A Contribuição das Empresas Associadas na Agregação de Valor das Competências de uma Rede de Cooperação Interorganizacional**. 178 p. 2008. (Dissertação). Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande Do Sul.

ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, London, v. 22, n. 7, p. 780-789, 2004.

ZUIN, L. F. S.; QUEIROZ, T. R. **Agronegócios: gestão e inovação**. São Paulo: Saraiva, 2006.

YOSHINO, M.; RANGAN, U. **Alianças Estratégicas**. São Paulo: Makron, 1996.

WINCLER, N. C.; MOLINARI, G.T. Competição, Colaboração, Cooperação e Coopetição: Revendo os Conceitos em Estratégias Interorganizacionais. **Revista ADM Gestão Estratégica**, v.4, n. 1, 2011.

WINCLER, N.C.; SANTOS, T.S.; MACHADO, J. A. D. **A coopetição entre produtores familiares na cadeia produtiva do leite no oeste catarinense**. G&DR, v. 9, n. 1, p. 40-66, jan-mar/2013, Taubaté, SP, Brasil

WILLIAMSON, O. E. **Markets and hierarchies: analysis and anti-trust applications**. New York: Free Press, 1975.

\_\_\_\_\_. **The economic institutions of capitalism.** New York: The Free Press, 1985.

WILLIAMSON, J. **A economia aberta e a economia mundial:** um texto de economia internacional. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

WILLIAMSON, O. E. “Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.” **Administrative Science Quarterly**, n. 36, 1991. p. 269-296.

\_\_\_\_\_. **The mechanisms of governance.** New York: Oxford University Press, 1996.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira:** o complexo agroindustrial. 2008. Disponível em: <[www.bvce.org](http://www.bvce.org)>. Acesso em : 23 de mar 2013.

WOHLGEMUTH, O. **Management netzwerkartiger Kooperationen — Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung.** Wiesbaden: Deutscher Universitäts - Verlag 3-8244-7642-8, 2002.



**APÊNDICE A: Roteiro de Entrevistas****PRODUTORES RURAIS****CARACTERÍSTICAS DA PROPRIEDADE RURAL**

Cargo do entrevistado(a):

Tempo em que trabalha na propriedade:

Escolaridade:

Região de produção:

Número de empregados:

Data de criação da propriedade rural:

Tamanho da propriedade rural:

Número de animais que produzem leite:

Produtos e culturas desenvolvidas na propriedade rural:

Volume de leite produzido ao mês:

Valor pago pelo leite:

Cooperativa que entrega o leite:

Sistema de ordenha (manual ou mecanizada)

**RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS (Baseado na análise de Redes e ECT)****Frequência das relações**

1. Quando iniciou a entrega de leite para a cooperativa?
2. Sempre entregou o leite para essa cooperativa?
3. Se não, o que o fez mudar a entrega para essa cooperativa?
4. Com qual departamento/ funcionário você tem mais contato na cooperativa?
5. Quais as formas de comunicação com a cooperativa?
6. Quantas vezes você se relaciona com a cooperativa por semana?
7. Qual a sua relação com as outras cooperativas singulares?
8. Qual frequência semanal de relação e com qual departamento das outras cooperativas você se relaciona?
9. Qual sua relação com os fornecedores da cooperativa Central, qual a frequência semanal de relação e com qual departamento dos outros fornecedores você se relaciona?
10. Qual a sua relação com estes compradores da cooperativa Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento desses compradores você se relaciona?
11. Com que frequência participa das reuniões da cooperativa e onde compra a maior parte dos insumos?

**Especificidade das relações**

12. Porque escolheu essa cooperativa para entregar o seu leite?
13. A cooperativa lhe fornece algum insumo para a produção?
14. A cooperativa lhe oferece assistência, treinamento?
15. A cooperativa auxilia-o em algum tipo de gestão de sua propriedade?
16. A cooperativa terceiriza algum de seus maquinários?
17. Considera que a relação de sua propriedade com a cooperativa é de cooperação? Existe uma relação de ganha-ganha?
18. Já foram realizadas iniciativas conjuntas de inovação na sua propriedade pela cooperativa? Quais?
19. A cooperativa auxilia com crédito, caso necessário?
20. Qual a sua participação na cooperativa como cooperado?
21. Quais as principais dificuldades na relação com a cooperativa?

**Poder e dependência**

22. Como é definido o preço do leite? Isto mudou nos últimos anos? O que você considera que auxiliou nessa variação?
23. Quais critérios são utilizados para definição do preço do leite?
24. Você considera justa essa precificação? Por quê?
25. A sua propriedade depende da cooperativa para suas atividades? Se sim, que tipo de dependência?

**Tipos e contratos**

26. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a propriedade rural e a cooperativa?
27. Existem conflitos e em quais aspectos os contratos são imperfeitos? Como são resolvidos os conflitos?
28. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua propriedade?
29. A cooperativa é transparente em suas ações e busca crescimento para sua propriedade nas relações?
30. O contrato com a cooperativa tem funcionado bem para ambas as partes? Já houve problemas? Quais?

**Riscos e incertezas existentes**

31. Você considera sua relação com a cooperativa uma relação de confiança?
32. Quais os riscos atuais em sua negociação com a cooperativa?
33. Você mudaria de cooperativa? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
34. Quais seriam os riscos nessa mudança?
35. O que você considera que iria perder com essa mudança?
36. Você sabe o preço que outras cooperativas ou laticínios pagam pelo litro de leite?

37. Quando alguma outra cooperativa ou laticínio oferece um melhor preço, você tende a direcionar sua produção para quem paga melhor? Por quê? E em relação à compra de insumos?

#### **BENEFÍCIOS COMPETITIVOS**

38. O que mudou para sua propriedade leiteira após a parceria com a cooperativa?
39. Quais os benefícios percebidos por meio dessa parceria?
40. É possível negociar melhores preços de insumos de produção a partir da parceria com a cooperativa?
41. Sua produção aumentou devido à relação de parceria? Quanto?
42. Seus custos diminuíram? Quanto?
43. Seu lucro aumentou após a parceria? Quanto?
44. Houve aumento nos ativos da propriedade a partir da parceria? (animais, máquinas).
45. O número de funcionários aumentou após a parceria? Quanto?
46. Houve melhorias tecnológicas a partir da parceria? Se sim, quais?
47. Houve diminuição de impostos a partir da parceria?

## **FORNECEDORES**

### **CARACTERÍSTICAS DO FORNECEDOR**

Nome da empresa:

Segmento:

Cargo do entrevistado(a):

Tempo de empresa:

Tempo na função:

Escolaridade:

Cidade em que se localiza:

Produto fornecido:

Volume médio de vendas mensal para Central:

### **RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (Baseado na análise de Redes e ECT)**

#### **Frequência das relações**

1. Quando iniciou o processo de venda para a cooperativa Central?
2. Com qual frequência são as relações de sua empresa com a Central?
3. Com quais das outras cooperativas singulares sua empresa realiza negociações?
4. Qual a frequência semanal de relação e com qual departamento das outras cooperativas você se relaciona?
5. Qual a sua relação com os fornecedores da cooperativa Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento dos outros fornecedores você se relaciona?
6. Qual a sua relação com estes compradores da cooperativa Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento desses compradores você se relaciona?

#### **Especificidade das relações**

7. Como iniciou o processo de negociação? Houve uma visita ou apenas contato telefônico?
8. Essa empresa é considerada um comprador relevante de sua produção? Quantos por cento de sua produção são vendidos para a cooperativa Central?
9. O volume de compras da Central aumentou ao longo dos anos?
10. Como ocorre a entrega dos produtos para a cooperativa Central?
11. Os custos de entrega são da empresa ou da cooperativa Central?
12. Como é sua relação com a Central? Cooperação, Competição ou Coopetição.
13. Sua empresa já participou de reuniões, treinamentos na cooperativa Central?

14. Sua empresa conhece o volume vendido pela cooperativa Central?
15. A cooperativa Central já desenvolveu algum tipo de discussão junto a sua empresa, buscando melhorias para sua empresa?

**Poder e dependência**

16. Os preços de venda são ditados pela sua empresa ou definidos em conjunto com a cooperativa Central?
17. As compras são centralizadas na Central?
18. As compras realizadas pela Central são de grande importância para o faturamento de sua empresa?
19. Sua empresa depende da Central para o desenvolvimento de algum produto ou serviço?

**Tipos e contratos**

20. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a sua empresa e a Central?
21. Os contratos vêm atendendo bem as necessidades? Há problemas? Se sim, quais?
22. Existem conflitos e em quais aspectos os contratos são imperfeitos? Como são resolvidos os conflitos?
23. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua empresa?
24. A Central é transparente em suas ações e busca crescimento para sua empresa nas relações?
25. Os interesses da sua empresa buscam o desenvolvimento conjunto da Central?
26. Quais parcerias já foram formadas entre a sua empresa e a Central?
27. Quais novos projetos sua empresa já ajudou a desenvolver?
28. Existem contratos formalizados dessas parcerias?

**Riscos e incertezas existentes**

29. Você considera sua relação com a Central uma relação de confiança?
30. Você mudaria o comprador dos seus produtos? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
31. Quais seriam os riscos nessa mudança?
32. O que você considera que iria perder com essa mudança?

**BENEFÍCIOS COMPETITIVOS**

33. Quais benefícios em realizar negociações com a cooperativa Central?
34. Sua empresa possui indicadores que mensuram os ganhos após a relação com a cooperativa Central? Quais?
35. É possível negociar melhores preços de compra de produtos a partir da parceria com a Central?
36. Suas vendas aumentaram devido à relação de parceria? Quanto?

37. Seus custos diminuiram devido à relação de parceria? Quanto?
38. Seu lucro aumentou após a parceria? Quanto?
39. O volume de produtos vendidos/produzidos aumentou após a parceria? Quanto?
40. O número de funcionários aumentou após a parceria? Quanto?
41. Houve aumento nos ativos da sua empresa a partir da parceria? (Unidades Indústrias, máquinas equipamentos).
42. Houve melhorias tecnológicas a partir da parceria? Se sim, quais?
43. Houve diminuição de impostos a partir da parceria?
- 44.** Quais os benefícios percebidos a partir da relação com a CENTRAL em termos de volume de vendas, custo, lucro e melhoria tecnológica?

## COOPERATIVAS SINGULARES

### CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA

Nome da Cooperativa: Cargo do entrevistado(a):  
 Tempo de empresa: Função:  
 Tempo na função: Cidade em que se localizada:  
 Número de produtores de leite:  
 Número de cooperados: Volume de recepção diária de leite:  
 Volume do leite utilizado pela cooperativa (média mensal)  
 Volume do leite enviado à Central (media mensal)  
 Volume do leite vendido a outros compradores (média mensal)  
 Negócios que a cooperativa possui: (ração, loja veterinária, etc.)  
 Porcentagem de Ações da Central:  
 Qual foi o interesse principal em construir a Cooperativa Central?

### RELACÕES INTERORGANIZACIONAIS (baseado na análise de Redes e ECT)

#### **Frequência das relações**

1. Quando iniciou a entrega de leite para a Central?
2. Sempre entregou o leite para a Central?
3. Com qual departamento/ funcionário você tem mais contato na Central?
4. Quais as formas de comunicação com a Central?
5. Quantas vezes você se relaciona com a Central por semana?
6. Com quais outras cooperativas singulares sua cooperativa realiza negociações? Qual frequência semanal de relação e com qual departamento das outras cooperativas você se relaciona?
7. Qual a sua relação com os fornecedores da Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento dos outros fornecedores você se relaciona?
8. Qual a sua relação com os compradores da Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento desses compradores você se relaciona?
9. A cooperativa costuma perder produtores para outras cooperativas ou laticínios?
10. A cooperativa já desligou produtores que não se enquadravam na política da cooperativa (qualidade, quantidade, etc.)?

#### **Especificidade das relações**

11. O que mudou em sua cooperativa a partir da criação da cooperativa Central?
12. Como é definido o volume de leite a ser enviado para a cooperativa Central?

13. Quais os critérios são utilizados para definição do preço do leite a ser repassado à Central?
14. Você considera justa essa precificação? Por quê?
15. Como é realizado o pagamento desse leite à Central?
16. São desenvolvidos produtos unificados entre a cooperativa e a Central?
17. São realizadas compras e entregas conjuntas?
18. Quais os departamentos são conjuntos?
19. Como são divididos os mercados?
20. Como é o processo de vendas da cooperativa? Seu vendedor vende produtos das outras cooperativas? Se sim, de quais cooperativas? Todos os produtos oferecidos?
21. Seu vendedor vende o leite Central?
22. Quais são as dificuldades (ou pontos de melhoria) na relação com a Central?
23. E com os produtores?

#### **Poder e dependência**

24. Qual a importância de parcerias entre as cooperativas para traçar estratégias conjuntas para o setor?
25. Os preços de venda do leite ao mercado são ditados pela sua empresa, definidos pela Central ou definidos em conjunto com a cooperativa Central?
26. As compras realizadas pela Central são de grande importância para o faturamento de sua empresa?
27. Sua empresa depende da Central para o desenvolvimento de algum produto ou serviço?
28. Sua empresa depende das outras cooperativas para o desenvolvimento de algum produto ou serviço?
29. Qual o diferencial de sua cooperativa perante a cooperativa Central?
30. Qual o diferencial de sua cooperativa perante as outras cooperativas?
31. A cooperativa depende dos cooperados para manutenção das cooperativas?
32. Existe alguma interferência do cooperado para definir o preço do leite?
33. Para a cooperativa, qual o setor de maior importância de compra do cooperado?

#### **Tipos e contratos**

34. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a cooperativa e a Central? Quem define as condições?
35. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua cooperativa?
36. Existem conflitos e em quais aspectos os contratos são imperfeitos? Como são resolvidos os conflitos?



37. Os interesses da sua cooperativa buscam o desenvolvimento conjunto da Central?
38. A Central é transparente em suas ações e busca crescimento para sua empresa nas relações?
39. Quais parcerias já foram formadas entre a sua cooperativa e a Central?
40. Quais os novos projetos sua empresa já ajudou a desenvolver?
41. Existem contratos formalizados dessas parcerias?
42. Qual a sua avaliação das relações entre as cooperativas? Cooperação, Competição ou Coopetição?
43. Como são definidos os contratos com os produtores rurais?
44. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua cooperativa?
45. A cooperativa busca o desenvolvimento de seus cooperados?
46. Já foi definida parceria junto aos cooperados?

#### **Riscos e incertezas existentes**

47. Você considera sua relação com a Central uma relação de confiança?
48. Você deixaria de vender o seu leite para a Central? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
49. Quais seriam os riscos nessa mudança?
50. O que você considera que iria perder com essa mudança?
51. Você considera sua relação com os cooperados uma relação de confiança?
52. Você tem perdido cooperados para outras empresas? O que leva a essa perda?
53. Quais os riscos dessa perda?
54. Como resolver esse problema?

#### **BENEFÍCIOS COMPETITIVOS**

55. Quais os benefícios em realizar negociações com a cooperativa Central?
56. Sua empresa possui indicadores que mensuram os ganhos após a relação com a cooperativa Central? Quais?
57. É possível negociar melhores preços de compra de produtos a partir da criação da Central?
58. Suas vendas aumentaram devido à criação da Central?
59. Seus custos diminuíram devido à criação da Central?
60. Seu lucro aumentou após a criação da Central?
61. O volume de produtos vendidos/produzidos aumentou após a criação da Central?
62. Houve aumento nos ativos da sua empresa após a criação da Central? (unidades, máquinas equipamentos).
63. O número de funcionários aumentou após a criação da Central?

64. Houve melhorias tecnológicas a partir da criação da Central? Se sim, quais?
65. Houve diminuição de impostos a partir da criação da Central?
66. Quais são os benefícios em realizar negociações com seus cooperados?
67. O número de cooperados aumentou ao longo dos anos?
68. O volume de leite captado aumentou ao longo dos anos?
69. A lucratividade da cooperativa aumentou ao longo dos anos?

## **COMPRADORES**

### **CARACTERÍSTICAS DOS COMPRADORES**

Nome da empresa:

Segmento:

Cargo do entrevistado(a):

Tempo de empresa:

Função:

Tempo na função:

Cidade em que se localiza:

Volume médio de compras mensal de leite:

Volume médio de compras mensal de leite Central:

Data da primeira compra da cooperativa Central:

### **RELACIONES INTERORGANIZACIONAIS (baseado na análise de Redes e ECT)**

#### **Frequência das relações**

1. Quando iniciou a compra de leite da Central? Sempre comprou o leite da Central?
2. Com qual departamento/ funcionário você tem mais contato na Central?
3. Quais as formas de comunicação com a Central?
4. Quantas vezes você se relaciona com a Central?
5. Com quais outras cooperativas singulares sua cooperativa realiza negociações? Qual a frequência semanal de relação e com qual departamento das outras cooperativas você se relaciona?
6. Qual sua relação com os fornecedores da Central, qual a frequência semanal de relação e com qual departamento dos outros fornecedores você se relaciona?
7. Qual a sua relação com os compradores da Central, qual frequência semanal de relação e com qual departamento desses compradores você se relaciona?

#### **Especificidade das relações**

8. Como iniciou o processo de negociação, entre sua empresa e a Central? (visita, contato telefônico).
9. Quais exigências de qualidade e de entrega são solicitadas a cooperativa Central?
10. Como ocorre a entrega do leite comprado da cooperativa Central?
11. Os custos de entrega são da empresa ou da cooperativa Central?
12. Quais são as condições de compra definidos pela empresa?
13. Sua empresa já participou de reuniões, treinamentos na cooperativa Central?

14. Qual a relação existente entre sua empresa e a Central? São parceiros estratégicos?
15. Como é avaliado o fornecimento dos produtos?
16. A Central disponibiliza um promotor de vendas? Qual o papel desse promotor na sua empresa?
17. Sua empresa conhece o volume vendido pela cooperativa Central?

#### **Poder e dependência**

18. Como é sua relação com a Central? Cooperação, Competição ou Coopetição?
19. Os preços de compra são ditados pela sua empresa ou definidos em conjunto com a cooperativa Central?
20. Sua empresa depende da Central para o desenvolvimento de algum produto ou serviço?
21. As compras são centralizadas na Central?
22. Quando a empresa vai abrir nova loja, quais são as exigências em relação ao "enxoval"?
23. A Central contribui para a realização de promoções pela loja?

#### **Tipos e contratos**

24. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a sua empresa e a Central?
25. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua empresa?
26. Existem conflitos e em quais aspectos os contratos são imperfeitos? Como são resolvidos os conflitos?
27. Os interesses da sua cooperativa buscam o desenvolvimento conjunto da Central?
28. A Central é transparente em suas ações e busca crescimento para sua empresa nas relações?
29. A cooperativa Central já desenvolveu algum tipo de discussão junto a sua empresa, buscando melhorias para sua empresa?
30. Quais parcerias já foram formadas entre a sua empresa e a Central?
31. Quais novos projetos sua empresa já auxiliou a desenvolver?
32. Existem contratos formalizados dessas parcerias?

#### **Riscos e incertezas existentes**

33. Você considera sua relação com a Central uma relação de confiança?
34. Você mudaria o comprador dos seus produtos? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
35. Quais seriam os riscos nessa mudança?
36. O que você considera que iria perder com essa mudança?

### **BENEFÍCIOS COMPETITIVOS**

37. Quais benefícios em realizar negociações com a cooperativa Central?
38. As margens de lucro na comercialização do leite Central são vantajosas? Esta é considerada a mais relevante do mercado?
39. Sua empresa possui indicadores que mensuram os ganhos após a relação com a cooperativa Central? Quais?
40. É possível negociar melhores preços de compra de produtos a partir da parceria com a Central?
41. Suas vendas aumentaram devido à relação de parceria com a Central?
42. Seus custos diminuíram devido à relação de parceria com a Central?
43. Seu lucro aumentou após a parceria com a Central?
44. O volume de produtos vendidos/produzidos aumentou após a parceria com a Central?
45. Houve aumento nos ativos da sua empresa a partir da parceria com a Central? (unidades, máquinas, equipamentos).
46. O número de funcionários aumentou após a parceria com a Central?
47. Houve melhorias tecnológicas a partir da parceria com a Central? Se sim, quais?
48. Houve diminuição de impostos a partir da parceria com a Central?

## MARCA PRÓPRIA

### CARACTERÍSTICAS

Cargo do entrevistado(a):

Tempo de empresa:

Função:

Tempo na função:

Cidade em que se localiza:

Volume médio de compras mensal de leite marca própria:

Volume médio de compras mensal de leite Central:

### RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (baseado na análise de Redes e ECT)

#### **Frequência das relações**

1. Quando iniciou a compra de leite de marca própria da Central? Sempre comprou o leite marca própria da Central?
2. Com qual departamento/ funcionário você tem mais contato na Central?
3. Quais as formas de comunicação com a Central?
4. Quantas vezes você se relaciona com a Central?
5. Com quais outras cooperativas da rede sua cooperativa realiza negociações? Qual a frequência semanal de relação e com qual departamento das outras cooperativas você se relaciona?

#### **Especificidade das relações**

6. Como iniciou o processo de negociação, entre sua empresa e a Central? (visita, contato telefônico).
7. Quais exigências de qualidade e de entrega são solicitadas à cooperativa Central?
8. Como ocorre a entrega do leite comprado da cooperativa Central?
9. Os custos de entrega são da empresa ou da cooperativa Central?
10. Quais são as condições de compra definidas pela empresa?
11. Sua empresa já participou de reuniões, treinamentos na cooperativa Central?
12. Qual a relação existente entre sua empresa e a Central? São parceiros estratégicos?
13. Como é avaliado o fornecimento dos produtos?
14. A Central disponibiliza um promotor de vendas? Qual o papel desse promotor na sua empresa?
15. Sua empresa conhece o volume vendido pela cooperativa Central?
16. Já pensou em desenvolver outros produtos de marca própria junto à Central?

#### **Poder e dependência**

17. Como é sua relação com a Central? Cooperação, Competição ou Coopetição?

18. Os preços de compra são ditados pela sua empresa ou definidos em conjunto com a cooperativa Central?
19. Quando a empresa vai abrir nova loja, quais são as exigências em relação aos produtos Central?
20. A Central contribui para a realização de promoções pela loja relacionadas à marca própria?

#### **Tipos e contratos**

21. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a sua empresa e a Central?
22. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para sua empresa?
23. Existem conflitos e em quais aspectos os contratos são imperfeitos? Como são resolvidos os conflitos?
24. Os interesses da sua empresa buscam o desenvolvimento conjunto da Central?
25. A Central é transparente em suas ações e busca crescimento para sua empresa nas relações?
26. Quais parcerias já foram formadas entre a sua empresa e a Central?
27. Existem contratos formalizados dessas parcerias?

#### **Riscos e incertezas existentes**

28. Você considera sua relação com a Central uma relação de confiança?
29. Você mudaria o fabricante do leite marca própria? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
30. O que você considera que iria perder com essa mudança?

#### **Benefícios competitivos**

31. Quais benefícios em realizar negociações com a cooperativa Central?
32. Sua empresa possui indicadores que mensuram os ganhos após a relação com a cooperativa Central? Quais?
33. É possível negociar melhores preços de compra de produtos a partir da parceria com a Central?

## **COOPERATIVA CENTRAL**

### **CARACTERÍSTICAS DA COOPERATIVA**

Cargo do entrevistado(a):

Tempo de empresa:

Função:

Tempo na função:

Data de Fundação:

Tipos e tamanhos de leite produzidos:

Leite é o principal produto da Central atualmente?

Qual é o mais rentável no mercado?

### **RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS (baseado na análise de Redes e ECT)**

#### **Frequência das relações**

1. Qual frequência de relação com as cooperativas singulares?
2. Com qual frequência vocês fazem reuniões ordinárias e extraordinárias com as cooperativas associadas? Isto, além das reuniões comerciais normais.
3. Quando há excesso de oferta de leite pelas cooperativas fornecedoras, qual é a política da Central? E quando há falta?
4. Qual a frequência de relação com os fornecedores da Central, e com qual departamento você se relaciona?
5. Qual a frequência de relação com os compradores da Central, e com qual departamento você se relaciona?
6. A Central conhece o volume de leite captado por cada cooperativa?
7. Existe alguma penalidade para o não envio do leite para a Central?
8. O fornecimento desigual entre as cooperativas tem gerado algum problema na relação com a Central?
9. Qual o contato existente com o produtor rural?

#### **Especificidade das relações**

10. Como ocorre a entrega do leite comprado das cooperativas?
11. Como é definido o volume diário de recepção?
12. Os custos de entrega são das cooperativas ou da Central?
13. Como é realizado o pagamento desse leite para as cooperativas?
14. São realizadas compras e entregas conjuntas dos fornecedores?
15. Entre uma das cooperativas e uma das principais compradoras, como ocorre essa transação?
16. Existe variação no preço de venda para os principais compradores?
17. A Central possui departamentos conjuntos com as cooperativas, além do departamento de compras?



18. Todas as compras são feitas em conjunto com a Central de compras?
19. Como é o processo de vendas da Central? Seu vendedor vende produtos das outras cooperativas? Se sim, de quais cooperativas? Todos os produtos oferecidos?
20. Como são divididos os mercados?
21. São desenvolvidos produtos unificados entre a Central e as cooperativas?
22. São desenvolvidos produtos unificados entre a Central e seus fornecedores?
23. São desenvolvidos produtos unificados entre a Central e seus compradores?
24. A Central participou de reuniões, treinamentos nas cooperativas? Nos Fornecedores? Nos Compradores?
25. Qual a relação existente entre a Central e seus fornecedores? São parceiros estratégicos?
26. Qual a relação existente entre a Central e seus compradores? São parceiros estratégicos?
27. Quais exigências de qualidade e de entrega são solicitadas dos fornecedores?
28. Quais exigências de qualidade e de entrega são solicitadas pelos compradores?

#### **Poder e dependência**

29. Como são definidas condições de compra, o preço, formas de pagamento e volume dos produtos abaixo? O preço e as moedas são definidos por quem?
  - a) Leite *in natura*
  - b) Estabilizantes
  - c) Embalagens primárias
  - d) Embalagem secundária
30. Existem parcerias ou condições de oportunismo nessas negociações?
31. Qual o grau dependência entre essas partes?
32. Quais são as parcerias entre os fornecedores?
33. Quais são as parcerias entre os compradores?
34. Quais são as parcerias com as cooperativas singulares?

#### **Tipos e contratos**

35. Como são estabelecidos os contratos de negociação entre a Central e os elos da cadeia?
  - a) Produtores rurais
  - b) Cooperativas
  - c) Fornecedores
  - d) Compradores

36. As condições contratuais estabelecidas promovem ganhos para a Central e sua cadeia produtiva?
37. A Central é transparente em suas ações e busca crescimento para as outras empresas nas relações?
38. Os interesses da Central buscam o desenvolvimento dos elos da cadeia, ou esta é desenvolvida por eles?
39. Você considera que existe uma relação de confiança entre?
  - a. Cooperativas
  - b. Fornecedores
  - c. Compradores
40. Quais os principais conflitos existentes nas relações entre?
  - a) Cooperativas
  - b) Fornecedores
  - c) Compradores
41. Como são resolvidos esses conflitos?

#### **Riscos e incertezas existentes**

42. Você considera a relação da Central com sua cadeia produtiva uma relação de confiança?
43. Existe comprometimento nas relações?
44. Como a Central atua para reduzir os riscos e incertezas nessas relações?
45. A Central mudaria o fornecedor de seus produtos? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
46. Quais seriam os riscos nessa mudança?
47. A Central deixaria de vender para as empresas que compram seus produtos? Qual seria o principal motivo dessa mudança?
48. Quais seriam os riscos nessa mudança?
49. A desvinculação das cooperativas singulares gerariam ganhos para a Central?
50. A captação direta do leite sem intervenção das cooperativas singulares seria uma boa estratégia para a Central?
51. A criação de uma única marca Central nas cooperativas como um todo fortaleceria sua produção?
52. Já foi feito algum estudo sobre a unificação dos departamentos das cinco cooperativas em uma única cooperativa?

#### **BENEFÍCIOS COMPETITIVOS**

53. A Central possui indicadores que mensuram os ganhos ou perdas ao longo dos anos com as cooperativas singulares? Quais?
54. O volume de leite entregue pelas cooperativas singulares aumentou ou diminuiu ao longo dos anos?

55. É possível negociar melhores preços de compra de produtos a partir da parceria com as cooperativas?
56. Quais benefícios são alcançados a partir das negociações com os fornecedores?
  - a. Lucro
  - b. Aumento nas vendas
  - c. Redução de custos
  - d. Variedade de produtos
  - e. Aumento de Ativos
  - f. Inovações tecnológicas
  - g. Número de funcionários
  - h. Tamanho da empresa
  - i. Redução de impostos
  - j. Aumento de patentes
57. Quais benefícios são alcançados a partir das negociações com os compradores?
58. Sobre a marca própria construída junto ao Comprador C, já foram estudados outros produtos para serem também marcas próprias?
59. Quais as principais vantagens para Central nesse processo?
60. Sobre o enfraquecimento do cooperativismo atualmente, o que você considera que influencia mais esse fato?
61. Sobre a perda de cooperados pelas cooperativas singulares, a Central tem alguma ação nesse sentido?

**APÊNDICE B: Análise Geral Compradores (Continua)**

<b>Análise/ Comprador</b>	<b>Comp. A</b>	<b>Comp. B</b>	<b>Comp. C</b>	<b>M. P Comp.C</b>	<b>Comp. D</b>	<b>Comp. E</b>	<b>Comp. F</b>
<b>Localização do Comprador</b>	Ribeirão das Neves e mais nove unidades no estado de Minas Gerais	Belo Horizonte e Sete Lagoas	Diversas unidades por todo o Brasil, análise feita por meio da unidade de Belo Horizonte	Diversas unidades por todo o Brasil, análise feita por meio da unidade de São Paulo	Diversas unidades por todo o Brasil, análise feita por meio da unidade de Uberlândia	Na mesma cidade da Central	Belo Horizonte e e mais 17 unidades no estado de Minas Gerais
<b>Volume de leite comprado</b>	1.200.000	300.000	1 milhão	1 milhão	1 milhão	900.000	4 milhões
<b>Volume de leite comprado da Central</b>	120.000	45.000	150.000	150.000	200.000	900.000	400.000
<b>Frequência de Contatos com a Central</b>	Diariamente	4 a 5 vezes por semana	Diariamente	1 a 2 vezes por semana	Diariamente	Diariamente	Diariamente

**APÊNDICE B: Análise Geral Compradores (Continua)**

<b>Análise/ Comprador</b>	<b>Comp. A</b>	<b>Comp. B</b>	<b>Comp. C</b>	<b>M. P Comp.C</b>	<b>Comp. D</b>	<b>Comp. E</b>	<b>Comp. F</b>
<b>Pessoa ou departamento que tem mais contato com Central</b>	Representante Comercial e Diretor de Vendas da Central	Representante ante Comercial e Diretor de Vendas da Central	Representante ante Comercial e Gerente Geral de Vendas da Central	Logística e comercial	Representante Comercial, Gestor Comercial e de Marketing da Central	Gerente de Vendas da Central	Gerente de Vendas e Diretor de Vendas
<b>Tecnologias utilizadas para comunicação</b>	Whatsapp, e-mail, telefone	E-mail, telefone, whatsapp	E-mail, telefone	E-mail, telefone	E-mail, telefone, whatsapp	E-mail, telefone	E-mail, telefone
<b>Compra das Cooperativas Singulares</b>	Já comprou da Cooperativa D, não compra mais. Possui interesse em comprar os produtos da mesma	Não	Não	Não	Sim, compra da cooperativa D	É uma das cooperativas singulares (Cooperativa D)	Sim, compra da cooperativa D
<b>Relação conjunta com os fornecedores da Central</b>	Não há	Relações não conjuntas com FIP-B e FES-A	Não há	Não há	Não há	Por meio da Central de Compras	Não há

**APÊNDICE B: Análise Geral Compradores (Continua)**

<b>Análise/ Comprador</b>	<b>Comp. A</b>	<b>Comp. B</b>	<b>Comp. C</b>	<b>M. P Comp.C</b>	<b>Comp. D</b>	<b>Comp. E</b>	<b>Comp. F</b>
<b>Desenvolve produtos de marca própria com a Central</b>	Estão em processo de negociação	Estão avaliando esta possibilidade	Sim	Sim	Não	Não	Não
<b>Contratos de Negociação</b>	Contratos de aniversário para auxiliar na promoção anual	Contratos de aniversário para auxiliar na promoção anual	Contrato com questões comerciais e contratos mensais de marketing	Contrato visando garantias de qualidade e demanda	Contrato com condições relacionadas a prazos de entrega, de pagamentos e ações promocionais	Contrato com condições relacionadas a entregas e pagamentos	Contrato com condições relacionadas a prazos de entrega, de pagamentos e ações promocionais
<b>Problemas quanto à entrega</b>	Não há	Houve alguns problemas no período de troca de embalagem	Não há	Raramente	Não há	A entrega é de responsabilidade do comprador E	Não há

**APÊNDICE B: Análise Geral Compradores (Continua)**

<b>Análise/ Comprador</b>	<b>Comp. A</b>	<b>Comp. B</b>	<b>Comp. C</b>	<b>M. P Comp.C</b>	<b>Comp. D</b>	<b>Comp. E</b>	<b>Comp. F</b>
<b>Problemas quanto à validade</b>	Não há	Não há	Já houve, mas de responsab ilidade do comprado r C	Não há	Não há	Não há	Não há
<b>Problemas quanto à qualidade</b>	Não há	Não há	Não há	Já houve, mas de responsabili dade da marca própria- comprador C	Não há	Não há	Não há
<b>Shelfie para recebimento</b>	80%	O melhor possível	80%	100%	Não foi informado	Não foi informado	Não foi informad o
<b>Local de Entrega do Produto</b>	Nos estabelecimen tos de revenda	Nos estabelecim entos de revenda	Centro de Distribuiç ão do comprado r C	Não foi informado	Nos estabeleci mentos de revenda	O produto é retirado na Central	Nos estabelec imentos de revenda
<b>Avaliação do processo de venda pós venda</b>	Muito positivo	Muito positivo	Muito positivo	Muito positivo	Muito positivo	Positivo, porém sem transparênci a	Muito positivo

**APÊNDICE B: Análise Geral Compradores (Conclusão)**

<b>Análise/ Comprador</b>	<b>Comp. A</b>	<b>Comp. B</b>	<b>Comp. C</b>	<b>M. P Comp.C</b>	<b>Comp. D</b>	<b>Comp. E</b>	<b>Comp. F</b>
<b>Promotores</b>	Frequentes em todas as empresas, sempre disponíveis	Sempre presentes, auxiliando em diversos aspectos	Não há problemas, porém não acrescentam em nada segundo o comprador C	De responsabilidade do comprador C	Frequentes em todas as empresas, sempre disponíveis	Raramente auxiliam	Deixam muito a desejar,
<b>Benefícios percebidos na relação</b>	Imagem da Central, disponibilidade dos repositores	Alto giro da mercadoria, rentabilidade, disponibilidade dos promotores de vendas	Expressão da marca, grande volume comercializado gerando impacto no faturamento, margem de lucro	Qualidade do produto da Central,	Prontidão de resposta, presença dos promotores de vendas, ganho de clientes	Imagem positiva, abre possibilidades ao produto da cooperativa D, fortalece a logística	Transparência e seriedade, responsabilidade para com os clientes
<b>Pontos críticos na relação</b>	Preço elevado	Preço elevado, desenvolvimento dos PDV e promoções	Preço elevado	Falta de comunicação e flexibilidade de negociação	Devolução de paletes	Competição por mercado, preço elevado, falta de ações promocionais	Desenvolvimento dos PDV, pequena margem de lucro, concorrência de mercado

Fonte: Dados da Pesquisa



**APÊNDICE C: Produtores Rurais - Cooperativa A (Continua)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa A</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diário com a Cooperativa A;</li> <li>- A comunicação é feita pessoalmente;</li> <li>- Não há relacionamento com a Central;</li> <li>- Apenas 1 produtor compra da Cooperativa D para revenda;</li> <li>- A maioria participa sempre das reuniões da Cooperativa A;</li> <li>- A maioria dos produtores já entregou para outros laticínios antes de entregar para Cooperativa A e retornou devido ao preço.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui contato aberto com todos os departamentos e níveis hierárquicos existentes;</li> <li>- Varia a produção de 170 a 750 litros diários;</li> <li>- Maioria dos produtores tem sua principal fonte de renda ligada ao leite;</li> <li>- Entrega toda a sua produção à Cooperativa A;</li> <li>- Muitos produtores ainda não possuem sistema de ordenha mecanizado;</li> <li>- Apenas 2 cooperados utilizaram o sistema de financiamento da cooperativa;</li> <li>- A compra de insumos tem opinião dividida: metade compra no mercado e a outra metade na cooperativa A;</li> <li>- Produtores saíram da cooperativa A considerando que a mesma estava pagando um preço baixo no leite;</li> <li>- Produtores retornaram devido aos laticínios não conseguirem manter o preço alto do leite prometido;</li> <li>- Relação muito comercial, devido ao preço oferecido;</li> <li>- Preço é o fator principal para permanência na Cooperativa A;</li> <li>- Não existem ações claras que busquem o crescimento dos cooperados;</li> <li>- Desconfiança e baixo envolvimento do produtor com a Cooperativa A devido à gestão anterior;</li> <li>- Relação de compra e venda do leite <i>in natura</i>;</li> <li>- Imediatismo no resultado;</li> <li>- Preço do leite é mais importante que o cooperativismo.</li> </ul>

**APÊNDICE C: Produtores Rurais - Cooperativa A (Conclusão)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa A</b>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alguns produtores compram insumos da Cooperativa A, por considerarem que devem, por ser cooperados;</li> <li>- Compra de insumos parcelados gera certo grau de dependência em alguns cooperados;</li> <li>- Consideram que a cooperativa exerce o poder de regulador de preços no mercado;</li> <li>- Não percebem que dependem da cooperativa por existirem várias outras empresas no mercado.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não consideram justa a forma de precificar por não se avaliar a qualidade do leite;</li> <li>- Preço do leite não é vantajoso;</li> <li>- Deveria existir um melhor equilíbrio na precificação do leite;</li> <li>- Preços de insumos não são considerados vantajosos por alguns produtores;</li> <li>- Falta assistência adequada, e o que é feito é considerado caro;</li> <li>- Falta de preocupação da cooperativa com o produtor rural.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconfiança quanto à situação da cooperativa;</li> <li>- Incerteza sobre as ações da atuação da Gestão;</li> <li>- Se a cooperativa não existir, o mercado terá problemas na definição dos preços e perdas ao produtor;</li> <li>- Se o preço alterar, deixam a cooperativa;</li> <li>- Relação com a Central diminui as incertezas.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proximidade da Cooperativa de sua propriedade;</li> <li>- Facilidade de acesso aos membros da cooperativa A;</li> <li>- Gestão atual busca um relacionamento mais próximo com o produtor;</li> <li>- Certeza de que sempre terão seu leite captado pela Cooperativa A;</li> <li>- Prazo nas negociações de insumos.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE D: Produtores Rurais - Cooperativa B (Continua)**

<b>Produtores Rurais - Cooperativa B</b>	
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duas vezes por semana com a Cooperativa B;</li> <li>- Contato mais presencial;</li> <li>- Contato aberto com todos os departamentos;</li> <li>- Pequena relação com a Central;</li> <li>- Existe contato com as outras cooperativas da rede;</li> <li>- A maioria dos cooperados sempre participa das reuniões;</li> <li>- A maioria dos cooperados sempre entregou leite para a Cooperativa B.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui contato aberto com todos os departamentos e níveis hierárquicos existentes;</li> <li>- Varia a produção de 200 a 1700 litros diários;</li> <li>- Maioria dos produtores tem sua principal fonte de renda ligada ao leite;</li> <li>- Entrega toda a sua produção à Cooperativa B;</li> <li>- Maioria dos produtores possui sistema de ordenha mecanizado;</li> <li>- Maioria dos cooperados utiliza o sistema de financiamento da cooperativa;</li> <li>- Maioria dos cooperados sempre entregou leite para a cooperativa B;</li> <li>- Maioria dos cooperados compra insumos na cooperativa B;</li> <li>- Valorizam o cooperativismo;</li> <li>- Consideram a Cooperativa B forte na região que atua;</li> <li>- Valoriza o relacionamento existente entre a cooperativa e o cooperado;</li> <li>- Relação transmite confiança e credibilidade;</li> <li>- Maioria dos cooperados sempre entregou leite para a cooperativa B;</li> <li>- Consideram que a relação com a Central piora a precificação do leite;</li> <li>- Considera que, se não houvesse relação com a Central, seria melhor;</li> <li>- Valoriza e considera importante para a relação a cooperativa B possuir vários serviços como supermercado, postos de combustível, farmácia, etc.</li> <li>- Percebem uma relação de parceria com a Cooperativa B;</li> <li>- Valorizam mais a relação do que o preço do leite pago pelo mercado;</li> <li>- Valorizam e percebem benefícios no cooperativismo;</li> <li>- Consideram que o mercado é oportunista, pagando preços melhores quando apenas lhes convém.</li> <li>- Equipes despreparadas para realizar análise do leite;</li> </ul>

**APÊNDICE D: Produtores Rurais - Cooperativa B (Continua)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa B</b>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de favoritismo para alguns cooperados;</li> <li>- Não considera que o crescimento da propriedade tenha relação direta com o auxílio da Cooperativa B;</li> <li>- Existe uma relação comercial devido ao financiamento oferecido que vincula cooperados que não têm crédito na praça;</li> <li>- Consideram que são mais fortes vinculados à cooperativa do que sozinhos;</li> <li>- Consideram que se a cooperativa não existisse, mudariam de gado de leite para gado de corte, ou produziram leite, requeijão para vender no mercado;</li> <li>- Cooperado considera que a dependência da Central pela Cooperativa B é ruim.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço do leite definido a partir do volume e da qualidade;</li> <li>- Controle muito rigoroso da qualidade do leite;</li> <li>- Não consideram justa a precificação do leite, acham que a relação com a Central atrapalha essa precificação;</li> <li>- Sistema de financiamento positivo, porém nem sempre os preços são os melhores do mercado;</li> <li>- Insumos e equipamentos não são os mais vantajosos comparados ao mercado;</li> <li>- Menos burocracia nas compras e créditos necessários;</li> <li>- A necessidade de um fiador nas compras financiadas gera desconforto a alguns cooperados;</li> <li>- Não percebem vantagem no consórcio de compras criado pelas cooperativas.</li> </ul>

**APÊNDICE D: Produtores Rurais - Cooperativa B (Conclusão)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa B</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoritismo devido à proximidade de alguns cooperados: a presidência gera dúvidas quanto à imagem da Cooperativa D;</li> <li>- Os serviços oferecidos não são adequados à realidade de cada produtor, deixando a desejar;</li> <li>- Treinamentos não são direcionados a cada necessidade do produtor;</li> <li>- Criação de outra cooperativa na cidade gera incertezas quanto à imagem e solidez da Cooperativa B;</li> <li>- Os balancetes às vezes dão negativo e são difíceis de compreender;</li> <li>- Não existe um tratamento igual para todos os cooperados;</li> <li>- Falta uma atuação mais direcionada e próxima do produtor da Cooperativa B;</li> <li>- Existe uma distancia entre o produtor e a Cooperativa B;</li> <li>- Problemas políticos interferem na gestão da Cooperativa e geram dúvidas nos cooperados;</li> <li>- Poucos técnicos para auxiliar o produtor em sua propriedade, o que não atende a demanda necessária.</li> <li>- Caso o cooperado reclame do processo, este sofrerá retaliação, sendo dificultados sua relação e acesso aos benefícios;</li> <li>- Não deixariam a cooperativa devido ao risco de não ter garantia de que o leite será captado;</li> <li>- O único fator que direcionaria uma saída seria se o preço do leite ficasse muito abaixo do mercado.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolve projetos de inovação conjunta;</li> <li>- Solidez e imagem da cooperativa B no mercado;</li> <li>- Condições de financiamento;</li> <li>- Projetos de inovação, gestão e assistência técnica;</li> <li>- Certeza quanto à captação do produto;</li> <li>- Gratificação anual ao produtor, 13.º salário.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE E: Produtores Rurais - Cooperativa C (Continua)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa C</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uma vez por semana com a Cooperativa c;</li> <li>- Contato mais presencial;</li> <li>- Contato aberto com todos os departamentos;</li> <li>- Pequena relação com a Central;</li> <li>- 1 produtor já foi cooperado da Cooperativa D e 1 já foi visitado pela Cooperativa D;</li> <li>- A maioria dos cooperados sempre participa das reuniões;</li> <li>- Grande parte dos cooperados já entregou leite para outros laticínios.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui contato aberto com todos os departamentos e níveis hierárquicos existentes;</li> <li>- Varia a produção de 200 a 2600 litros diários;</li> <li>- Maioria dos produtores não tem sua principal fonte de renda ligada ao leite;</li> <li>- Entrega toda a sua produção à Cooperativa C;</li> <li>- Maioria dos produtores possui sistema de ordenha mecanizado;</li> <li>- Maioria dos cooperados utiliza o sistema de financiamento da cooperativa;</li> <li>- Maioria dos cooperados compra insumos na cooperativa C;</li> <li>- Valorizam os serviços prestados pela Cooperativa C;</li> <li>- Valorizam por serem donos da Cooperativa C;</li> <li>- Retornaram à Cooperativa C devido a prejuízos recebidos a partir da entrega a outras empresas;</li> <li>- Consideram relação com a Central positiva e benéfica;</li> <li>- Consideram que o fato de o leite ser captado pela Cooperativa C e enviado para Central faz perder qualidade de forma desnecessária;</li> <li>- A Cooperativa C auxilia nos processos de inovação da propriedade;</li> <li>- Relação transparente, porém seu crescimento dificulta ter confiança quanto à idoneidade dos seus funcionários;</li> <li>- Valorizam o cooperativismo;</li> <li>- Consideram que deveria haver unificação de setores entre as cooperativas, porém não de cooperativas.</li> </ul>

**APÊNDICE E: Produtores Rurais - Cooperativa C (Conclusão)**

	<b>Produtores Rurais - Cooperativa C</b>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necessidade de compra parcelada gera dependência do produtor;</li> <li>- Assistências e vantagens aos cooperados gera dependência dos mesmos.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram a precificação justa do leite pela Cooperativa C, porém acham que o Brasil valoriza pouco esse produto;</li> <li>- Possuir critérios transparentes de precificação do leite ao produtor;</li> <li>- Conhecem os preços pagos por outros laticínios e cooperativas e citam que a mudança não se justifica;</li> <li>- Preços dos insumos não são os mais baixos, porém possuem condições de pagamento que geram vantagens;</li> <li>- Assistência técnica adequada e com preços acessíveis.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideram que se mudar de Cooperativa, poderão ter perdas maiores;</li> <li>- Alguns produtores consideram que há muita informação que não é repassada ao produtor;</li> <li>- Não percebem dificuldades e riscos na negociação, apenas poucos citam o preço como problema;</li> <li>- Se deixarem a cooperativa C, os cooperados sentem que irão perder muito;</li> <li>- Os pequenos cooperados consideram que não são valorizados por empresas privadas.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condições de pagamento e vendas de insumo são valorizadas pelos cooperados;</li> <li>- Prazo de pagamento é uma grande vantagem;</li> <li>- Assistência técnica adequada, com custos acessíveis;</li> <li>- Segurança quanto à captação do leite e ao recebimento do valor pelo mesmo;</li> <li>- Imagem positiva da Cooperativa C no mercado;</li> <li>- Consideram a cooperativa como uma família;</li> <li>- Cooperativismo os torna mais fortes e mais resistentes ao mercado.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE F: Produtores Rurais - Cooperativa D (Continua)**

<b>Produtores Rurais - Cooperativa D</b>	
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 vezes por semana com a Cooperativa D;</li> <li>- Contato presencial, telefone e email;</li> <li>- Contato aberto com todos os departamentos;</li> <li>- 4 cooperados têm participação na Central;</li> <li>- 2 produtores têm relação não comercial com as cooperativas e 1 já foi visitado pela Cooperativa C;</li> <li>- A maioria dos cooperados sempre participa das reuniões;</li> <li>- Parte dos cooperados já entregou leite para outros laticínios, e um destes em outras duas propriedades entrega para outros laticínios.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Possui contato aberto com todos os departamentos e níveis hierárquicos existentes;</li> <li>- Varia a produção de 1500 a 12500 litros diários;</li> <li>- Maioria dos produtores tem sua principal fonte de renda ligada ao leite;</li> <li>- Entrega toda a sua produção a Cooperativa D;</li> <li>- Todos dos produtores possuem sistema de ordenha mecanizado;</li> <li>- Parte dos cooperados utiliza o sistema de financiamento da cooperativa;</li> <li>- Maioria dos cooperados compra insumos na cooperativa D;</li> <li>- Grande concorrência de captação com a Cooperativa B e C devido à proximidade das cidades das duas cooperativas;</li> <li>- Relação de proximidade devido ao sentimento de pertença, por ser uma cooperativa da sua cidade;</li> <li>- Cooperado 4 entrega leite de outras propriedades para outros laticínios;</li> <li>- Enviar para a Central força o preço do leite para baixo;</li> <li>- Nem sempre o preço dos insumos e equipamentos é o mais vantajoso do mercado;</li> <li>- Assistência técnica tem falhas e não atende o produtor de acordo com sua necessidade;</li> <li>- Falta capacitação dos funcionários da Cooperativa D, que atendem muito mal o cooperado;</li> <li>- A maioria dos produtores não percebe interesse da cooperativa em desenvolver a propriedade e os animais, e em promover o crescimento do produtor rural;</li> <li>- A faculdade da região auxilia mais que a Cooperativa D;</li> <li>- Incentiva a participação da mulher no cooperativismo;</li> <li>- Palestras e treinamentos realizados são importantes aos produtores;</li> <li>- A burocracia de uma cooperativa dificulta todo o processo;</li> </ul>



**APÊNDICE F: Produtores Rurais - Cooperativa D (Conclusão)**

<b>Produtores Rurais - Cooperativa D</b>	
Poder e dependência	- Não consideram que dependem da cooperativa, existe uma relação estritamente comercial.
Tipos e contratos	- Preço é considerado justo por alguns cooperados por ser feito com base na qualidade e volume, porém a maioria considera baixo comparado ao mercado; - Preço é ruim devido à relação com a Central, que não precifica o preço das cooperativas por qualidade, como é feito pelos produtores; - Sistema de financiamento positivo.
Riscos e incertezas existentes	- Perda de vantagens e melhores condições aos cooperados ao longo dos anos, devido à chegada da concorrência; - O recolhimento de 100% dos impostos torna mais difícil os ganhos; - Cooperados conhecem o preço e serviço de outros laticínios e consideram bons; - Muitos cooperados já deixaram a Cooperativa D devido ao preço praticado e não por enxergarem vantagem no cooperativismo; - Consideram que quem ganha dinheiro com o leite é o varejo; - Não consideram que o preço dos insumos é mais barato na cooperativa D; - O número de cooperados próximo a 70 anos, que tem o direito de resgatar suas cotas, descapitaliza a cooperativa D; - Se a cooperativa deixar de existir, o mercado irá impor as regras; - Caso existam dificuldades financeiras não conhecidas; - Enfraquecimento do Cooperativismo; - Produtores que saíram da Cooperativa D incentivam que os atuais deixem a mesma pelo baixo preço pago.
Benefícios Competitivos	- Proximidade da cooperativa e acesso à loja veterinária e aos serviços oferecidos; - Certeza da captação diária; - Prazos e condições de pagamento são negociáveis; - Sistema de financiamento muito positivo, com juros baixos e possibilidades de parcelamento; - Semana da Cooperativa D promove ganhos ao cooperado; - Menor burocracia nas negociações parceladas quando comparados aos bancos convencionais; - Certeza de que irão receber no prazo acordado; - Solidez de mercado e imagem positiva da Cooperativa D; - Saber que o capital investido na cota da cooperativa D está aumentando.

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE G: Cooperativa Singular A (Continua)**

	<b>Cooperativa A</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relação mensal com as cooperativas singulares;</li> <li>-Cooperados não têm participação ativa nas reuniões;</li> <li>-Contato diário com a Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% dos cooperados entregam leite;</li> <li>- 9% das ações da Central;</li> <li>- Leite não é o produto mais rentável;</li> <li>- Entrega todo o leite captado;</li> <li>- Não possui indústria de beneficiamento, apenas realiza captação e resfriamento;</li> <li>- Realiza serviço de coleta e resfriamento de outros laticínios;</li> <li>- Perda de cooperados devido à falta de transparência da última gestão;</li> <li>- Cooperativas Singulares não se preocupam com Cooperativa A;</li> <li>- Tem mais auxílio de uma cooperativa de fora do grupo do que das de dentro;</li> <li>-Preços de leite <i>in natura</i> abaixo do mercado, o que dificulta a retenção de cooperados;</li> <li>- Imagem enfraquecida perante cooperados;</li> <li>- Não realiza compras conjuntas devido a problemas financeiros;</li> <li>-Cooperativas devem ter estratégias semelhantes de empresas privadas;</li> <li>-Visão enfraquecida do Cooperativismo, busca sobrevivência própria;</li> <li>-Enfraquecimento da relação com a Central;</li> <li>-Competição entre as singulares e a Central.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação de necessidade total da Central;</li> <li>- Elo mais fraco da Central;</li> <li>- Atualmente considera que poderia negociar o leite sem intermédio da Central;</li> <li>- Dependência dos cooperados;</li> <li>- Produtor muito direcionado a preço do leite em curto prazo;</li> <li>- Considera que a unificação é essencial para sobrevivência das cooperativas;</li> <li>- Unificação de cooperativas e /ou departamentos reduziria custos;</li> </ul>

**APÊNDICE G: Cooperativa Singular A (Conclusão)**

		<b>Cooperativa A</b>
Tipos e contratos	e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto define que 50% da produção deve ir para a Central;</li> <li>- Para ser cooperado, não precisa entregar leite;</li> <li>- Cooperado não possui contratos de continuidade de fornecimento nem de volume;</li> <li>- Percentual de ações da Central são definidos de acordo com o volume de leite entregue;</li> <li>- Tomadas de decisão na Central baseadas no percentual de ações da Cooperativa singular;</li> <li>- Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião;</li> <li>- Relação de puro interesse com Central.</li> <li>- Precificação variada por produtor, sem critérios claros, gerando favoritismo;</li> <li>- Precificação do leite a ser repassado na Central definido em reuniões, de acordo com condições definidas pelas singulares, sem avaliação aprofundada de mercado;</li> <li>- Pouca preocupação com o crescimento da Central.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risco de desvinculação da Rede, devido à pouca participação e problemas de transparência;</li> <li>- Devido ao cooperativismo enfraquecido, considera melhor tornar-se empresa privada;</li> <li>- Não enxerga perdas claras em deixar de entregar o leite para a Central;</li> <li>- Crise de transparência desencadeia perda de cooperados;</li> <li>- Dívida sem prévia explicação, gerando dúvidas quanto à Cooperativa A e à Central;</li> <li>- Não participa nas decisões da Central relacionadas a práticas de marketing e lançamento de novos produtos, e a estratégias de venda e de mercado, esta possui autonomia própria;</li> <li>- Não unificação de cooperativas fará o fechamento de todas as cooperativas.</li> </ul>
Benefícios Competitivos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não percebe a relação com a Central como sendo a mais benéfica;</li> <li>- Percebe melhoria na negociação de insumos por fazer parte da Rede;</li> <li>- Sobrevivência a partir da relação com a Central;</li> <li>- Não percebe aumento de lucratividade, ativos, nem redução de custos a partir da relação com a Central. Cabe considerar os problemas de transparência da gestão anterior.</li> </ul>
Estratégias		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Precifica o leite a ser enviado para a Central junto com as cooperativas singulares</li> <li>- Desenvolve projetos junto com a Central para retorno dos produtores de leite.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE H: Cooperativa Singular B (Continua)**

	<b>Cooperativa B</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sempre se relaciona com as cooperativas singulares;</li> <li>-Cooperados têm participação nas reuniões;</li> <li>-Contato diário com a Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 52% dos cooperados entregam leite e 25% das ações da Central;</li> <li>- 50% do faturamento são referentes ao leite e 50% das outras atividades;</li> <li>- Leite é o principal negócio, porém não é o mais rentável;</li> <li>- Venda de produtos de produção própria em várias cidades;</li> <li>- Não revende produtos da Central e das outras cooperativas da Rede;</li> <li>- Varia o volume de entrega do leite para a Central, de acordo o preço pago pelo mercado, entrega às vezes menos de 50% do leite captado. Procura informações junto ao cooperado sobre o porquê da diminuição do leite entregue ou do motivo da saída;</li> <li>- Valoriza o cooperativismo e incentiva seu crescimento e desenvolvimento;</li> <li>- Pouca perda de cooperados;</li> <li>- Problemas de interesse políticos, durante uma eleição de presidente, influenciam na permanência do cooperado na cooperativa;</li> <li>-Controle de gastos do cooperado pela cooperativa para evitar endividamento;</li> <li>- Compra do leite UHT com a marca Cooperativa B é envasada pela Central;</li> <li>- Representatividade dos produtos Cooperativa B gera concorrência com produtos da Central;</li> <li>- Atende apenas pequenos varejos e considera sua marca forte;</li> <li>- Relações amigáveis e sociais com as outras cooperativas da Rede;</li> <li>- Central serve de balizadora de preços no mercado;</li> <li>- Promoções de ações conjuntas como feiras, treinamentos e eventos com as cooperativas C e D;</li> <li>- Venda de café e arroz para Central e Singulares;</li> <li>- 65% da compras realizadas na Central de Compras;</li> <li>- Central não está preparada para uma unificação;</li> <li>- Não apresenta nenhum interesse em unificação de marcas e departamentos;</li> <li>- Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião;</li> <li>- Participou da fundação da Central para produzir leite UHT, que tinha um investimento alto;</li> <li>- Atualmente considera que possa produzir leite UHT sem auxílio da Central;</li> <li>- Não considera que a venda conjunta de produtos da Central e das outras cooperativas seja interessante, cada um deve ter sua atuação própria;</li> </ul>

**APÊNDICE H: Cooperativa Singular B (Continua)**

	<b>Cooperativa B</b>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem alto poder de mercado; o mercado de Brasília deveria ser atendido apenas pela marca Cooperativa B e não Central;</li> <li>- Marca Cooperativa B mais impacto em alguns mercados do que Central;</li> <li>- Considera que as Cooperativas A e C têm maior dependência da Central;</li> <li>- Maior poder na Rede por ter indústria própria de industrialização;</li> <li>- Dependência total do Cooperado</li> <li>- Considera que pode crescer sozinha e não depende da Central nem das cooperativas singulares.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para ser um novo cooperado, este deve ser indicado e não ter restrições financeiras e bancárias;</li> <li>- O novo cooperado deve pagar um valor de 10 parcelas de R\$ 250,00;</li> <li>- Oferece plano de saúde e seguro do veículo 30% mais barato para o cooperado;</li> <li>- Oferece auxílios na gestão da propriedade e gado e financiamentos;</li> <li>- Cooperados consideram que os auxílios têm critérios não muito claros de acordo com proximidade e relacionamento com a gestão;</li> <li>- Competição de cooperados devido à não existência de acordos específicos de quais produtores são direcionados a qual cooperativa;</li> <li>- Estatuto define que 50% da produção devem ir para a Central;</li> <li>- Desligamento de cooperados ocorre por problemas financeiros;</li> <li>- Tomadas de decisão na Central baseadas no percentual de ações da Cooperativa singular;</li> <li>- Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtor muito direcionado a preço do leite em curto prazo;</li> <li>- Não percebe perdas em desvincular da Central;</li> <li>- Considera possível de produzir seu próprio leite UHT;</li> <li>- Sem a Central, as cooperativas não teriam o balizamento de preços;</li> <li>- Não considera uma unificação das cooperativas devido à distância entre as mesmas;</li> <li>- Considera que para as cooperativas que não têm laticínios o melhor seria se unir;</li> <li>- Não enxerga vantagens na unificação;</li> <li>- Cooperado não percebe a importância da Central;</li> <li>- Falta de transparência nas ações da Central;</li> <li>- Não participa nas decisões da Central relacionadas a práticas de marketing e lançamento de novos produtos, e a estratégias de venda e de mercado; esta possui autonomia própria;</li> <li>- Relação oportunista;</li> </ul>

**APÊNDICE H: Cooperativa Singular B (Conclusão)**

	<b>Cooperativa B</b>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central é muito importante para escoar grandes volumes de leite sem mercado;</li> <li>- Diminuição de custos financeiros devido a compras conjuntas;</li> <li>- Garantia de venda do produto</li> <li>- Aumento do número de Cooperados</li> <li>- Aumento da lucratividade</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Foco no cooperado</li> <li>-Competição acirrada entre as singulares e entre a Central;</li> <li>-Foco em se desvincular da Central;</li> <li>-Rivalidade de mercado entre a Cooperativa B e a Central;</li> <li>- Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central;</li> <li>- Preparação da empresa para uma estratégia de saída, caso o leite esteja ruim;</li> <li>- Implantar um sócio capitalizador na Central para ter maiores ganhos;</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

### APÊNDICE I: Cooperativa Singular C (Continua)

	<b>Cooperativa C</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciona-se com as cooperativas singulares, porém essa relação deveria ser mais próxima;</li> <li>-Cooperados têm participação nas reuniões;</li> <li>-Contato diário com a Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 32% dos cooperados entregam leite;</li> <li>- 30% das ações da Central;</li> <li>- Cooperado espera resultado imediato;</li> <li>- Constante preocupação com o cooperado, considerando a variação do volume de leite e os motivos de saída;</li> <li>- Integração dos cooperados e auxílios no desenvolvimento da propriedade e da produção;</li> <li>- Cooperado considera preço muito baixo pago pelo leite.</li> <li>-Entrega 96% de sua captação de leite para a central, 4% ficam para produção de leite tipo C.</li> <li>-Já entregou leite antes para outras empresas, porém verificou que a relação era oportuna e não realiza mais essa prática.</li> <li>- Relacionamento mais próximo e com preocupação com o crescimento na Central.</li> <li>- Relacionamento saudável com a Central;</li> <li>- Grande satisfação em ser sócia da Central;</li> <li>- Alto grau de concorrência entre as cooperativas C e D, devido aos cooperados;</li> <li>- Realiza todas as compras na Central de Compras;</li> <li>- Negociação dos produtos da Cooperativa D;</li> <li>- Parcerias em treinamentos e desenvolvimento de novos produtos junto à Central.</li> <li>- Considera que os produtos de marca própria da Cooperativa C deveriam ser Central.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participou da fundação da Central devido à oportunidade de crescimento conjunto e às formas de enviar o leite que estava sobrando;</li> <li>- Captação do leite foi implantada a partir do desenvolvimento da Central;</li> <li>- A cooperativa C depende da Central, devido à imagem da marca no mercado;</li> <li>- Valoriza a cooperação e o crescimento conjunto.</li> </ul>

**APÊNDICE I: Cooperativa Singular C (Continua)**

	<b>Cooperativa C</b>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtores de leite têm descontos e benefícios que os cooperados apenas não possuem;</li> <li>- Desligamento de cooperados ocorre por problemas financeiros;</li> <li>- Competição de cooperados devido à não existência de acordos específicos de quais produtores são direcionados às Cooperativas C ou D;</li> <li>- Falta de divisão clara de territórios atendidos pela cooperativa C e D;</li> <li>- Abertura de loja agropecuária da Cooperativa D em cidade atendida pela Cooperativa C;</li> <li>- Precificação do leite para a Central não é precisa e adequada, avalia mercado, o custo fabril e o caixa da Central;</li> <li>- Não concorda com a produção de leite UHT com a marca Cooperativa B;</li> <li>- Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue;</li> <li>- Tomadas de decisão na Central baseadas no percentual de ações da Cooperativa singular.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perda de cooperados pelas multinacionais;</li> <li>- Forte competição com as multinacionais;</li> <li>- Cooperado não percebe custos de mudança e perdas em longo prazo em deixar a cooperativa;</li> <li>- Produtor muito direcionado a preço do leite em curto prazo;</li> <li>- Jovens não consideram o cooperativismo como sendo algo positivo;</li> <li>- Perdas por parte do cooperado por não entregar leite;</li> <li>- Falta de profissionalismo e objetivos comuns das Cooperativas singulares;</li> <li>- Sobreposição de objetivos das Cooperativas B e D;</li> <li>- Cooperativas B e D são as que mais prejudicam a rede;</li> <li>- Grande concorrência, cooperativas B e D com a Central;</li> <li>- Enfraquecimento da rede devido a marcas das cooperativas B e D competindo com a Central;</li> <li>- Considera que o ideal seria a unificação da marca e das cooperativas.</li> <li>- Não participa das decisões da Central relacionadas a práticas de marketing e lançamento de novos produtos, e a estratégias de venda e de mercado. esta possui autonomia própria;</li> <li>- Perda de competitividade por estarem separadas.</li> </ul>



**APÊNDICE I: Cooperativa Singular C (Conclusão)**

	<b>Cooperativa C</b>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhoria na tecnologia e maior viabilidade no transporte ;</li> <li>- Aumenta o poder de barganha da rede no mercado;</li> <li>-Melhores negociações com fornecedores;</li> <li>-Aumento no faturamento, nos ativos e na lucratividade.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco principal no cooperado;</li> <li>- Parceria com a Central, desenvolvimento conjunto;</li> <li>- Imagem da Central no mercado promove o desenvolvimento da Cooperativa C;</li> <li>-Falta de estratégias conjuntas entre as cooperativas singulares e a Central;</li> <li>- Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central.</li> <li>- Criação de lojas da Central para todas as outras cooperativas;</li> <li>- Criação de marca única da Central para todas as outras cooperativas;</li> <li>- Explorar mais a Central de Compras para estratégias conjuntas;</li> <li>- Unificação da marca e das Cooperativas;</li> <li>- Pioneira na implantação do SAP</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

### APÊNDICE J: Cooperativa Singular D (Continua)

	<b>Cooperativa D</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contato restrito com as cooperativas singulares, apenas em reuniões mensais;</li> <li>-Cooperados têm participação nas reuniões;</li> <li>-Contato diário com a Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 25% dos cooperados entregam leite e 36% das ações da Central;</li> <li>- Cooperados consideram o preço do leite baixo perante o mercado;</li> <li>- Cooperados consideram que nem sempre o preço dos insumos e equipamentos é mais vantajoso do mercado;</li> <li>-Entrega às vezes menos de 50% do leite captado devido ao valor de revenda;</li> <li>- Varia o volume de entrega do leite para a Central de acordo ao preço pago pelo mercado;</li> <li>- Compras em sua maioria feitas na Central de Compras;</li> <li>- Não considera que Central tenha competência de realizar a captação direta do leite do produtor;</li> <li>- Predomina a competição na relação com a Central e singulares e não a cooperação;</li> <li>- Alta competição com as Cooperativas B e C na captação de cooperados;</li> <li>- Alta competição com a Central por mercados a serem atendidos;</li> <li>- Considera ter marca conhecida e de tradição.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras a partir do crédito do valor do leite pelo cooperado;</li> <li>- Não há dependência da Central nem das Cooperativas Singulares;</li> <li>- Mesmo sendo a maior acionista, nem sempre sua opinião prevalece nas reuniões.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto define valor de cota para ser cooperado;</li> <li>- Pagamento do leite de acordo com volume e qualidade ao cooperado;</li> <li>-Estatuto define que 50% da produção devem ir para a Central;</li> <li>- Percentual de ações da Central são definidas de acordo com o volume de leite entregue;</li> <li>- Tomadas de decisão na Central baseadas no percentual de ações da Cooperativa singular;</li> <li>- Valor do leite a ser entregue na Central é definido pelas cooperativas singulares em reunião;</li> <li>- Falta de delimitação clara entre as fronteiras de captação de leite e de mercado;</li> <li>- Grandes Empresas são atendidas pela Central, e pequenas empresas pela Cooperativa D;</li> <li>- Vendas dos produtos pelos representantes da Central e pelos representantes da Cooperativa D separadas;</li> <li>- Não existe cláusula no contrato com cooperado que exija continuidade de fornecimento.</li> </ul>

**APÊNDICE J: Cooperativa Singular D (Conclusão)**

	<b>Cooperativa D</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produtor muito direcionado a preço do leite em curto prazo;</li> <li>- Alta competição entre Central e Cooperativa D;</li> <li>- Alta competição entre Cooperativa D e Cooperativas singulares relacionada à captação de cooperados;</li> <li>- Preços não competitivos repassados ao pequeno varejo;</li> <li>- Não enxerga a unificação das marcas como positivo;</li> <li>- Não considera possível integrar os departamentos das cooperativas;</li> <li>- Não considera possível desenvolver as práticas de marketing em conjunto com a Central;</li> <li>- Interesses próprios sobrepõem os interesses da rede;</li> <li>- Não participa das decisões da Central relacionadas a práticas de marketing e lançamento de novos produtos, e a estratégias de venda e de mercado; esta possui autonomia própria.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhor negociação de preços de compra do leite UHT da Central devido ao volume adquirido;</li> <li>- Aumento de Vendas;</li> <li>- Redução de Custos logísticos;</li> <li>- Melhorias Tecnológicas;</li> <li>- Melhor margem para negociação com o cliente;</li> <li>- Melhores negociações com fornecedores.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas do Produto da Central para aumentar seu faturamento e diminuir custos de entrega;</li> <li>- Central de Compras criada em conjunto com as cooperativas singulares e a Central;</li> <li>- Trabalhar o cooperado com propósito de crescimento próprio;</li> <li>- Criar uma independência da Central nas vendas dos produtos;</li> <li>- Competição acirrada entre as Cooperativas singulares e Central.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

### APÊNDICE K: Cooperativa Central (Continua)

	<b>Cooperativa Central</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contato diário com as cooperativas singulares;</li> <li>-Pouco contato com os Cooperados</li> <li>-Contato frequente com compradores e fornecedores</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leite não é o produto mais rentável, mas é o mais bem posicionado;</li> <li>- Leite corresponde a 60% das vendas da Central;</li> <li>- Compra leite no mercado, caso necessário;</li> <li>- Oferece treinamentos e seminários para os cooperados;</li> <li>- Cooperativas singulares B, C e D dificultam o acesso aos cooperados;</li> <li>- Dificuldade do produtor de compreender a relação da cooperativa singular com a Central;</li> <li>- Relação mais próxima com o Produtor da Cooperativa A;</li> <li>- Maior relacionamento com a cooperativa A e C;</li> <li>- Concorrência com a Central das Cooperativas B e D;</li> <li>- Foco da Central não é preço, e sim, posicionamento;</li> <li>- Não fica clara a precificação do leite vendido ao comprador;</li> <li>- Relações com fornecedores pautadas em acordos comerciais e não parcerias;</li> <li>- Dificuldade de negociar preços com a FEP;</li> <li>- Captação das singulares aumenta custo e perda de qualidade no leite;</li> <li>- Captação direta do leite da Cooperativa C pela Central;</li> <li>- Vendas de produtos acabados separadas entre Central e Cooperativas B e D;</li> <li>- Troca de informações entre os compradores e a Central;</li> <li>- Preço equivalente ao produto normal é ofertado para marca própria;</li> <li>- FIP-A tem mais interesse em trabalhar com a Central;</li> <li>- Alto grau de confiança com fornecedores;</li> <li>- Trocou antigo Fornecedor de embalagem primária pela FEP, para maior inovação para seus produtos;</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificuldade de programação de produção e vendas devido à variação do volume de leite recebido;</li> <li>- Não existe interesse das cooperativas singulares em aproximar o cooperado da Central;</li> <li>- Cooperativas singulares possuem interesses próprios que dificultam a mudança da captação para a Central;</li> <li>- Cooperativas B e D consideram suas marcas fortes no mercado, não justificando uma unificação de marcas;</li> <li>- Possui dependência do mercado;</li> <li>- Não existe dependência de nenhum comprador atual;</li> <li>- Para ter poder de negociação com fornecedor é importante ter pelo menos 2 fornecedores de cada produto;</li> <li>-Depende do fornecedor de embalagem primária FEP;</li> <li>-Territórios de vendas de produtos impostos pela Cooperativa;</li> </ul>

**APÊNDICE K: Cooperativa Central (Conclusão)**

<b>Cooperativa Central</b>	
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estatuto define que 50% do leite captado pelas singulares devem ser entregues à Central;</li> <li>- Cooperativas singulares definem o preço pelo qual a Central irá comprar o leite;</li> <li>- Rivalidade de mercados entre Cooperativa B, D e Central;</li> <li>- Contrato de produção de marca própria comprador e com outros compradores;</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prejuízos devido à forma de envio do leite;</li> <li>- Preço do produto não é competitivo no mercado;</li> <li>- Altos custos do leite <i>in natura</i>;</li> <li>- Não considera a diminuição de captação do leite uma ameaça;</li> <li>- Não sabe ao certo o volume de leite que irá receber;</li> <li>- Dificuldade em programar sua produção e vendas devido à oscilação do volume do leite entregue pelas singulares;</li> <li>- Unificação das cooperativas geraria conflitos nas cidades das cooperativas singulares;</li> <li>- Falta de uma equipe especializada e gestores qualificados nas cooperativas singulares;</li> <li>- Enfraquecimento do cooperativismo;</li> <li>- Falta de confiança na relação Cooperativa D e Central;</li> <li>- Compradores reclamam da falta de investimento no PDV e em promoções da loja;</li> <li>- Cooperativa D reclama que não tem nenhum auxílio de marketing;</li> <li>- Recebe em média 11.550.000 litros mensais, sendo sua capacidade produtiva 20.000.000.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Captação direta trará redução de 5 a 7 centavos por litro de leite;</li> <li>- Diferencial na qualidade do produto;</li> <li>- Parceria com a FEP;</li> <li>- Captação direta geraria mais contato com o produtor;</li> <li>- Relacionamento com os fornecedores promove preço justo praticado e a qualidade, continuidade e cumprimento dos prazos de fornecimento;</li> <li>- Crescimento da Central devido à parceria com fornecedores;</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar a captação própria;</li> <li>- Cooperativas singulares ficariam responsáveis apenas pelos outros segmentos da cooperativa, sem trabalhar com leite;</li> <li>- Unificação de departamentos e cooperativas;</li> <li>- Criação de uma marca de segunda linha com preço mais acessível ao consumidor;</li> <li>- Investimento alto em marketing, com patrocínio em times de futebol;</li> <li>- Produção conjunta com fornecedores e produção de marca própria com seus compradores;</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)



**APÊNDICE L: Fornecedor Embalagem Primária – FEP (Continua)**

<b>Fornecedor Embalagem Primária – FEP</b>	
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionamento diário com a Central, visitas frequentes e reuniões semanais;</li> <li>- O relacionamento com as singulares ocorre apenas por intermédio da Central, não possui negociações diretas;</li> <li>- Ocorre relacionamento direto com as FES A e B, para planejamento e desenvolvimento de novas embalagens;</li> <li>- Com os compradores de marca própria, toda o contato é feito direto pela Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação muito próxima à Central, devido ao auxílio de entrada no Brasil;</li> <li>- Auxílio na inovação dos produtos da Central;</li> <li>- Auxílio na eficiência e eficácia da Central;</li> <li>- Alto grau de parceria com a Central;</li> <li>- Considera importante a exclusividade de produtos;</li> <li>- Central compra 10% da FEP, sendo um dos seus maiores compradores;</li> <li>- Conhece todo o processo produtivo e o volume de produção da Central;</li> <li>- Relação estreita entre essas empresas;</li> <li>- Grandes parcerias e inovações conjuntas;</li> <li>- Realiza planejamento da Embalagem secundária com FES A e B;</li> <li>- Comunicação aberta entre as empresas;</li> <li>- Considera que mesmo a Central sendo uma cooperativa, esta tem uma participação de mercado mais competitiva e focada em ações de empresas privadas.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tem relação elevada com a Central devido à “gratidão”;</li> <li>- Central tem dependência da FEP;</li> <li>- FES A e B precisam da definição e aprovação final da FEP, pois sua embalagem é terminada pela máquina da FEP.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grande envolvimento com a Central;</li> <li>- Possui 3 contratos com a Central: o contrato de arrendamento e aluguel dos equipamentos, o contrato de fornecimento das embalagens e o contrato de serviços técnicos;</li> <li>- Contratos não geram conflitos entre as partes, promovem ganhos para as empresas;</li> <li>- Não existem contratos para o desenvolvimento de novos produtos.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A Central considera não ter poder de negociação com a FEP por ter apenas um fornecedor de embalagem primária;</li> <li>- Riscos de problemas de fornecimento por estar ligado a apenas um fornecedor e de embalagem primária.</li> </ul>

**APÊNDICE L: Fornecedor Embalagem Primária – FEP (Conclusão)**

<b>Fornecedor Embalagem Primária – FEP</b>	
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vantagens na negociação devido ao volume comprado;</li> <li>- Melhorias na produtividade da Central;</li> <li>- Ampliação do mercado da FEP devido à relação com a Central;</li> <li>- Crescimento de ambas as empresas devido a essa relação.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acordo de desenvolvimentos conjuntos;</li> <li>- Aluguel dos equipamentos, venda das embalagens e serviços técnicos;</li> <li>- Desenvolvimento de novos formatos de caixas em conjunto e tampas das caixas de leite</li> <li>- Desenvolvimento da embalagem de meio litro;</li> <li>- Desenvolvimento de novas parcerias fora da rede a partir do relacionamento com FEP;</li> <li>- Estudando a possibilidade de realizarem frete retorno.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)



**APÊNDICE M: Fornecedor Embalagem Secundária – FES (Continua)**

	<b>Fornecedores de Embalagens Secundárias</b>	
	<b>FES-A</b>	<b>FES-B</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras quinzenais com visitas, podendo estas ser mais próximas de acordo com a necessidade;</li> <li>- Visitas as Cooperativas B e D, somente quando ocorre algum problema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compras mensais, contatos mais por telefone;</li> <li>- Visitas mensais e de acordo com a necessidade.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4% da sua produção são vendidos para a Central;</li> <li>- Central é uma das maiores compradores em Minas Gerais;</li> <li>- Relações mais comerciais do que parceiras;</li> <li>- Vende 1 milhão de unidades;</li> <li>- Contato com o vendedor, apenas atendimento técnico caso necessite;</li> <li>- Todas as relações diretamente com a Central de Compras;</li> <li>- Contato mais próximo com o setor de qualidade;</li> <li>- Vende para cooperativa B e D, pela Central de Compras;</li> <li>- Contato com a FEP e com compradores de marca própria por intermédio da Central;</li> <li>- Produtos são captados pelos próprios caminhões da Central em Betim.</li> <li>- Desconhece o volume de produção e demanda da Central;</li> <li>- Negociação de preços em conjunto;</li> <li>- Relação de transparência e confiança;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 0,5% da sua produção é vendido para a Central;</li> <li>- Central está entre os 30 maiores clientes;</li> <li>- Relações mais comerciais do que parceiras;</li> <li>- Vende 500 mil unidades;</li> <li>- Contato com o vendedor, apenas atendimento técnico, caso necessite;</li> <li>Todas as relações diretamente com a Central de Compras;</li> <li>- Contato mais próximo com o setor de produção;</li> <li>- Vendas para a cooperativa D, por intermédio da Central de Compras;</li> <li>- Contato com a FEP e com compradores de marca própria por intermédio da Central;</li> <li>- Busca maior proximidade com a Central para aumentar suas vendas;</li> <li>- Entregas realizadas pela própria FES-B;</li> <li>- Conhece o volume de produção e demanda da Central;</li> <li>- Discute melhorias no processo da Central;</li> <li>- Negociação de preços em conjunto;</li> <li>- Relação de transparência e confiança;</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperação seria maior, se fosse única.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoriza muito a relação com a Central;</li> </ul>

**APÊNDICE M: Fornecedor Embalagem Secundária – FES (Conclusão)**

	<b>Fornecedores de Embalagens Secundárias</b>	
	<b>FES-A</b>	<b>FES-B</b>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta concorrência entre FES-A e FES-B;</li> <li>- Acordos anuais que definem preços e qualidade do produto;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Busca negociar o máximo volume de carga para entregar a Central;</li> <li>- Acordos anuais que definem preços e qualidade do produto;</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por existir duas empresas fornecendo o mesmo produto, isso gera incerteza;</li> <li>- Diminuição de parcerias devido à não exclusividade;</li> <li>- Por não possuir um técnico na Central constante, é possível ter perdas na produção;</li> </ul>	
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menores custos de tributação por estar localizada em Minas Gerais;</li> <li>- Crescimento nas compras da Central ao longo dos anos;</li> <li>- Redução de custos de entregas por frete retorno;</li> <li>- Fortalecimento de mercado devido à importância e abrangência da marca Central;</li> <li>- Crescimento de Faturamento;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação com a Central otimiza seus processos para outras empresas;</li> <li>- Redução de anomalias no processo em 70%;</li> <li>- Fortalecimento de mercado devido à importância e abrangência da marca Central;</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção totalmente verticalizada;</li> <li>- Frete retorno, captação de carga pela própria Central;</li> <li>- Desenvolvimento da caixa secundária com código de barras;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção totalmente verticalizada;</li> <li>- Buscam otimizar o processo de entrega avaliando volume e prazos;</li> <li>- Adaptação da embalagem secundária devido à mudança da embalagem primária;</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE N: Fornecedor de Insumos de Produção – FIP (Continua)**

	<b>Fornecedores de Insumos de produção</b>	
	<b>FIP-A</b>	<b>FIP-B</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatos quinzenais por telefone, com 4 visitas ao ano;</li> <li>- Cooperativa D contatos mensais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas semanais, com contatos quinzenais por telefone, sendo feitas 4 visitas ao ano.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3,5% da sua produção são vendidos para a Central;</li> <li>- 7.º maior comprador nos estados de Minas Gerais, Goiás e Espírito Santo;</li> <li>- Cooperativa D compra 300kg de um produto não utilizando a Central de Compras;</li> <li>- Cooperativa D busca seus produtos por um transporte próprio enviado para isso;</li> <li>- Central busca seus produtos pelo frete retorno;</li> <li>- Grande cooperação com a Central;</li> <li>- Relação justa e transparente;</li> <li>- Preocupação constante com melhorias dos produtos da Central;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4% da sua produção são vendidos para a Central;</li> <li>- Não possui um relacionamento muito estreito com a Central;</li> <li>- Realiza apenas negociações comerciais;</li> <li>- A Central é considerada apenas mais um cliente para a FIP-B;</li> <li>- Valoriza todos os clientes pequenos, médios e grandes;</li> <li>- Relação estritamente comercial;</li> <li>- A Central é quem busca os produtos em Uberlândia a partir do frete retorno;</li> <li>- Problemas quanto aos horários de retirada da mercadoria, porque nem sempre são cumpridas as exigências da FIP-B.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não apresentam dependências entre as partes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que a Central deveria comprar mais dos seus produtos, sendo este um fator de atrito entre as empresas;</li> <li>- FIP-B possui um Centro tecnológico próprio, o que a torna independente.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociações exigem que a negociação seja feita em reais, porém a maioria dos produtos da FIP-A é vendido em dólar;</li> <li>- Contratos informais baseados em negociações de pedidos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- FIP-B define que devem ser comprados pelo menos 8 mil reais por mês.</li> </ul>

**APÊNDICE N: Fornecedor de Insumos de Produção – FIP (Conclusão)**

	<b>Fornecedores de Insumos de produção</b>	
	<b>FIP-A</b>	<b>FIP-B</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cooperativa D compra 300kg de um produto não utilizando a Central de Compras;</li> <li>- Custos altos devido ao frete ser da Cooperativa D;</li> <li>- Produtos da Cooperativa D poderiam ser entregues junto com os da Central;</li> <li>- Variações excessivas de preços devido ao produto ter seu valor baseado em dólar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço alto no mercado;</li> <li>- Não é aberta a negociações.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento no número de produtos vendidos a Central de 1 para 4 ao longo dos anos;</li> <li>- Central é vitrine para abertura de novos clientes;</li> <li>- Imagem da Central no mercado.</li> <li>- Solidez de mercado da Central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial de crescimento grande da Central;</li> <li>- Imagem positiva no mercado.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolvimento de novos produtos em conjunto;</li> <li>- Melhoras conjuntas nos produtos;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frete retorno.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE O: Comprador A (Continua)**

	<b>Comprador A</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas semanais do representante comercial;</li> <li>- Diariamente com o Diretor de Vendas da Central;</li> <li>- Promotores atuam nas lojas diariamente.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-10% de suas compras de leite são feitas na Central;</li> <li>- Não compreende porque leites com mesmo formato de embalagem têm preços mais altos nas gôndolas;</li> <li>- Central procura auxiliar sempre o Comprador A em suas necessidades;</li> <li>- Cooperativa D já vendeu produtos para Comprador A, porém não vende mais;</li> <li>- Existe interesse de compra dos produtos Cooperativa D;</li> <li>- Grande transparência e confiança na relação;</li> <li>- Auxílio do promotor é muito importante;</li> <li>-Compras são realizadas no Centro de distribuição;</li> <li>- Entregas são realizadas em cada loja;</li> <li>- Já visitou a indústria da Central e participou de treinamentos;</li> <li>- Fortalecimento da relação por ações mais estreitas;</li> <li>- Auxílio da Central no desenvolvimento de promoções e no mês de aniversário do Comprador A.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não exerce poder de negociação forte sobre o preço do produto Central;</li> <li>- Não existe dependência entre as partes.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volume de compra é diretamente influenciado pelo preço do produto;</li> <li>- Central não é muito aberta à negociação de preços do leite;</li> <li>- Falhas de atendimento da Cooperativa D levaram ao rompimento do acordo comercial;</li> <li>- Exigências de padrão de qualidade, cumprimento dos horários de entrega definidos e shelfie mínimo de 80%;</li> <li>- Custos de entrega são todos da Central;</li> <li>- Acordos anuais para auxílios em promoções não definem preço nem volume;</li> <li>- Relação positiva com a Central beneficia melhores espaços nas gôndolas para exposição dos produtos.</li> </ul>

**APÊNDICE O: Comprador A (Conclusão)**

	<b>Comprador A</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço da Central não competitivo;</li> <li>- Alto preço diminui participação de mercado;</li> <li>- Foca na marca combate, o que dificulta a relação coma a Central;</li> <li>- Consumidor não está disposto a pagar um preço mais alto por uma marca;</li> <li>- Comprador A considera que o consumidor não é fiel à marca Central;</li> <li>- Central foca na diferenciação, porém seu produto não é muito diferente do concorrente;</li> <li>- Leite é um produto de oscilação constante de preço;</li> <li>- Leite não é um produto de realizar promoções semanais;</li> <li>- Práticas de preços do mercado concorrente dificulta a venda do leite ao consumidor final;</li> <li>- Falta de ações conjuntas entre as Cooperativas B e D e a Central diminuem o volume de venda ao Comprador A.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leite é um chamativo para compra de mais produtos;</li> <li>- Cooperação entre as empresas;</li> <li>- Logística de pós-venda da Central positiva;</li> <li>- Garantia de entrega;</li> <li>- Qualidade e confiabilidade do produto;</li> <li>- Marca da Central;</li> <li>- Promotores disponíveis nas lojas.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Foco no produto mais barato, produto combate;</li> <li>- Vendas no atacarejo;</li> <li>- Buscas constantes por otimização de recursos e diminuição de custos;</li> <li>- Parcerias entre as empresas com vantagens de exposição na loja do produto Central.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

### APÊNDICE P: Comprador B

	<b>Comprador B</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visitas quinzenais do representante comercial;</li> <li>- Contatos semanais por telefone;</li> <li>- Promotores atuam nas lojas de 4 a 5 vezes por semana.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 15% de suas compras de leite são feitas na Central;</li> <li>- 5ª empresa que mais entrega leite para o Comprador B;</li> <li>- Marca da Central é a segunda marca mais vendida em Belo Horizonte;</li> <li>- Auxílio do promotor é muito importante;</li> <li>- Nunca foi visitado pelas Cooperativas B e D;</li> <li>- Visitou o parque industrial da Central, porém não considera que isso faça diferença na relação;</li> <li>- Representante da Central participou de treinamentos no Comprador;</li> <li>- Relação de transparência e confiança;</li> <li>- Relações comerciais mais que de parcerias;</li> <li>- Pouca colaboração nas promoções no PDV;</li> <li>- Central apenas cumpre o acordado, que é o aniversário, não realiza mais promoções;</li> <li>- Ações no PDV são mais eficientes que patrocínio de times de futebol.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não considera que exista dependência entre as partes;</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exigências de padrão de qualidade, cumprimento das condições de recebimento definida;</li> <li>- Acordos de forma de pagamento, processos de entrega e participação para abertura de novas lojas;</li> <li>- Custos de entrega da Central;</li> <li>- Acordos comerciais que definem a participação necessária da Central em promoções do Comprador B;</li> <li>- Preços definidos pela Central.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço da Central não competitivo;</li> <li>- Alto preço diminui participação de mercado;</li> <li>- Concorrentes da Central participam mais ativamente nas promoções do Comprador B;</li> <li>- Não existe negociação de preços;</li> <li>- Leite Central não possui representatividade no negócio Comprador B.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca forte no mercado;</li> <li>- Ter o promotor presente no ponto de venda;</li> <li>- Giro rápido do produto Central;</li> <li>- Boa aceitação pelo consumidor final.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas no atacarejo;</li> <li>- Desenvolvimento de Promoções no período de aniversário do Comprador B.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE Q: Comprador C (Continua)**

	<b>Comprador C</b>	<b>Marca Própria</b>
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contato telefônico semanal e visita quinzenal da representante;</li> <li>-Contato diário por emails com a Central.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contatos esporádicos com os fornecedores de embalagens da Central.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>-15% de suas compras de leite são feitas na Central;</li> <li>- Pesquisas constantes para definir o preço do leite a ser repassado;</li> <li>- Problemas de validade vencida tornou a relação mais rigorosa;</li> <li>- Relação neutra tendo os promotores nas lojas, mas não percebendo vantagens nessa relação;</li> <li>-Todas as entregas são feitas no Centro de distribuição que direciona para as lojas;</li> <li>- Nunca realizou visitas na Central;</li> <li>- Não participa de treinamentos em conjunto da Central;</li> <li>- Relações de transparência e confiança;</li> <li>- Perda de vendas devido ao preço elevado do leite;</li> <li>- Consumidor não é fiel à marca Central;</li> <li>- Não existe uma preocupação direta com o desenvolvimento da Central;</li> <li>- Relação de Cooperação entre as empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-15% de suas compras de leite com marca própria;</li> <li>-Problemas de entrega devido à demanda ser programada;</li> <li>- Relação com fornecedores de embalagens é de responsabilidade da Central;</li> <li>- Já visitou o processo industrial da Central, porém não percebe nenhum diferencial nessa relação;</li> <li>- Processo de análise do fornecedor lento até o início da implantação;</li> <li>- Nem sempre o leite marca própria é o mais barato na gôndola, devido ao produto ter alta qualidade e ser uma commodity;</li> <li>- Comprador C não considera que o produto Central concorra com o marca própria;</li> <li>- Relação muito positiva, sem problemas entre as empresas;</li> <li>- No segmento lácteo não são produzidos todos os tipos de leite pela Central;</li> <li>- Relação mais voltada a um acordo comercial do que parceria;</li> <li>- Relação não é pautada em total transparência e confiança;</li> <li>- Não existe um grau de envolvimento alto entre as empresas.</li> </ul>



### APÊNDICE Q: Comprador C (Continua)

	<b>Comprador C</b>	<b>Marca Própria</b>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quem faz o preço do leite é o mercado;</li> <li>- Não estreita laços com fornecedores para não gerar corrupções;</li> <li>- Preços definidos pela Central;</li> <li>- Comprador C tem várias marcas na gôndola para ter mais poder de negociação.</li> <li>- Não existe dependência entre as empresas;</li> <li>- Comprador C não depende nem de marcas grandes específicas a um segmento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe dependência entre as empresas.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociações baseadas em custos e nível de serviço;</li> <li>- Exigência de padrões de qualidade, shelfie de no mínimo 80% de vida útil;</li> <li>- Condições de entrega e transporte de mercadorias;</li> <li>- Custos de entrega são todos da Central;</li> <li>- Entregas no Centro de Distribuição;</li> <li>- Contrato detalhado com as questões comerciais, condições de entrega, questões jurídicas, sendo o mesmo revisto sempre que as partes consideram necessário, com prazo final definido que automaticamente se renova sendo interesse das partes;</li> <li>- Contrato mensal negocia práticas promocionais entre as empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaliação criteriosa da formulação e processo de produção;</li> <li>- São analisadas a qualidade do produto, certificações no nível de segurança alimentar e a capacidade produtiva para atender as praças;</li> <li>- Contratos para iniciar esses processos são longos e exigem uma série de detalhes;</li> <li>- Deve atender um checklist que vem da França;</li> <li>- Custos da Central se voltam apenas a produzir e entregar;</li> <li>- Compras de maior volume do produto Central ou marca própria são direcionadas de acordo com a maior margem do produto;</li> <li>- Preço não é o mais relevante, foco na garantia e qualidade do fornecimento;</li> <li>- Não possui demanda suficiente para produção de leites especiais;</li> <li>- Central precisa ter um volume mínimo de compra para negociar as embalagens e ver a vantagem de produzir leites especiais com marca Comprador C;</li> <li>- Contrato gera mais benefício para Central do que para o Comprador C;</li> <li>- Interesse do Comprador C é mais garantias.</li> </ul>

**APÊNDICE Q: Comprador C (Conclusão)**

	<b>Comprador C</b>	<b>Marca Própria</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço do leite não competitivo no mercado;</li> <li>- Problemas quanto à credibilidade da qualidade do leite geram extinção da relação;</li> <li>- Não percebe que haverá grandes perdas caso não compre da Central;</li> <li>- Não ter o produto Central na gôndola pode gerar procura por alguns clientes que compram a marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Problemas quanto à credibilidade da qualidade o leite gera extinção da relação;</li> <li>- Não percebe que haverá perdas, caso haja o rompimento do contrato;</li> <li>- Falta flexibilidade na negociação de preços com a Central;</li> <li>- Comprador C considera que é importante ter mais fornecedores de um único produto de marca própria;</li> <li>- Falta de comunicação e flexibilidade, o que gera dificuldade na relação.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expressão da marca Central;</li> <li>- Melhoria no faturamento devido à relação;</li> <li>- Margem de lucro interessante;</li> <li>- Ganhos a partir da negociação de volumes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qualidade do produto Central.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parceira Estratégica;</li> <li>- Produção conjunta marca própria;</li> <li>- Possui várias marcas de um produtor para ter um poder maior na negociação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Produção conjunta marca própria.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE R: Comprador D (Continua)**

<b>Comprador D</b>	
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatos diretos com o representante por visitas semanais;</li> <li>- Contato com o Gestor da Central diariamente por e-mail e whatsapp;</li> <li>- Promotores diariamente nas lojas;</li> <li>- Contato com a Cooperativa D.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 20% de suas compras de leite são feitas na Central;</li> <li>- Central está entre os 10 maiores fornecedores do Comprador D;</li> <li>- Central é líder de mercado em Minas Gerais;</li> <li>- Não percebe relação da Central com a Cooperativa D;</li> <li>- Compras e entregas totalmente separadas da Central e Cooperativa D;</li> <li>- Acompanha o volume de Produção pela Nielsen;</li> <li>- Facilidade de relacionamento com a Central;</li> <li>- Pequenos problemas de atrasos na entrega que não comprometem o desenvolvimento da relação;</li> <li>- Os paletes não são devolvidos em sua totalidade à Central;</li> <li>- Comprador D considera que o foco da Central não é preço;</li> <li>- Acordos de volumes esporádicos devido a momentos de promoção no Comprador D;</li> <li>- Comprador D não conhece o parque industrial da Central;</li> <li>- Não são realizados treinamentos conjuntos;</li> <li>- Relação pautada em transparência, cooperação e confiança mútua;</li> <li>- Participação no lançamento de novos produtos da Central, com opiniões e considerações ao processo e ao produto;</li> <li>- Comprador D não considera o preço da Central tão elevado, e define que a relação com a Central não é pautada em preços;</li> <li>- Comprador considera que o momento atual de recessão pede que a Central reveja suas estratégias para não perder mercado, devido ao preço do produto;</li> <li>- Relação saudável e de crescimento.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preços são definidos pela Central;</li> <li>- Não existe dependência na relação.</li> </ul>
Tipos de contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Já teve problemas de cumprimento de cláusulas contratuais pela Cooperativa D;</li> <li>- Exigências de garantias de qualidade e cumprimento dos prazos de entrega definidos;</li> <li>- Central define que os paletes devem ser devolvidos em sua totalidade, porém isso nem sempre é feito;</li> <li>- Custos de Entrega são todos da Central;</li> <li>- Contrato define condições de pagamento e entrega, e ações promocionais.</li> </ul>

**APÊNDICE R: Comprador D (Conclusão)**

	<b>Comprador D</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cita que houve diminuição da permanência de promotores nas lojas;</li> <li>- Caso não tenha o produto Central na gôndola, terá perda de vendas associadas ao produto.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crescimento de vendas ao longo dos anos;</li> <li>- Ter promotores presentes nas lojas;</li> <li>- Volume de venda e rentabilidade positiva;</li> <li>- Margem positiva do produto Central quando comparado com seus concorrentes;</li> <li>- Redução de custos do Comprador D, devido à presença do promotor na loja;</li> <li>- Imagem da Central;</li> <li>- Rapidez de resposta da Central;</li> <li>- Central tem um produto que eleva a visibilidade dos lácteos, devido à qualidade.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Central está desenvolvendo marca combate;</li> <li>- Central está iniciando acordo de marca própria com o Comprador D.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE S: Comprador E (Continua)**

		<b>Comprador E</b>
Frequência das relações	das	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Negociações diárias por e-mail e telefone;</li> <li>- Reuniões, caso necessário, para resolução de conflitos apenas.</li> </ul>
Especificidade das relações		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localizadas na mesma cidade;</li> <li>- 100% de suas compras de leite são feitas na Central;</li> <li>- Adquire os outros produtos da Central também;</li> <li>- Relação de compra e venda e não permuta entre o leite <i>in natura</i>;</li> <li>- Compras diárias para evitar oscilações de preços;</li> <li>- Vende produtos da Cooperativa D para a Cooperativa C; já os produtos Central são revendidos pela própria Central;</li> <li>- Vende aos principais compradores da Central, porém não são vendas unificadas;</li> <li>- Comprador E considera que não existe interesse da Central em vender os produtos da Cooperativa D, porém a Central relata que isso existe.</li> <li>- Central compra dos representantes do Comprador E produtos para serem revendidos em sua loja própria e para consumo de funcionário;</li> <li>- Próprio Comprador E retira o produto da Central, transporte todo por sua responsabilidade;</li> <li>- 90% dos produtos comprados não são armazenados, estes já vão direto para os compradores do Comprador F;</li> <li>- Caso o frete seja feito pela Central, a mesma cobra 150,00 para essa entrega;</li> <li>- Interesses da presidência são contra a visão de unificação das cooperativas;</li> <li>- Central é oportunista e direciona a relação de acordo com seus interesses;</li> <li>- Falta planejamento do Comprador E para compreender e criar estratégias a partir da oscilação do preço do leite;</li> <li>- Comprador E considera importante que a Central repasse metas conjuntas de vendas para expansão do mercado.</li> </ul>
Poder e dependência	e	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comprador E tem medo de perda de participação de mercado se unificar com Central;</li> <li>- Jogo de interesse na relação;</li> <li>- Comprador E depende da Central para aumentar seu faturamento;</li> <li>- Central aproveita dessa dependência para definir condições de venda que beneficiam a mesma.</li> </ul>

### APÊNDICE S: Comprador E (Continua)

	<b>Comprador E</b>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pequeno Varejo atendido pelo Comprador E, e grande varejo, pela Central;</li> <li>- Grandes problemas quanto à definição de territórios de vendas;</li> <li>- Não existe parceria, puro e exclusivo contrato comercial;</li> <li>- Não existe nenhuma vantagem em se relacionar com a Central, quanto ao volume comprado;</li> <li>- Não existe auxílio para campanhas e ações de marketing;</li> <li>- Não disponibiliza promotores para desenvolvimento do PDV;</li> <li>- Comprador E não tem acesso a volume de vendas nem informações de tabelas e condições repassadas aos outros maiores compradores;</li> <li>- Tabela de preços recebida é a mesma repassada para as outras cooperativas singulares;</li> <li>- Falta de transparência nas relações;</li> <li>- Não existe um contrato, apenas acordo comercial que pode ser rompido a qualquer momento;</li> <li>- Acordo comercial define condições de pagamento e entrega apenas;</li> <li>- Não possui informação da Central sobre novos produtos e novas campanhas de marketing.</li> </ul>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leite Tipo C concorrente do Leite UHT;</li> <li>- Custos logísticos e de vendas altos devido à falta de parceria entre as cooperativas;</li> <li>- Dúvida quanto a se o preço vendido da Central é igual aos outros praticados nas grandes redes;</li> <li>- Produtos do Comprador E não tem apresentação no mercado como os da Central;</li> <li>- Volume de compra expressivo do Comprador E não gera vantagens para o mesmo;</li> <li>- Considera que a Central perde mercado para a concorrência por atender apenas os grandes varejos, porém a mesma atende os pequenos por call center;</li> <li>- Sentimento de que o Comprador E é tratado como um pequeno cliente Central;</li> <li>- Não existe incentivo em aumento de vendas pela Central;</li> <li>- Comprador E já vendeu mais, porém nunca foi questionado do porque da diminuição;</li> <li>- Comprador E não possui metas claras de vendas;</li> <li>- Comprador E considera que vender qualquer outra marca de leite teria a mesma agregação de valor a sua empresa do produto Central;</li> <li>- Preço elevado da Central é questionado por falta de diferencial competitivo no mercado;</li> <li>- Representantes terceirizados não trabalham de forma efetiva a marca da Central.</li> </ul>

**APÊNDICE S: Comprador E (Conclusão)**

	<b>Comprador E</b>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Os produtos Central geram volume nas vendas e aumentam faturamento e ganhos;</li> <li>- Abertura de mercados e mais facilidade para fechamento de pedidos pelo seu comprador;</li> <li>- Marca da Central forte no mercado;</li> <li>- Fortalecimento da marca Cooperativa D, da logística e faturamento a partir da venda dos produtos Central;</li> <li>- Redução de custos logísticos;</li> <li>- Aumento da motivação da equipe de vendas;</li> <li>- Aumento de funcionários.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competição de mercados;</li> <li>- Rivalidade de território de vendas e preço do leite;</li> <li>- Ganhos competitivos da Central sobre o Comprador F;</li> <li>- Desenvolvimento do pequeno Varejo, estratégia não adotada pela Central;</li> <li>- Comprador E busca a independência da Central;</li> <li>- Vendas no grande, médio e pequeno varejo.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)

**APÊNDICE T: Comprador F (Continua)**

<b>Comprador F</b>	
Frequência das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contatos diários com a Central;</li> <li>- Representante visita semanalmente;</li> <li>- Promotores atuando nas lojas;</li> <li>- Compras da Cooperativa D.</li> </ul>
Especificidade das relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 10% de suas compras de leite são feitos na Central;</li> <li>- Entregas realizadas em cada uma das lojas;</li> <li>- Além do leite Compra 95% do seu mix;</li> <li>- Outros produtos vendidos pela Central têm mais saída que o leite;</li> <li>- Concorrência com a Central no produto leite para o pequeno varejo;</li> <li>- Compras da Cooperativa D não têm relação conjunta com a Central;</li> <li>- Central possui processos logísticos muito positivos;</li> <li>- Comprador F já visitou a Central, porém não relata pontos expressivos devido a essa relação;</li> <li>- Relação entre as empresas mais comercial do que uma parceria estratégica no produto leite;</li> <li>- Relação de competição com o produto leite e cooperação nos outros produtos Central;</li> <li>- Central auxilia na implantação de novas lojas e na promoção dos seus produtos nas lojas;</li> <li>- Relações transparentes pautadas em confiança.</li> </ul>
Poder e dependência	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não percebe dependência da Central;</li> <li>- Se deixar de comprar leite, não enxerga perdas para o mesmo.</li> </ul>
Tipos e contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Considera que a tabela da Central tem flexibilidade para negociação dos preços praticados;</li> <li>- Preços acordados entre as empresas, porém nem sempre é o mais vantajoso;</li> <li>- Exigências estão ligadas ao padrão de qualidade e condições de entrega;</li> <li>- Contratos definem formas de pagamento, prazos de entrega e percentuais financeiros para promoções;</li> <li>- Contrato pode ser rompido com um prazo de 30 dias antecipadamente, desde que seja solicitado de uma das partes.</li> </ul>



**APÊNDICE T: Comprador F (Continua)**

	<b>Comprador F</b>
Riscos e incertezas existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Preço elevado do produto;</li> <li>- Autosserviço voltado a vendas ao pequeno varejo, não considera o leite Central acessível a este público;</li> <li>- Leite Central não tem um bom posicionamento no Comprador F, devido ao preço;</li> <li>- Trabalho dos promotores ainda deixa muito a desejar;</li> <li>- Empresa terceirizada que trabalha com promotores e não desenvolve bem o produto Central na loja;</li> <li>- Lojas no interior do estado não têm atendimento permanente dos produtores nas lojas;</li> <li>- Falta de atuação mais presente da Central no PDV;</li> <li>- Margem de lucro pior entre os seus concorrentes.</li> </ul>
Benefícios Competitivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Transparência e seriedade dos profissionais da Central.</li> </ul>
Estratégias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendas de Atacarejo;</li> <li>- Mantém estoque de segurança maior por ser um atacarejo;</li> <li>- Cliente focado na marca e não no preço.</li> </ul>

Fonte: Dados da Pesquisa (2015)