



GUSTAVO LEONARDO SIMÃO

**GESTÃO DE PRESSÕES INSTITUCIONAIS EM
COOPERATIVAS: ESTUDO COMPARATIVO ENTRE BRASIL E
AUSTRÁLIA**

**LAVRAS – MG
2018**

GUSTAVO LEONARDO SIMÃO

**GESTÃO DE PRESSÕES INSTITUCIONAIS EM COOPERATIVAS: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE BRASIL E AUSTRÁLIA**

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 Doutor.

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS – MG
2018**

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

Simão, Gustavo Leonardo.

Gestão de Pressões Institucionais em Cooperativas: estudo comparativo entre Brasil e Austrália / Gustavo Leonardo Simão. - 2018.

319 p.

Orientador(a): Luiz Marcelo Antonialli.

.
Tese (doutorado) - Universidade Federal de Lavras, 2018.
Bibliografia.

1. cooperativas. 2. institucionalismo. 3. agronegócio do leite. I. Antonialli, Luiz Marcelo. . II. Título.

GUSTAVO LEONARDO SIMÃO

**GESTÃO DE PRESSÕES INSTITUCIONAIS EM COOPERATIVAS: ESTUDO
COMPARATIVO ENTRE BRASIL E AUSTRÁLIA**

**INSTITUTIONAL PRESSURES MANAGEMENT IN COOPERATIVES: A
COMPARATIVE STUDY BETWEEN BRAZIL AND AUSTRALIA**

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 Doutor.

APROVADA em 16 de março de 2018

Dr. Antônio Carlos dos Santos - UFLA
Dr. Bruno Tavares - UFV
Dra. Cristina Lelis Leal Calegário – UFLA
Dr. Warley Tana – UNIPAM/CEMIL

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS – MG
2018**

À minha família.
Dedico

AGRADECIMENTOS

À Deus, por me permitir concluir mais esse sonho.

À sociedade brasileira, pelo financiamento do meu doutorado.

À Universidade Federal de Lavras, especialmente ao Departamento de Administração e Economia, pelo oferecimento da infraestrutura necessária ao desenvolvimento do curso.

Ao professor Dr. Luiz Marcelo Antonialli, pela disposição em me orientar com um tema ao qual tenho grande interesse e pela sempre prontidão em ajudar no que fosse necessário para a obtenção do meu título de Doutor.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, pela concessão de bolsa de estudos e pelo financiamento do projeto de pesquisa, recursos esses que foram essenciais para a conclusão desta tese e para a minha manutenção no curso.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pela concessão de bolsa de Doutorado Sanduíche, recursos esses que, certamente, contribuíram para a minha formação pessoal e profissional. Igualmente contribuíram para uma melhor qualificação do trabalho aqui apresentado.

Ao professor Dr. Malcolm Wegener, por aceitar me supervisionar na Austrália, não medindo esforços para que eu tivesse uma proveitosa estadia naquele país.

À *The University of Queensland*, que por intermédio de meu supervisor na Austrália, ofereceu uma grande infraestrutura para que eu pudesse desenvolver minha pesquisa.

Ao amigo Prof. Dr. Rafael Faleiros, pela ajuda acadêmica e pessoal ao longo de toda minha caminhada.

Aos meus amigos, por me incentivarem.

Ao bolsista de iniciação científica, Túlio, pelo auxílio na transcrição das entrevistas.

Aos gestores das cooperativas e produtores rurais entrevistados, pelo fornecimento de valorosas informações, sem as quais não seria possível a conclusão do presente trabalho.

Aos professores designados para avaliação do projeto de tese pelo Consórcio Doutoral da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), que contribuíram para o aprimoramento deste trabalho.

Aos membros da banca de qualificação e defesa por aceitarem avaliar e dar sugestões à proposta de pesquisa.

Aos meus familiares que sempre não mediram esforços para me auxiliar na conclusão de meus objetivos acadêmicos.

MUITO OBRIGADO!

RESUMO

Cooperativas lácteas se defrontam com distintas demandas institucionais de forma a se legitimarem em seu campo organizacional. Em decorrência desse contexto, os atores organizacionais se sujeitam a um cenário de perspectivas institucionais, por vezes, ambivalentes. A presente pesquisa intentou, por meio de um estudo multicase, analisar como se dá a resposta das cooperativas lácteas de diferentes opções estruturais no Brasil, de modo mais específico em Minas Gerais, e na Austrália, em relação a duas ordens institucionais (subcampos) aparentemente ambivalentes. Os dados qualitativos foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental em seis cooperativas situadas no Brasil e duas na Austrália. Os resultados além de apontarem as peculiaridades estruturais de cada um dos casos analisados, reportam também os principais problemas existentes no contexto dessas organizações. Em relação às respostas a demanda institucional complexa infere-se que no caso brasileiro existe um desacoplamento - onde as ações de legitimação são aparentemente colocadas em equilíbrio, quando na verdade são pautadas de forma predominante apenas para o atendimento das demandas da ordem institucional do agronegócio não-cooperativo. Já no caso australiano, pela presença de uma forte regulamentação legal, além das demandas do mercado não-cooperativo, as cooperativas são cerceadas a considerarem o ato cooperativo prioritário, fato esse que leva a predominância de uma resposta de equilíbrio.

Palavras-chave: Agronegócio do leite. Cooperativas. Legitimação. Respostas institucionais.

ABSTRACT

Dairy cooperatives are faced with different institutional demands to legitimize themselves in their organizational field. Under this context, organizational actors are subject to an institutional perspectives scenario with ambivalent demands. The present work attempted, using a multi-level study, to analyze how dairy cooperatives, considering different organizational structures, in Brazil, specifically in Minas Gerais state, and Australia, response to two apparently ambivalent institutional orders (subfields). Qualitative data were obtained by semi-structured interviews and documentary research in six cooperatives located in Brazil and two in Australia. The results, besides pointing out the structural peculiarities in each case, also report the main problems in the context of these organizations. In relation to institutional responses, it is inferred that in the Brazilian case there is a decoupling where the legitimation actions are apparently put in balance, when in fact they are predominantly based only to meet institutional demands related to agribusiness (non- cooperative) order. In Australian case, strong legal and market demands put cooperative actors constrained to consider the priority cooperative Act enforcement, in addition to non-cooperative market demands, which leads to balanced response.

Keywords: Dairy Agribusiness. Co-operatives. Legitimation. Institutional answers.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do tema	13
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativas e contribuições da pesquisa	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. A despersonalizada estrutura das cooperativas agropecuárias	21
2.2. O embate epistemológico entre o aspecto social versus o econômico e o ponto de equilíbrio de atuação do negócio cooperativo.....	23
2.3. Distintos modelos de negócios cooperativos	28
2.4. O problema das acusações de falseamento do negócio cooperativo.....	37
2.5 O Campo Organizacional e o Neoinstitucionalismo	39
2.5.1 A identidade organizacional como requisito de legitimação	40
2.5.2 A gestão das demandas institucionais nas organizações híbridas	45
2.5.3 A importância do ambiente interno (intraorganizacional) no processo de gestão estratégica institucional	52
2.6 Modelo teórico-analítico – a gestão estratégica institucional	55
2.6.1 As características da ordem institucional do cooperativismo e do agronegócio lácteo	56
2.6.2 Manipulação	60
2.6.3 Equilíbrio institucional.....	62
2.6.4 Desafio e o dilema do falseamento da natureza cooperativa	63
2.6.5 A perspectiva do desacoplamento	66
2.6.6 Consentimento.....	69
2.7 Contextualizando o cenário de estudo - o setor lácteo	72
2.7.1 O agronegócio lácteo.....	72
2.7.1.1 O agronegócio lácteo no Brasil.....	72
2.7.1.1.1 O agronegócio lácteo em Minas Gerais	80

2.7.1.2	O agronegócio lácteo na Austrália.....	84
2.7.2	O cooperativismo lácteo.....	96
2.7.2.1	O cooperativismo de leite no Brasil.....	96
2.7.2.1.1	O cooperativismo de leite em Minas Gerais	98
2.7.2.2	O cooperativismo lácteo na Austrália.....	99
3.	METODOLOGIA	110
3.1	Tipo de pesquisa.....	110
3.2	Definindo o(s) objeto(s) de estudo.....	110
3.3	Coleta de dados	113
3.4	Análise e interpretação dos dados	116
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO	119
4.1	Contextualizando a estruturação das cooperativas lácteas.....	119
4.1.1	Cooperativa Beta.....	119
4.1.1.1	Cooperativa Singular Beta 1 (CSB1).....	125
4.1.1.2	Cooperativa Singular Beta 2 (CSB2).....	129
4.1.2	Cooperativa Alfa	131
4.1.2.1	Cooperativa Singular Alfa 1 (CSA1).....	150
4.1.2.2	Cooperativa Singular Alfa 2 (CSA2).....	153
4.1.2.3	Cooperativa Singular Alfa 3 (CSA3).....	155
4.1.2.4	Cooperativa Singular Alfa 4 (CSA4).....	158
4.1.2.5	Cooperativa Singular Alfa 5 (CSA5).....	161
4.1.2.6	Cooperativa Singular Alfa 6 (CSA6).....	163
4.1.2.7	Cooperativa Singular Alfa 7 (CSA7).....	165
4.1.3	Cooperativa do Queijo	167
4.1.4	Cooperativa do Delta.....	172
4.1.5	Cooperativa do Triângulo.....	178
4.1.6	Cooperativa do Oeste	183
4.1.7	Cooperativa Australiana.....	187
4.1.8	Cooperativa do Norte Australiano (CNA)	203
4.2	Os casos estudados e seus pontos de pressões institucionais latentes e/ou reais	220

4.2.1	Cooperativa Beta	220
4.2.1.1	Pretensão de implementação do MCD.....	220
4.2.1.2	Concorrência entre central e cooperativas singulares	221
4.2.1.3	Disputas eleitorais e o processo político/administrativo interno	222
4.2.1.4	Ambiente e políticas internas nas cooperativas singulares associadas	225
4.2.1.4.1	Política do preço final do leite.....	225
4.2.1.4.2	Concorrência com grandes conglomerados processadores	228
4.2.1.4.3	Problemas de gestão	229
4.2.1.4.4	Desconhecimento do funcionamento e as discordâncias internas.....	230
4.2.2	Cooperativa Alfa	231
4.2.2.1	Preço do leite	231
4.2.2.2	Precificação variável do leite	233
4.2.2.3	Veto ao ajuntamento de leite.....	236
4.2.2.4	Recusa na captação de leite de perfil não condizentes com o “Manual”	237
4.2.2.5	Perpetuação de dirigentes e a política de gestão no empreendimento central 238	
4.2.2.6	Prerrogativa da exclusividade de fornecimento do leite e a concorrência entre cooperativa central/singulares	239
4.2.2.7	Extensa área de atuação, distintos perfis relacionais e conflitos regionais com as políticas organizacionais	240
4.2.2.8	Potenciais interesses conflitantes da estruturação híbrida do negócio.....	243
4.2.2.9	Ambiente interno das cooperativas singulares e sua relação com a cooperativa central 246	
4.2.2.10	Comunicação deficitária e participação nas decisões no âmbito da cooperativa central.....	247
4.2.2.11	Dependência das cooperativas singulares às ações da cooperativa central 248	
4.2.3	Cooperativa do Queijo	248
4.2.3.1	Preços praticados e o sistema de precificação vigente.....	248
4.2.3.2	Concorrentes na captação do leite.....	249
4.2.3.3	Poder de negociação desigual na relação com os varejistas	250
4.2.3.4	Reduzido sentimento de pertencimento	251
4.2.4	Cooperativa do Delta.....	251
4.2.4.1	Preço pago pelo leite e preço de venda dos insumos agropecuários.....	251
4.2.4.2	Modificações estruturais e suas implicações	253

4.2.4.3	Política interna da cooperativa.....	254
4.2.5	Cooperativa do Triângulo.....	255
4.2.5.1	Decisões administrativas.....	255
4.2.5.2	Desconfiança dos associados	256
4.2.5.3	Preço do leite	258
4.2.6	Cooperativa do Oeste	258
4.2.6.1	O processo político-eleitoral	258
4.2.6.2	Concorrência com outros processadores e oportunismo dos associados	259
4.2.6.3	Dependência e informalidade na relação com o agente processador.....	260
4.2.7	Cooperativa Australiana	260
4.2.7.1	Extensa área de atuação e a variabilidade do perfil dos associados	260
4.2.7.2	Dependência da relação contratual com apenas um agente processador	262
4.2.7.3	O preço no macro ambiente	264
4.2.8	Cooperativa do Norte da Austrália.....	266
4.2.8.1	Assimetria do poder de negociação e a dependência contratual com varejistas 266	
4.2.8.2	Preço do leite praticados pela cooperativa.....	268
4.2.8.3	Competição interna	270
4.2.8.4	Extensa área de atuação e diversidade do perfil de associados	271
4.3	Gestão das demandas institucionais interveniente nas cooperativas lácteas	272
4.3.1	A resposta à complexidade institucional nas cooperativas lácteas do Brasil	273
4.3.1.1	Condicionantes gerais da estrutura do campo e dos atributos organizacionais 273	
4.3.1.1.1	Precificação do leite	273
4.3.1.1.2	O distanciamento do requerimento de legitimação do ato cooperativo ..	276
4.3.1.1.3	Quanto maior o negócio maior a pressão institucional pelo subcampo do agronegócio.....	279
4.3.1.1.4	Baixa cobertura e conflitos na atuação dos órgãos de representação do setor cooperativista	282
4.3.1.2	O enquadramento teórico e as respostas predominante às demandas institucionais complexas.....	282
4.3.2	A resposta à complexidade institucional nas cooperativas lácteas na Austrália	284
4.3.2.1	Condicionantes gerais da estrutura do campo e dos atributos organizacionais 285	

4.3.2.1.1	Formalização contratual	285
4.3.2.1.2	As demandas do cooperativismo.....	286
4.3.2.1.3	A regência da lei a respeito da condução do ato cooperativo	286
4.3.2.1.4	A expressividade do varejo e os fatores intervenientes no preço do leite 288	
4.3.2.1.5	O tamanho das cooperativas lácteas.....	289
4.3.2.2	O enquadramento teórico e a resposta predominante às demandas institucionais complexas.....	290
CONCLUSÕES		292
REFERÊNCIAS		298
ANEXOS		312

1. INTRODUÇÃO

O presente capítulo, de natureza introdutória, apresentará uma breve contextualização do tema a ser tratado, bem como externará a inquietação teórica por meio do problema de pesquisa. Igualmente, de maneira geral, e específica, delimitará os objetivos a serem alcançados com a pesquisa empírica, além das possíveis contribuições teóricas e práticas que podem ser obtidas.

1.1 Contextualização do tema

Os empreendimentos operantes em qualquer contexto de mercado são, nas palavras de Brunsson (1989) e Whittington (2002), direcionados a funcionarem a partir de normas de conduta razoável¹. Tal direcionamento acaba por conformar similaridades entre a forma de ação e estruturação das organizações (DIMAGGIO; POWELL, 2005).

Se o processo de tomada de decisão em qualquer empreendimento é um processo correlacionado a gestão de conflitos, conforme evidencia Pondy (1967), no caso das cooperativas esses conflitos tendem a ser superiores. Isso se deve não só pela estruturação do empreendimento, tomado por si mesmo, em vista de sua natureza política, mas, principalmente, em relação aos seus fins. Incrustado em objetivações sociais e econômicas, as cooperativas, na concepção de Lewis (2006), se defrontam rotineiramente com o dilema existencial de atender essas objetivações.

Além, ou em decorrência, desse contexto, há ainda o fato de o empreendimento cooperativo estar situado na intersecção de distintos ordenamentos institucionais. Esses ordenamentos, teoricamente, por vezes, possuem delimitações antagônicas. Nesse sentido, gerenciar perspectivas institucionais ambivalentes, se atentando para “as normas de conduta razoáveis”, delimitadas pelo campo organizacional, é uma condição inerente à sustentabilidade do negócio².

O enfoque dos campos e subcampos organizacionais permite conceber pressupostos analíticos acerca da origem das demandas institucionais ambivalentes que se fazem presentes nas atividades das cooperativas. No caso específico das cooperativas, por serem organizações situadas na intersecção de diferentes ordens institucionais (subcampos), em decorrência de suas

¹ Essa conduta razoável seria as diretrizes cerimoniais vigentes no ambiente institucional que caso não sejam seguidas acarretaria ao negócio os “[...] rótulos prejudiciais de excêntrica, antiquada, não confiável [...]” (WHITTINGTON, 2002, p. 74).

² Meyer e Ronan (1977).

características estruturais e doutrinárias, sofre-se a influência de múltiplas demandas institucionais, que por vezes apresentam inconsistências.

A suposição, e, portanto, a principal suposição a ser comprovada ou refutada, é que uma cooperativa, por meio de seus atores formativos, somente será sustentável se atuar no atendimento das difusas e ambivalentes pressões institucionais, dos subcampos organizacionais aos quais está imersa. A sustentabilidade do empreendimento advém da forma como os atores organizacionais conseguem a legitimação necessária à sua sobrevivência.

Essa ação, pela lente teórica aqui adotada, tem reflexos não apenas nos procedimentos atitudinais dos atores organizacionais, mas na própria estruturação do negócio cooperativo.

Assim, o ponto principal é que estudar empreendimentos cooperativos requer não somente a compreensão da natureza híbrida do negócio, já amplamente estudada, mas de igual forma, reconhecer a existência da ação voltada a gestão de demandas institucionais ambivalentes em diferentes modelos de negócios cooperativos. A concepção adotada é que os atores organizacionais situados internamente no âmbito do empreendimento cooperativista terão de atuar articulando-se entre arenas institucionais internas e externas, por vezes com demandas antagônicas, de forma a alcançar um nível de legitimação que favoreça a perenidade do negócio (MEYER; RONAN, 1977; BRUNSSON, 1989³).

Tal inferência não é uma suposição, haja vista que no âmbito de organizações híbridas já o fora percebido (ações estratégicas sob demandas ambivalentes) em Kraatz e Block (2008), Greenwood et al. (2011), Scherer et al. (2014) e outros. Por outro lado, análises direcionadas ao contexto de entendimento de como essas manifestações institucionais paradoxais se coenvolvem e o resultado prático disso ao nível organizacional, ainda é uma questão pouco compreendida (JARZABKOWSKI et al., 2013).

Nesse sentido, especificamente no caso das cooperativas lácteas, o ato de identificar quais são as demandas institucionais intervenientes e a forma pela qual as ações estratégicas são empreendidas de forma a gerenciar essa ambivalência e legitimar o negócio para com seus diversos subcampos é contribuir para dirimir a ainda incipiente compreensão das mudanças estruturais ocorridas nesses empreendimentos, conforme relatam Menard (2006), Bijman et al. (2013) e Biswas (2015).

Além da assunção do fato da existência de distinções estruturais no contexto das cooperativas lácteas, o presente trabalho assume as constatações de Cook (1994), em que se

³ Brunsson (1989) e Meyer e Ronan (1977) são taxativos ao afirmarem que a ação estratégica de qualquer empreendimento deve se pautar, muito mais por uma legitimidade institucional do que por uma produção eficiente.

percebe que diferenças macroestruturais relacionadas a países considerados desenvolvidos e aqueles em vias de desenvolvimento são variáveis intervenientes de importância no estudo de cooperativas agropecuárias. A partir disso, a presente proposta de pesquisa intentou verificar os pressupostos teóricos aqui delimitados em cooperativas lácteas situadas em dois países, na Austrália e no Brasil. Especificamente no caso do Brasil houve o recorte geográfico delimitado pelo estado de Minas Gerais, que é a unidade da federação que concentra o maior número de cooperativas lácteas.

Considerar o fato de a existência de distintas estruturas organizacionais cooperativas no agronegócio do leite, assumindo além disso, um enfoque geopolítico macro – considerando-se como campo de estudo organizações situadas em regiões desenvolvidas e em vias de desenvolvimento - é somar esforços para apontar indicativos iniciais se estruturas organizacionais de diferentes também responderão de forma diferenciada as demandas institucionais.

Conforme se percebe, existem inquietudes teóricas que tornaram exequível a pesquisa em relação à admissão de que existe uma ação dos atores organizacionais com vistas ao atendimento (legitimação) das ordens institucionais ambivalentes intervenientes nas cooperativas lácteas. Lacuna manifesta é também o fato de que essas respostas podem se manifestar de maneira distinta em estruturas organizacionais diferentes, e em contextos macroestruturais diferentes, mas também podem ser a causa de distinções.

Dessa forma, é necessário compreender como as pressões institucionais macro e micro (em nível organizacional) ambientais são interpretadas e manejadas ao nível organizacional de forma a se obter uma legitimidade interna e externa. Igualmente relevante são os reflexos dessa interpretação na estruturação organizacional das cooperativas.

Diante do exposto, o problema da presente pesquisa foi formulado pela seguinte questão: **como as pressões institucionais ambivalentes do campo organizacional das cooperativas lácteas são gerenciadas pelos atores organizacionais em cooperativas do setor lácteo no Brasil e na Austrália?**

1.2 Objetivos

Para responder a tal intento foram traçados alguns parâmetros norteadores, visualizados nos objetivos geral e específicos abaixo relacionados.

Objetivo geral: compreender a gestão institucional em diferentes cooperativas agropecuárias que atuam no setor lácteo, comparativamente, entre Brasil e Austrália.

Objetivos específicos:

- a) Evidenciar as características estruturais de diferentes modelos de negócios de cooperativas lácteas que atuam no Brasil, com foco em Minas Gerais, e na Austrália;
- b) Identificar os principais pontos de tensão com efeitos na legitimidade do negócio no âmbito dos atores organizacionais;
- c) Apontar como se dá a gestão das pressões institucionais no negócio cooperativo.

1.3 Justificativas e contribuições da pesquisa

Diversos estudos no âmbito do cooperativismo agropecuário considerando a perspectiva da natureza híbrida do negócio cooperativo, destacadamente o enfoque da dualidade social/econômica. Esses estudos são taxativos ao afirmarem que movimentações contemporâneas nesses empreendimentos se voltam a uma prática de isomorfismo institucional, conforme se percebe em Sander e Cunha (2013), Amodeo (1999) e outros.

A questão principal é que não se deve, na concepção de Crubellate et al. (2004), refutar a capacidade das organizações em atuarem estrategicamente em relação as demandas institucionais, notavelmente em relação a organizações situadas na intersecção de distintas ordens/subcampos institucionais. Vale ressaltar que a característica híbrida do negócio cooperativo não é a única condicionante de imersão do negócio em diversas ordens institucionais. Como relata Greenwood et al. (2011) é preciso compreender como as ordens institucionais intervenientes nas organizações estão estruturadas (centralização, consolidação, fragmentação). De modo que o ambiente institucional ao sofrer variações influenciará na forma como as organizações respondem ao que é demandado.

Pela compreensão da ação estratégica voltada a legitimação do negócio nas diversas ordens institucionais as quais o mesmo tem ligação, os tomadores de decisão dessas organizações terão de considerar, sob a prerrogativa de manutenção do negócio (sobrevivência), o atendimento, ou evidenciação de atendimento, a todas as pressões institucionais.

Somente nesse contexto é que haverá condições institucionais para a perenização da manutenção das atividades do empreendimento, considerando, obviamente, os pressupostos defendidos pelo Neoinstitucionalismo – necessidade de legitimação. Dessa forma, apenas por meio de uma ação estratégica, deliberada e/ou emergente, será possível o atendimento às distintas ordens institucionais relacionadas ao negócio de forma a obter a legitimação das ações empreendidas e como consequência a legitimidade necessária à sobrevivência do negócio.

Advoga-se, conforme constatado empiricamente por Machado-da-Silva e Fonseca (2010), Whittington (2002), Powell (1991), Brunsson (1989), Meyer e Ronan (1977) e outros, que estar

legitimado é condição de vital importância para a sobrevivência de qualquer empreendimento imerso em qualquer rede social.

A lente teórica que subsidia essas afirmações, conforme já anteriormente adiantado, se apoia nas diretrizes preconizadas pelo Institucionalismo Sociológico, notavelmente em sua perspectiva mais contemporânea, no enfoque do Neoinstitucionalismo. Adicionalmente aos pressupostos do Neoinstitucionalismo, emprega-se também o enfoque dos Campos Organizacionais.

Em síntese, o principal apontamento da junção de ambas as correntes teóricas se apega ao fato de que em determinados entrelaçamentos sociais, oriundos de interações entre os atores que compartilham determinados níveis de proximidade (campos organizacionais), há a expectativa de compartilhamento de comportamentos, os definidos como os procedimentos mais aptos a serem seguidos. A medida que esses atores, situados nesses campos organizacionais evidenciam uma adequação as regras e procedimentos (instituições) gera-se uma credibilidade para com os demais atores (legitimação).

A questão basilar é que, no caso das cooperativas, a busca pela creditação se defronta com demandas institucionais aparentemente ambivalentes⁴. Por essa concepção, os atores organizacionais, com destaque para os tomadores de decisão, enfrentam ordens institucionais antagônicas e necessitam legitimar o negócio em todas essas ordens de forma a evitar a perda de legitimidade e, por consequência, comprometerem a sobrevivência do empreendimento.

Afinado aos objetivos da presente pesquisa, o trabalho de Ashforth e Reingen (2014), por exemplo, propôs-se explorar a forma como se dá a gestão de perspectivas ambivalentes no contexto de uma cooperativa agropecuária nos Estados Unidos da América. Contudo, as análises empíricas realizadas são unidirecionais, partindo-se da premissa de que existem entendimentos psicossociais distintos no quadro social da cooperativa, e que apenas pela compreensão da forma como é gerenciada essa ambivalência de entendimento interna torna-se possível entender como o negócio consegue alcançar sustentabilidade.

Ashforth e Reingen (2014) não consideraram, à vista disso, a manifestação das requisições institucionais emanadas pelo ambiente estrutural externo. Por essa deficiência não foram consideradas as instituições financeiras, organismos representativos, demandas governamentais, dentre outros, que podem cercear as perspectivas psicossociais dos atores sociais internos. Há, como se sabe, pelos trabalhos de Dimaggio e Powell (1983), pressões

⁴ As demandas institucionais ambivalentes não se ligam apenas à dupla natureza do negócio cooperativo (social/econômico), mas a todos os subcampos a que o empreendimento possa ter ligação, que podem ou não ter relação com essa dupla natureza.

ambientais externas com vistas a uma homogeneização das ações e estruturas, ação essa denominada de isomorfismo.

Ademais é ainda desconhecido como essas respostas ocorreriam em diferentes taxonomias de cooperativas atuantes em um mesmo contexto de mercado em diversos países, como percebido por Chaddad e Iliopoulos (2013), Nilsson (1999), Krivokapic-Skoko (2002), dentre outros. Igualmente importante é a compreensão de até que ponto a própria estruturação do negócio é uma resposta a essas demandas institucionais.

Sob essa lógica, assimila-se os preceitos sugeridos por Powell (1991) e Greenwood et al. (2011) quando afirmam que as características taxonômicas das organizações, com destaque para a estrutura de propriedade e a forma de governança, frente à complexidade institucional, podem ser sensíveis a dinâmicas de resposta distintas.

O presente trabalho complementa a teoria relacionada ao entendimento do processo de gestão estratégica das demandas institucionais potencialmente paradoxais de organizações híbridas, mesmo sob um contexto tendenciado ao isomorfismo, conforme preconizado por DiMaggio e Powel (1983, 2005). A pesquisa também inova ao tentar verificar se dá o atendimento a partir de um enfoque multivariado (diferentes taxonomias organizacionais) e multidimensional (representação da origem da ambivalência sob uma perspectiva interna/externa).

Destaca-se, nesse contexto, a ambição de preencher uma das lacunas identificadas no trabalho de Walter et al. (2011, p.297) no tocante às organizações intrincadas sob a conformação de ordens institucionais ambivalentes (organizações híbridas), uma vez que os mencionados pesquisadores reafirmaram a relevância de se “identificar o que influencia a decisão de adaptar ou não uma prática a ser adotada e como esse processo é realizado nas organizações”. Lacuna semelhante é externada por Novkovic (2013), quando este afirma que há uma necessidade de se estabelecer quais seriam as ações que levariam os empreendimentos a se desvencilharem de seus contextos operacionais complexos.

A principal concepção analítica é que no caso de organizações complexas⁵, situadas em ordenamentos institucionais sobrepostos, como é o caso das cooperativas, as requisições institucionais são heterogêneas, originárias de distintos (sub)campos e, portanto, requerentes de ações, aqui consideradas estratégicas, com vistas a uma legitimação igualmente multidimensional. Por legitimação entenda-se a necessidade de o negócio estar creditado tanto

⁵ Termo utilizado por Skelcher e Smith (2014) em referência às organizações híbridas de natureza não lucrativa.

aos atores internos, quanto aos externos, considerando-se demandas incongruentes nesses dois espaços (diversas demandas).

Nesse sentido, quando as cooperativas agropecuárias de maneira geral⁶, e as do setor lácteo especificamente⁷, estão a encarar cada vez mais desafios relacionados à assimilação das práticas mercadológicas prevaletentes, conforme ressaltado por Galerani (2003), Valentinov (2007), Chaddad (2007), Boland et al. (2011), Liang (2012), Mnerie (2012), Kalogeras et al. (2013), Diniz et al. (2013), Prazash (2013), há também questões complementares que devem ser levadas em consideração, notavelmente em relação à gestão institucional (PFEFFER; SALANCIK, 1978; MEYER; RONAN, 1977).

No âmbito da escolha dos casos de estudo, além da assunção da existência de diferentes modelos de negócios no cooperativismo lácteo, houve também a incorporação do fato de que aspectos geopolíticos macroestruturais podem exercer também influencia no comportamento desse tipo de organização, inclusive pelo fato de que as demandas institucionais podem ser diferentes. Conforme percebido no trabalho de Cook (1994), cooperativas agropecuárias de países denominados desenvolvidos se diferem daquelas situadas em países em vias de desenvolvimento, como é o caso do Brasil.

A partir de tal concepção, além das distinções estruturais de cooperativas lácteas brasileiras, a Austrália foi escolhida como contexto de seleção de casos por apresentar qualificantes de aproximação com algumas diretrizes basilares de comparação. Esses qualificantes perfazem o que aqui se denomina de tripé de aproximação macroestrutural.

O primeiro qualificante aproximativo se refere as mudanças de atuação do governo no mercado do leite. Em ambos os países o preço do leite foi por muito tempo regulamentado (tabelado) pelo governo. No Brasil, o processo de desregulamentação ocorreu no ano de 1990. Já na Austrália, o fim da intervenção governamental no preço do leite ocorreu dez anos mais tarde, no ano 2000. A partir desse cenário houve uma forte instalação de empresas multinacionais nos elos finais da cadeia produtiva do leite acirrando consideravelmente a competitividade entre os agentes.

Tanto no Brasil quanto na Austrália, diferentemente de países como a Nova Zelândia e os Estados Unidos da América, há a manutenção legal do princípio cooperativista da participação unitária de cada sócio, também conhecido como princípio democrático nas palavras de Lewis (2006). Isso significa que independentemente do valor subscrito em quotas pelo produtor rural

⁶ Fulton e Giannakas (2013).

⁷ Junqueira (2010).

haverá a possibilidade de o mesmo participar das decisões colegiadas do empreendimento com apenas um voto. A manutenção do princípio democrático perfaz o segundo ponto de aproximação macroestrutural entre ambos os países.

Por fim, as similaridades climáticas caracterizam o último ponto aproximativo. Conforme salientado por Roma Junior et al. (2009), Renaudeau et al. (2011) e outros, o fator climático é relevante na medida em que períodos de safra e entressafra interferem na qualidade, precificação e produtividade de leite. A partir dessa premissa é relevante comparar cenários com os condicionantes edafoclimáticos com certo grau de similaridade.

Além desses três pontos de aproximação, comprovando a existência de similaridades adicionais na cadeia produtiva do leite entre Brasil e Austrália, o trabalho de Teixeira (2004) aponta mudanças simultâneas nas agências públicas de pesquisa e extensão rural no tocante a a atividade leiteira ocorrido em ambos os países.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. A despersonalizada estrutura das cooperativas agropecuárias

Empreendimentos cooperativos do setor agropecuário apresentam características e funções peculiares quando comparados a outros tipos de negócios. Em decorrência disso, as cooperativas agropecuárias teriam por finalidade suprir uma falha de mercado por meio do aumento no poder de barganha, tanto na comercialização dos produtos de seus membros, quanto na aquisição de insumos a menores preços. Por ser um empreendimento voltado a esses dois objetivos, o objetivo-fim seria potencializar os resultados econômicos de seus sócios, e não os do empreendimento. Burt (2004) traça cinco características distintivas desse tipo de empreendimento, conforme se verifica no Quadro 1.

Quadro 1 – Características dos empreendimentos cooperativos

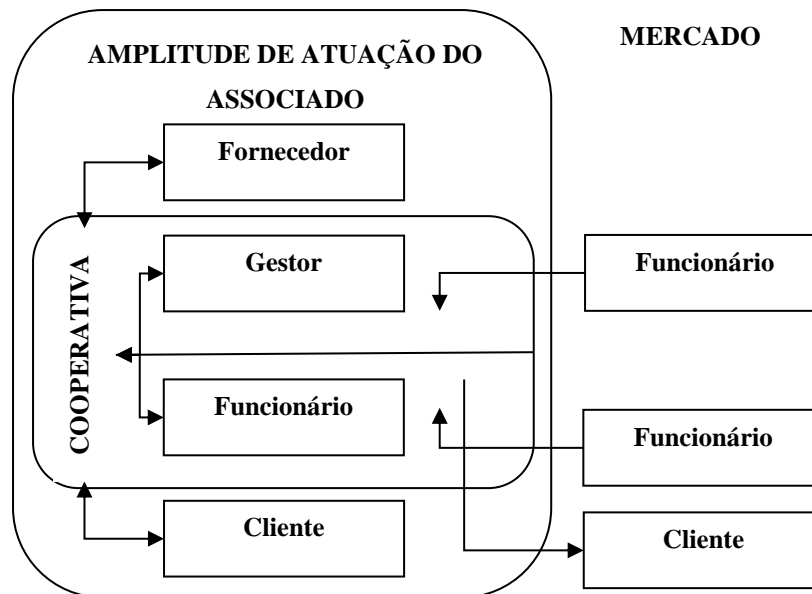
Perspectiva	Definição
Autogestão	São empreendimentos de propriedade e controlados por seus membros, que elegem o conselho de membros entre si para a tomada de decisão e fiscalização do negócio;
Proporcionalidade	A prevalência de decisão se dá por votação relacionada à pessoa do associado e não ao capital investido pelo mesmo;
Participação democrática	Deduzidas as despesas e os investimentos, as sobras são destinadas aos associados na medida de utilização dos mesmos nas atividades econômicas da cooperativa;
Finalidade não-lucrativa	São motivadas não pela busca de lucro, mas pela criação de um contexto favorável ao oferecimento de serviços que satisfaçam as necessidades dos membros para o oferecimento de bens de qualidade e a preços acessíveis, bem como para a compra de insumos igualmente acessíveis;
Foco no associado	Existem apenas com a finalidade de servir os membros associados.

Fonte: Burt (2004).

A considerar a estruturação acima relacionada, em que há uma considerável despersonalização de papéis funcionais e demandas plurais, invariavelmente o processo de gestão torna-se complexo, o que ascende o potencial de conflitos (LEVI; DAVIS, 2008).

A despersonalização das cooperativas agropecuárias relaciona-se, dentre outras, principalmente a figura do associado, que ao mesmo tempo é cliente, fornecedor e proprietário; do gestor-associado, que é proprietário e administrador; e do gestor-contratado, que terá de buscar a perenidade do negócio sem atuar às expensas dos próprios proprietários (Figura 1).

Figura 1 – Distintas naturezas dos *stakeholders* no empreendimento cooperativo



Fonte: adaptado de Benecke (1980).

Dado esse cenário, Dunn (1988) define que a governança de uma cooperativa agropecuária é o entrelaçamento de três princípios básicos, o princípio do usuário-proprietário, do controlador-usuário e o do beneficiário-usuário. Para manter o negócio estável (perene), sem a perda de sua identidade formativa, necessário se faz a aderência a essa tríplice orientação.

De forma mais simplória, porém mais recorrente na literatura, diversos autores preferem denominar as cooperativas como empreendimentos de dupla natureza, justificando assim sua denominação de negócio híbrido (HELM, 1968; BRAZDA, 2004; LEVI; DAVIS, 2008; LINS; PIRES, 2011; NOVKOVIC, 2013; PUUSA et al., 2013; VALENTINOV; ILIOPOULOS, 2013; BOONE; OZCAN, 2014). Sob tal corrente, o negócio cooperativo atuaria com vistas à “promoção econômica e geração de renda ao seu associado, mas também enfatizando o estreitamento de operações com relações mais humanísticas” (PUUSA et al., 2013, p.6).

Conforme se percebe, a (dupla) natureza das cooperativas faz do empreendimento um negócio complexo, com um quadro social com perspectivas, na grande parte das vezes, multivariadas. Fulton e Giannakas (2013), diante desse quadro, ressaltam que as dificuldades conflitantes acentuar-se-ão exponencialmente, principalmente junto àquelas organizações operantes no agronegócio, em vista das rápidas e progressivas mudanças que esse setor econômico tem passado nos últimos anos.

2.2. O embate epistemológico entre o aspecto social versus o econômico e o ponto de equilíbrio de atuação do negócio cooperativo

No ponto ótimo de atuação do negócio cooperativo, aquele que caracteriza a natureza híbrida do negócio, coexistiria perspectivas ambivalentes. Igualmente, algumas das demandas institucionais do negócio são demasiadamente abstratas do ponto de vista de sua implementação/verificação no campo prático (LEVI; DAVIS, 2008). Assim sendo, é preciso reconhecer que o equilíbrio das objetivações do negócio cooperativo é mais fácil de ser discutido no campo teórico, se fazendo um assunto complexo no âmbito prático.

A partir dessa dificuldade, autores passam a pontuar quais seriam os enfoques de maior relevância de serem sobrepujados nas ações dos atores organizacionais. Michels (2000), por exemplo, afirma que a perspectiva social é a mais importante. O mencionado autor ressalta que o sucesso de qualquer cooperativa é medido pela capacidade do negócio em ressaltar seu caráter de ajuda mútua, autorresponsabilidade e os princípios de democracia. Pensamento próximo a este é o de Centner (1988), em que é afirmada a noção de que a constituição de cooperativas no setor do agronegócio tem por finalidade o atendimento de uma tripla necessidade, a social, a filosófica e a humana⁸.

Planas e Valls-Junyent (2011) de maneira semelhante, ao analisarem diversos casos empíricos na Espanha, são enfáticos ao afirmarem que o processo de gestão do negócio cooperativo agropecuário deve ser voltado ao fortalecimento da confiança do associado para com o empreendimento. Tal fato só seria alcançado, sob pena de fracasso do negócio, pelo fortalecimento do aspecto social e político.

Ainda em relação a importância de dar notabilidade ao aspecto social, Trechter et al. (2002) afirmam que quando o empreendimento passa a ser pautado unicamente pelo aspecto da competitividade (eficiência financeira), e os aspectos sociais não são os prioritários, há uma perda do capital social. Essa perda de capital social levaria a uma percepção de baixo sentimento de pertencimento ao negócio por parte do cooperado, o que comprometeria a própria participação desses associados.

É preciso considerar que os defensores da vertente solidária⁹ do cooperativismo são extremamente reticentes no que se relaciona a ampliação da atuação de um mesmo negócio cooperativo para extensas áreas geográficas, visto que a identidade grupal, especialmente o

⁸ Na perspectiva de Centner (1988) a tripla necessidade seria fruto da própria interação humana, onde a vertente social e o desenvolvimento comunitário são variáveis principais.

⁹ Vertente solidária é compreendida por um tipo de cooperativismo cujo enfoque é altamente marcado pelos dogmas ideológicos da cooperação, enquanto doutrina (autogestão, altruísmo, reciprocidade) (GAIGER, 2013).

ideal cooperativo, poderia ser perdido. Rios (2006) externa que para os teóricos desta perspectiva, o mais importante do cooperativismo não está atrelado a ganhos econômicos, e sim, aos ganhos sociais.

A perspectiva tendenciada à cooperação enquanto prática ideológica, consubstanciada nos empreendimentos de ação coletiva (cooperativas) pode ser explicada também pela expansão “patrocinada” desse tipo de organização por parte do Estado. Fato este que é recorrente em muitos países em vias de desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Na maioria das vezes, a criação de empreendimentos coletivos é, ou esteve atrelada a cofinanciamentos de recursos públicos, como uma forma social de desenvolvimento local. Nesse contexto, a preocupação com a eficiência econômica torna-se menos recorrente, uma vez que o Estado, além de incentivador, atua também como o fomentador de recursos financeiros.

Por outro lado, apesar da importância social que os empreendimentos cooperativos apresentam, ligados ao aspecto democrático dessas organizações, Bialoskorski Neto (2008) ressalta que essas organizações devem ter preocupações econômicas¹⁰. Essa perspectiva seria aquela a ser focalizada como a predominante no escopo de gestão do negócio.

Todavia, Valentinov e Iliopoulos (2013) apresentam diferentes linhas de enfoque econômico para a compreensão dessas organizações, o que se denominou de tendências econômicas das firmas cooperativas. Tais perspectivas estão sumarizadas no Quadro 2.

¹⁰ As relações entre o empreendimento comum e as suas unidades autônomas associadas é de auxílio a *performance* econômica e a maximização de lucros de cada uma destas unidades, em separado [...]” (BIALOSKORSKI NETO, 2008, p. 15).

Quadro 2 – Tendências econômicas das firmas cooperativas

CORRENTE TEÓRICA	PERCEPÇÃO
Integração vertical	A cooperativa agropecuária não constitui uma firma em si mesma. Ela é a soma das unidades de seus associados. Assim, não há de se falar em ganhos ou perdas no negócio cooperativo.
Firma	A cooperativa é percebida como uma firma separada do negócio de seus associados, que busca otimizar por si mesma alguma função específica. Está imersa no processo de alienação dos membros para com o negócio.
Coalizão	A cooperativa é uma coalizão de participantes que têm diferentes objetivos e serão dela parte na medida em que perceberem que seus objetivos estão sendo atendidos. O foco é no poder de barganha econômico do empreendimento. Foco na Teoria dos Jogos, nos anseios heterogêneos, conflitos de agência, etc.

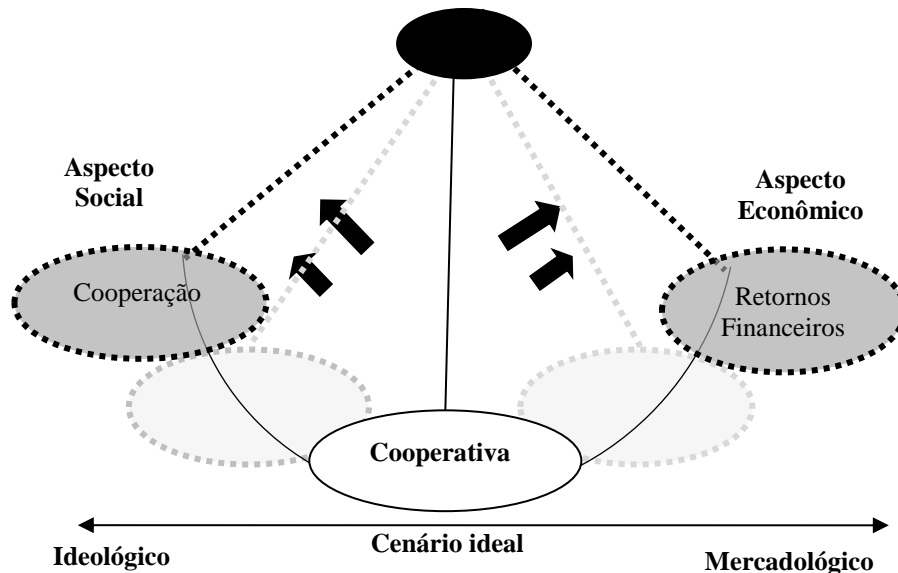
Fonte: Valentinov e Iliopoulos (2013).

De maneira geral, nesta perspectiva, é entendido que o principal norteador do movimento cooperativo é a correção de falhas de mercado, em vista da concentração monopolística, que só serão efetivamente alcançadas mediante a viabilidade econômica do empreendimento. Essa viabilidade econômica do empreendimento, por extensão, remete-se à própria viabilidade das unidades de seus associados.

Bijman et al. (2013) advogam que há uma tendência premente de fazer com que as cooperativas agropecuárias sejam mais orientadas ao mercado, em detrimento ao seu foco historicamente voltado para dentro, ou seja, para seus associados. Esse entendimento é justificado por Krivokapic-Skoko (2002), na medida em que se entende que o interesse primordial de qualquer produtor rural, quando de seu ingresso numa cooperativa, é a busca por serviços/insumos a preços reduzidos e o escoamento de suas mercadorias a melhores (mais elevados) preços.

O empreendimento cooperativo está, a partir dos cenários traçados, num cenário que funcionaria, metaforicamente, como um pêndulo, ora defendido como um negócio social, ora como um empreendimento de caráter econômico (Figura 2).

Figura 2 – Representação esquemática da contextualização econômica e social das cooperativas



Fonte: elaboração própria.

Essa dualidade conflituosa não é contemporânea. Hogeland (2006) afirma que a disputa entre o caráter social e o econômico tem raízes na própria história de surgimento do movimento cooperativo. Ademais, diversos estudos têm sido realizados com o intuito de verificar tal dualidade¹¹.

Qualquer atuação tendenciada a um dos extremos seria motivo de descontentamentos internos, além do próprio revés epistemológico ocasionado, o que suscitaria debates acerca do desvirtuamento do negócio cooperativo. Assim, o pressuposto ideal é que a cooperativa esteja centralizada num ponto de equilíbrio, conforme representado pela Figura 3.

Tal centralidade seria alcançada na medida em que o empreendimento, por seus atores constitutivos, conseguisse buscar atender aos objetivos sociais, mas, de igual forma, os objetivos econômicos.

Cabe, todavia, o esclarecimento que não há um padrão estrutural definido acerca de como viria a ser alcançada a plenitude dessa forma híbrida, nem mesmo quais os critérios utilizados para verificá-la. Se não há indicativos empíricos da forma como esse ponto ótimo seria

¹¹ Sander e Cunha (2013), Amodeo (1999) e outros.

alcançado, noutro lado, existem inferências de que tais objetivações são um tanto quanto utópicas, como mencionado por Puusa et al., 2013.

Fato que tem intensificado debates acerca do posicionamento institucional de cooperativas no escopo da natureza híbrida do negócio é o surgimento de estruturas organizacionais diferenciadas. Esses novos padrões organizacionais apresentam mudanças expressivas em relação ao que usualmente se denomina de cooperativas tradicionais, destacando-se nessa seara o grau de assimilação de cada uma das perspectivas prescritas na dupla natureza do negócio. Haveria, portanto, distinções relacionadas à estruturação do negócio cooperativo, que culminaria igualmente em distinções relacionadas à forma pela qual essas organizações percebem as demandas institucionais ligadas à natureza do negócio.

2.3. Distintos modelos de negócios cooperativos

Segundo Kay et al. (2014), com as mudanças que o cenário do agronegócio vem sofrendo nos últimos anos, com destaque para a incorporação de inovações tecnológicas, de novas formas de gestão e as mudanças nos hábitos e nos desejos dos consumidores, as organizações que operam nesse setor tiveram que se reinventar. A esse respeito, Nilsson (1999), Krivokapic-Skoko (2002), Mazzarol et al. (2011), Cook e Chaddad (2004), Chaddad e Iliopoulos (2013), Kalogeras et al. (2013); Karlson (2005) evidenciam, especificamente no caso das cooperativas agropecuárias, o surgimento de distintas taxonomias¹² organizacionais.

Cook e Chaddad (2004), por exemplo, analisaram diversos padrões estruturais de cooperativas em diversos países, tomando como critério diferenciador a forma como os direitos de propriedade¹³ são definidos e relacionados aos agentes que mantêm relação com o empreendimento, os pesquisadores foram capazes de definir o que eles denominaram de modelos alternativos de cooperativas. A Figura 3 apresenta quais foram os modelos encontrados.

¹² Por taxonomias entenda-se a identificação e posterior tentativa de compreender a diversidade organizacional desse segmento de negócios (cooperativas agropecuárias) a partir de sua classificação e da exploração sistemática de suas variáveis diferenciadoras, conforme definição de Meyer et al. (1993). Advoga-se nesse contexto, que muitos dos aspectos do funcionamento organizacional estão correlacionados a tipologias organizacionais específicas.

¹³ Direitos de propriedade no contexto das cooperativas são compreendidos como “o direito formal em relação ao controle residual de ativos, tais como a forma como são apropriados os ativos e a distribuição do direito de voto entre os envolvidos” (LIANG, 2015, p. 199).

Figura 3 – Formas emergentes de direitos de propriedade em cooperativas agropecuárias norte-americanas em relação às origens de capitalização



Fonte: adaptado de Cook e Chaddad (2004).

Percebe-se que as estruturas organizacionais evidenciadas na Figura 4 apresentam duas diretrizes principais partindo-se de uma bifurcação central. Essas diretrizes se diferem na medida da possibilidade de participação ou não de investidores externos, ou seja, membros não associados. Pela Figura 4 torna-se possível perceber que alguns modelos tendem a se aproximar de empresas de capital na medida em que reduzem as restrições de participação de terceiros no negócio.

Nilsson (1999) chega a apontamentos similares ao analisar empiricamente cooperativas agropecuárias em quinze países da União Europeia. O Quadro 3 sumariza as estruturas encontradas.

Quadro 3 – Modelos de cooperativas agropecuárias na União Europeia

	Modelo de Cooperativa	Atributos principais
Tendência Tradicional	Cooperativa Tradicional	Tem papel defensivo, oferecendo um contra poder aos agricultores. Papel esse defensivo e geograficamente bem definido. A alocação de capital é baixa e não há qualquer remuneração dos associados pelo investimento realizado.
Tendência empreendedora	Cooperativas de Participação	Não membros podem ter parte no empreendimento (ações). Tais ações são negociáveis. Acionistas têm direito de voto na assembleia. A vantagem de partição dos acionistas dá-se a partir de uma retenção das sobras, enquanto que a dos membros associados em relação ao poder de barganha das vendas. Não membros funcionam como investidores.
	Cooperativas Subsidiárias	A execução de determinada parte do negócio principal é realizada a partir da criação de empreendimentos externos próprios ou coassociados com parceiros externos. Acionistas externos têm acento na assembleia geral. Não membros são coproprietários da empresa não cooperativa criada.
	Cooperativa com ações negociáveis proporcionais	Também conhecida pela sigla NGC. Funciona como uma sociedade, mas é aberta a associação. Os sócios possuem direitos de propriedade negociáveis (comercialização) em relação à participação nas operações do negócio.
	Companhia pública limitada	Similar à NGC. Membros associados tornam-se acionistas da cooperativa. O poder de voto é diretamente relacionado ao investimento. Os lucros são retornados na medida dos investimentos e não realocados.

Fonte: Nilsson (1999).

Como forma explicativa para a evidenciação das distinções encontradas (Quadro 2), Nilsson (1999) afirma que uma das causas seria a pressão do mercado¹⁴, que conformaria as pretensões dos associados em relação ao empreendimento, fazendo surgir demandas voltadas a alterações.

Em trabalho mais abrangente, Chaddad e Ilioupoulos (2013) sumarizaram a forma de governança de cooperativas agropecuárias em diversas regiões (Quadro 4).

¹⁴ Essa pressão deveu-se notavelmente pelas transformações ocorridas no agronegócio (acirramento da competitividade).

Quadro 4 – Estruturas de Governança em Cooperativas Agropecuárias

LOCALIZAÇÃO		FORMAS DE GOVERNANÇA
Europeu	Norte	<p>TIPO 1. Extensão do Tradicional: O conselho de supervisão exerce poder mandatário; há a introdução de um agente não-membro na governança que toma todas as decisões operacionais do negócio.</p> <p>TIPO 2. Modelo Gerencial: Somente profissionais contratados participam do conselho de direção, responsável pelas decisões da função administrativa. Todas as decisões operacionais e estratégicas são tomadas por não-associados.</p> <p>TIPO 3. Modelo Corporativo: Membros associados e não-associados participam do conselho de direção. A maioria das decisões fica com os profissionais e o conselho fica responsável pelas decisões de controle.</p>
	Sul	Prevalece o Modelo Tradicional de estruturação da governança. O conselho de diretores não comporta membros externos. É comum este conselho delegar significativa autoridade real ao presidente do conselho.
Região do Cone Sul da América do Sul		Verifica-se a predominância do Modelo Tradicional e do Modelo Tradicional Estendido .
América do Norte		Predomina o Modelo Tradicional Estendido com clara separação entre propriedade e gestão.
Oceania		Há uma clara separação entre gestão (CEO) e controle (conselho de direção). Uma notável diferença em relação ao contexto americano é que existe, no conselho de direção, a participação de associados e não-associados.

Fonte: Chaddad e Iliopoulos (2013).

Nos apontamentos de Chaddad e Iliopoulos (2013) haveria um contínuo de modelos baseados na alocação da tomada de decisão e no tocante aos direitos de propriedade. Nesse contexto, os extremos seriam visualizados, por um lado, no que se denominou de integração (onde não se presenciaria qualquer tipo de separação relacionada à propriedade/gestão), e noutro, pela desmutualização (momento em que os associados abrem mão do controle dos ativos para o mercado).

Não correlacionado nas evidenciações de Chaddad e Iliopoulos (2013), mas percebido por Pires (2011), em regiões pobres do sul da França, é a presença de cooperativas agrícolas com forte apelo ao aspecto social. Nessa estruturação, o foco principal do empreendimento estaria correlacionado ao favorecimento do adensamento de capital social e no sentimento de pertencimento a um dado território por meio do protagonismo dos atores locais. Os atores cooperativos, nestes casos, estariam mais interessados na valoração das características sociais e locais¹⁵.

¹⁵ Nas palavras de Pires (2011, p. 258) as estruturações percebidas empiricamente em regiões desfavorecidas revelavam “[...] uma ideia de solidariedade e de compromisso com a coletividade [...] princípios contidos no conjunto doutrinário do cooperativismo, ao tempo em que acena para estratégias que escapam à mera racionalidade capitalista na gestão dos negócios”.

Se existem empreendimentos com foco no aspecto social, Greenwood (1996), discorrendo especificamente em relação ao contexto do cooperativismo lácteo, afirma que em virtude da necessidade de ganhos competitivos, em vista da alta concentração de mercado, torna-se imperioso maiores investimentos na expansão do negócio, bem como no desenvolvimento de um portfólio com maior agregação de valor e diferenciação. Como solução a esse cenário, o mencionado pesquisador aponta o que Nilsson (1999) denominou de formas subsidiárias, também reconhecida por Cook e Chaddad (2004) como cooperativas com aporte de capital em entidades externas.

Greenwood (1996) percebe, nesse sentido, como alternativa a dinamicidade do contexto concorrencial do agronegócio lácteo, a criação de empresas subsidiárias não-cooperativas, de forma a consolidar, nesses novos empreendimentos, parcerias com investidores. Essas parcerias seriam mais fáceis de serem efetivadas na medida em que a complexidade da estrutura cooperativa deixaria de ser variável atuante na tomada de decisão nesses novos empreendimentos. Lewis (2006) irá caracterizar esse tipo de cooperativa, que mantém empresas de capital limitado ou aberto de forma dissociada e/ou na própria estruturação principal do negócio cooperativo como cooperativas híbridas.

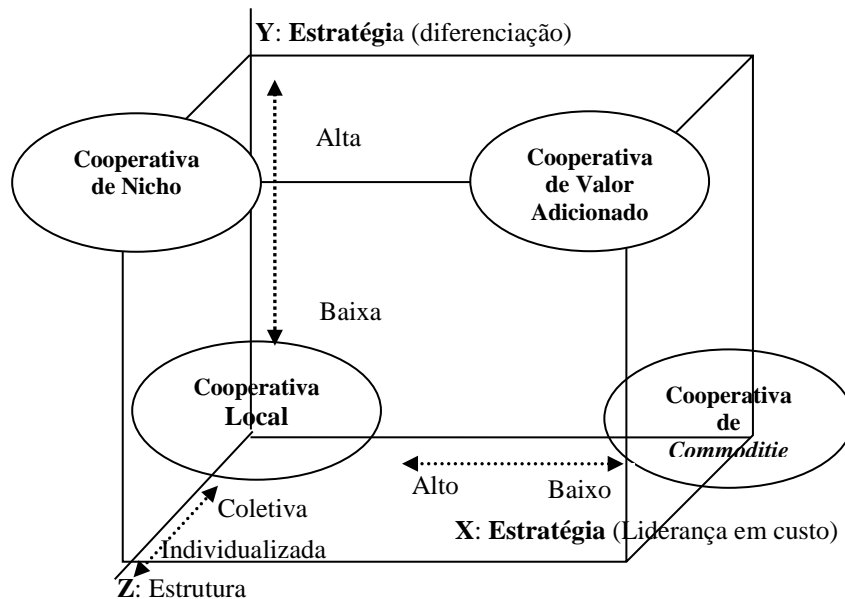
Portanto, há uma estreita relação entre essas distintas estruturações do negócio cooperativo, o processo estratégico e as tendências do macroambiente. Nesse sentido, especialmente relevante é o trabalho de Bekkum (2001). No mencionado trabalho, parte-se do pressuposto da inter-relação entre estrutura e estratégia, e passa-se a análise de segmentos do cooperativismo lácteo na União Europeia, Austrália e Nova Zelândia. Os resultados do referido levantamento culminaram com o que se denominou Modelo de Cubo Cooperativo.

Os apontamentos perfazem uma relação entre diferentes formas de estrutura e estratégia¹⁶ no contexto do negócio cooperativo sob três vértices, conforme apresentado na Figura 4: Y: estratégia (diferenciação): alta (fortalecimento da marca) ou baixa diferenciação (padronização); Z: estrutura: negociação individualizada ou coletiva¹⁷ e; X: estratégia (liderança em custo): alto (pequena escala) ou baixo (alta escala).

¹⁶ Não se pode dizer que houve uma inovação na criação dessas estratégias pelo fato de que outros autores já as apresentavam como instrumento para negócios no contexto do agronegócio. Kay et al. (2006), por exemplo, apresenta quatro estratégias bem similares para negócios agropecuários.

¹⁷ Bekkum (2001, p. 48) externa que tal variável está correlacionada ao fato de quando há a dualidade “nos quais os interesses estão homoganeamente distribuídos entre os associados, enquanto a heterogeneidade de interesses poderá requerer uma estrutura interna que transmita incentivos em uma base mais individualizada”.

Figura 4 – Modelo Cooperativo de Cubo: estratégia e estrutura em três dimensões¹⁸



Fonte: Bekkum (2001, p.49).

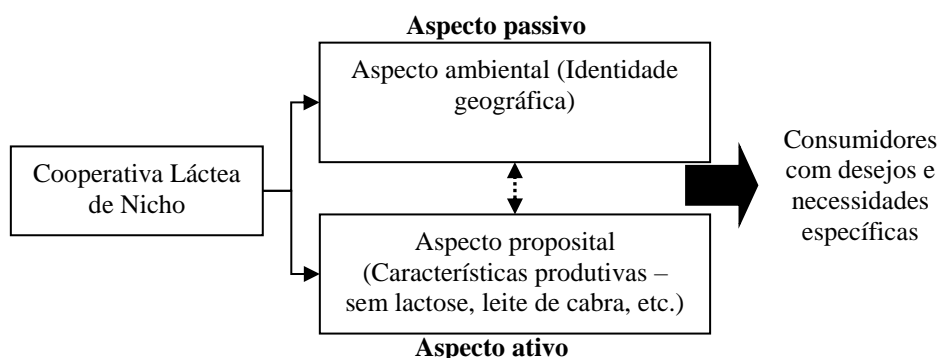
Bekkum (2001) evidencia, conforme se percebe na Figura 4, quatro estruturações básicas de cooperativas lácteas. Inicialmente, as cooperativas locais seriam aquelas organizações pequenas, marcadas por uma atuação circundante à sua sede, com baixa agregação de valor e escala de produção igualmente reduzida. Há de se ressaltar, conforme se observa na Figura 4, que tal taxonomia tenderá a ter alto custo em liderança de preços por sua reduzida parcela de mercado. Cooperativas de *commoditie* são aquelas organizações que apresentam operações em larga escala, baixo custo, posições de mercado dominante e produtos pouco diferenciados.

Cooperativas de nicho, por sua vez, focalizam sua atuação em determinados segmentos específicos e pequenas escalas de produção, por isso, tentam criar uma fidelização à sua marca. Ao buscarem o atendimento de nichos específicos, na maioria das vezes, o número de associados é previamente definido e os investimentos devem ser contínuos em produtos comercializáveis.

Não explicitado por Bekkum (2001), porém, passível de maior detalhamento é o fato de que a considerar as especificidades das cooperativas de nicho, elas podem ser analisadas a partir de uma perspectiva dualista, no sentido de que a focalização de determinado segmento de público-alvo poderia ser obtida de maneira ativa e/ou passiva (Figura 5).

¹⁸ Para um melhor esclarecimento das taxonomias definidas por Bekkum (2001) ver anexo 1.

Figura 5 – Representação das possibilidades definidoras de uma cooperativa láctea de nicho



Fonte: elaboração própria.

A Figura 5 representa essa dupla possibilidade de caracterização de uma cooperativa láctea voltada ao atendimento de nichos de mercado. Duplicidade de possibilidades essas que podem ser percebidas de maneira dissociada ou conjunta, a depender das decisões empreendidas pelos atores organizacionais, da localização e da estruturação do negócio.

O aspecto passivo seria considerado quando a cooperativa láctea se encontra situada em uma região já tradicionalmente mantenedora de um diferencial valorativo à sua produção. Nesse sentido, uma parcela do mercado consumidor demandaria determinados produtos por seus aspectos ambientais (cultura, operação, tradição do local de produção). O aspecto ambiental, sob essa concepção, é representado não apenas por fatores naturais, mas humanos e relacionais que delimitam características especiais ao produto/serviço em determinada região geográfica (FÁVERO et al., 2012).

A passividade está, dessa forma, no fato de que seria uma variável geográfica de localização do negócio que faria com que houvesse um posicionamento dos produtos em determinados segmentos consumidores. Não há de maneira deliberada uma estratégia de escolha de nicho de mercado por parte dos tomadores de decisão da cooperativa, como preceitua Jain (1985). Por isso, o emprego do termo empreendimento cooperativo de nicho passivo. No caso em questão, as especificidades locais de produção do queijo fizeram com que o produto recebesse o selo de patrimônio cultural, que por sua vez alcança determinados nichos pelas condicionantes advindas de tal certificação.

Noutra perspectiva, encontra-se o aspecto ativo, que foi concebido tomando-se como referência os casos em que há uma ação estratégica proposital dos gestores do empreendimento cooperativo na busca de um atendimento aos desejos e necessidades de um grupo segmentado de consumidores. Por tal perspectiva, haveria uma ação estratégica dos atores organizacionais no atendimento de uma oportunidade de negócios percebida junto a uma parcela de

consumidores específica, passível de criação de valor superior aos produtos oferecidos pelo empreendimento e com reduzido nível concorrencial (TOFTEN; HAMMERVOLL, 2010).

Essa perspectiva, a ativa, seria a mais recorrente nos estudos relacionados ao marketing de consumo. A localização geográfica do negócio, enquanto competência distintiva do polo passivo, teria influência inferior nesse enfoque, que valoraria as condições inerentes ao processo produtivo, à composição dos produtos ou à sua destinação geográfica final.

Por fim, as cooperativas de valor adicionado seriam aquelas cooperativas com posição de mercado dominante, obtida por uma produção diferenciada e com um amplo portfólio de produtos correlacionados. Há de se ressaltar que nesse contexto, há, quase sempre, uma heterogeneidade do quadro social, que é ocasionada pela extensa atuação geográfica do negócio em virtude da necessidade de altos investimentos em produção e diversificação de portfólio.

Em que se pese a amplitude de variações taxonômicas no âmbito das cooperativas singulares, deve-se ressaltar também que as cooperativas de segundo grau, também denominadas de cooperativas centrais, perfazem uma estruturação à parte e, nesse sentido, podem ser classificadas como um modelo de negócios. Neste rol, Lario et al. (2000), ao analisarem o contexto das cooperativas agropecuárias espanholas perceberam que cerca de 70% (setenta por cento) dos empreendimentos singulares eram associados a empreendimentos cooperativos de segundo grau, que, na visão dos autores, era demandando pelo fato de tal estruturação facilitar os aspectos de coordenação, que invariavelmente afetaria de forma positiva os resultados econômicos do negócio. Esse modelo seria também resultante de uma alta concentração de mercado que ensejaria um poder de barganha superior.

Se há uma tendência de se conjugar cooperativas agropecuárias singulares em empreendimentos centrais com objetivação de alcance de melhores preços, Bijman et al. (2004), perceberam a existência de problemas estruturais recorrentes nas cooperativas centrais que foi classificado de problema da dupla intermediação¹⁹. Problemas semelhantes foram identificados por Macedo et al. (2013), onde se verificou que do ponto de vista da comunicação organizacional nem sempre a estrutura centralizada irá favorecer a coordenação do negócio²⁰.

¹⁹ A dupla intermediação se perfaz no fato de o produtor rural ser membro da cooperativa singular, e esta, por sua vez, ser membro da cooperativa central. Houve também a percepção de casos em que as cooperativas singulares, por não concordarem com as ações das cooperativas centrais as quais teriam ligação decidiram por se desvincularem desses empreendimentos de segundo grau.

²⁰ O trabalho de Macedo et al. (2013) aponta para o fato da baixa eficiência no contexto da comunicação organizacional entre produtores rurais e as decisões realizadas pelo empreendimento cooperativo central no âmbito do agronegócio do leite.

A despeito da existência de distintos estudos que apresentam as distintas formas estruturais das cooperativas, não existem estudos com certa densidade analítica voltados a identificar e contrastar o cenário brasileiro com outros cenários. O que se denota são alguns estudos de casos específicos que externam aspectos norteadores da gestão de determinadas cooperativas agropecuárias.

O trabalho de Moreira et al. (2012), por exemplo, ao estudar cooperativas de produção de *commodities* no Paraná, no aspecto dos motivos que influenciam na estruturação do empreendimento, apontam para o fato de que há uma preponderância de as decisões serem tomadas por aspectos econômicos, com base em uma racionalidade mercadológica.

Nem sempre essa racionalidade mercadológica segue as tendências evidenciadas em países desenvolvidos. Como perceberam Costa et al. (2013) e Costa et al. (2012), ao analisarem a questão da separação entre decisão e propriedade em cooperativas agropecuárias brasileiras verificou-se uma baixa frequência de organizações que formalmente delegam direitos de controle para o conselho de administração e/ou a presença de administradores externos (CEO's).

Se há uma baixa frequência, não se pode dizer que a tendência não é minimamente seguida. Costa et al. (2012, p. 285) destacam que, mesmo que ainda incipientes, “diferentes modelos de governança coexistem no Brasil”. Martins e Souza (2014) perceberam a existência de contratos formais entre a organização cooperativa e seu associado. No caso específico estudado verificou-se que com a formalização de contratos de parcerias entre produtores suínícolas e a cooperativa os associados se fidelizaram também em relação a outras atividades tais como aquelas de grãos e leite, ou seja, por meio de uma formalização principal houve também uma formalização em atividades secundárias.

Dados empíricos apresentados em Serigati e Azevedo (2013, p. 235) demonstram que “quanto maior a cooperativa, maiores os ganhos de ação coletiva e menor o número total de associados (menores os custos de coordenação), maior tende a ser o comprometimento de cada cooperado”. Dessa forma, na visão dos autores, a eficiência competitiva, em relação à estruturação do negócio cooperativo, estaria relacionada na busca de grandes associados (em poder aquisitivo) e/ou no favorecimento do crescimento desses, e não a busca de um quadro social extenso, com associados de pequeno porte. O foco nesses casos, analisados no estado de São Paulo, estaria na assimilação de perspectivas econômicas e não sociais, ao menos no aspecto em questão.

Aparentemente contrastando com as conclusões de Serigati e Azevedo (2013), no trabalho empírico de Magalhães (2007) foi verificada a importância de cooperativas formadas por

pequenos produtores rurais, com uma estrutura de atuação local, com pouca agregação de valor ao portfólio de negócios. Essas cooperativas de pequeno porte e atuação local conseguiriam sobreviver, mesmo a despeito de as “tradições” mercadológicas predominantes advogarem para padrões contrários, justamente por ter como foco um quadro social à margem do paradigma vigente, que não encontrariam acolhimento em grandes laticínios e/ou cooperativas de grande porte.

Conforme se denota, há um emaranhado de apontamentos poucos conclusivos em relação à forma de estruturação e os principais vieses dos diferentes modelos de negócios cooperativos que coexistem no âmbito do cooperativismo agropecuário. Há, nesse sentido, uma carência de estudos empíricos cujo enfoque seja pautado pelo levantamento e análise holística da forma de estruturação dessas diferentes estruturas, quais os fatores institucionais intervenientes na consolidação dessas estruturas e os principais pontos conflituosos nesse contexto. Tal análise seria uma forma de se evitar prejulgamentos e/ou apontamentos generalistas em relação as ações empreendidas por tais organizações.

2.4. O problema das acusações de falseamento do negócio cooperativo

As distinções taxonômicas no âmbito do cooperativismo agropecuário são resultantes, segundo Valentinov (2007) e Chaddad e Iliopoulos (2013), do aumento da intensidade competitiva que faz com que, na maior parte das vezes, essas organizacionais absorvam instrumentais mercadológicos e alterem suas estruturas. Tal efeito fez com que as cooperativas buscassem certa flexibilidade.

Preocupados com uma possível renúncia dos preceitos doutrinários diante a essas novas estruturas, diversos teóricos têm renunciado a existência de uma distorção do modelo cooperativista atual, principalmente sob o argumento da existência de assimilações isomórficas de tendências gerenciais do contexto de mercado não cooperativo.

Especificamente em relação à ampliação das áreas de atuação e do número de associados, grande crítica é dada por Cechin et al. (2013)^a e Nilsson et al.(2012)²¹. Os mencionados pesquisadores ressaltam que a incorporação de grande número de associados, processos de diversificação da produção e a implementação de práticas de governança corporativa seriam efeitos negativos que dificultariam a definição dos objetivos de atuação e das vantagens da ação coletiva, acarretando a inviabilidade do negócio, pela acentuação dos custos de transação.

²¹ Na visão dos autores, na maioria dos casos, tanto estratégias de integração vertical, quanto horizontal diminuem os níveis de capital social (níveis de confiança dos membros para com a organização e entre eles) das cooperativas agropecuárias.

Diante a essas aparentes contradições Nilsson (1999), Novkovic (2013), Chaddad e Iliopoulos (2013), Bijman et al. (2013) e Benos et al. (2015) ressaltam a necessidade premente da busca por uma compreensão mais profunda, dada a incipiência de estudos relacionados ao tema, acerca das características diferenciadoras dessas taxonomias cooperativas criadas em resposta a pressões ambientais. Tal necessidade se dá, principalmente, em relação a análise dos atributos estratégicos utilizados e dos resultados alcançados nas palavras de BENOS et al., 2015. Igualmente importante é compreender o próprio comportamento dessas organizações (BISWAS, 2015).

Além do desconhecimento acerca dos resultados alcançados pelos distintos modelos de negócios no cooperativismo, há também uma incerteza em relação à forma como essas taxonomias aderem ao próprio conceito de cooperativa. Tal fato, fez com que Cechin et al. (2013^b) afirmassem que há um verdadeiro elo perdido na literatura acerca do entendimento das caracterizações e funcionamentos desses empreendimentos.

2.5 O Campo Organizacional e o Neoinstitucionalismo

Para DiMaggio (1986) um campo pode ser definido como a estruturação basilar das correlações existentes entre organizações e sociedade, relações estas que são definidoras das ações empreendidas por esse conjunto de atores que se situam num interligado ambiente relacional. Entender o campo organizacional é buscar compreender como as funções similares e diferenciadoras arranjam-se no âmbito de organizações com alguma interdependência (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A perspectiva dos campos organizacionais, conforme se percebe, perpassa pelo entendimento das respostas estruturais e de ações dadas pelas organizações em relação às suas redes relacionais de segmentos empresariais similares e/ou localizados em um mesmo segmento de negócios (imersão), em relação aos agentes financeiros, governamentais e outros atores relacionados ao negócio. Scott (2004) afirma que o foco está, portanto, na análise do processo de compreensão da estruturação dessas relações em relação a análise das formas pelas quais são creditadas as organizações entre si mesmas com relação ao conjunto da estrutura ambiental de modo geral e, de igual modo, entre os seus próprios atores internos.

White et al. (2004), no mesmo sentido, são enfáticos ao afirmarem que campos podem ser considerados redes de interações, com o diferencial que ao mesmo tempo em que são ambientes estruturados, atuam como estruturantes junto as organizações e aos participantes individuais a eles relacionados. Conforme se percebe, nesse processo, há um conceito-chave para a perspectiva de estruturação²² do campo, a noção de instituição.

São as instituições, entendidas como as estruturas cognitivas, culturais, normativas e reguladoras comumente compartilhadas, as responsáveis pela estabilidade (significação coletiva) nos campos (SCOTT, 1995). É preciso destacar que a origem de tais demandas (instituições) pode variar. A esse respeito, Starbuck (1976) ressalta que elas podem ser tomadas como dadas, difundidas pela opinião pública ou estarem consubstanciadas em ordenamentos jurídicos formais.

Essa estabilidade irá, nas palavras de Meyer e Rowan (1977), propiciar uma sensação de atendimento a demandas formativas de contextos favoráveis à sobrevivência do empreendimento, a partir do que os referidos autores denominam de processo de

²² A noção de estruturação se aproxima do que Machado-da-Silva et al. (2010, p. 175) define como [...] os meios e recursos para a reprodução do sistema, estando associadas a aspectos da prática rotineira, à constituição de significados e as sanções localizadas em circunstâncias históricas e especiais determinadas”.

institucionalização²³. Assim, na visão de Brusson (1989), ao assumir o conjunto de demandas esperadas pelo ambiente organizacional, o empreendimento passará, na visão dos atores internos e externos, a ser reconhecido como um ente coerente com as funcionalidades do campo organizacional, motivo este que, inevitavelmente, lhe propiciará a estabilidade necessária para um desenvolvimento mais seguro de suas atividades.

Explicando esse processo em outras palavras, Thornton e Ocasio (2008) ressaltam que instituições podem ser percebidas como um conjunto de prescrições que delimitam o comportamento esperado (contingenciam) das organizações no campo organizacional. São essas delimitações impostas pelo arcabouço contingente que garantirá a credibilidade da organização para com o campo.

Nesse sentido, a ação empreendida pelos atores organizacionais, situados em determinado campo não acontece, na visão de Wooten e Hoffman (2008), a partir de possibilidades ilimitadas, mas configura-se numa opção dentre aquele conjunto de opções passíveis de reconhecimento (legitimação). O que não quer dizer que todas as ações voltadas a legitimação serão implementadas de igual forma pelos atores organizacionais. Conforme salientado por Pache e Santos (2010), os tomadores de decisão nas organizações filtram as demandas institucionais a partir de seus próprios entendimentos daquilo que percebem que está sendo demandado pelo campo.

Deste modo, ao buscarem a legitimação, haja vista que essa é uma condição necessária, sob este enfoque, à própria sobrevivência do negócio, os atores organizacionais acabam por implementarem um conjunto de ações, influenciados pelas forças institucionais, que invariavelmente acarretará uma aproximação estrutural do conjunto de organizações situadas no mesmo campo organizacional (similaridade) (MEYER; ROWAN, 1977; DIMAGGIO; POWELL, 1983; BAGER, 1994). É essa aproximação (semelhança) que faz com que as organizações creditem sua imagem, uma vez que estarão expostas a um mesmo conjunto de pressões (demandas institucionais).

2.5.1 A identidade organizacional como requisito de legitimação

Seria pela elaboração e difusão de regras e procedimentos voltados a busca pelo reconhecimento e auxílio contextual, conforme advogam Machado-da-Silva e Fonseca (2010), que o ambiente organizacional (campo) tenderia a fazer com que as organizacionais se

²³ “Institucionalização envolve o processo pelos quais os processos sociais, obrigações ou atualidades assumem-se como possuindo um status de regra no pensamento e na ação social” (MEYER; ROWAN, 1977, p. 341).

tornassem cada vez mais semelhantes. A questão é que, no caso de organizações complexas, situadas em ambientes com ambições plurais, as demandas institucionais, por vezes, são ativamente ambivalentes. Assim, no caso dessas organizações, as tidas como complexas, por estarem situadas em intersecções com ordens institucionais ambivalentes, a assimilação isomórfica de práticas legitimadas, se não realizada de maneira estratégica, poderá ao mesmo tempo em que legitima o empreendimento a determinados setores, tende a prejudicar o reconhecimento em outros.

Nesse sentido, segundo Smith e Lewis (2010), necessário se faz uma maior compreensão acerca do modo como são administradas as tensões em organizações de natureza pluralística. Tal entendimento perpassará invariavelmente pela compreensão de como a organização se estrutura de maneira a atender as requisições a ela direcionadas, ou seja, em relação à busca por ações voltadas a formação de uma identidade organizacional que lhe garanta legitimação²⁴ junto às demandas, por vezes, contraditórias (ALBERT; WHETTEN, 1985).

É preciso ressaltar novamente, sob tal conjuntura, que a identidade organizacional é o critério utilizado pelos atores externos e internos, como forma de validar a legitimidade de determinado empreendimento em seu campo organizacional, que é constituído por diversos subcampos²⁵, ou ordens institucionais internas. Dessa forma, na concepção de Leuthesser e Kohli (1997), seria pelo comportamento e pelo simbolismo repassado, que a organização criaria sua identidade para seus diversos *stakeholders*. Essa diversidade de interrelação faz com que o processo de legitimação organizacional deva ser concebido por um enfoque multinível, coadunando perspectivas no nível macroambiental, bem como os processos no micronível.

Albert et al. (2000) explicam, a partir desse enfoque multinível, que a definição de uma identidade perpassa fatores que vão além do questionamento relacionado ao público interno (Quem nós somos?), mas de igual, ou importância superior, relaciona-se à compreensão dos atores externos (Quem são eles?). Há, dessa forma, uma estreita relação entre identidade (Quem nós somos) e identificação (Quem são eles).

Diante a essa necessidade de apresentação de uma identidade, mas também de uma identificação (Figura 7) que Dutton e Dukerich (1991) afirmam que a organização poderá sofrer

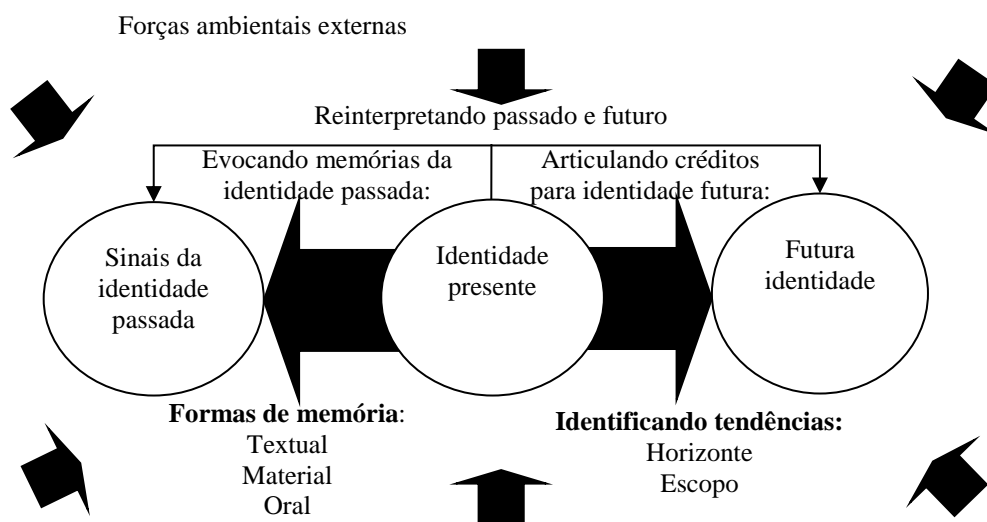
²⁴ Albert e Whetten (1985) compreendem a identidade organizacional como os valores centrais e crenças pelas quais o empreendimento é reconhecido, distinguido e considerado.

²⁵ A noção de subcampo foi cunhada para expressar a existência de campos organizacionais imbricados em campos maiores. A esse respeito Machado-da-Silva et al. (2006, p.178) evidencia que o campo organizacional “enquanto sistema social, possui uma lógica interna que serve de referência para ações [...] sem, contudo, lhe conferir autonomia plena ou isolamento de processos sociais mais amplos dos quais faz parte”.

alterações estruturais internas com vistas a um ajustamento. Apontamento semelhante é exposto por Goia et al. (2000), ao afirmarem que a identidade organizacional é adaptativa, fluída e instável. O argumento contrapõe a ideia de uma estruturação organizacional como algo distintivo e duradouro, e perpassa a concepção de uma inter-relação de identidade e imagem. Se a identidade é mutável, por outro lado, ela deve estar pari passo com o que os demais atores atuantes no mesmo campo pactuam como “a mais adequada”. Tal preceito advém da necessidade de certa estabilização²⁶. É sob esse aparente paradoxo que se incrustam as organizações tidas como plurais.

Ainda em relação à constituição do processo de identidade organizacional, bem como da identificação, Schulz e Hernes (2013) preceituam o conceito de adaptabilidade temporal. Nesse sentido, as configurações históricas também são características a serem consideradas, haja vista que influenciarão continuamente na consolidação da identidade organizacional presente, que por sua vez, também serão reconstruídas pelas demandas futuras. Haveria, nesse sentido, uma ajustada relação entre passado, presente e futuro à consolidação da estruturação organizacional, todas essas variáveis atuando sobre as requisições ambientais externas (Figura 6).

Figura 6 – Relação entre passado, presente e futuro na construção da identidade organizacional



Fonte: Schulz e Hernes (2013, p. 10).

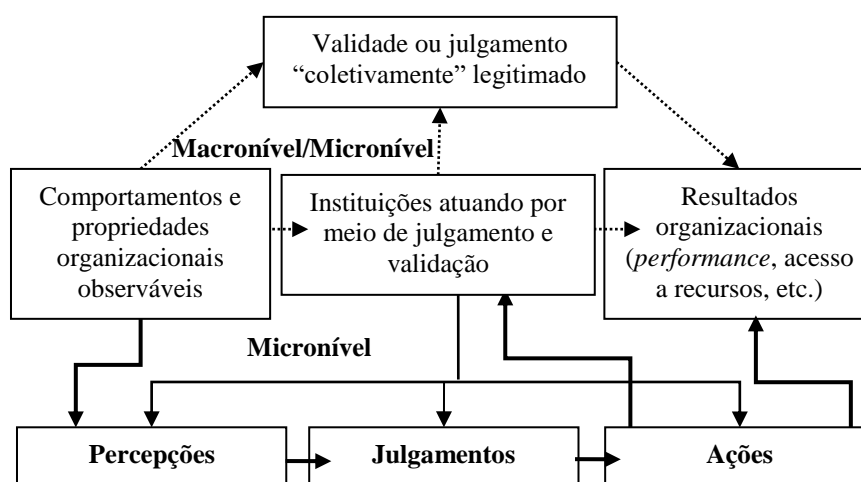
A partir desse contexto, assemelha-se o fato proposto por Albert et al. (2000) quando os autores inferem que a imagem organizacional é comparável ao próprio conceito de

²⁶ Magalhães (2007) afirma que as interações em um determinado campo organizacional só serão estáveis, e, portanto, passíveis de qualquer reconhecimento a partir do compartilhamento de pressupostos cognitivos, padrões habituais e regras de governança amplamente difundidas.

identificação. Por esse entendimento, a imagem organizacional seria concebida como um uma construção dinâmica requerida pelo ambiente (campo organizacional), atual e futuro²⁷, interpondo a necessidade de uma adaptabilidade.

Com vistas a uma externalização de como ocorreria o processo pelo qual as organizações buscam a legitimação, tanto em relação aos anseios ambientais, mas também no âmbito do comportamento intraorganizacional, considerando-se que o ambiente organizacional é instável (alta frequência de mudanças), Betektine e Haack (2015) traçaram um quadro esquemático com vistas a demonstrar como se daria tal processo (Figura 7).

Figura 7 – Modelo multinível de legitimidade organizacional



Fonte: Adaptado de Bikektine e Haack (2015).

Na perspectiva de Bikektine e Haack (2015), em ambientes de mudanças institucionais constantes e/ou em casos onde as demandas institucionais são diversas e ambivalentes, tal qual o contexto do agronegócio cooperativo, dadas as mudanças estruturais e legais existentes, as principais relações intervenientes no processo de legitimação estariam concentradas nos traçados mais densos da Figura 7. As demandas institucionais do ambiente macroestrutural, no caso de organizações pluralísticas, seriam estrategicamente implementadas e externadas pelos atores organizacionais no micronível, para a validação do empreendimento em seu campo interno e externo. Esse processo levaria ao alcance de uma creditação satisfatória, que em último nível atuaria também pela sobrevivência do empreendimento.

Essas demandas exteriorizadas, todavia, seriam objetivações das percepções dos atores organizacionais que, por gerenciamento das questões relacionadas às demandas institucionais

²⁷ As tendências futuras também se revelam como condição à formação da identidade organizacional.

internas e externas (julgamento), conduziriam o empreendimento às suas ações de forma a atender o que é demandado (legitimação). Conforme se percebe, é a gestão das demandas institucionais no nível micro uma das responsáveis pelos resultados organizacionais. Esses resultados serão garantidos na medida em que houver a materialização dessas respostas em relação àquilo que o ambiente organizacional espera (julgamento valorativo por parte dos atores situados no campo).

No caso específico das cooperativas agropecuárias, as recentes mudanças no âmbito do campo organizacional do agronegócio, bem como as possíveis alterações no próprio contexto do campo organizacional do cooperativismo²⁸, fariam com que, por dedução aos preceitos defendidos por Goia et al. (2000), surjam novas formas estruturadoras da identidade desse tipo de organização fazendo com que o ciclo evidenciado na Figura 8 se (re)configure em um contexto essencialmente dinâmico. A dinamicidade das demandas institucionais do campo organizacional em que se situam as cooperativas e das próprias características da natureza desse tipo de organização interpõe aos atores organizacionais, destacadamente aos domadores de decisão, a necessidade de ações na coordenação dessas variáveis com o objetivo de tornar o negócio sustentável do ponto de vista de sua sobrevivência, considerando-se que a legitimidade é condição necessária a tal feito.

A capacidade de agência dos atores organizacionais pode, contudo, não cessar a capacidade dos conflitos internos, apenas dirimir as tensões mais eminentes. Uma corrente teórica relativamente recente voltada ao entendimento dessas características seria aquela que compreendesse que a cooperativa, enquanto organização híbrida, poderia se adaptar ao seu contexto de atuação, sem necessariamente abrir mão de suas peculiaridades distintivas ao mesmo tempo em que se credita em seu ambiente (campo organizacional). É por tal contextualização teórica que Yu (2015) vai afirmar que a perspectiva da ação institucional estratégica em organizações situadas em campos organizacionais com perspectivas ambivalentes pode quebrar a focalização teórica que preceitua a vigência do isomorfismo, em relação ao processo de legitimação.

Tal afirmação, na visão do referido autor, se dará na medida em que múltiplas fontes de agência para a obtenção da legitimidade serão propostas por meio de uma capacidade interpretativa dos atores sociais voltada à combinação de lógicas paradoxais. A combinação de

²⁸ Fulton e Giannakas (2013) advogam que a própria natureza da Teoria Cooperativista tem se alterado ao longo do tempo.

diferentes lógicas resultará em novas práticas de governança institucional estrutural, cujo fim será a manutenção da viabilidade do negócio.

2.5.2 A gestão das demandas institucionais nas organizações híbridas

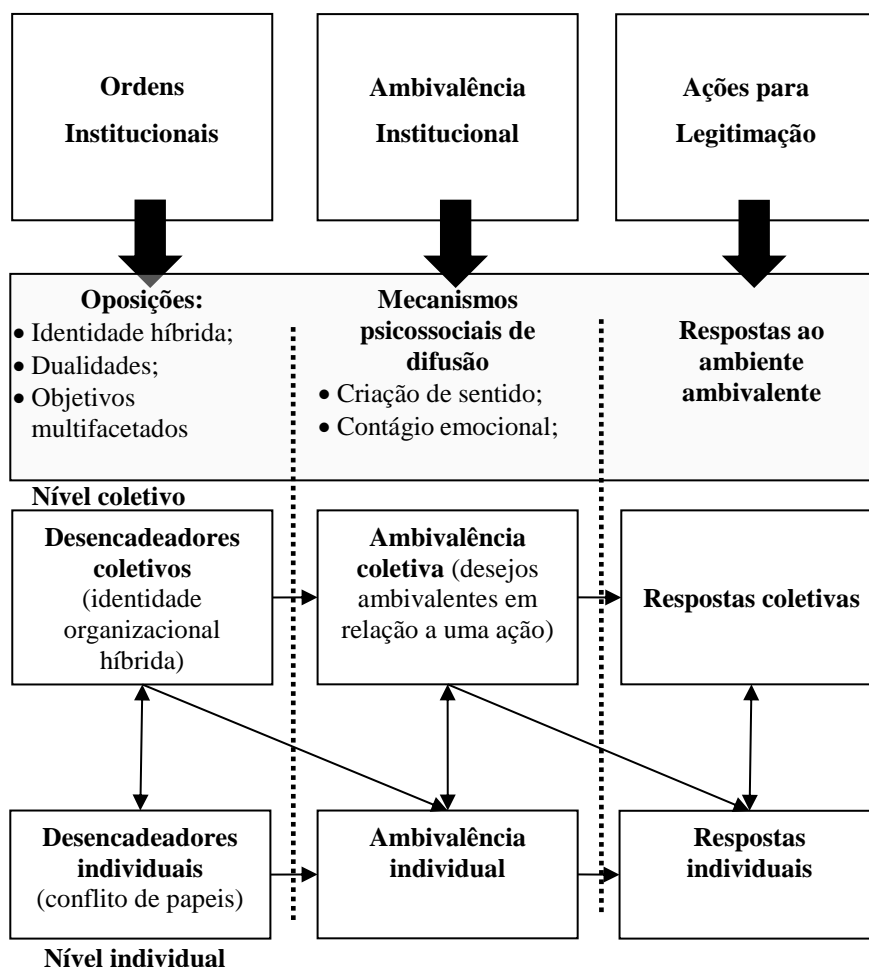
A gestão de empreendimentos situados na intersecção de distintas ordens institucionais, e, portanto, em condições de se depararem com contextos institucionais ambivalentes é sob diversos aspectos complexa. D'Aunno et al. (1991) ressaltam que há uma grande dificuldade para as organizações híbridas responderem aos valores e crenças distintos de cada das ordens institucionais.

Defende-se, dessa forma, a concepção defendida por Walter et al. (2011) de que o ambiente institucional é concebido internamente a organização, por seus diversos atores formativos, mas também influenciado por eles. Por essa concepção percebe-se claramente a capacidade dos atores organizacionais em gerenciarem as demandas institucionais, nesse processo há uma concepção de uma gestão institucional com vistas ao alcance de determinados resultados.

Esses resultados se ligam diretamente à legitimação do empreendimento. Há, portanto, uma estreita relação entre as diversas ordens institucionais ligadas ao negócio e a forma como essa formação será implementada no âmbito prático (controle) do empreendimento (KRAATZ; BLOCK, 2008).

Em relação a ambivalência de demandas institucionais e, em vista disso, de como se dá as interferências formativas entre a proposta e o controle em organizações, Ashforth et al. (2014) tentam evidenciar a forma como se depreende tanto a origem dessas demandas institucionais paradoxais, no contexto de organizações híbridas, mas também o enfoque em que são traçadas as ações práticas (gestão estratégica) a tal cenário. Tais níveis podem ser visualizados na Figura 8.

Figura 8 – Ambivalência organizacional entre níveis



Fonte: adaptado de Ashforth et al. (2014, p. 1457).

Conforme demonstra a Figura 8, nota-se que existindo ambivalência em qualquer um dos níveis de análise interpostos no contexto da organização (externo e/ou interno) poderá afetar o outro nível situado na mesma perspectiva de análise. Nesse sentido, havendo dualidades no nível individual ou organizacional, poderá haver influências de um nível no outro.

Ainda assim, pela perspectiva de Ashforth et al. (2014), a existência de configurações oposicionistas em determinado nível, tenderá a desencadear experiências, no âmbito da esfera prática, nos mesmos níveis. Se uma cooperativa (nível coletivo) se apresenta interposta em subcampos, no âmbito prático, tal ambivalência tenderá a se mostrar igualmente presente, e assim também ocorrerá na perspectiva individual. Não menos importante é o fato de que a própria essência de ambivalência coletiva poderá também desencadear ambivalência no campo individual e vice-versa.

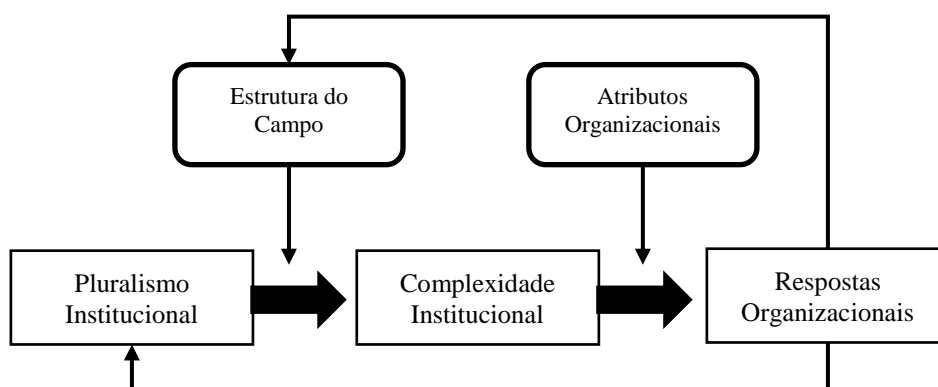
Por dedução das etapas anteriores do modelo esquemático de respostas organizacionais a contextos institucionais híbridos, pode-se entender que tais respostas poderão se relacionar às

demandas paradoxais situadas em seus respectivos níveis, mas do nível coletivo ao nível individual e do individual ao coletivo. Importância também ao fato de que a ambivalência percebida no nível coletivo poderá desencadear ações no nível individual a partir de duas contextualizações, quando não há respostas no nível coletivo e/ou quando os indivíduos optam por ações distintas daquelas implementadas no nível coletivo.

Parte-se do pressuposto, conforme ressaltam Scherer et al. (2011), que os atores sociais interpretam tais demandas (coletivas e individuais) e as gerenciam de maneira a obterem a legitimidade necessária a sustentabilidade do negócio. Esse conceito de interpretação será chamado de filtro no trabalho de Greenwood et al. (2011), de forma que confere a possibilidade de que as demandas institucionais não sejam assimiladas de igual forma pelas organizações.

A despeito disso, Greenwood et al. (2011) apresenta, na Figura 9, seguindo o mesmo entendimento teórico, um esquema conceitual mais descomplicado aquele apresentado por Ashforth et al. (2014).

Figura 9 – Complexidade organizacional e respostas organizacionais



Fonte: Greenwood et al. (2011, p. 324).

Conforme se percebe, na Figura 9, é que o diferencial apresentado por Greenwood et al. (2011) se manifesta nos destaques ao fato de a estrutura do campo, ou subcampo, e dos atributos organizacionais, como fatores intervenientes nas respostas em que os atores organizacionais implementarão como recursos à obtenção da legitimidade em vista da complexidade institucional. Pela estrutura do campo se depreende à fragmentação e centralização das ordens institucionais intervenientes. Já em relação aos atributos organizacionais se defere ao contexto da posição em que o empreendimento se encontra no campo, sua forma de estruturação, a forma de gestão/governança e a própria identidade.

Tal fato perfaz o fato de que nem sempre as ações empreendidas pelas organizações híbridas, situadas em um mesmo campo organizacional, resultarão em contextualizações

organizacionais (estruturação organizacional) realmente similares (isomórficas), mesmo que num primeiro momento isso possa ser a condição aparente. Especificamente em relação a respostas a demandas institucionais, que seriam as ações visualizadas no último contexto das ações práticas implementadas pela organização na Figura 10, Oliver (1991)²⁹ traça as possibilidades existentes, por ela chamadas de ações estratégicas (Quadro 5).

O diferencial está, dessa forma, na não assunção de uma estruturação em única via, no âmbito do atendimento das demandas institucionais. Isso decorre do fato de que, especialmente no âmbito de organizações situadas na intersecção de demandas/ordens institucionais ambivalentes é, por vezes, muito arriscada a prática do isomorfismo sem que haja um comprometimento da legitimidade a determinada ordem institucional.

Tal afirmação é depreendida uma vez que, mesmo que a organização, em relação ao seu enfoque extra-organizacional, possa parecer semelhante aos demais empreendimentos, haverá possibilidades de uma atuação estratégica intra-organizacional na adoção e adaptação das demandas institucionais.

Não se trata, nesse aspecto, de uma aproximação da concepção do paradigma do racionalismo instrumental. O enfoque perpassa apenas pela assunção de que ante as diferentes demandas originadas em subcampos com características ambivalentes, os atores organizacionais terão, invariavelmente, de atuar com vistas a uma adequação da organização frente a tal contexto, sob o risco de comprometer a própria sobrevivência da organização.

Assim, as respostas traçadas por Oliver (1991) (Quadro 5) podem, segundo Kraatz e Block (2008), ser concebidas “apropriadamente” como uma possibilidade de governança organizacional [institucional] frente ao emaranhado de respostas institucionais ambivalentes esperadas pelo ambiente organizacional. Destaca-se, entretanto, o fato de que o trabalho de Oliver (1991) não está voltado a análise de organizações situadas na intersecção de diferentes e paradoxais demandas institucionais (RAAIJMAKERS et al.,2015). Nesse sentido, algumas conjecturas terão de ser realizadas para o contexto das cooperativas.

²⁹ Diversos outros trabalhos trazem apontamentos em relação à outras denominações pelos quais pode-se dar as respostas estratégicas à ambivalência institucional, no caso das organizações híbridas, como em Scherer et al. (2014) e Kraatz e Block (2008). Todavia, pelo fato do trabalho de Oliver (1991) se tratar de indicações seminais em relação ao contexto em análise, optou-se por sua utilização, em detrimento de denominações mais contemporâneas.

Quadro 5 – Respostas estratégicas organizacionais em relação às demandas institucionais

Estratégias	Táticas	Definição
Manipular	Cooptar, influenciar, controlar	Atenção ativa para alterar o conteúdo das demandas institucionais.
Equilibrar	Balanço, pacificar, barganhar	Uma tentativa para alcançar uma conformidade pelo menos parcialmente no âmbito das demandas institucionais.
Desafiar	Descartar, mudar, atacar	Rejeitar explicitamente pelo menos uma das demandas institucionais.
Desacoplar	Ocultar, tampar, escapar	Tentativa de impedir a necessidade de conformação às demandas institucionais.
Consentir	Hábito, imitar, cumprir	Adoção das demandas.

Fonte: Oliver (1991, p. 152).

Em relação ao consentimento, esta estratégia seria adequada quando a organização pode assumir integralmente as instituições ambientais. Nessa perspectiva, o foco é na “obediência” as prescrições delimitadas pelo ambiente. O grande problema da estratégia do consentimento é que ela, teoricamente, não se harmoniza no contexto de organizações situadas na intersecção de ordens institucionais ambivalentes, ou seja, em organizações híbridas. Isso ocorreria pelo fato de determinadas demandas serem totalmente inconsistentes.

Pelo foco do compromisso, a estratégia a ser desenvolvida diz respeito a uma concepção de balancear pressões institucionais. O foco é, dessa forma, no equilíbrio do atendimento das demandas institucionais conflituosas.

O desacoplamento, também denominado de esquivar, seria quando a organização tenta passar uma imagem que atende a determinada prescrição institucional que não corresponde a realidade. Tal simbolismo está relacionado ao fato de não perder a credibilidade por não atender a tais demandas, mas ao mesmo tempo, não as utilizar da maneira esperada. Numa expressão metafórica, seria como uma máscara em que os atores organizacionais passariam uma imagem de atendimento as instituições, quando na verdade essa não é o cenário real.

A estratégia da rejeição estaria vigendo quando a organização, pela ação de seus atores constitutivos, atua independentemente do que o ambiente institucional espera da mesma. Tal estratégia seria a forma mais ativa de atuação da organização em relação às outras estratégias. O fato de ignorar as indicações interpostas pelo campo organizacional pode “ser resultante de uma falta de compreensão do que está sendo prescrito, ou da não consideração acerca das consequências do não cumprimento de tais ações” (OLIVER, 1991, p. 156). Certamente, por essa atuação, a credibilidade institucional em relação às ordens institucionais intervenientes seria prejudicada e, certamente, a gestão do empreendido estaria, no longo prazo, comprometida.

Por fim, a perspectiva da manipulação condiciona-se ao fato de os atores organizacionais atuarem ativamente no sentido de alterar as pressões ambientais (instituições) intervenientes na organização de maneira a traçar sua própria forma de atuação. Há, nesse aspecto, conseqüentemente, uma característica central, a de poder, concebido pela representatividade da organização em alterar, ao seu próprio benefício, as prescrições do ambiente, de maneira a não se adequar, mas fazer-se adequar.

Conforme se percebe, reconhecer as formas pelas quais as ações das cooperativas são desempenhadas em resposta a essas demandas ambientais, inclusive em relação à forma pelas quais são gerenciadas as instituições ambivalentes, é condição relevante para se compreender como tais empreendimentos conseguem sobreviver.

Tal reconhecimento seria um dos principais caminhos para a compreensão dos motivos pelos quais mesmo sendo reconhecidas como modelos tendentes ao fracasso, conforme apontam Gimenes e Gimenes (2007), algumas cooperativas agropecuárias conseguem conservar-se no mercado, tal qual aquelas organizações que não se defrontam com as mesmas ordens institucionais.

Afirmar que as prescrições institucionais, no caso de organizações pluralísticas, são estrategicamente gerenciadas pelos atores organizacionais não é um devaneio pelo fato de que tal situação já foi minimamente constatada empiricamente. A esse respeito cita-se Gouldner (1954), com apontamentos relacionados à criação de padrões representativos interligados a burocratização organizacional e Selznick (1948), cujas inferências relacionadas aos diversos dilemas a serem considerados no contexto da gestão configurou-se num marco no âmbito da Teoria Organizacional.

Na mesma medida em que não são devaneios, tampouco se pode afirmar que o tema já se encontra esclarecido, especificamente em relação ao contexto das organizações de natureza híbrida, conforme relatam Pache e Santos (2010), Battilana e Dorado (2010), Pache e Santos (2013), Jarzabkowski et al. (2013), Skelcher e Smith (2014) e outros. Resta salientar, que tal abordagem, de maneira a considerar a existência de distintas taxonomias cooperativas e por meio de análises empíricas cujo foco se volte ao entendimento das respostas às demandas macro e microambientais, ainda é desconhecida.

Tal afirmativa pode ser corroborada por Biswas (2015), onde é possível perceber que estudos relacionados ao comportamento organizacional de cooperativas agropecuárias ainda são escassos e, mais que isso, são prementes, dada a importância desse tipo de organização ao desenvolvimento do contexto rural.

Assim, há uma necessidade de se compreender como as organizações de caráter coletivo, como as cooperativas agropecuárias, se estruturam em relação ao fato de estarem situadas na intersecção de distintas e ambivalentes ordens institucionais, com destaque para a manutenção de sua credibilidade (legitimação), que conforme já anteriormente mencionado, deve se dar tanto em seu nível interno, mas também externo.

Mazzarol (2011) e Cechin^b et al. (2013) afirmam que há uma ligação perdida em relação à compreensão da gestão da complexidade estrutural do negócio cooperativo. Essa complexidade é apenas um dos diversos pontos conflituosos em relação ao ambiente institucional e organizacional paradoxal relacionado ao cooperativismo.

2.5.3 A importância do ambiente interno (intraorganizacional) no processo de gestão estratégica institucional

Tentando elucidar condições factíveis de se evitar uma legitimação interna de fachada com consequentes danos a uma implementação estratégica voltada a eficiente gestão das pressões institucionais ambivalentes de subcampos aos quais a organização tem relação, Pache e Santos (2010^b) fazem algumas ressalvas. Nesse sentido, advogam pela necessidade, conforme rechaçado por Ashforth et al. (2014), de se considerar também a existência de subcampos, ou ordens institucionais internas, ou seja, não somente como a ambivalência institucional externa pode estar representada internamente, mas também em relação a outras perspectivas - psicossociais, ideológicas, etc.

Comprovações nesse sentido foram verificadas em Ashforth e Reingen (2014)³⁰, onde notou-se, de maneira empírica, que determinadas características psicossociais dos atores organizacionais podem interferir no processo de tomada de decisão de cooperativas agropecuárias com condições potencialmente geradoras de problemas ao empreendimento.

A consideração da formatação interna, no caso das cooperativas, poderá perfazer umas das prerrogativas relevante na consideração das estratégias a serem efetivadas no tocante a gestão das demandas institucionais. Entretanto, essa perspectiva interna será tão mais interveniente na medida em que estiver configurada num papel mais ou menos ativo. Assim, a representatividade e o ativismo das perspectivas ideológicas existentes internamente, resultará em um cenário de maior ou menor complexidade no âmbito das ações a serem empreendidas. Tal representação pode, na perspectiva de Pache e Santos (2010^b), estar fundada em três perspectivas, conforme aponta o Quadro 6.

³⁰ O trabalho de Ashforth e Reingen (2014) parte do pressuposto que a dualidade existente no âmbito das organizações cooperativas é resultado de características psicossociais dos atores inseridos nessas organizações. O antagonismo se dá a partir de visões diferentes dos atores, e não somente, das pressões institucionais do campo organizacional.

Quadro 6 – Representação da formatação interna a ser considerada por uma organização no âmbito da resposta estratégica à ambivalência institucional

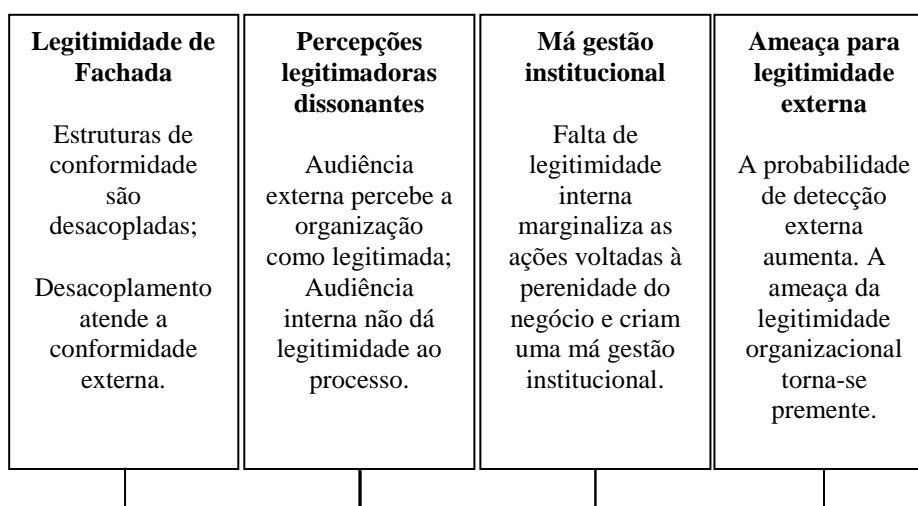
Tipo de perspectivas internas	Definição
Influenciada apenas por um lado	Todos os membros estão comprometidos com um dos lados das prescrições institucionais de conflito, por isso irão desempenhar ações para sua promoção e defesa.
Influenciada por múltiplos lados (pelo menos dois)	Diferentes grupos intraorganizacionais ligados às diferentes prescrições institucionais ambivalentes evidenciam comprometimentos igualmente ambivalentes tendentes à defesa da prevalência do <i>template</i> de sua ligação.
Influenciada somente por atores externos	Pressupõe uma ausência de representações institucionais ambivalentes no contexto interno (contexto raro). A constituição interna fica imparcial na disputa.

Fonte: Pache e Santos (2010^b).

O foco no microambiente, suas demandas e a forma como as ações estratégicas do empreendimento possui importância pelo fato de que a legitimidade externa é parte relevante para creditar o empreendimento, mas, ao mesmo tempo, se não houver a devida preocupação com a legitimação interna, pode-se minar a credibilidade nesse contexto, o que levará a organização ao fracasso no curto prazo, na perspectiva de MacLean et al. (2010).

Tal fato faz emergir, a necessidade de uma análise interna complementar a análise externa, pelo fato de que análises unidirecionais podem estar diretamente relacionadas a possibilidade de dissonâncias, que são prejudiciais a perenidade do empreendimento (Figura 10).

Figura 10 – Características de um desacoplamento com legitimidade de fachada



Fonte: MacLean et al. (2010, p. 1506).

Uma legitimidade de fachada seria o resultado de ações empreendidas apenas como forma de criar uma legitimação externa, frente as pressões das ordens institucionais exteriores, no âmbito das organizações híbridas. Todavia, tal ação, quando não sendo minimamente acoplada as pretensões internas dos atores organizacionais, com destaque para o quadro social, no caso das cooperativas, criaria um cenário pouco promissor a perenidade do negócio (má gestão

institucional), que poderia culminar em um risco de uma perda de credibilidade externa pela instabilidade intra-organizacional vivenciada no negócio.

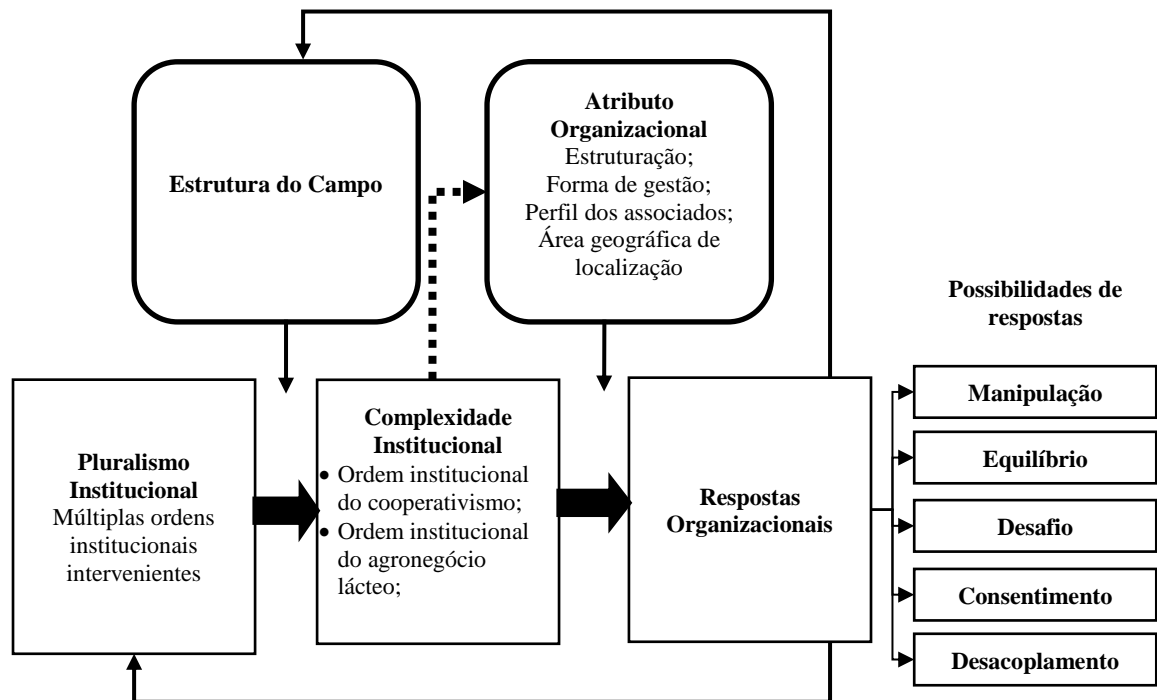
2.6 MODELO TEÓRICO-ANALÍTICO – a gestão estratégica institucional ³¹

O presente capítulo tem por objetivo delimitar as bases teóricas que serão utilizadas para subsidiar o problema de pesquisa posto em investigação, ou seja, como as cooperativas agropecuárias do agronegócio do leite, por meio de seus atores, respondem à complexidade institucional interveniente. Conforme delimitado pela Figura 12, a concepção adotada foi a de que há um diversificado pluralismo institucional relacionado às organizações cooperativas atuantes no agronegócio do leite.

Decorrente de tal percepção, aliado ao fato de que a estrutura do campo do agronegócio em que estão situadas as cooperativas lácteas em ambos os contextos analisados (Brasil/Austrália) é altamente fragmentado gera-se uma complexidade institucional. Diante a tal complexidade optou-se pela análise de duas ordens institucionais (subcampos), os quais, dadas as características organizacionais, infere-se que sejam os de maior interferência na gestão e estruturação do negócio cooperativo lácteo, que são os subcampos do cooperativismo e do agronegócio lácteo. A isto posto, conforme o trabalho de Oliver (1991), se dariam as possíveis respostas organizacionais (Ver Figura 11).

³¹ Parte do presente capítulo encontra-se publicado como artigo teórico nos Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnANPAD 2016 e na Revista de Economia e Sociologia Rural, Vol. 55, Nº 04, p. 693-710, 2017.

Figura 11- Modelo teórico-analítico para entender a complexidade organizacional e respostas das cooperativas estudadas



Fonte: adaptado de Oliver (1991) e Greenwood et al. (2011).

Não menos importante é o fato de se considerar que a complexidade institucional será influenciada diretamente pela estrutura do campo. No presente trabalho a estrutura do campo toma enfoque de destaque pelo fato de se propor analisar comparativamente o macro ambiente, ou seja, do cooperativismo lácteo australiano e o brasileiro. É bem verdade que, conforme visto no capítulo anterior, a complexidade organizacional pode se manifestar de maneira distintas nas organizações, a depender de seus atributos. Por outro lado, conforme já preconizado por Schulz e Hernes (2013), pode também haver uma adaptabilidade temporal na formação da identidade organizacional. Nesse caso, a complexidade organizacional modifica os atributos organizacionais.

Fato é que, sob o enfoque aqui adotado, as organizações, por seus atores, possuem capacidades diferenciadas de respostas a essa complexidade institucional manifesta. A partir daí se reproduz as possibilidades de repostas do trabalho de Oliver (1991) que traça a possibilidade de manipulação, equilíbrio, desafio, consentimento e desacoplamento.

2.6.1 As características da ordem institucional do cooperativismo e do agronegócio lácteo

Admitindo-se inicialmente a aceção externada por Machado-da-Silva et al. (2006) de que “a análise de campos organizacionais deve pressupor o surgimento de estruturas ou mecanismos pré-existentes com propriedades gerativas que potencializam os eventos observáveis [...]”,

optou-se por traçar, anteriormente ao processo de elucidação dos modelos teóricos-analíticos das possibilidades de respostas, quais seriam as pressões institucionais, ou ordens institucionais, daqueles subcampos organizacionais no contexto do agronegócio que teriam maior impacto simbólico (poder institucional), no âmbito das cooperativas lácteas.

Dessa forma, em relação a tal objetivação, percebendo-se a inviabilidade de se conjugar todas as possíveis³² ordens institucionais realizou-se uma projeção, conforme preconizado por Machado-da-Silva et al. (2006), daquelas mais prementes ao tipo de negócio em análise. Nesse sentido, decidiu-se pelo enquadramento de duas ordens institucionais principais: o subcampo do agronegócio lácteo e o subcampo do cooperativismo, concatenadas em um campo organizacional maior, o do agronegócio.

O subcampo do cooperativismo foi considerado em virtude do fato de que, conforme se percebe em Hogeland (2015), as diretrizes interpostas pela natureza da cooperação apresentam certa inércia institucional, apesar de alterações pontuais. Tal inércia se denota mesmo diante de fortes alterações contextuais com vistas a uma ideologia mercantilista hegemônica, conforme dispõe o mencionado pesquisador.

Por dedução a tais enunciados, pode-se perceber que o subcampo do agronegócio lácteo foi aqui entendido como aquele ambiente organizacional em que se apresentam as demandas institucionais contexto do mercado do leite. Nesse caso (subcampo do agronegócio do leite), há atores diversificados que se voltam, principalmente à busca de vantagens competitivas, de definições legais, normativas e estratégicas, fatores esses que acabam institucionalizando diversas demandas às organizações que operam na cadeia produtiva do leite.

A despeito dessas considerações traçou-se uma daquelas que seriam consideradas as principais demandas institucionais (regras cerimoniais) para os empreendimentos cooperativos (Quadro 7). Há de se ressaltar que foram tomadas, nesse contexto, as possibilidades definidas por Meyer e Rowan (1977), que preceituam pela consideração dos produtos, serviços, técnicas, políticas e programas. Considerou-se também, de igual modo, as determinações legais, representativas e as tendências de mercado preconizadas nos dois subcampos organizacionais anteriormente relacionados.

³² Conforme ressaltado por Greenwood et al. (2011) em organizações que se defrontam com a complexidade institucional as ordens institucionais podem ser infinitamente diversas.

Quadro 7 – Principais pressões institucionais a partir das diretrizes do subcampo do cooperativismo e do subcampo do agronegócio lácteo

Subcampo do Cooperativismo	Subcampo do Agronegócio Lácteo
Envolvimento dos associados nas decisões e na gestão do empreendimento;	Sanidade e armazenamento adequado: <ul style="list-style-type: none"> • Normas formais vigentes; • Instalação de laboratórios de análise; • Disseminação de cursos.
Princípio democrático (um homem um voto);	Assistência técnica extensiva (conhecimento técnico);
Prestação de assistência técnica ao quadro social (ênfase na prestação de serviços ao invés da acumulação de capital);	Alta especialização na atividade leiteira;
Não finalidade de lucro em suas atividades econômicas;	Comportamento gerencial (conhecimento gerencial avançado) Ex. análise econômica das ações empreendidas, etc.
Tratamento isonômico (direitos iguais para todos);	Valoração do leite por qualidade e volume;
Ser altruísta (não explorar o negócio para renda);	Investimento tecnológico/ inovação: <ul style="list-style-type: none"> • Redução da mão de obra; • Melhoramento genético do plantel.
Resistência a mudanças (preferência na manutenção do <i>status quo</i>);	Alta pressão concorrencial;
Cooperação entre cooperativas;	Melhoria na qualidade da alimentação do rebanho;
Identificação entre os membros do negócio;	Diversificação do portfólio;
Fidelização do associado;	Alto volume produtivo (ganhos escala);
Desenvolvimento da comunidade local;	Gestão técnica voltada a busca de vantagens competitivas ao negócio
Educação, formação e informação dos membros e colaboradores;	Restituição do capital investido no negócio por parte do investidor;
Protagonismo dos atores locais (associados): <ul style="list-style-type: none"> • Adensamento das redes sociais; • Autonomia dos produtores rurais frente às grandes organizações econômicas; • Socialização ao macroambiente. 	Flexibilização da estrutura organizacional (investimentos pouco definidos): <ul style="list-style-type: none"> • Captação de recursos despersonalizados; • Desproporcionalidade no aporte de capital.
Orientação para o quadro social.	Atuação global (expansão da área de atuação);
	Orientação para o mercado;
	Preferência por produtores com localidades de fácil acesso.

Fonte: dados da pesquisa bibliográfica.

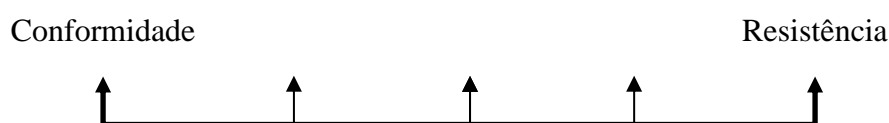
É preciso destacar que na elaboração do Quadro 6 não houve a pretensão de esgotar as diretrizes institucionais desses subcampos, apenas consubstanciar aquelas mais hegemônicas em cada ordenamento institucional. Além disso, não se pode deixar de mencionar que mesmo que algumas diretrizes possam pertencer a ambos os subcampos foram considerados apenas os apontamentos mais seminais de cada pressuposto escolhido (subcampo).

Se as pressões institucionais favorecem o isomorfismo, nota-se de maneira clara, no Quadro 7, que algumas diretrizes perfazem configurações antagônicas, conforme já era de se esperar em virtude da natureza do empreendimento cooperativo. Confirmando tais pressupostos, o trabalho de Faysse e Simon (2015) evidencia, por exemplo, que, ao passo que as cooperativas lácteas são cada vez mais cobradas pelo segmento de mercado por uma gestão da qualidade, sob o risco de prejudicar a imagem do empreendimento, alguns setores do cooperativismo são reticentes em relação a uma remuneração desigual da produção fornecida pelo quadro social (remuneração a partir de determinados padrões de qualidade) e/ou a negativa de recebimento de determinado produto que esteja em qualidade inferior, sob o argumento de que não se pode tratar o quadro social de maneira desigual.

Com a finalidade de compreender, assumindo-se a prerrogativa da existência de ações estratégicas das demandas institucionais ambivalentes. Dessa forma percebe-se que a assunção de uma crítica ao posicionamento da falta de consideração em relação a capacidade de agência das organizações com vistas ao processo de institucionalização³³. Com base nessa consideração, existe ainda os apontamentos de Magalhães (2007), de que não há bases teóricas robustas que perfaçam uma análise da relação entre as predições ambientais e as respostas dadas pelas organizações situadas no agronegócio lácteo.

A isto posto, as pressuposições teóricas aqui delimitadas assumem algumas interpretações teórico-analíticas para a contextualização empírica desse fenômeno, a partir da concepção proposta por Oliver (1991).

Figura 12 – Enfoque das respostas organizacionais à complexidade institucional



Fonte: elaboração própria, a partir de Oliver (1991).

A concepção adotada por Oliver (1991) traça dois extremos e algumas possibilidades de ações (respostas) organizacionais às pressões institucionais advindas do campo (ver Figura 12). Num extremo a autora delimita a conformidade passiva e noutro, já com uma concepção considerável de agência dos atores organizacionais, há a delimitação da resistência ativa. A partir dessas possibilidades extremas encontram-se algumas caracterizações intermediárias. A

³³ Proposição baseada em Oliver (1991).

seguir serão traçadas as possibilidades de respostas adaptadas ao contexto das cooperativas lácteas, considerando-se as duas ordens institucionais anteriormente delimitadas como fatores de análise.

2.6.2 Manipulação

A estratégia da manipulação parte da concepção de que uma prática organizacional seja difundida ao campo organizacional e, a partir dessa difusão, se torne legitimada. Na concepção de Oliver (1991) seria o extremo oposto a estratégia de assimilar passivamente as demandas (Consentimento). Walter et al. (2011) afirma que o ato de se tornar legitimada faz com que essa prática iniciada nos limites da organização se torne uma própria prática do campo organizacional.

Percebe-se, por esse ângulo, que, inicialmente a organização desempenha ou implementa práticas não reconhecidas (creditadas) pelo ambiente organizacional. Todavia, atua no sentido de alterar o ordenamento institucional vigente com vistas à busca de assimilação daquilo que ora pratica.

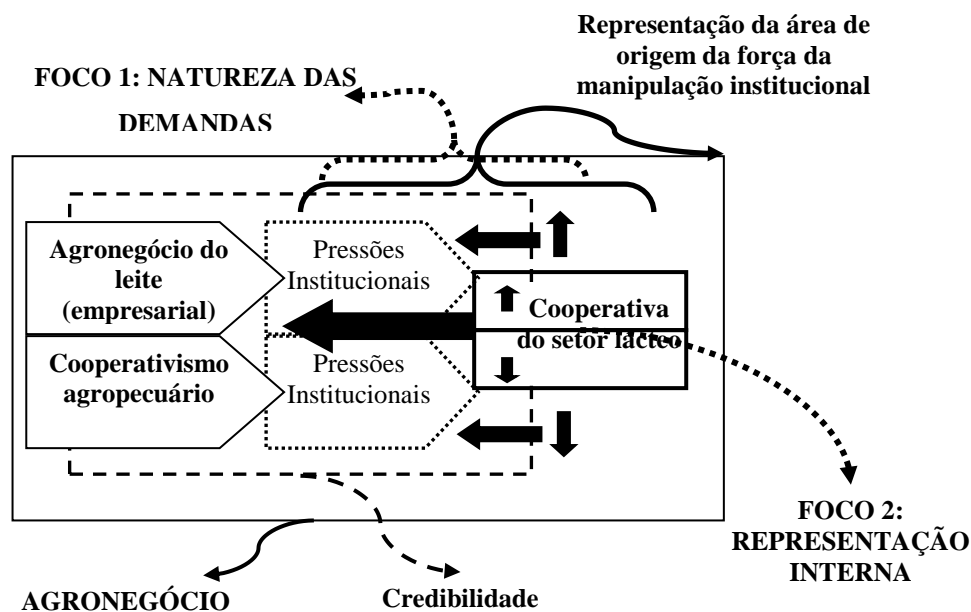
Meyer e Rowan (1977, p. 348) afirmam que um dos principais esforços para se alterar ou moldar o ambiente institucional se desenvolve a partir de “organizações poderosas que forcem sua rede relacional imediata para se adaptar as suas estruturas e relações”. Isso ocorreria na medida em que, por exemplo, grandes cooperativas atuassem junto ao governo para subsidiar a produção láctea, reduzisse a percentagem de tributos incidentes nos principais insumos da cadeia produtiva do leite, dentre outros.

Por outro lado, no enfoque do cooperativismo, a manipulação poderia ser analisada em casos em que a organização refuta as demandas institucionais prevalecente em um dado contexto e faça com que às suas próprias perspectivas de legitimação sejam delimitadas como as mais aptas nesse ambiente.

Pode ocorrer, por exemplo, onde a cooperativa sendo um ator com forte poder local de maneira faça com que todas as práticas de manejo, em relação à produção e ao fornecimento do insumo (leite) sejam por ela definidas. Inclua-se nessa questão a forma de precificação e realização de pagamentos, dentre outros aspectos, mesmo que as práticas difundidas e praticadas pelo setor sejam outras. Por possuir forte atuação simbólica (poder), certamente cria-se uma dependência dos produtores rurais a esse empreendimento e não há risco de sofrer um processo de perda de legitimidade, pelo contrário, sua influência pode ser tão representativa que todas as demandas institucionais daquele campo se reconfigurem em relação ao que é praticado pela organização.

Outro aspecto que pode ser observado no escopo da estratégia da manipulação, sob um enfoque interno, poderia ser percebido quando a maioria dos associados decide por distribuir sobras e a direção do empreendimento atua sistematicamente, inclusive por coação ou por regulamentação interna, em alocar tais recursos nos fundos contábeis da organização (capitalização do negócio). A dependência dos associados ao arranjo institucional criado internamente, mesmo que alheio as vontades desses se torne algo usual.

Figura 13 - Representação esquemática da manipulação institucional realizada pela cooperativa agropecuária do setor lácteo



Fonte: elaboração própria.

Conforme se observa (Figura 13), os dois subcampos considerados nesta pesquisa, como difusores de pressões simbólicas, no âmbito de uma organização cooperativa do setor lácteo, situados internamente no campo organizacional do agronegócio (retângulo mais extremo) externariam suas demandas institucionais ao empreendimento (Foco 1). Este, por sua vez, por possuir forte poder simbólico, responderia, pela ação de seus atores internos, a essas demandas com outras de intensidade superior (setas mais densas com origem no retângulo).

O retângulo tracejado representa a área em que essas ações (disputas institucionais) são percebidas no âmbito prático com vistas à emersão da credibilidade (legitimação) organizacional. Adicionalmente, é preciso destacar, conforme anteriormente discorrido, que tal movimentação pode também se dar no contexto intra-organizacional (Foco 2).

Ressalva deve ser dada ao fato de que se acredita que a ação estratégica da manipulação, do ponto de vista de uma creditação externa, é difícil de ser implementada no segmento da cadeia produtiva do leite brasileiro, por parte das cooperativas, em virtude de ser este um contexto de

mercado em que se percebe a existência de grandes conglomerados industriais de atuação disseminada geograficamente, inclusive multinacionais. Além disso, é uma cadeia produtiva, nas palavras de Magalhães (2007), igualmente marcada por uma ampla extensão. O que corrobora as afirmações constatadas por Saksa et al. (2007) de que em países em vias de desenvolvimento, as cooperativas lácteas, de modo geral, possuem baixa influência na totalidade do contexto institucional do agronegócio³⁴. Obviamente que algumas exceções são passíveis de serem evidenciadas como no caso da Nova Zelândia, por exemplo. Naquela localidade existe uma única cooperativa responsável sozinha pela comercialização de mais de dois terços da produção láctea nacional (GRAY, HERON, 2010).

2.6.3 Equilíbrio institucional

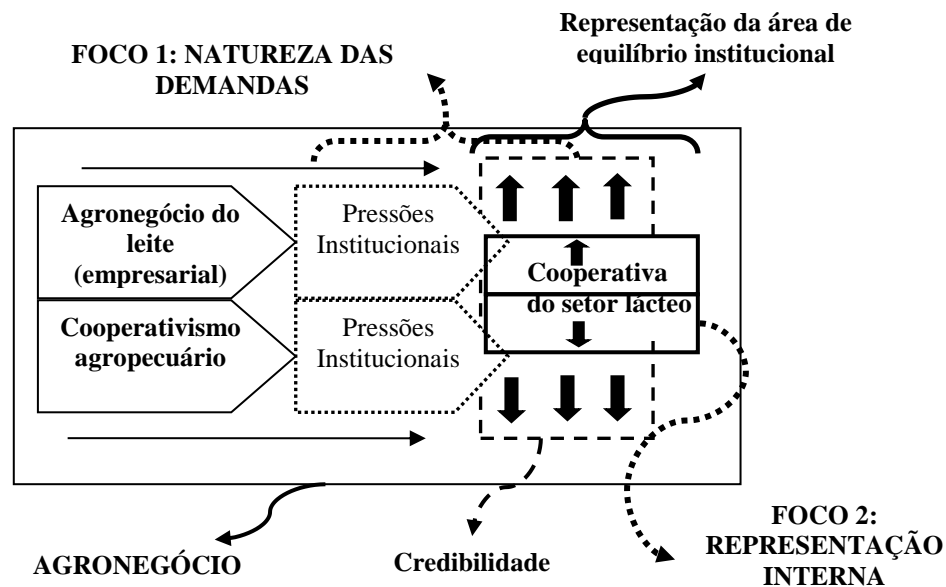
Ashforth e Reingen (2014, p. 3) ressaltam que “quando uma dualidade esta imersa em uma organização na forma de uma identidade híbrida, seus membros podem necessitar manter tal dualidade, em vez de “resolvê-la” [...]”. Tal afirmação reforça as afirmativas de Pfeffer e Slancik (1978) que esclarecem que atender somente a uma determinada demanda institucional violando outras pelas quais a organização tem ligação pode criar uma situação de perda de legitimidade, conforme já prenunciado anteriormente.

Battilana e Dorado (2010), no mesmo sentido, prescrevem que o melhor a ser realizado, em relação à sustentabilidade de organizações híbridas, é estabelecer um balanço entre as lógicas as quais ela, a organização, está situada. O balaço seria importante, segundo os mencionados pesquisadores, para prevenir a formação de grupos internos que podem, por descontentamento ou domínio de suas preferências, criar tensões.

Apesar de Puusa et al. (2013) afirmarem que não existe a possibilidade de servir a dois senhores ao mesmo tempo, é preciso lembrar que, conforme salienta Greenwood et al. (2011), apesar de ter sido delimitada as demandas institucionais dos subcampos em análise, para o cenário australiano e brasileiro, no contexto prático esses campos não se estruturam de maneira idêntica. Logo, a ambivalência das ordens institucionais, e por consequência as demandas à legitimação, pode ser percebida/requerida pelos atores nessas localidades de forma igualmente diferenciada.

³⁴ Mesmo no caso de cooperativas com grande representatividade no contexto do setor lácteo, apontamentos iniciais evidenciam que não há oportunidades e/ou viabilidades para a alteração de todo o ordenamento institucional prevalecente no campo organizacional (ver Reame, 2008).

Figura 14 – Representação esquemática do equilíbrio institucional realizado pela cooperativa agropecuária



Fonte: elaboração própria.

A Figura 14 tenta retratar esquematicamente a perspectiva estratégica do equilíbrio institucional em um caso hipotético de uma cooperativa agropecuária do segmento de leite. Pode-se perceber a presença das demandas institucionais dos dois subcampos (Foco 1). A área do retângulo tracejado seria aquela em que ocorreria a creditação das ações empreendidas pelos gestores da cooperativa em relação às demandas institucionais. Percebe-se no contexto da Figura 14 que nessa abordagem haveria uma tentativa desses gestores em balancear as ações empreendidas pelo negócio coletivo com vistas a alcançarem um equilíbrio na adequação dessas demandas, inclusive sob o aspecto da representação junto aos atores internos (Foco 2).

2.6.4 Desafio e o dilema do falseamento da natureza cooperativa

No caso da análise de organizações situadas em diversos subcampos organizacionais, infere-se que a ordem institucional de maior poder de influência³⁵ pode ser determinística à estruturação do negócio, em virtude de possuir o ordenamento institucional mais requisitante de legitimidade. A força predominante naquele campo, ou subcampo organizacional, de atuação do negócio tenderia a fazer com que suas prescrições se favorecessem em relação às estratégias pelas quais as organizações se estruturariam.

³⁵ Tida pelos atores organizacionais como a mais necessária a perceber a organização como entidade legitimada às suas demandas.

Dessa feita, a inferência é que pelo fato de o subcampo organizacional do agronegócio lácteo comportar número maior de atores³⁶ e, em decorrência desse fato, possivelmente ter uma ordem institucional com poder de pressão superior ao subcampo do cooperativismo, as forças isomórficas sejam mais prevaletentes nas demandas desse subcampo. Isso é passível de dedução à priori pelo compartilhamento de anseios comuns de órgãos governamentais, culturais e sociais pautados pelas demandas dessa ordem institucional aparentemente prevaletente em virtude de comportar um maior número de atores.

As forças institucionais tendentes a esse isomorfismo, por parte da ordem institucional do subcampo do agronegócio lácteo seria decorrente dos três condicionantes elencados por DiMaggio e Powell (1983). Seriam resultantes das pressões formais e informais de outras organizações não cooperativas as quais o empreendimento cooperativo mantém relação em cuja força de pressão faria com que, por coerção, os atores organizacionais cooperativos optassem por seguir determinados padrões. Poderia ocorrer também pela simples imitação do que é comumente utilizado no contexto em questão por parte dos tomadores de decisão situados nas cooperativas. Ou, por fim, pela emersão de instrumentais normativos pautados a partir de um ambiente não tão apto ao contexto das cooperativas lácteas.

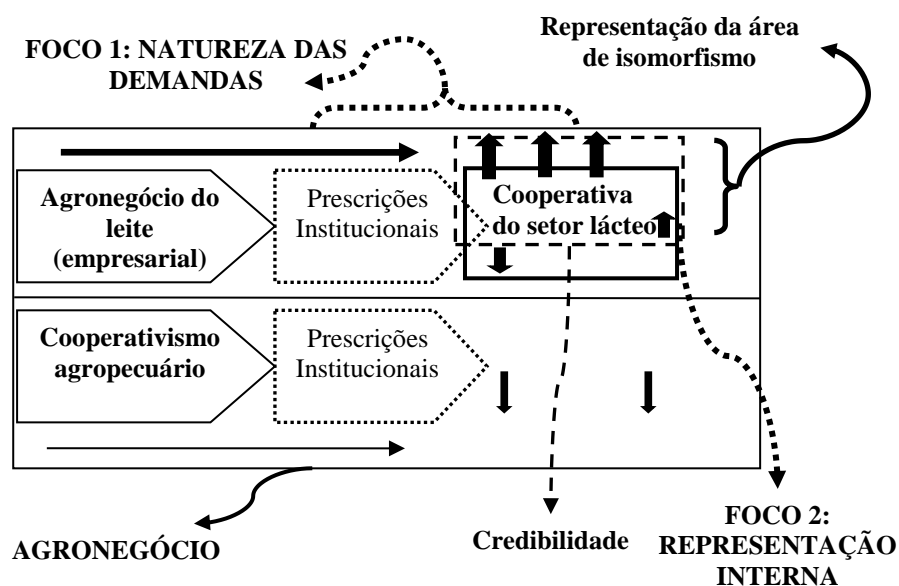
A questão que se coloca, é que pelo fato do ponto de referência ser, na maioria das vezes, organizações empresariais não-cooperativas, poderia haver uma tendência de homogeneização das cooperativas em resposta a uma necessidade de legitimação, cuja força mais densa estaria sendo aquela oriunda do subcampo organizacional do agronegócio não cooperativo. Tal tendência seria acentuada, principalmente, pelo acirramento concorrencial, mas também pela incipiência de instrumentais de gestão e mão de obra capacitada às peculiaridades estruturais do cooperativismo.

Tal inferência é recorrente em um número expressivo de trabalhos voltados à análise do contexto do cooperativismo agropecuário. Entretanto, grande parte desses trabalhos ignoram o fato de as organizações cooperativas estarem imersas em lógicas institucionais diferentes e diversas cuja necessidade de legitimação se faz necessária também a tais parâmetros. Ademais, não reconhecem a possibilidade de os atores organizacionais atuarem de maneira estratégica na gestão dessas demandas institucionais, o descartaria, nesse sentido, a aplicabilidade desta estratégia.

³⁶ Compreende-se que os fatores socioculturais que perfazem as pressões institucionais, sejam elas advindas das ações do Estado, culturais e/ou da sociedade tendem a serem criadas a partir de uma referência onde há uma maior interação, que no caso em questão é o agronegócio lácteo não-cooperativo.

A Figura 15 tenta representar tal contextualização de maneira esquemática a partir de um cenário hipotético em que as cooperativas têm perseguido ambições estruturais que cada vez as aproximam de empreendimentos não cooperativos, justamente pelo fato de as ordens institucionais do subcampo do agronegócio lácteo terem maior poder de pressão. Assume-se, nesse sentido, que a legitimação junto ao contexto empresarial é a prioritária e, por isso, o empreendimento se descola inteiramente ou em sua maior parte ao subcampo organizacional do agronegócio empresarial lácteo.

Figura 15 – Representação esquemática do desafio institucional realizado pela cooperativa agropecuária



Fonte: elaboração própria.

Pela Figura 15 é possível notar que a pressão institucional do subcampo do agronegócio do leite é considerada mais influente no contexto do cooperativo lácteo (seta mais densa em comparação à pressão emanada pelo subcampo do cooperativismo). Por ser considerada mais relevante pelos atores organizacionais da cooperativa láctea e, por consequência, por creditarem ser mais importante uma legitimação junto a este segmento institucional, esses gestores deslocam as ações do empreendimento cooperativo para a área de credibilidade evidenciada pelo retângulo tracejado. Ademais, é imperioso ressaltar que nessas condições as demandas institucionais do ambiente interno (Foco 2), ou são incipientes em se tratando da ordem institucional preterida, ou possivelmente também percebem tal ação como a mais apta a ser buscada para a sobrevivência do negócio (força mais densa das setas internas ao retângulo representativo da cooperativa láctea).

Igualmente, se existem acusações dos riscos em relação a estratégia do desafio por parte das cooperativas agropecuárias, principalmente em relação a uma possível modificação estrutural pautada pelo lado do aspecto empresarial, existem também defesas em relação a tais aspectos. Por isso, a estratégia do desafio traça-se em um contexto ainda controverso e, por isso, requer maior entendimento.

2.6.5 A perspectiva do desacoplamento

Desacoplamento é entendido como o processo pelo qual as organizações mantêm a conformidade institucional junto aos (sub) campos organizacionais a ela relacionados, mas, ao mesmo tempo constroem práticas diferenciadas (lacunas) não percebidas. Tais lacunas teriam a finalidade de contornar as incertezas junto às atividades técnicas geradas pelas pressões institucionais não totalmente adaptáveis (MEYER; ROWAN, 1977). De forma mais clarividente, Bromley e Powell (2012) entendem que o desacoplamento é comumente entendido como a lacuna existente entre o que é apregoado pela política (institucional), e o que de fato ocorre na prática.

Destaque deve ser feito ao fato de que nesse caso, a aparência de conformidade é que deve ser a ação estratégica considerada e não sua exata representação no âmbito da realidade que é levada em consideração. No mesmo sentido, D'ainno et al. (1991) afirma que a prática do desacoplamento em organizações situadas em campos organizacionais com perspectivas ambivalentes seria realizada a partir da hierarquização (ranqueamento) das demandas institucionais a serem seguidas, e aquelas a serem adaptadas à realidade organizacional. Logo, pode-se concluir que os tomadores de decisão fazem uma análise em relação ao que se espera do ambiente externo (legitimação externa), e como tais ações serão percebidas e aplicadas pelo ambiente interno (legitimação interna). Realizada essa análise preliminar é que as decisões são tomadas e as ações implementadas.

O evidente paradoxo institucional, por tal perspectiva, pode ser solucionado por uma adaptação institucional no nível organizacional. Claramente, há nesse contexto o que Lawrence e Lorsch (1967) denominaram de uma necessidade contínua de integração e diferenciação. As atividades organizacionais seriam aparentemente integradas com vistas, principalmente, ao monitoramento externo e/ou interno, mas na realidade elas estariam diferenciadas.

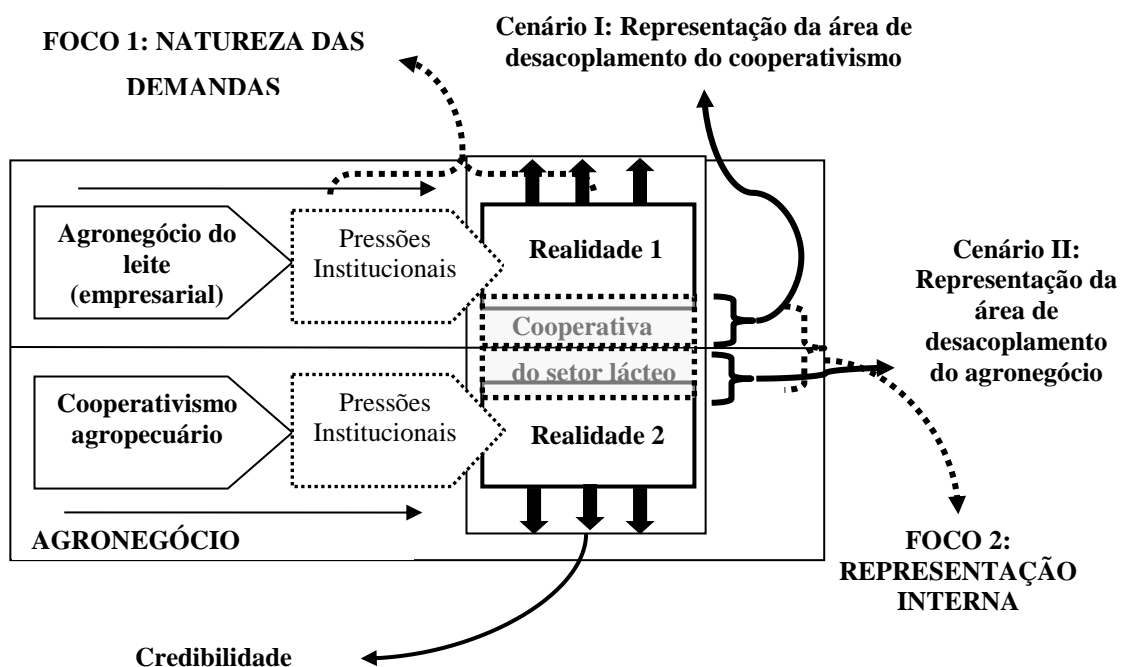
Numa prática de desacoplamento a organização tenderia a difundir sua configuração estrutural e estratégica na intersecção dos dois subcampos a ela relacionados. Todavia, no contexto prático, tais ações não seriam aquelas preponderantes (Figura 16). Há de se ressaltar,

que o desacoplamento nesse caso poderia estar correlacionado a duas realidades (Realidade I e II).

A primeira delas denominada de Realidade I (Figura 16) seria quando a cooperativa estaria totalmente deslocada para a extremidade do subcampo organizacional do agronegócio empresarial. Nessa realidade, os atores organizacionais estariam preocupados, no âmbito prático, em atenderem apenas a ordem institucional emanada pelo subcampo do agronegócio lácteo. Porém, em uma perspectiva simbólica, esses atores conseguiriam manter sua legitimação em relação ao subcampo organizacional do cooperativismo, perfazendo a área desacoplada representada (região sombreada) pelo Cenário II.

A segunda contextualização é quando a cooperativa se desloca totalmente para o subcampo do cooperativismo (Realidade 2), mas mantém uma presença aparente, ou em menor parte do que o desejado, no âmbito do subcampo do agronegócio empresarial. A parte simbólica obtém a legitimidade por meio da área exposta (região sombreada) no Cenário I.

Figura 16 – Representação esquemática do desacoplamento institucional tendente a externalização de um equilíbrio institucional numa cooperativa agropecuária



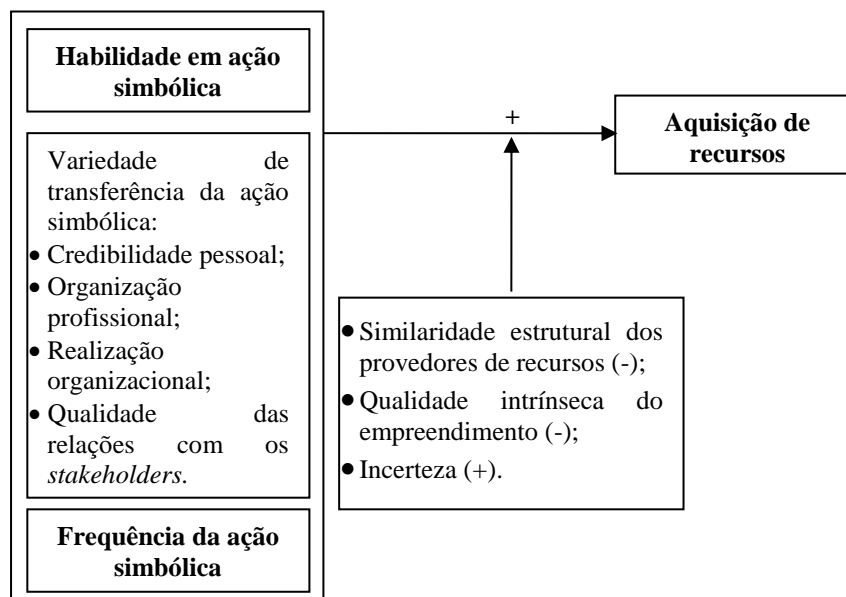
Fonte: elaboração própria.

Noutro extremo, o desacoplamento poderia também ocorrer quando a organização se encontra aparentemente (simbolicamente) praticando o isomorfismo institucional do campo do agronegócio não-cooperativo. Nesse sentido, simbolicamente haveria um deslocamento das práticas estratégicas em relação às prescrições do subcampo organizacional do agronegócio

quando na verdade, a organização poderia estar mais próxima de um equilíbrio. O foco nesse caso seria um maior alcance de legitimidade a partir das pressões ambientais (institucionais) mercadológicas não cooperativas. Nesse ponto há de se ressaltar que, somente uma análise empírica será capaz de evidenciar qual das perspectivas estratégicas é, de fato, apregoada, e se existe uma divergência desta em relação àquela que é realmente adotada pela organização.

Destaca-se o fato de que a prática do desacoplamento, no âmbito do cooperativismo, pode ainda ocorrer internamente, em relação às perspectivas do quadro de associados. Especificamente no âmbito de um desacoplamento interno, Zott e Huy (2004) perceberam que os gestores organizacionais se utilizam, por vezes, de ferramentas simbólicas para adquirirem recursos de seus potenciais detentores, no caso em questão dos associados. Nesse caso, os mencionados autores traçaram um modelo esquemático para explicar a atuação desses gestores (Figura 17).

Figura 17 – Modelo de gestão simbólica e aquisição de recursos realizada pelos gestores



Fonte: Zott e Huy (2007, p. 97).

Conforme se percebe, pela Figura 17, o desacoplamento interno, praticado pelos gestores junto aos membros organizacionais, notavelmente em relação aos sócios do empreendimento, sob a perspectiva analisada por Zott e Huy (2007), creditará os mesmos a ganhos de recursos. Contudo, esses recursos, materiais ou não, tenderão a serem alcançados na medida da intensidade de alguns pré-requisitos.

Tais requisitos foram denominados, pelos mencionados pesquisadores, de interventores à transferência da ação simbólica, podendo ser assim discriminados: reputação profissional do

gestor ou do grupo de gestores (credibilidade junto aos proprietários); estruturação do negócio e de seus processos (organização profissional); como o desempenho organizacional passado poderá ser utilizado como justificativa de convencimento (realização organizacional); prestígio ou atuação próxima aos atores organizacionais (qualidade das relações).

Adicionalmente, tal perspectiva, sofrerá a influência em relação a intensidade de sua prática, na medida em que quanto menor forem as diferenças (ideológicas) entre gestores e proprietários (associados), menor será também a necessidade de atuação simbólica para fins de aquisição de recursos. Outra questão que se coloca é a qualidade de estruturação do negócio (visibilidade), quanto mais visível ela for, menores serão os esforços despendidos em relação ao desacoplamento. Por fim, em relação a incerteza, tem-se que, quanto mais intensa ela for, em relação aos agentes do campo organizacional (público interno e externo), maior será a necessidade de desacoplamento por parte dos gestores com vistas à obtenção de recursos.

À vista disso, o ambiente interno, relacionado as relações com acionistas (associados), é variável de grande importância em relação as possíveis estratégias a serem implementadas no âmbito da gestão institucional de organizações híbridas com vistas a ganhos de recursos [simbólicos, principalmente].

2.6.6 Consentimento

Inicialmente cabe esclarecer que a perspectiva do consentimento seria aquela do extremo oposto a ação da manipulação proposto por Oliver (1991). Por essa ação, os gestores organizacionais atuam de maneira preponderante numa visão passiva daquilo que é demanda pelo campo.

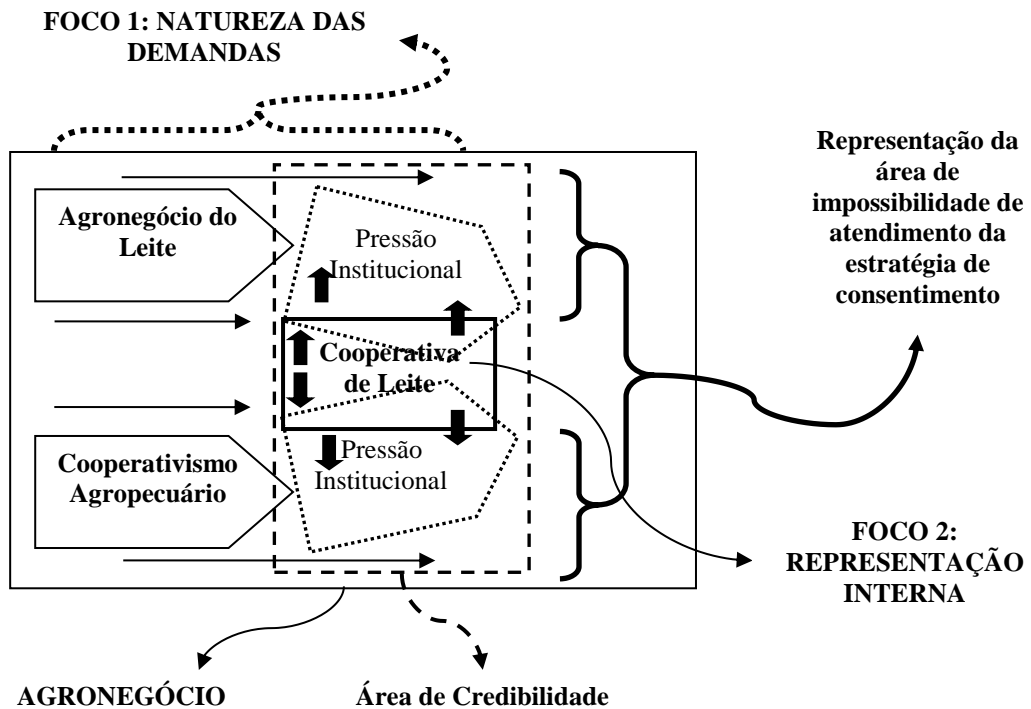
Contudo, de maneira preliminar, a perspectiva do consentimento é considerada um tanto quanto inexequível, no contexto em análise³⁷. Tal inferência se denota em função do fato de que Oliver (1991) afirma que, por esta estratégia, haveria a necessidade do empreendimento assimilar todas as perspectivas (demandas institucionais) emanadas pelo campo organizacional. Dessa forma, em se considerando, conforme anteriormente externado, a existência de ambições institucionais conflitantes ao contexto do cooperativismo lácteo, conclui-se que não haveria factibilidade dos atores organizacionais assimilarem todas as perspectivas efetivamente com vistas a um pleno atendimento das mesmas.

Corroborando com tal perspectiva, Puusa et al. (2013), ao analisarem o contexto das cooperativas, externam o fato de que não há possibilidades de se acomodar todas as demandas

³⁷ A afirmação se relaciona a gestão institucional de demandas ambivalentes em cooperativas lácteas.

conflitantes no contexto da gestão desse tipo de empreendimento. É preciso destacar que tal inferência em nada deve ser correlacionada ao enfoque da estratégia do equilíbrio institucional. Tal ressalva se dá pelo fato de que naquela estratégia (equilíbrio), o anseio dos gestores não é atender todas as demandas, mas manter uma relação habilidosa no atendimento daquelas mais intervenientes ao negócio considerando-se ambos os subcampos em análise.

Figura 18 - Representação esquemática da estratégia institucional do consentimento



Fonte: elaboração própria

A Figura 18 tenta apresentar representativamente as ações traçadas pelos atores organizacionais no negócio cooperativo lácteo quando se busca a efetivação da perspectiva do consentimento (atendimento das demandas de ambos os subcampos de principal poder simbólico junto aos empreendimentos). Na Figura 18, tal impossibilidade, gerada pela inconsistência de algumas demandas emanadas por ambos os subcampos, é representada pela incapacidade do retângulo representativo da cooperativa de leite incorporar de maneira plena os pentágonos representativos das demandas institucionais das ordens institucionais emanadas pelos subcampos do agronegócio lácteo e do cooperativismo. Na área externa ao retângulo da cooperativa láctea estariam as demandas incongruentes de serem agrupadas de maneira conjunta.

Nesse sentido, não haveria condições de os atores organizacionais atenderem simultaneamente ao conjunto formativo de todas essas demandas do Foco 1 (demandas macro ambientais) e, de igual modo, do Foco 2 (demandas micro ambientais). É inviável do ponto de vista prático-gerencial afirmar que há a possibilidade de a incorporação de todas as demandas internas.

2.7 Contextualizando o cenário de estudo - o setor lácteo

Seguindo os apontamentos de DiMaggio e Powell (1983), em relação ao fato de que qualquer análise institucional deve ser iniciada pelo entendimento das práticas e crenças ambientais. Nesse sentido, é preciso, portanto, compreender, além das daquelas que seriam as principais demandas institucionais de ambos os subcampos, como se estrutura o contexto do agronegócio do leite e do cooperativismo lácteo em ambos os cenários de análise, ou seja, no Brasil e na Austrália.

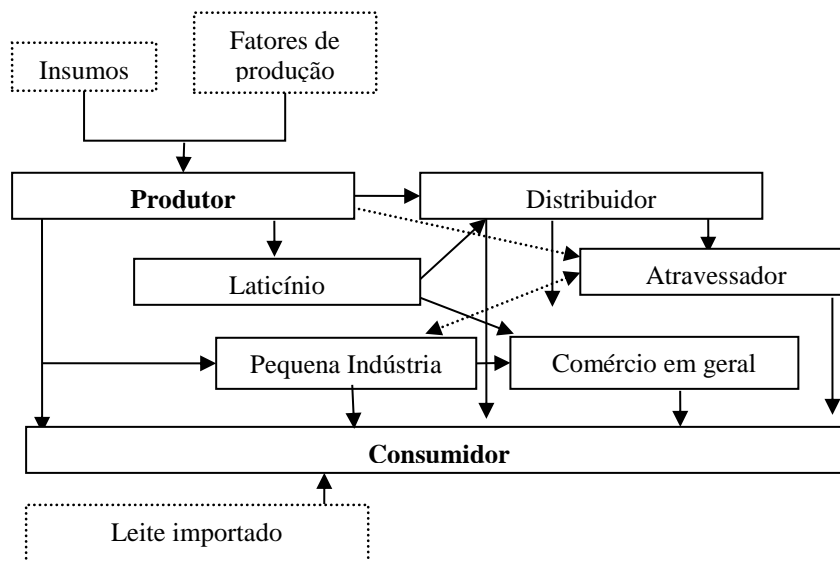
2.7.1 O agronegócio lácteo

2.7.1.1 O agronegócio lácteo no Brasil

Nas palavras de Magalhães (2007) analisar a cadeia produtiva do leite é embrenhar-se em um ambiente de interações complexas no qual diversos atores mantêm relação e compartilham padrões habituais e regras. Tentando delimitar de maneira representativa as várias configurações do agronegócio do leite Veiga et al. (2005) comprovam a amplitude da mesma ao traçarem figurativamente a cadeia produtiva brasileira.

Conforme se observa na Figura 19, a amplitude dessa cadeia produtiva é comprovada na medida da verificação do variado número de atores que dela fazem parte. Todavia, a interferência dessa extensão poderá variar a depender da forma pela qual a produção será destinada ao consumidor final.

Figura 19- Representação esquemática da cadeia produtiva do leite

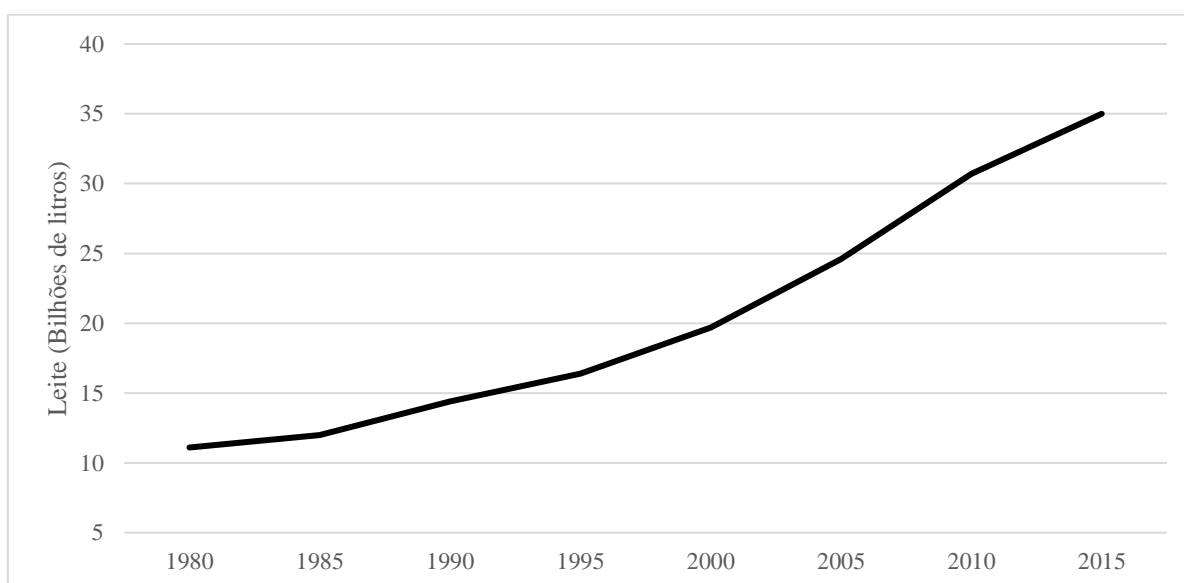


Fonte: Veiga et al. (2005).

Se existe um grau elevado de complexidade, não se pode afirmar que os agentes localizados em cada um dos elos formativos da cadeia produtiva leiteira brasileira não conseguem atuar minimamente na gestão dessa complexidade. Isso pode ser inferido a partir da análise da representatividade da importância do agronegócio lácteo no cenário brasileiro.

O Brasil destaca-se no contexto internacional como um dos principais países produtores de leite. Em 2012, o país figurou como o quarto maior produtor (FAO, 2013). Essa produção apresenta tendência ascendente desde os anos de 1980, conforme evidencia a Figura 20.

Figura 20 – Evolução da produção de leite no Brasil 1980-2015



Fonte: elaboração própria, a partir de dados do IBGE (2017).

Toda essa produção, visualizada na Figura 20, é oriunda de um expressivo número de propriedades rurais. A esse respeito, Hemme e Otte (2010) ressaltam o fato de que o Brasil é considerado o terceiro maior país do mundo em número de propriedades rurais voltadas a pecuária leiteira.

Além desse expressivo número de propriedades, outra curiosidade se dá em relação ao perfil dessas propriedades, conforme percebido em Zoccal e Stock (2011), a partir do Censo Agropecuário de 2006. Os mencionados pesquisadores apontam para o fato de que quase a metade do número total de estabelecimentos nessa atividade produtiva produz cerca de 10 litros/dia. Tais fatos levam a dedução de que a maioria dos estabelecimentos rurais brasileiros operantes na atividade da pecuária de leite são pequenos.

Tabela 1 – Número e percentual de estabelecimentos com produção de leite e volume de produção de acordo com a produção diária no Brasil – IBGE 2011

Estrato de produção diária (L)	Número de estabelecimentos com produção de leite	Percentual dos estabelecimentos	Percentual da produção
<10	610.255	45,2	4,6
10 a 20	198.171	14,7	5,2
20 a 50	267.743	19,8	16,1
50 a 200	230.639	17,1	39,3
200 a 500	35.209	2,6	18,8
>500	8.792	0,7	16,0
Total	1.350.809	100,0	100,0

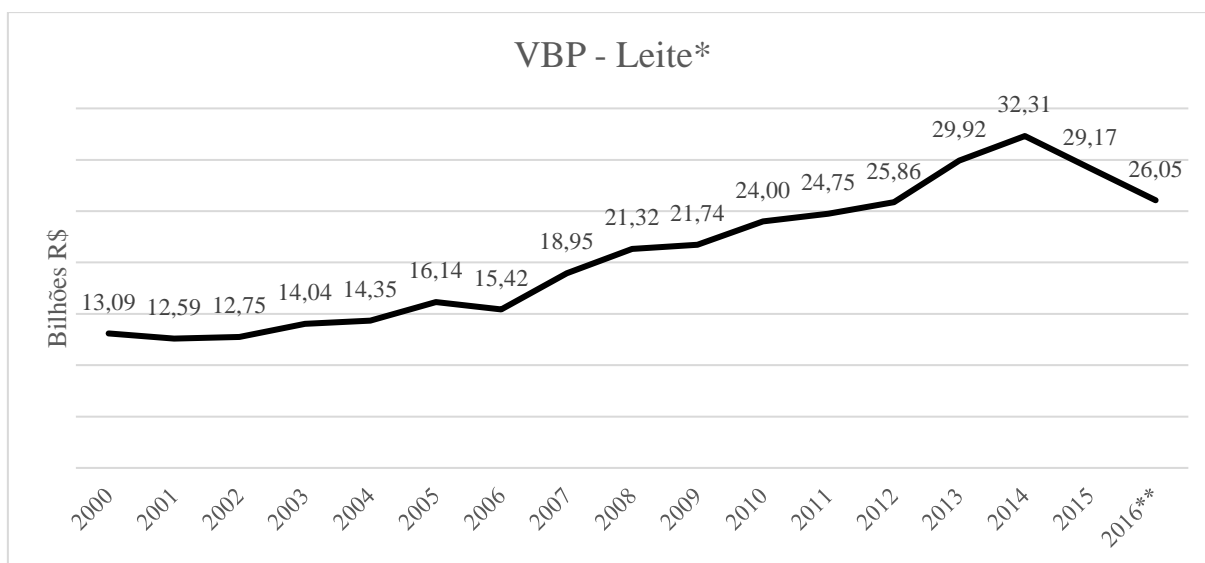
Fonte: Zoccal e Stock (2011, p. 39).

Na Tabela 1 é possível verificar ainda que a maior média de produção do leite brasileiro se dá em estabelecimentos do estrato de 50 a 200 litros/dia. Esses estabelecimentos, apesar de apresentaram-se com uma representação de 17,1% no número total, são os responsáveis por cerca de 39,3% de toda a produção láctea nacional.

O alto número de produtores faz com que a cadeia produtiva do leite seja responsável por valores financeiros de expressividade no agronegócio brasileiro. Estimativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) informam que no ano de 2014, por exemplo, o Valor Bruto da Produção Agropecuária de Leite (VBP-Leite), que mensura o faturamento bruto do leite ao nível da propriedade, foi de aproximadamente R\$ 32 bilhões de Reais,³⁸(Figura 21).

³⁸ Os valores são reais pelo fato de terem sido deflacionados aos valores vigentes em julho de 2016.

Figura 21 – Valor Bruto da Produção de leite – 2000/2016**



(*) Valores deflacionados pelo IGP-DI da FGV - julho/2016.

(**) Valor até julho de 2016.

Fonte: BRASIL (2016).

A representatividade da cadeia produtiva do leite no agronegócio brasileiro se dá, nesse sentido, em relação ao número de empreendimentos rurais dedicados à mencionada atividade, mas, de igual modo, pela importância do setor na economia nacional. Esses fatores resultam de uma cadeia produtiva com considerável dinamicidade. Oliveira et al. (2014) ressaltam, por isso, o fato de que há uma busca constante por aprimoramentos com vistas a incrementos competitivos.

Fatores contributivos para esse processo de competição acirrada já se mostravam presentes ainda no final da década de 1970. Naquele momento, segundo Souza (2010), as indústrias laticinistas atuavam regionalmente e as multinacionais, ainda em número reduzido, voltavam-se a mercados com maior poder de retorno financeiro. No início dos anos de 1990 mudanças expressivas ocorreram no cenário nacional da cadeia produtiva do leite.

Gomes e Leite (2001) apontam que com a desregulamentação, em 1991³⁹, houve o fim do tabelamento de preços do leite pasteurizado pelo governo brasileiro. Isso foi responsável pela valorização do produto, principalmente nos elos iniciais da cadeia, passar a ser uma variável de mercado⁴⁰ em que os produtores tiveram de aprender a negociar com os agentes processadores e estes com os agentes varejistas (FARINA et al., 1997).

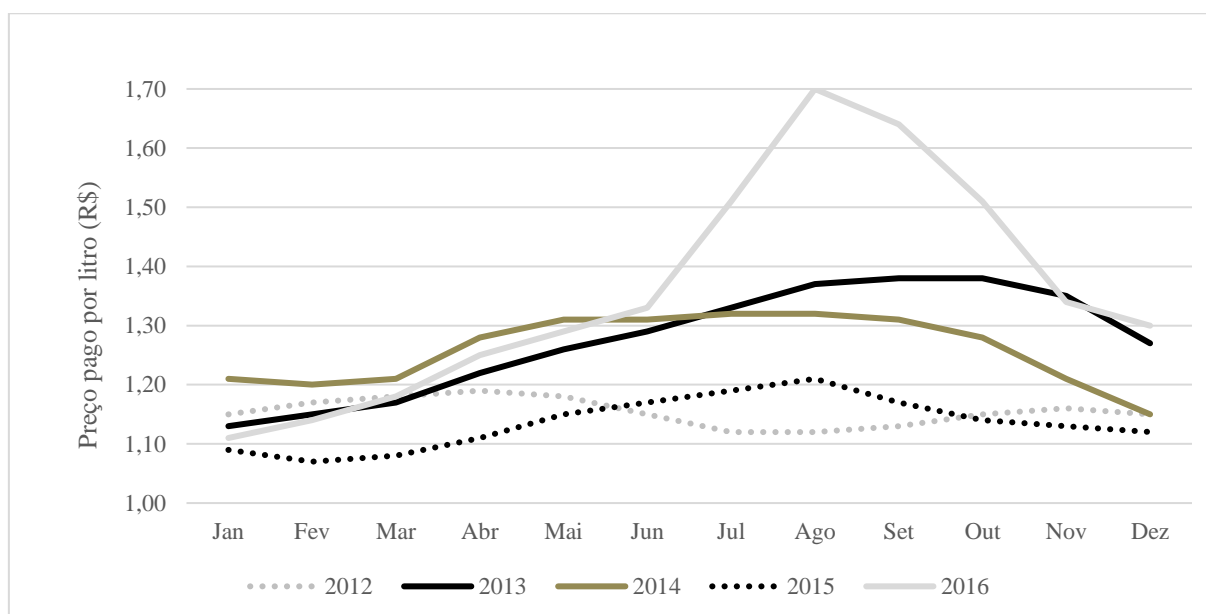
³⁹ No ano de 1945 Getúlio Vargas instituiu, por meio de resolução, o tabelamento do preço do leite *in natura* que viria a perdurar até o ano de 1991.

⁴⁰ Marques e Aguiar (1993) explicam que um determinado produto agropecuário tem seu preço determinado pelo mercado quando prevalece o confronto da oferta e da demanda.

Vilela et al. (2017) afirmam que a partir do cenário de desregulação, depois de mais de quarenta anos em vigência, o setor varejista passou a definir os preços máximos a serem pagos aos laticínios. Sob esse cenário, os produtores passaram a ser tomadores de preço, uma vez que os laticínios, ao receberem as definições do setor varejista, passaram a definir também os preços a serem pagos pelo litro de leite. Foi sob essa liberação, percebendo um mercado de consumo mais exigente, aliado às pressões do setor varejista, é que os processadores passaram a diferenciar o preço do leite com base em sua qualidade e volume (JANK; GALAN, 1998).

A Figura 22 evidencia os preços médios brutos pagos aos produtores rurais entre 2012 a 2016. É preciso destacar que essas variações, conforme externam Zoccal et al. (2011) influenciam diretamente no número de propriedades rurais destinadas à pecuária leiteira.

Figura 22 – Preços brutos de leite pagos ao produtor



(*) dados deflacionados pelo IGP-DI de dezembro/2016.

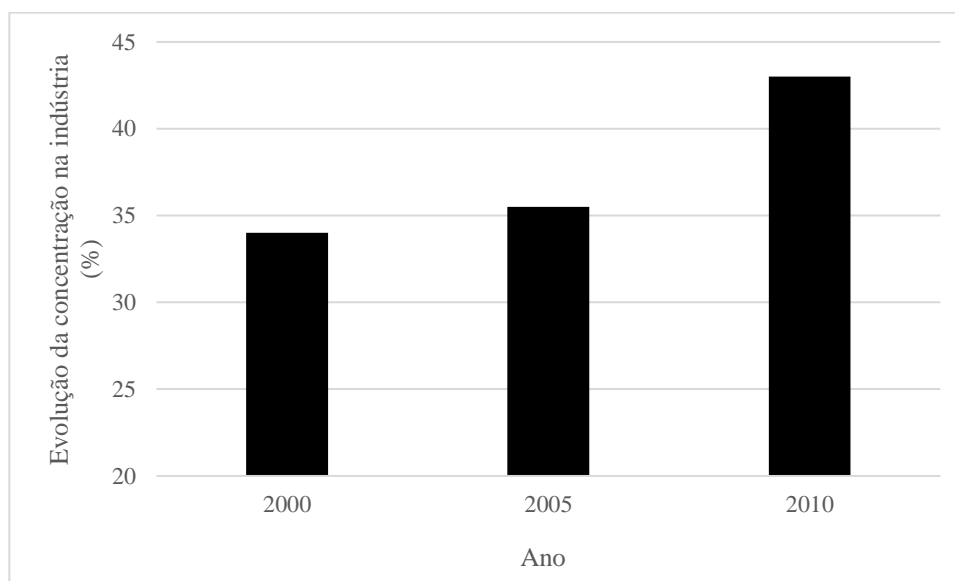
Fonte: dados do CEPEA/ESALQ, elaboração Milkpoint Radar (2017).

Uma das razões desse acirramento competitivo é explicada por Figueira (1999), segundo o qual essas mudanças contextuais fizeram com que grandes empresas multinacionais, em vista de suas vantagens competitivas e maior alavancagem financeira, iniciassem um intenso processo de aquisição de empresas nacionais de atuação regional/local, inclusive cooperativas. De forma complementar a tais assertivas, Chaddad (2007) e Vilela et al. (2017) perceberam que além das aquisições, houveram também fusões e também o fechamento de empresas processadoras, destacadamente aquelas de porte médio e pequeno.

Nesse sentido, Carvalho (2011) afirma que a abertura econômica ensejou ganhos de escala e, conseqüentemente, um processo de progressiva concentração industrial. Gomes e Leite

(2001) vão classificar esse cenário como um contexto de monopólio em que cada vez mais os produtores rurais têm menores opções de agentes processadores para a negociação da venda de sua *commodity* (ver Figura 21). A Figura 23 comprova essas inferências ao revelar a taxa de concentração percentual dos 100 maiores processadores lácteos brasileiros no período de 2000-2010 em relação à participação de mercado⁴¹.

Figura 23 – Evolução da concentração na indústria brasileira de laticínios: participação das dez maiores empresas na produção sob inspeção (%)



Fonte: Carvalho (2010).

Outra mudança ocorrida na década de 90 foi a implementação de novas tecnologias no processamento do leite. A incorporação da tecnologia de processamento UHT foi uma quebra de paradigma. Com a tecnologia UHT, o leite industrializado passou a ter um prazo de validade expressivamente superior, o que modificou o sistema de armazenamento e a distribuição (LIMA JUNIOR, 2011; SOUZA, 2010; MARTINS et al., 2014). Foi nesse mesmo cenário que houve a incorporação do agente varejista na comercialização do leite fluído, o que até então não era prática comum (GOMES; LEITE, 2001).

Carvalho (2003) que afirma que com a implementação das embalagens do tipo UHT quebrou-se a reserva de mercado local de vários laticínios, uma vez que o produto poderia ser comercializado em regiões geográficas distantes. É relevante destacar o fato evidenciado por Vilela et al. (2017) onde aponta-se que o leite do tipo UHT teve uma margem de crescimento de vendas de 415% entre 1991 e 1995, ao passo que o leite pasteurizado (tipo C) decresceu na ordem de 25% entre 1990 a 1993.

⁴¹ Produtos comercializados sob inspeção.

Em consequência da entrada de atores externos na cadeia de valor leiteira nacional, as os atores brasileiros, que conforme aponta Santos (2005, p.18), apresentavam historicamente baixos índices de produtividade, “reduzido nível tecnológico e pouca capacitação da mão de obra [...]” sofreram fortes pressões para mudanças, sob o risco de não conseguirem se manter no mercado. O ponto focal das ações empreendidas em decorrência desse contexto (mudanças advindas da abertura comercial e da estabilização da moeda com o Plano Real), conforme se percebe em Freitas (2013), foi a busca por uma produtividade e lucratividade elevada.

Adicionalmente à competitividade no elo intermediário da cadeia produtiva do leite, em vista da instalação de novos empreendimentos processadores e da possibilidade de ampliação da distribuição da produção, Shubert e Niederle (2011) verificaram também a existência de contingências institucionais criadas pelos elos intermediários finais, nesse caso, os agentes varejistas. Houve um cenário de progressiva concentração, com a existência de um poder econômico robusto junto aos supermercados. Esse poder de mercado ensejou a criação de padrões de qualidade e escala “ideais”, exigindo das organizações do agronegócio lácteo a necessidade de uma eficiência operacional cada vez maior.

Martins et al. (2014) afirmam que esse processo estratégico perpassa, invariavelmente, por uma redução de custos e uma incorporação tecnológica e gerencial. O que na visão de Wilkinson (1993) não foi um processo de assimilação equânime entre todos os agentes processadores. No início dessa nova contextualização, ou seja, na década de 90, as empresas multinacionais focalizaram suas ações em uma produção de maior valor agregado, ao passo que as pequenas e médias empresas nacionais, inclusive as cooperativas, se pautaram ao atendimento de produtos de menor valor agregado como a produção do leite Tipo C, por exemplo.

Intervenções governamentais no campo normativo, complementarmente à decisão de não mais tabelar o preço do produto também contribuíram, e ainda contribuem, para a dinamicidade da cadeia produtiva do leite. No final da década de 90 entrou na agenda pública federal ações no sentido de dar maior segurança e qualidade à produção nacional de leite com a criação do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite. Incorporada as ações do programa estruturador algumas diretrizes normativas foram delimitadas. No ano de 2002, a divulgação por parte da Secretaria de Defesa Agropecuária do MAPA da Instrução Normativa (IN) de número 51⁴², que se pautava a melhoria da qualidade do leite, modificou substancialmente

⁴² A IN 51 entrou em vigor de forma diferenciada no território nacional. Estados das regiões Sul, Sudeste e Centro-oeste tiveram de adequar-se às diretrizes propostas a partir do ano de 2005. Já estados das regiões Norte e Nordeste no ano de 2007.

algumas delimitações institucionais já arraigadas junto aos diversos atores do agronegócio lácteo, destacadamente para os agentes iniciais (produtores rurais).

Dentre as diversas instruções/requisições interpostas pelo mencionado requerimento normativo estavam questões relacionadas aos elementos técnicos de produção, armazenamento, identificação, transporte e, principalmente, sobre a qualidade do leite. No aspecto da coleta, por exemplo, implementou-se a obrigatoriedade da eliminação do processo de armazenamento de leite em latões, modificando tal procedimento para caminhões-tanque isotérmicos (coleta a granel).

Outra modificação institucional ocasionada pela vigência da Normatização Nº 51 se voltou a necessidade de os agricultores adquirirem tanques de refrigeração por expansão direta ou latões a serem inseridos em refrigeradores de imersão para o armazenamento do leite até a coleta.

Um dos marcos mais importantes para o setor leiteiro no Brasil data de 2002, quando o ministro da Agricultura, Pratini de Moraes, tomou a decisão histórica de aprovar a polêmica Instrução Normativa 51. Os produtores seriam obrigados a fazer o que 95% deles nunca tinham feito: resfriar o leite na fazenda, para ser levado às usinas em tanques isotérmicos de caminhões (SOUZA, 2010, p.90).

Esse procedimento, na visão de Clemente (2009), foi uma modificação de alto custo que ensejou investimentos financeiros cuja análise empírica realizada pelo referido pesquisador em propriedades rurais localizadas no Sul do estado de Minas Gerais apontou para um dispêndio de retorno de longo prazo (8 anos). Ademais, a modificação ensejou ainda o início da prática de valoração diferenciada do leite em deferência à sua qualidade⁴³.

De maneira complementar, Martins (2004) afirma que além de valorar o leite, em virtude da melhoria na qualidade, a instalação dos tanques de resfriamento ocasionou a redução nos custos de transporte e a possibilidade de um armazenamento do leite na fazenda por um prazo mais longo, inclusive possibilitando uma segunda ordenha em alguns casos.

Ainda em relação ao ordenamento institucional normativo, já no ano de 2011 houve a publicação de uma nova instrução normativa, que viria a substituir a IN51, a de número 62. O foco principal da IN 62 foi traçar novos parâmetros como critérios de qualidade aceitável. Esses critérios levam em consideração a Contagem Padrão em Placas – CPP e Contagem de Células Somáticas - CCS, determinação dos teores de gordura e outras características qualitativas do leite, questões sanitárias e de higiene.

⁴³ Corroborando com tal fato Martins (2004) vai além ao afirmar que o processo de valoração diferenciada do leite foi que se consagrou e, inclusive, obteve o aval de órgãos fiscalizadores como o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade, que em julgamento ocorrido em 1999 não encontrou problemas nessa prática.

Magalhães (2007), discorrendo acerca das instruções normativas, afirma que elas se devem ao fato de que no passado a produção do leite era pouco regulamentada e dava margem a oferta de um produto com baixa qualidade tanto no aspecto de sua composição, quanto no aspecto sanitário. Em decorrência disso, a intensa atuação dos agentes responsáveis pela fiscalização passaram a atuar de maneira mais ativa na verificação do cumprimento das determinações legais, o que acabou por criar um de exclusão, afirma o mencionado pesquisador, uma vez que nem todos os produtores possuem níveis de capitalização suficientes para os investimentos necessários ao atendimento dessas requisições.

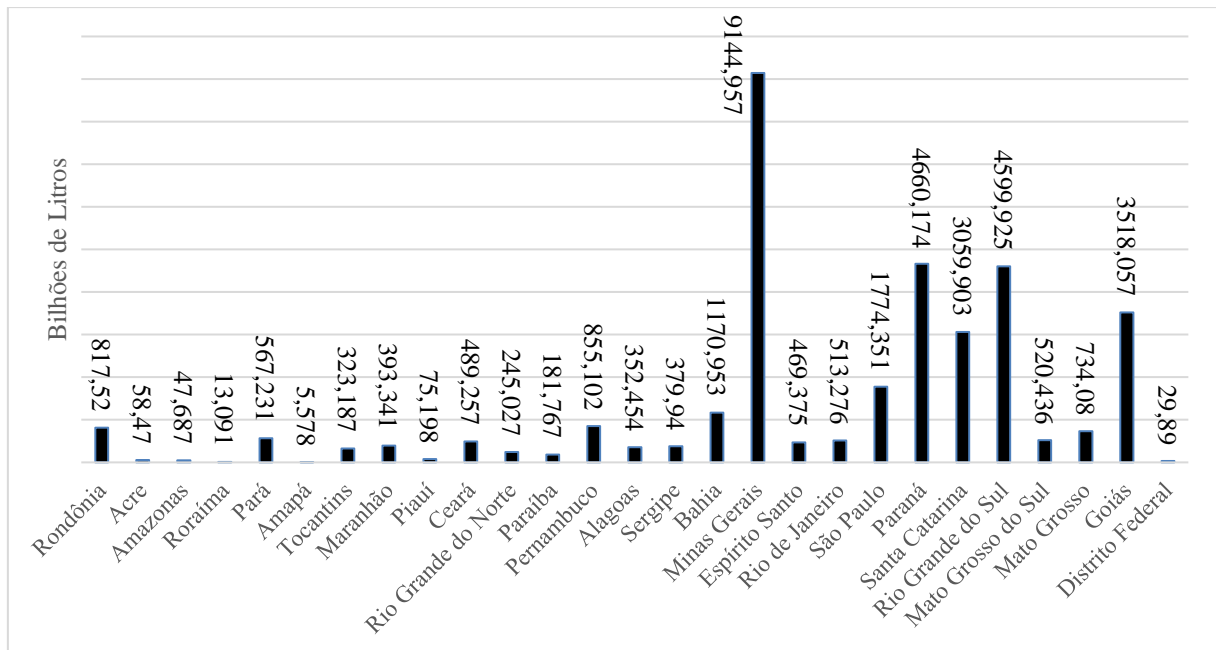
As dúvidas existentes acerca da qualidade do leite produzido foram, nas palavras de Sbrissia (2005), os pontos focais que ensejaram, por parte dos entes governamentais, as mudanças ocorridas. Isso se deve, também, ao fato de que determinados agentes importadores não confiavam na qualidade e fitossanidade do produto lácteo brasileiro.

2.7.1.1.1 O agronegócio lácteo em Minas Gerais

Diante do elevado número de produtores rurais dedicados a pecuária leiteira no Brasil, não se pode afirmar que a origem dessa produção é igualmente distribuída no território nacional. Indicadores apontam que dos cerca de 35 bilhões de litros de leite produzidos no Brasil em 2015, as regiões sul e sudeste responderam por cerca de 69% (IBGE, 2017^a). Notadamente nesse cenário se destaca o estado de Minas Gerais, que sozinho respondeu por cerca de 26% de toda a produção nacional (9,1 bilhões de litros).

É o estado com maior produtividade em território nacional, conforme se visualiza na Figura 24. Em decorrência desse fato, Gomes (2000, p. 39) afirma que “o estado de Minas Gerais por ser o maior produtor de leite e dada sua posição geográfica central é uma aproximação do comportamento do mercado do leite do Brasil”.

Figura 24 – Produção nacional brasileira de leite em 2015 por unidade da federação

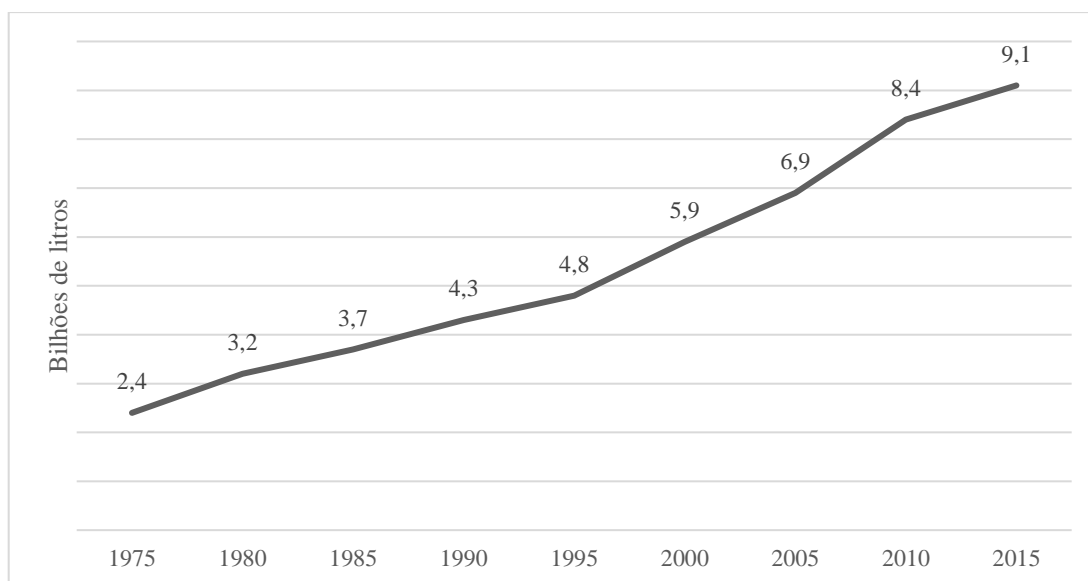


Fonte: elaboração própria, a partir de dados do IBGE (2017^a).

A tradição de Minas Gerais na atividade leiteira remonta, conforme informa Souza (2010), ao século XVIII, onde entre os anos de 1820 e 1930 a pecuária de leite se tornou a atividade econômica com maior destaque nas fazendas.

Dados históricos evidenciam ainda que Minas Gerais apresentou nos últimos 40 anos tendência ascendente na produção total desse insumo. A Figura 25 demonstra que a produção no ano de 1975, na citada unidade da federação, era da ordem de cerca de 2 bilhões de litros, já em 2015, conforme já adiantado na Figura 22, foi da ordem de aproximadamente 9 bilhões de litros.

Figura 25 – Produção de leite no estado de Minas Gerais entre 1975-2015



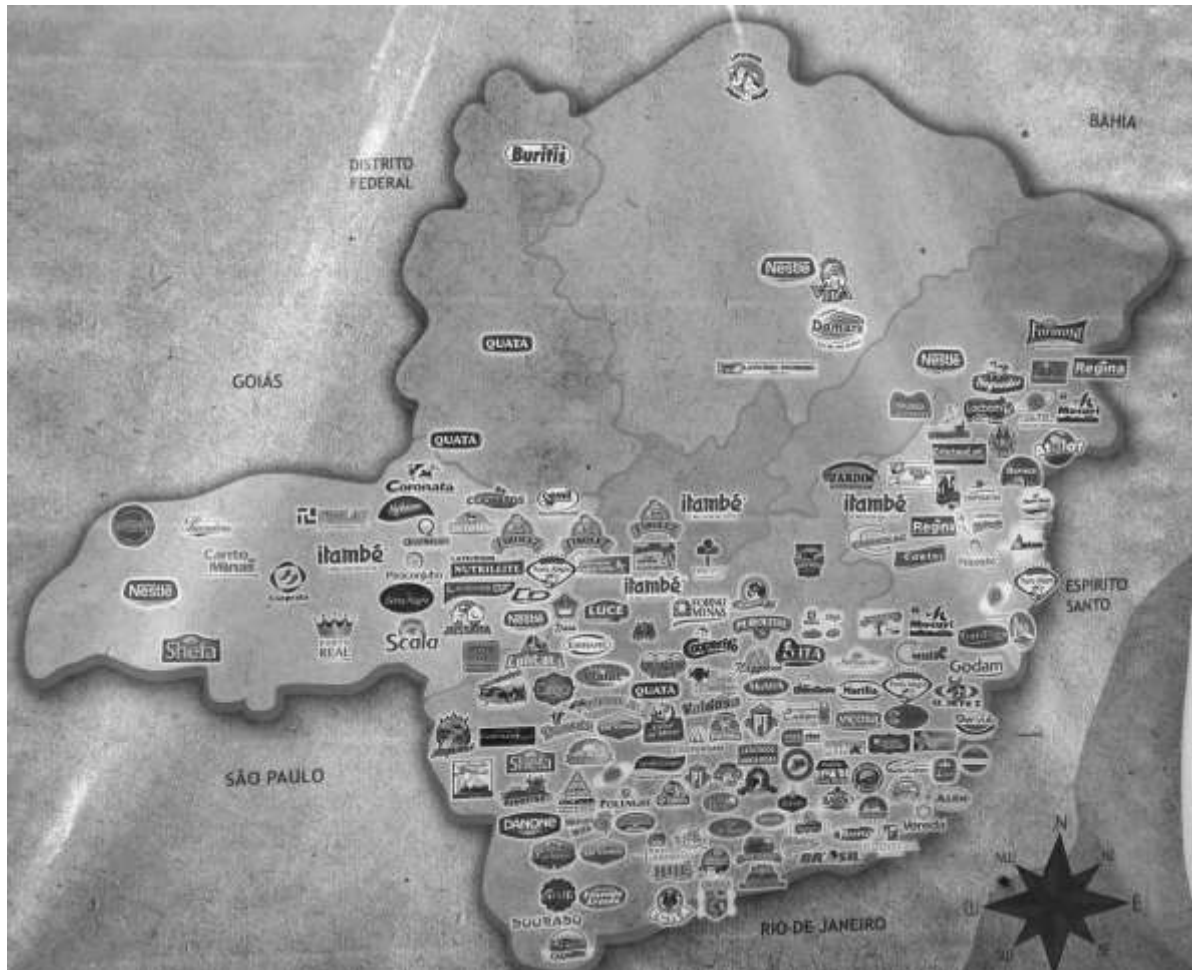
Fonte: elaboração própria, a partir de IBGE (2017^b).

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, Minas Gerais possuía 223.073 estabelecimentos agropecuários produtores de leite, número esse que representava 16,5% do número total de estabelecimentos com a mesma atividade no território nacional para o mesmo período e cerca de 40,4% (551.621 estabelecimentos) para o número total de estabelecimentos rurais (agropecuários) no estado. Insta destacar ainda que, pelo padrão concebido na pesquisa do Censo Agropecuário, o perfil do estabelecimento agropecuário responsável pela produtividade do leite em Minas Gerais é, majoritariamente, caracterizado como de agricultura familiar⁴⁴, sendo da ordem de 73,4% (167.172 estabelecimentos) (IBGE, 2006).

Para o processamento de volumes elevados de leite, historicamente estabeleceram-se em Minas Gerais um número elevado de agentes processadores. Apesar de Lemos et al. (2003) e Borgatti (2012) terem percebido que havia uma perspectiva de concentração desses agentes, tal qual no cenário nacional, com forte incorporação de pequenos e médios laticínios é possível notar na Figura 26, uma presença geográfica ainda diversificada no âmbito desses empreendimentos processadores de leite em Minas Gerais.

⁴⁴ A concepção utilizada na mencionada classificação é aquela determinada pelos critérios da Lei nº 11.326/06.

Figura 26 – Localização dos laticínios instalados em Minas Gerais

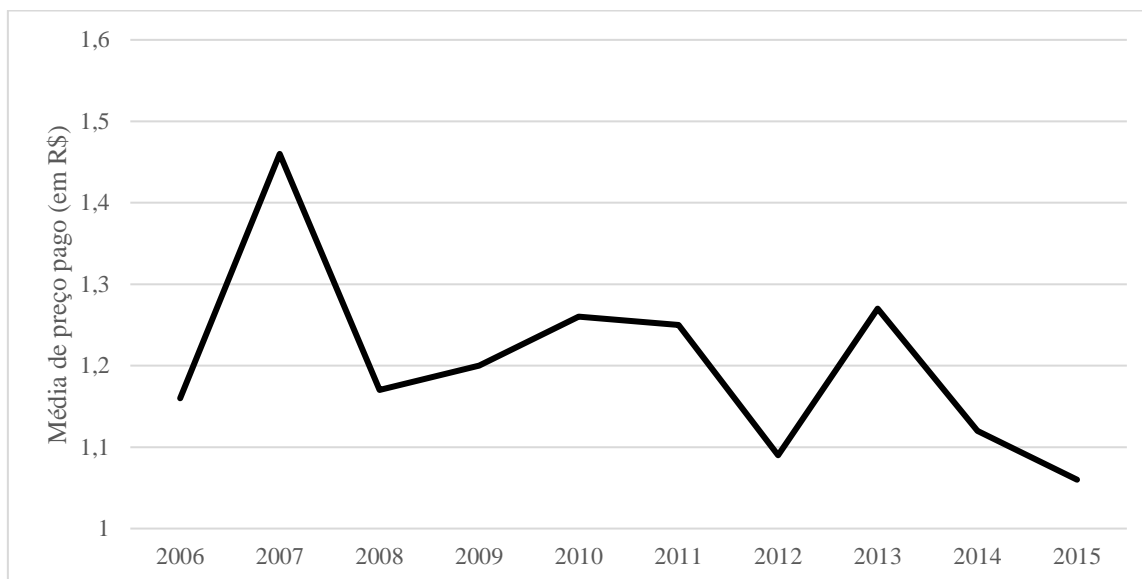


Fonte: Sorrilha (2017).

Nota-se na Figura 26 uma tendência de concentração junto as maiores bacias leiteiras do estado. Igualmente é possível perceber a presença de organizações multinacionais, como a Nestlé e Danone, e empresas de produção/atuação local.

Essas organizações, igualmente ao contexto nacional, valoram o leite de acordo com perspectivas de mercado (fatores econômicos, produtivos, etc), o que acaba por fazer com que o preço médio sofra variações ao longo do tempo, conforme evidencia a Figura 27.

Figura 27 - Preço pago por litro de leite ao produtor em Minas Gerais no mês de dezembro, valores deflacionados pelo ICP Leite em reais de dezembro de 2015



Fonte: Embrapa Gato de Leite (2016).

Se Minas Gerais é a principal unidade da federação em volume de produção, indicadores apontam a existência de uma baixa produtividade do rebanho situado nessa localidade (PINTO; PEROBELLI, 2016). Nesse sentido, perceberam que a produção láctea em Minas Gerais, apesar de ser a de maior volume no país, dá-se em fazendas com baixa produtividade.

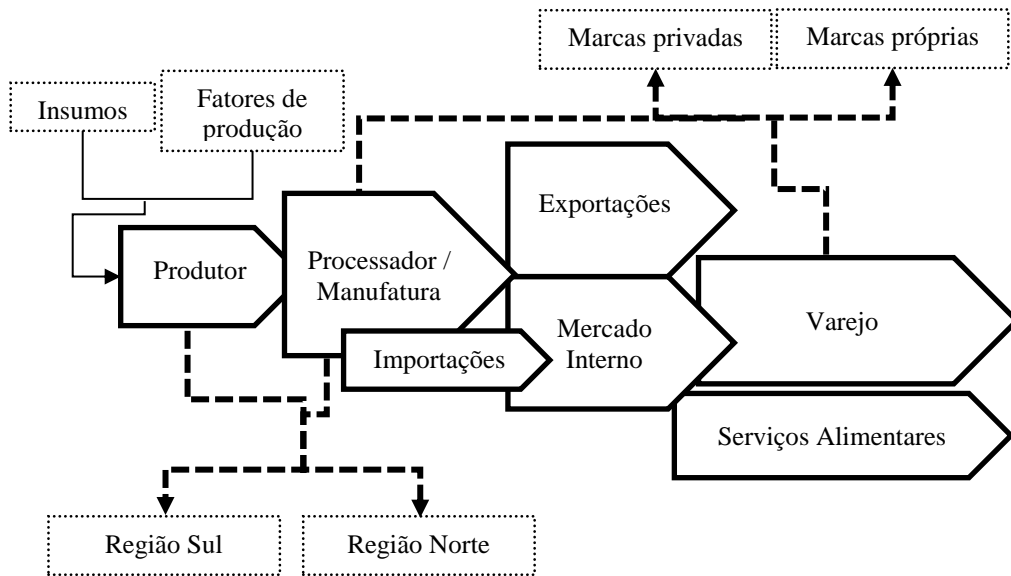
2.7.1.2 O agronegócio lácteo na Austrália

Igualmente ao caso brasileiro, a Austrália tem no agronegócio do leite um importante setor para sua economia. Tal inferência é passível de comprovação uma vez que na economia agrícola australiana a cadeia produtiva do leite é a terceira maior. Especificamente em relação aos números, no período do ano fiscal de 2015/2016⁴⁵ foi da ordem de 3 toneladas, ou 8,8 bilhões de litros. Desse total, cerca de 34% foi exportada, principalmente para os países asiáticos (DAIRY AUSTRALIA, 2017^a).

A Figura 28 reproduz a cadeia produtiva do leite australiana. Notabiliza-se a participação do comércio exterior e do varejo. Neste último nó, nota-se ainda a presença de duas alternativas, a configuração da possibilidade de apresentação das marcas próprias e das marcas privadas.

⁴⁵ Todos os dados estatísticos serão apresentados, para o contexto australiano, em biênios uma vez que a política australiana considera o ano fiscal como o período de referência. Esse ano fiscal se inicia em junho e termina em julho de cada ano.

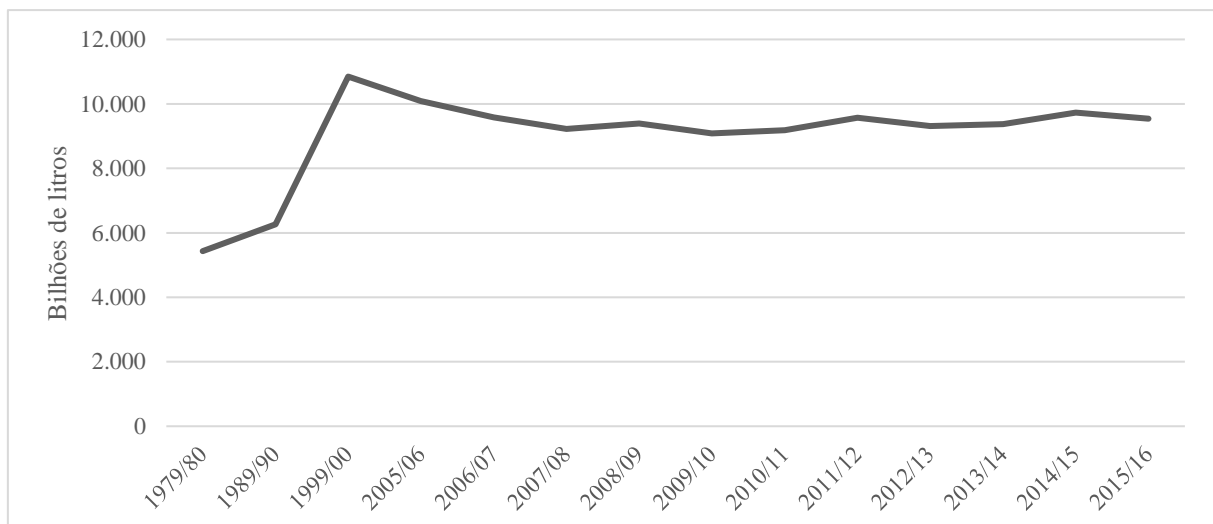
Figura 28 – Cadeia produtiva do leite australiana



Fonte: adaptado de Dairy Australia (2013).

Especificamente em relação à produção, ou seja, ao volume de leite, é possível notar pela Figura 29 que, a despeito de um progressivo acréscimo até o final da década de 90, posteriormente a essa data, a tendência de crescimento sofre uma inflexão. Essa inflexão apresenta a partir daí oscilações moderadas com tendência geral de uma estagnação entre 9 e 10 bilhões de litros/ano.

Figura 29 – Produção de leite australiana



Fonte: ABARES (2016).

A inflexão evidenciada pela Figura 29 pode ser explicada por uma mudança institucional no agronegócio do leite. Tal qual no Brasil, a Austrália, por meio de políticas governamentais, regulamentou o preço do leite por um longo tempo.

Essa regulamentação foi instituída durante os anos seguintes à grande depressão em 1930. Naquele momento, o governo australiano decidiu implementar ordenamentos legais voltados à proteção da produção do leite nacional, seja no suporte as exportações, seja no controle do preço do leite fluído⁴⁶.

O ordenamento legal em questão atinou-se para o estabelecimento da possibilidade de os governos estaduais⁴⁷, por meio de autoridades públicas, arbitrarem sobre suas políticas de assistência local, com destaque para o controle do preço do leite. Vigeram também normatizações com a finalidade de impedir o comércio de leite fluído interestadual.

Esse cenário começou a mudar posteriormente, em 1986, por exemplo, foi implementado o que se denominou de Plano Kerin onde mudanças foram efetivadas com vistas a uma menor intervenção governamental no setor lácteo. As mudanças continuaram e tiveram seu ápice com a desregulamentação total em julho do ano 2000.

Anteriormente a essa consolidação do processo de desregulamentação houve a implementação de um plano governamental, em 1999, o Programa de Ajuste Estrutural do Leite (PAEL) que trouxe consigo um pacote⁴⁸ de auxílio transitório. Esse pacote visava atenuar o impacto da desregulamentação junto aos produtores rurais.

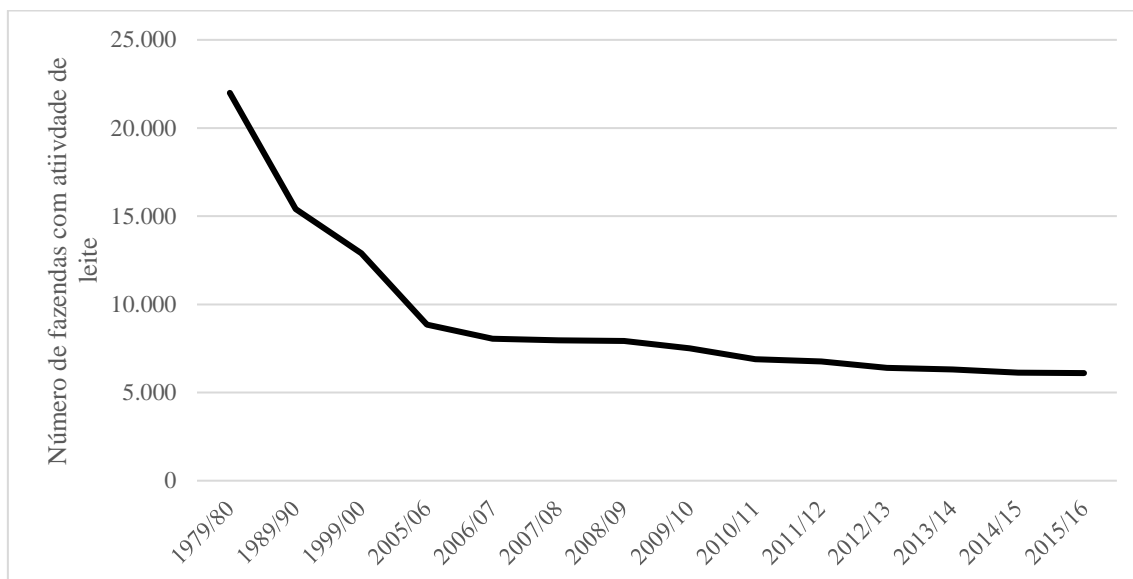
Esse anseio de diminuição do impacto, aparentemente, não foi efetivado plenamente, como se percebe na Figura 30. É possível verificar uma contínua diminuição do número de produtores rurais na atividade da pecuária de leite.

⁴⁶ É preciso destacar que grande parte do leite para consumo em sua forma fluída na Austrália é comercializado em garrafas de dois litros em sua forma fresca, o que difere do processo UHT, prevalecente no cenário brasileiro.

⁴⁷ A estruturação governamental australiana prevê considerável autonomia para que os estados da federação legislem em diversos temas.

⁴⁸ Esse auxílio transitório consistiu numa subvenção a ser paga aos produtores considerando-se as projeções de perda dos mesmos nos anos iniciais da desregulamentação.

Figura 30 – Número de propriedades rurais dedicadas a atividade da pecuária leiteira na Austrália

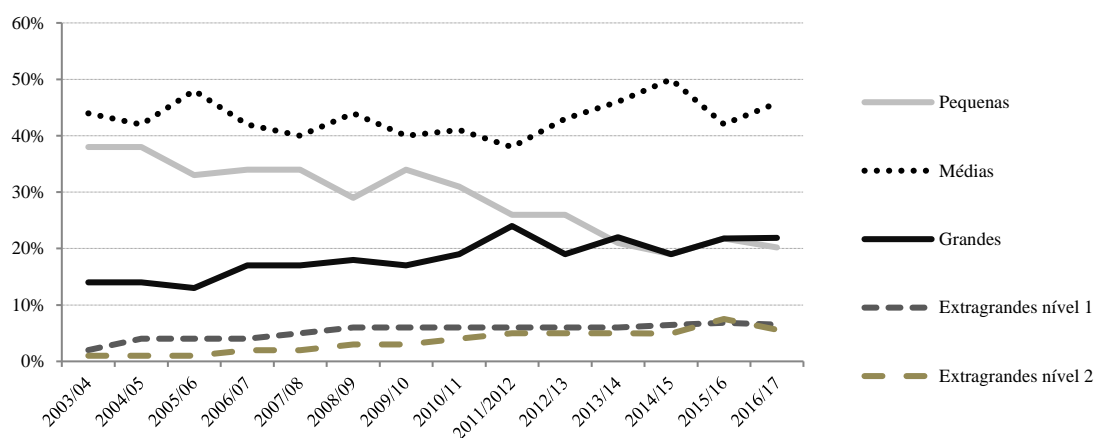


Fonte: Dairy Australia^a (2017).

Haris (2004) ressalta que mais de 2 mil propriedades rurais deixaram a atividade leiteira nos três anos posteriores ao processo de desregulamentação. Esse número representava cerca de 17% do total de produtores naquele momento. Por outro lado, houveram também, como ressalta o mencionado pesquisador, casos em que os produtores rurais utilizaram o auxílio do PAEL de forma a aprimorar a produtividade interna, com vistas a ganhos de escala, aumentando os índices de competitividade.

A esse respeito, Nossal e Sheng (2010) perceberam que no período compreendido entre 1988/89 – 2007/08 não só houveram ganhos de produtividade nas unidades rurais dedicadas à produção de leite, que foram da ordem de 0,8% ao ano, mas também incrementos substanciais nos fatores de produção (terra, capital e trabalho) dessas unidades. Esses incrementos foram de 3,9%. Essa constatação evidencia uma expansão do tamanho médio das fazendas dedicadas a pecuária de leite. De maneira concomitante, a tendência de pequenas propriedades no período se mostrou descendente, as propriedades com maiores rebanhos passaram a partir de forma ascendente na produção láctea nacional (Figura 31).

Figura 31 – Percentual de fazendas em relação ao número do rebanho



(*) na estratificação toma-se como parâmetro a seguinte disposição: fazendas pequenas (<150 vacas); médias (151-300); grandes (301-500); extragrande nível 1 (501-700); extragrandes nível 2 (>700).

Fonte: Dairy Australia (2015).

O Conselho das Indústrias Lácteas Australianas e a Associação Australiana para Assuntos Lácteos afirmam que a diminuição do número de propriedades rurais dedicadas a atividade leiteira e a pressão por ganhos de escala das unidades remanescentes é resultado de uma progressiva intensificação da concorrência no elo varejista, que exerce pressão nos preços. Nesta seara é evidenciado pelas organizações em questão que existiria ainda práticas de interrupções nos contratos de oferta do leite, incertezas no planejamento de longo prazo dos processadores e as questões climáticas (AUSTRALIAN DAIRY INDUSTRY COUNCIL/DAIRY AUSTRALIA, 2014).

Se houveram mudanças no elo inicial da cadeia produtiva láctea australiana, nos elos intermediários, ou seja, nos agentes processadores não foi diferente. Prichard (1996) alega que de 1986 a 1994 o número de empresas de processamento de leite, inclusive cooperativas, decresceu de 150 para 40 e, por isso, cerca 90% dos produtos passaram a ser originados de 15 processadores. Dados do ano de 2015/2016 reforçam a tendência crescente do nível de concentração em vista do fato de que apenas cinco empreendimentos foram responsáveis por aproximadamente 79% do volume de leite processado no ano de 2015/2016 (ACCC, 2016).

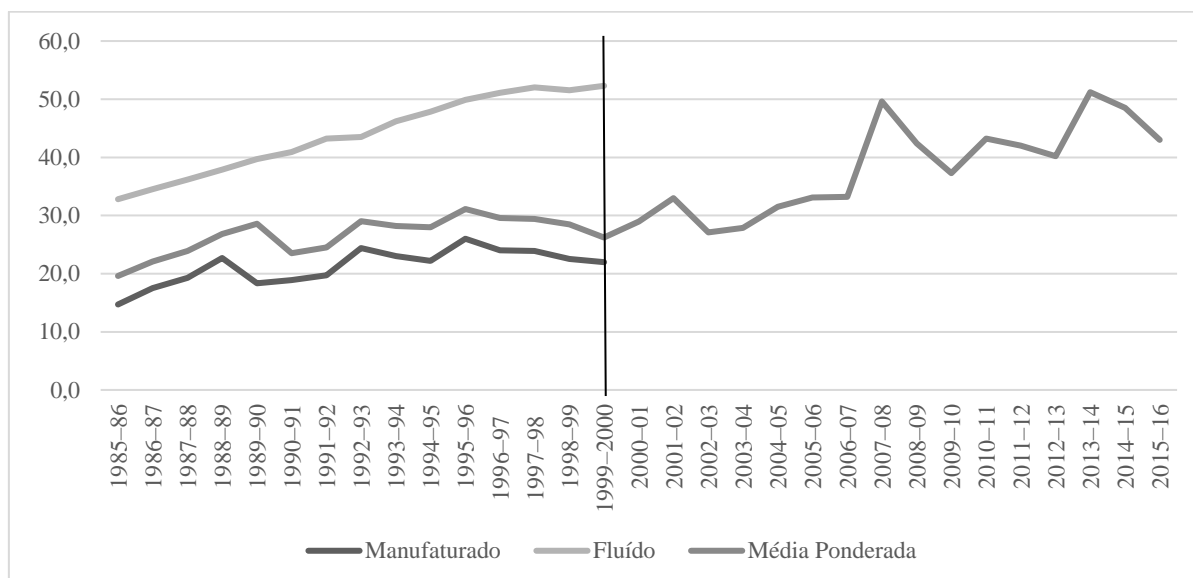
O cenário de concentração ao que parece continuou a apresentar aumentos, posteriormente a desregulamentação. A esse respeito, dados da Comissão de Produtividade do governo federal australiano apontavam que no ano de 2012/13 cerca de 90% do leite bruto foi processado por apenas seis empresas (COMMONWEALTH OF AUSTRALIA, 2014). Ambos

os estudos, contudo, são convergentes em explicar o fato de que essa progressiva concentração ser resultante de um processo intenso de fusões e aquisições.

Esses processadores, a partir do contexto de pós-desregulamentação, já não mais influenciados pelo preço tabelado pelo governo, passaram a valorar o leite sob uma perspectiva de mercado. À vista disso, o preço do leite passou a sofrer interferência de diversos fatores, desde a localização geográfica da planta processadora e do produtor rural, ao preço praticado no mercado internacional.

Apenas a título de exemplificação, a Figura 32 apresenta os preços médios vigentes⁴⁹, em centavos de dólar australiano, pagos pelos processadores aos produtores rurais pelo litro do leite em todo o país no período de 1985/86 a 2015/16.

Figura 32 – Preços pagos ao leite pelos agentes processadores (fábricas) em centavos de dólar australiano por litro



(*) desde a desregulamentação dos preços do leite a partir de julho de 2000, os preços não são mais divulgados separadamente.

Fonte: ABARES (2016).

A Figura 32 é passível de ser analisada em dois períodos, o momento anterior a desregulamentação, no ano 2000, e o posterior. Conforme se percebe, antes do ano de 2000, por prevalência da arbitração de preços pelos governos estaduais, o leite fluído, com o

⁴⁹ Os valores médios ponderados a partir da desregulamentação consideram o preço médio recebido pelo produtor pelo leite comercializado no ano. Insta destacar que esses valores podem sofrer variações a depender dos agentes processadores envolvidos na compra, dos estados em que se realizam as negociações, da produtividade, da qualidade e das interferências relacionadas aos ciclos climáticos.

entendimento da necessidade de garantia de oferta ao mercado interno, era valorado substancialmente superior ao leite utilizado para manufatura.

Segundo Haris (2004), isso pode ser explicado pelo fato de que antes do PAEL, a política de suporte de preço para produtos manufaturados era equivalente a 6-7% do valor de mercado e a regulação de preço nos estados, em relação ao leite fluído girava em torno de 100-150% acima dos preços dos produtos manufaturados. Posteriormente ao período de regulamentação não houve mais essa distinção.

Atualmente os preços são influenciados, principalmente, por duas frentes principais, pelos agentes varejistas e pelos valores prevalecentes no mercado internacional. Variações no mercado internacional impactam fortemente os processadores, e por consequência os produtores rurais nas regiões localizadas ao Sul do país⁵⁰, principalmente.

De maneira geral, para a definição do preço-base há essencialmente a consideração de duas variáveis, quais sejam: o teor de matéria gorda e os sólidos proteicos. Além dessas variáveis existem outros incidentes a depender da opção dos gestores das unidades processadoras, que podem ser compostas pela logística, o volume e a fidelidade do produtor rural.

Worthington (2017) e Graham (2017) tecem alguns comentários acerca desse processo, o de precificação do leite pago aos produtores rurais, e chegam a conclusão de que é um procedimento de certa complexidade. Essa complexidade se daria pelo fato de que apesar de a origem do leite não interferir no preço do produto lácteo final, ela sofre interferência na precificação do leite pago ao produtor.

No tocante à localização geográfica destaca-se o fato de que na Austrália há uma diferenciação clara entre a produção láctea originária nos estados sulistas daqueles localizados ao norte do país. Ao Norte, a produção, geralmente em menor escala, se destina basicamente ao consumo interno, na modalidade de leite fresco engarrafado. Por esse direcionamento há a tradição de valor do leite ser valorado por centavos de dólar o litro.

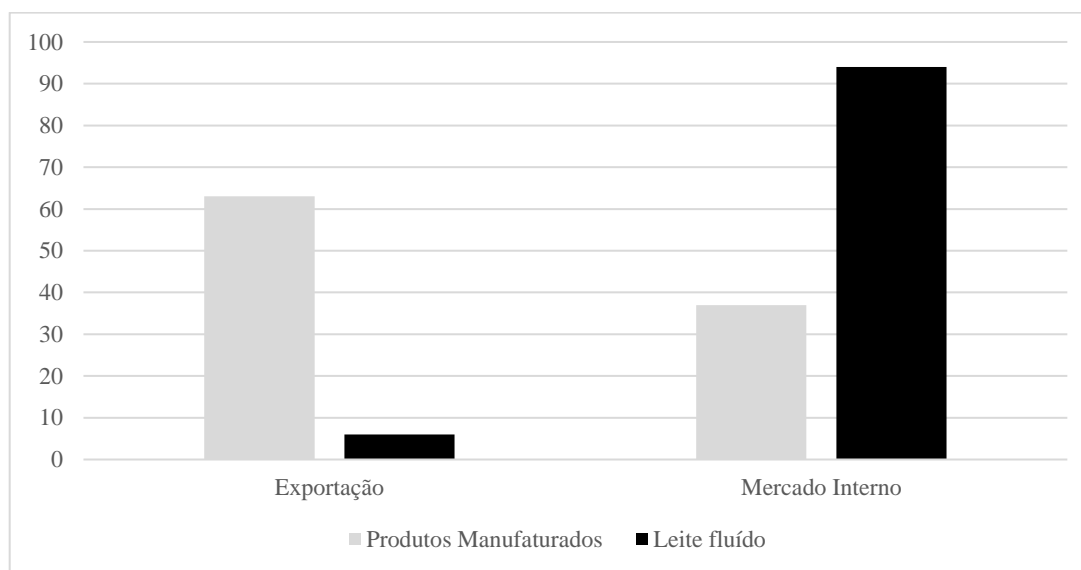
No Sul, onde a produção é mais representativa por concentrar o maior número de fazendas destinadas a essa atividade, existe uma forte influência do aspecto climático. Adicionalmente, o leite captado sofre uma agregação maior de valor no processo produtivo e a participação das exportações é representativa nos processadores dessa região. Em decorrência desse cenário o leite é valorado, no momento da aquisição pelos processadores, por uma unidade distinta

⁵⁰ Isso se deve ao fato de os processadores dessa região comercializar grande volume de produção por meio de exportações. Essa produção se apresenta, em grande parte, por produtos processados de maior valor agregado.

daquela existente no Norte. A unidade de valoração do leite nos estados que perfazem a região do australiano se dá pelo quilograma de sólidos no leite, entendidos como o teor de gordura e proteína apresentados.

Na Figura 33 é possível perceber que a composição das exportações, conforme citado, oriundas principalmente da região Sul, é essencialmente pautada por produtos industrializados.

Figura 33 – Panorama da composição e destinação final dos produtos lácteos australianos no ano de 2015/16

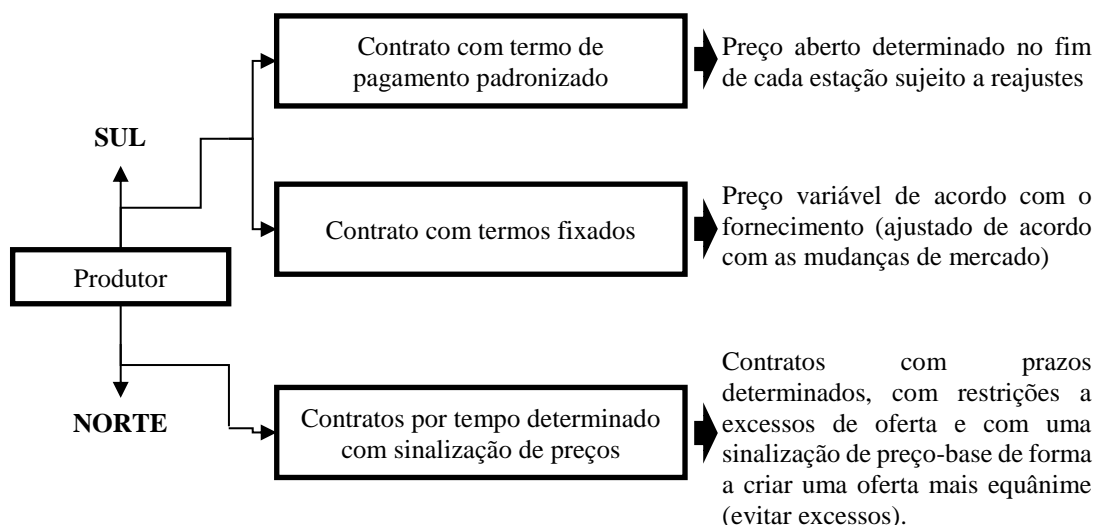


Fonte: Dairy Australia (2017^c).

Decorre dessa afirmativa que o aspecto geográfico de localização do produtor e do agente processador no contexto australiano é variável interveniente na diferenciação da formação do preço final a ser pago. Processadores situados nos estados do Sul (Victoria, South Australia e Tasmania), por exemplo, que são responsáveis por concentrar 80% das atuais propriedades rurais dedicadas a pecuária de leite, geralmente utilizam da métrica do quilograma por sólidos no leite para valorar o produto. Por outro lado, os processadores de estados ao Norte (NSW, Queensland e West Australia), cuja produção se volta basicamente ao consumo interno, por meio do leite fluído envasado, empregam a valoração por litro.

Em recente relatório, o Comitê Permanente de Economia do Senado australiano caracterizou, de maneira generalista, quais seriam as principais distinções entre as regiões Sul e Norte. A Figura 34 reproduz essas diferenças.

Figura 34 – Distinções geográficas nos sistemas de precificação do leite na Austrália



Fonte: *Commonwealth of Australia* (2017).

Conforme se aduz da análise da Figura 34, outro processo comum na relação entre produtor rural e processador é a efetivação de contratos de fornecimento, os denominados Acordos de Fornecimento de Leite (AFL). Por esses acordos formais (contratos), basicamente, os produtores rurais celebram compromissos oficiais de enviarem durante determinado período de tempo certa quantidade de leite. Noutro lado, o agente processador assume também o compromisso de receber o volume contratado sob determinado regime de precificação.

Os contratos não somente preveem a possibilidade de mudanças nos preços pagos, a depender da região, mas também trazem possibilidades das margens de variação a serem consideradas no volume a ser entregue diariamente pelo produtor ao processador. Existem ainda determinações especificativas acerca da precificação de leite em excesso para determinadas situações, como em períodos de maior oferta, por exemplo⁵¹.

Lange (2016), discorrendo sobre as práticas dos AFL's na região Sul, ressalta que por delimitações dos contratos, os chamados preços abertos podem sofrer variações (ajustes) ao longo do ano, tanto para valores superiores, quanto para valores inferiores. Afirma ainda que o preço aberto tem tido a representatividade de 85-90% do preço final da temporada (ano fiscal) nessas regiões.

⁵¹ A questão climática nesse ponto é uma variável de grande interferência. Volumes entregues acima do esperado para determinada época recebem uma precificação diferenciada. Classificado de leite 2, esses volumes recebem um preço inferior ao leite classificado como 1. Essa política relembra a prática da formação de quotas de leite que vigeu no cenário brasileiro com maior pujança no passado.

Especificamente em relação a esses AFL's, em junho de 2017, o Conselho Australiano de Industrias Lácteas (CAIL), em conjunto com ao menos quatorze signatários, entre processadores e entidades representativas estaduais, acordaram o que denominaram de Código de práticas de conduta para acordos contratuais entre produtores e processadores na Austrália. Resumidamente os principais pontos do referido acordo podem ser visualizados no Quadro 8.

Quadro 8 – Síntese do Código de Prática para os contratos de ofertas de leite

ELEMENTO	PERSPECTIVA
Transparência	As cláusulas devem ser claras para ambas as partes.
Preços	Os contratos devem trazer claramente os mecanismos de cálculo de preços utilizados (quais os elementos intervenientes, quais as formulas utilizadas, qual o sistema de notificação vigente, etc.).
Mecanismos de Preços	O contrato deve especificar o mecanismo/formula exata a ser utilizada e como qualquer variação nesses mecanismos serão tratadas.
Variações contratuais	Qualquer variação contratual (aumento ou descontos retroativos) devem ser descritos no contrato, avisados de antemão e justificados.
Pagamentos de fidelidade	O produtor rural está apto a qualquer tipo de bonificação por fidelidade e qualquer outro pagamento se ele permaneceu até o final do contrato, independentemente se ele irá ou não renovar o mesmo.
Cláusulas de volume e exclusividade	Em caso de o produtor obter uma produção superior àquela contratada ele poderá negociar, em caso de negativa de compra do atual processador, esse volume extra com um terceiro. Essa perspectiva inclui também o fato de o atual processador oferecer preços reduzidos pelo leite excedente.
Duração	Os contratos devem ser feitos por prazos fixados ou por arranjos de rolamento.
Aviso de término	Em caso de o processador não tiver interesse na renovação do contrato, posteriormente ao seu fim, esse não interesse deve ser avisado ao produtor, por escrito, em prazo não inferior a 90 dias.
Violação	Qualquer uma das partes, em caso de violação da outra parte, deve ter o direito de finalizar o contrato.
Resolução de conflitos	O contrato deve conter o processo de resolução de potenciais conflitos entre as partes.

Fonte: ADIC (2017).

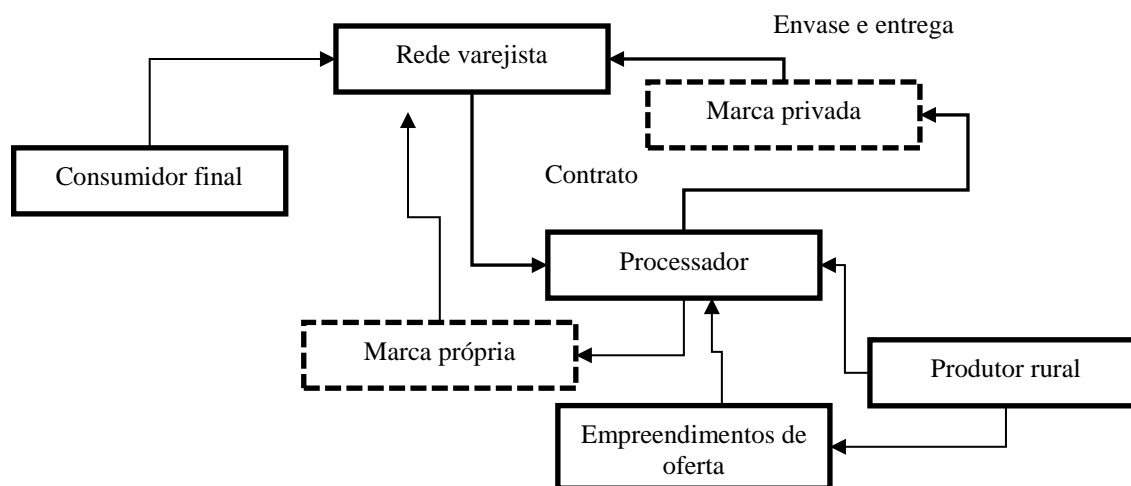
Em relação ao elo varejista necessário se faz destacar a representativa concentração de mercado na Austrália. Nenycz-Thiel (2011) afirma que essa concentração de redes supermercadistas é uma das maiores do mundo. Comprovação disso é o fato de que apenas duas redes de supermercados concentram mais de 70% do *market share* de varejo no país (NENYCYZ-THIEL, 2011).

Arelado a esse cenário de concentração está uma outra perspectiva distintiva do mercado varejista lácteo australiano. É tradição nessas redes supermercadistas, conforme já mencionado anteriormente, a apresentação de produtos nas marcas comerciais de terceiros e nas próprias marcas dos agentes varejistas. O leite, entendido como um produto estratégico, em vista do fato de ser um produto de consumo diário, não foge a essa regra⁵².

⁵² Apesar de existirem contratos inerentes ao fornecimento de sorvetes e outros produtos a preponderância do fornecimento de *home brands* se dá no leite fluído engarrafado.

Essas marcas próprias dos supermercados responderam em 2016 por 64% das vendas do leite integral e 51% das vendas do leite fresco modificado na Austrália (DAIRY AUSTRALIA, 2017)^d. A Figura 35 apresenta um esquema de como funciona esse sistema de aquisição de produtos via redes varejistas.

Figura 35 – Rede relacional da produção de leite por meio de marcas privadas



Fonte: elaboração própria, a partir de Graham (2017).

A partir da visualização da Figura 35 é possível perceber, conforme salienta Graham (2017), que o processo de efetivação de acordos para o fornecimento de leite para as redes varejistas se inicia com a celebração de contratos de fornecimento, geralmente de médio e longo prazo, entre a rede de supermercados e o agente processador. Esses contratos são celebrados em cada estado, ou seja, a mesma rede de supermercados pode possuir diversos fornecedores a depender do estado em que se encontra suas filiais.

Esse processador adquire então o leite dos produtores rurais, realiza o processamento, embalagem e entrega nos centros de distribuição dos agentes varejistas. A aquisição do leite realizada pelos processadores com os produtores rurais também é, em sua maior parte, realizada por meio de contratos de fornecimento que podem ser de curto, médio e longo prazo.

Esses contratos fixam as diretrizes gerais a serem seguidas pelas partes, com destaque para a margem de variabilidade nos volumes acordados que serão aceitas e o preço médio a ser pago pelo leite, que pode ser apresentado tanto em relação a unidade de quilograma, quanto de litros. Esse preço médio é a base pela qual o processador, mesmo com os ajustes necessários, não poderá incidir em remuneração inferior no corrente ano fiscal para qual o mesmo foi anunciado.

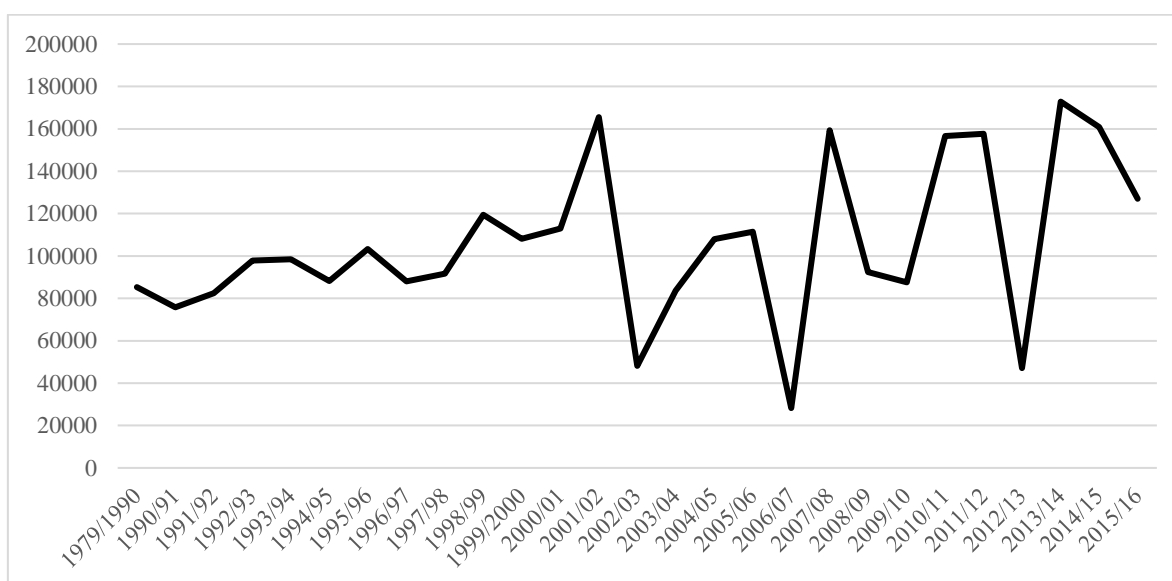
Além desse processo, alguns agentes processadores também possuem suas marcas próprias. Nesse sentido, o *quantum* total de leite receitado dos produtores rurais ou é processado para o

recebimento de marcas privadas ou marcas próprias. Ademais, existem ainda os agentes intermediários que não processam o leite, apenas realizam a coleta e a destinação para outros agentes processadores, como é o caso de algumas cooperativas denominadas de empreendimentos de ofertas.

Com tamanha influência no mercado do agronegócio do leite, em decorrência da concentração, aliado ao fato da tradição local na apresentação das marcas privadas, desde 2011 ambas as redes supermercadistas possuem interferência direta no preço que os produtores rurais recebem. Isso decorre do fato de que por políticas estratégicas internas essas redes decidiram fixar o preço do litro do leite a \$0,90 (noventa centavos de dólar australiano) nas gôndolas.

A política do leite fluído na marca privada a \$1 dólar aproximadamente, aliada às oscilações no preço do mercado internacional têm exercido forte pressão para oscilações no retorno financeiro dos produtores rurais australianos.

Figura 36 – Renda média anual em dólares dos produtores rurais de leite



Fonte: Agsurf (2017).

As oscilações, representadas na Figura 36, são, na visão de Worthington (2017), também explicativas para a redução no número de unidades rurais dedicadas a essa atividade. Em relação a essas variações no faturamento médio anual dos produtores rurais, a Figura 37 torna tal afirmativa bastante clara, com destaque para a influência do período após a desregulamentação dos preços.

Empreendimentos cooperativos também respondem por parcela importante do processamento de leite na Austrália. Em 2014 cerca de 40% da produção láctea era oriunda desse tipo de negócio (DAIRY AUSTRALIA, 2014)^c.

2.7.2 O cooperativismo lácteo

2.7.2.1 O cooperativismo de leite no Brasil

Conforme foi possível observar, a produção láctea brasileira além de comportar grande número de produtores rurais é, predominantemente, oriunda de pequenas propriedades. Assim, as cooperativas tornam-se, em tese, um instrumento potencializador do poder de mercado desses diversos agentes situados nos elos iniciais da cadeia produtiva. Contudo, Martins et al. (2014) evidenciam que se encontra em curso uma progressiva queda na participação desse tipo de negócio na captação/industrialização do leite brasileiro. Ressaltam, os aludidos autores, que na década de 80 cerca de 60% de toda a captação nacional era realizada por cooperativas, já em 2003 esse percentual foi reduzido a cerca de 40%.

Em recente levantamento da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) voltado a obtenção de informações das cooperativas lácteas do ano de 2015 por meio de um censo, verificou-se que, essencialmente, o leite processado advém de pequenos produtores rurais (Ver Quadro 9).

Quadro 9 – Participação de produtores rurais em volume de produção nas cooperativas lácteas

Estrato de produção (litros/dia)	Percentual (%)
Até 50	23,51
51 a 100	23,67
101 a 200	22,54
201 a 500	19,19
501 a 1000	6,18
Acima de 1000	4,91

Fonte: OCB (2017).

Nogueira Netto et al. (2004) já afirmavam que pelo fato de ter majoritariamente um quadro social de pequenos produtores rurais há, nas cooperativas lácteas, um instrumento de desenvolvimento local. Contudo, por outro lado, notabiliza-se um *trade off*, em vista do fato de esses estabelecimentos apresentarem altos custos de captação e de transação⁵³.

O cooperativismo lácteo brasileiro, desde a abertura comercial, assim como outros empreendimentos processadores, sofre uma pressão com o intuito de incorporação de maiores níveis tecnológicos de forma a otimizar seus processos produtivos. Se há uma pressão acentuada nesse sentido, no passado houveram ações governamentais que criaram um ambiente de baixo incentivo ao setor cooperativista. Schubert e Niederle (2011, p.188) afirmam que “[...] o

⁵³ Na visão de Nogueira Netto et al. (2004, p.71), “a importância social do sistema cooperativista de leite brasileiro implica perda de competitividade, pois as cooperativas atuam no mercado competindo com empresas que têm médias diárias mais elevadas na captação de leite por produtor”.

fechamento do mercado [ocorrido entre os anos 60-80] resultou na falta de incentivos para processos de inovação tecnológica e organizacional, comprometendo a construção de uma base sólida que garantisse a competitividade deste segmento [do cooperativismo] face aos novos entrantes”.

As mudanças macro ambientais contemporâneas colocaram em evidência a necessidade de manutenção de um preço economicamente atraente no final da cadeia produtiva. Os empreendimentos, a partir de então, deveriam ser suficientemente competitivos no sentido de apresentarem aos elos varejistas um preço atrativo. Apesar do poder de negociação desses agentes, uma maior margem de negociação das cooperativas só seria possível em virtude de uma captação do insumo (leite) ao menor preço possível e/ou otimização do negócio por meio de ganhos de escala e escopo.

É a partir de tal constatação que Figueira (1999) ressalta que as cooperativas lácteas brasileiras, por sua natureza estrutural, enfrentaram resistências em ambas as perspectivas. No âmbito dos preços pagos pelo leite fornecido, pelo fato de o gestor estar configurado também na pessoa do fornecedor e, igualmente, pelo fato de existir processadores concorrentes com capacidade de captação do leite dos produtores associados. Conjuntamente a esse cenário, existe uma baixa margem de capitalização para qualquer investimento adicional no negócio.

Assim, menores preços pagos aos insumos, em vista do tradicional comportamento oportunista dos associados de empreendimentos cooperativos brasileiros, aliado ao fato de pouca formalização de compromissos entre este e o empreendimento, pode ocasionar o direcionamento do leite para outro agente processador. Com menor volume de insumos (leite) captado, haverá menor produção, com possíveis perdas competitivas.

Adicionalmente, qualquer processo de otimização de escala requer investimentos no empreendimento, o que demanda capital. Consequentemente, o capital para investimentos nas cooperativas ou tem por origem os próprios associados ou junto a agentes externos. Denota-se que ambas as opções são de difícil gestão pelos tomadores de decisão das cooperativas (OCEPAR, 2017).

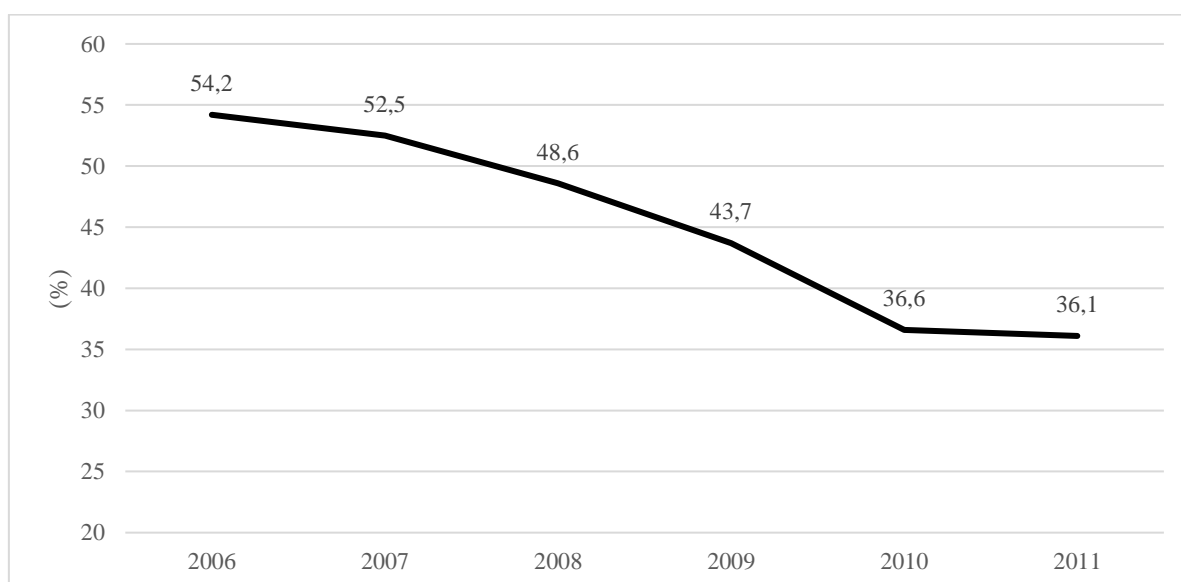
Discorrendo acerca desses dilemas gerenciais nas cooperativas lácteas, Bialoskorski Neto (1995) é mais claro ao elencar que não raros eram os casos de relutância na modificação das práticas vigentes para a implementação de processos valorativos da qualidade, maior volume e estabilidade da entrega do leite via cooperativa. Tudo isso fez com que houvesse uma dificuldade de adaptação das cooperativas lácteas ao novo contexto do campo organizacional do agronegócio do leite.

2.7.2.1.1 O cooperativismo de leite em Minas Gerais

Por Minas Gerais ser o estado da federação com maior produção de leite no cenário brasileiro, o cooperativismo lácteo ocupa posição de relevância na referida cadeia produtiva. Dados da Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais, referentes ao ano de 2016, informavam que 98 cooperativas operavam com leite *in natura* e 44 apresentavam laticínios⁵⁴ (OCEMG, 2017). Borgatti (2012) apontava que no final da primeira década dos anos 2000, as cooperativas lácteas eram as responsáveis por cerca de um terço do volume de leite processado no estado.

Não obstante a essa representatividade, Carvalho et al. (2004) ao analisarem a situação econômico-financeira dessas cooperativas foram alarmantes ao perceberem que a existência de desequilíbrio ocasionado por ações empreendidas sem a devida análise técnica gerencial, falta de estrutura organizacional e dificuldades de adaptação frente as mudanças ambientais, notavelmente aquelas do setor econômico. Em decorrência desse fato, mesmo diante da ainda representatividade das cooperativas relatada por Borgatti (2012), numa análise pormenorizada da Figura 37, é possível perceber que o percentual de participação das cooperativas na captação de leite sofreu uma diminuição progressiva entre os anos de 2006-2011.

Figura 37 – Participação das cooperativas na captação de leite do estado de Minas Gerais



Fonte: Borgatti (2012).

⁵⁴ Cooperativas que operam com leite *in natura* pode também operar com laticínios em virtude do fato de que alguns empreendimentos operam com mais de um serviço/produto.

De acordo com Nogueira Netto et al. (2004), a partir de informações do Censo do Cooperativismo Lácteo realizado em 2002, Minas Gerais era a unidade de federação com maior número percentual de produtores rurais na atividade do leite associados a empreendimentos cooperativos (ver Quadro 10). O estado de Minas Gerais só não apresentava liderança no estrato de produtores com volume acima de 1.000 litros/dia, em que figuravam o Rio Grande do Sul (34,7%) e o Rio de Janeiro (18,8%) no primeiro e segundo lugar, respectivamente.

Quadro 10 – Participação dos cooperados de Minas Gerais em relação ao número total de cooperados do setor lácteo brasileiro

Estrato	Percentual de cooperados de Minas Gerais em relação ao total de cooperados no Brasil
Até 100 litros/dia	37%
101 a 200 litros/dia	44,8
201 a 500 litros/dia	47%
501 a 1000 litros/dia	37%
Acima de 1000 litros/dia	16,1%

Fonte: elaboração própria, a partir de Nogueira Netto et al. (2004).

Conforme se percebe, Minas Gerais tradicionalmente, por agrupar o maior número de produtores rurais dedicados a atividade leiteira, destacadamente pequenos produtores, tem uma tradição histórica em relação a efetivação de empreendimentos cooperativos voltados à captação/processamento do leite. Por outro lado, diante as mudanças institucionais em curso, esse cenário tem se alterado com a diminuição no número de empreendimentos e na participação desses na economia da cadeia produtiva láctea local.

2.7.2.2 O cooperativismo lácteo na Austrália

O cooperativismo lácteo responde por uma parcela expressiva da captação e do processamento do leite australiano. A primeira cooperativa do tipo agropecuária surgida na Austrália foi justamente na cadeia produtiva do leite. Esse acontecimento data dos anos de 1880 (O'LEARY; BYRNE, 2017).

Segundo a Associação Nacional dos Produtores de Leite Australiano, no ano de 2014, a representatividade do cooperativismo lácteo foi da ordem de 40%, de todo o leite captado/processado. Desse percentual cerca de 37% foi captado e processado por uma única cooperativa (DAIRY AUSTRALIA, 2014)^c.

Essa representatividade na figura de uma única cooperativa é resultante, dentre outras questões, das alterações institucionais do campo organizacional do agronegócio australiano, que culminaram progressivamente com um processo de concentração dos agentes processadores (APPS, 2016; LEWIS, 2006). Tal fato se deu não somente em decorrência das

mudanças no contexto das políticas governamentais, mas também de alterações estratégicas internas a esses negócios.

Discorrendo a esse respeito, Prichard (1996) afirma que essas mudanças estratégicas internas tiveram início em resposta às movimentações governamentais, ainda no final da década de 1980, quando diversas cooperativas regionais antevendo o processo de acirramento competitivo optaram pela fusão⁵⁵ com outros empreendimentos. Corroborando tais assertivas, Greenwood (1996) ressalta que se no passado as cooperativas respondiam por quase dois terços do processamento do leite australiano, já no final dos anos 90 percebia-se uma progressiva redução dessa margem de participação.

Comprovando tal argumento, em trabalho da Comissão de Produtividade do governo central australiano, datada do ano de 2014, verificou-se que no ano 1999 três dos cinco maiores processadores lácteos eram cooperativas, ao passo que em 2014 apenas uma permanecia entre os seis maiores (AUSTRALIA GOVERNMENT, 2014).

Greenwood (1996), na tentativa de entender os motivos dessa redução, argumenta que o decréscimo é decorrente de um processo de exposição das cooperativas ao mesmo conjunto de pressões institucionais de outras empresas não-cooperativas, ocasionado principalmente pela inação dos agentes governamentais. Segundo o mencionado autor, ao não terem ciência acerca das especificidades desse tipo de empreendimento, gestores públicos implementaram progressivamente ações em desfavor das cooperativas.

Causa ou efeito a esse cenário é a ausência de uma voz ativa que defenda o setor cooperativista na esfera macro ambiental, com destaque nas instâncias governamentais. Modificações apenas foram ser ensaiadas a partir do ano de 2012, período em que houve iniciativas de criação de um órgão de abrangência nacional que pudesse representar o segmento cooperativista⁵⁶ (O'LEARY; BYRNE, 2017; GALOR, 2008; LEWIS, 2006).

Em resultado de tais discussões, desde o ano de 2013 houve a criação do Conselho Nacional de Cooperativas e Mutuais (CNCM). O CNCM tem por prerrogativa principal tentar representar, no contexto da comunidade empresarial, ambos os segmentos de negócios.

Todos esses fatores fizeram com que as cooperativas enfrentassem dificuldades em relação às mudanças macro ambientais, especificamente as cooperativas lácteas, motivo ao qual

⁵⁵ O mencionado autor exemplifica que naquele momento, 13 cooperativas regionais se fundiram para a formação de duas grandes cooperativas, uma das quais atualmente é a responsável pela expressiva representatividade mencionada.

⁵⁶ Os mencionados autores creditam essas ações ao fato de o ano de 2012 ter sido o Ano Internacional do Cooperativismo.

intensificou-se o processo de fusões e a conversão de inúmeros empreendimentos em empresas de capital aberto ou limitado⁵⁷.

No caso das conversões ocorridas, Gyem (2015) aponta duas explicações – a primeira se direciona justamente às dificuldades de gerenciamento do atendimento ao cenário institucional, com evidência para a assimilação de instrumentais de gestão que fizessem com que as cooperativas pudessem competir com os demais agentes processadores; a segunda, correlacionada à primeira, se direciona ao fato de que optando pela desmutualização do negócio haveria a possibilidade de resgate do capital social investido, o que adicionaria recursos financeiros aos produtores rurais associados⁵⁸ (LEWIS, 2006).

Nesse sentido, apesar de grande representação percentual do leite processado, há, atualmente, um quantitativo reduzido de cooperativas agropecuárias de maneira geral na Austrália e, por consequência, no setor lácteo (GYEM, 2015; KEOGH, 2013). Não somente a isso, diversas notícias apontam o fato de que a principal cooperativa láctea australiana, a mesma que responde pelos 37% de processamento do leite cooperativado, encontra-se em uma delicada situação financeira-gerencial, em vista de suas dificuldades de capitalização, redução de preços pagos aos produtores rurais associados sem aviso antecipado e de sua própria estruturação organizacional (DURIE, NEALES, 2017; KNOWLTON, 2016).

No âmbito do ordenamento jurídico é preciso destacar algumas peculiaridades quando comparadas à legislação atualmente em vigor no Brasil. Até o ano de 2012 não havia uma legislação uniforme que regesse o funcionamento das cooperativas na Austrália. Como consequência da autonomia dos estados e territórios, cada um dos entes apresentava suas próprias legislações. Por consequência, se uma determinada cooperativa atuasse em diferentes estados haveria a necessidade de a mesma se adequar (registrar, etc.) a cada uma das legislações.

Uma lei federal de 2001, que se direcionava ao ordenamento das corporações de maneira geral, passou a reconhecer as cooperativas como um dos tipos de empreendimentos passíveis de registro sob suas determinações, obviamente sem uma profundidade de diferenciação necessária (O'LEARY; BYRNE, 2017). Apps (2016) ressalta que quando as cooperativas se sujeitam a serem registradas como companhias surgem três pontos de tensão, quais sejam: diminui-se a visibilidade do modelo cooperativo, cria-se um ambiente favorável para que as

⁵⁷ Cronan (2005) informa que de 1961 a 2005 aproximadamente 25 cooperativas agropecuárias australianas se converteram em empresas não-cooperativas.

⁵⁸ Nos tempos que seguiram o processo de desregulação inúmeros produtores rurais se defrontaram com dificuldades gerenciais em suas propriedades, com destaque para a capitalização do negócio.

cooperativas adotem isomorficamente práticas de empresas não-cooperativas e, por fim, crie-se um cenário potencial para o enfraquecimento dos princípios cooperativistas.

Em 2011 é que houve o início das discussões acerca da necessidade da proposição de uma lei que pudesse igualar as diretrizes reguladoras do cooperativismo australiano. Assim, depois de um longo trabalho de articulação, a maioria dos estados pactuaram um acordo de assimilação de uma diretriz geral para regulamentar o registro, funcionamento, fiscalização e tributação das cooperativas.

Em resultado a esse acordo iniciou-se a implementação - incorporação das diretrizes acordadas pelas leis estaduais - da Lei Nacional das Cooperativas (LNC)⁵⁹ em 2012. A referida lei, todavia, não foi um instrumento de vinculação imediato e obrigatório, dada a independência dos estados e territórios para regulamentar suas próprias leis.

A Lei Nacional das Cooperativas continua a ser uma lei feita pelos estados e territórios; entretanto, sua padronização permitirá que ela funcione de maneira similar a uma lei nacional. O Acordo Australiano de Leis Cooperativas exige que as jurisdições mantenham a legislação em cooperação e adotem procedimentos administrativos uniformes. Prevê-se que uma cooperativa em qualquer jurisdição possa exercer negócios em qualquer outra jurisdição sabendo que a lei é a mesma e que será administrada de acordo com as mesmas políticas e procedimentos (ABS, 2012, sp.).

Percebe-se, dessa forma, que a constituição de um norteador jurídico comum aos estados a partir do ano de 2012 trouxe certa tranquilidade aos empreendimentos cooperativos na medida em que evitou problemas anteriormente recorrentes, como a necessidade de os gestores se atentarem para diferentes normatizações em caso de a cooperativa operar em diferentes estados⁶⁰. Necessário destacar que apenas o estado de Queensland não aderiu a LNC. A normatização que regulamenta as cooperativas no referido estado é ainda de natureza estadual originária do ano de 1997 e não necessariamente incorpora os fatores externados na LNC.

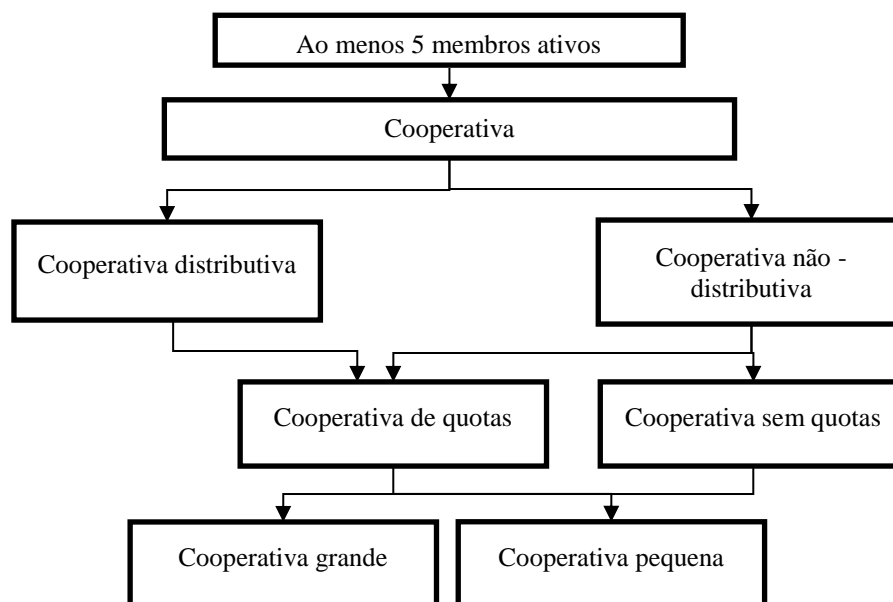
A LNC, que atualmente é o instrumento ordenador consolidado no território australiano a respeito da regência de organizações cooperativas, traçou algumas características estruturais

⁵⁹ É preciso ressaltar que não há uma lei federal relacionada às cooperativas. O que existe é um pacto entre alguns estados para assimilar as diretrizes do que foi denominado de Lei Nacional das Cooperativas. Essas diretrizes foram inicialmente traçadas pela assimilação de alguns preceitos prevalentes no estado de New South Wales.

⁶⁰ Como temas a serem tratados pelas legislações estaduais, os empreendimentos cooperativos eram proibidos de exercer negócios em outros estados/territórios australianos a não ser que efetuassem também o registro nesses locais (ABS, 2012). Havia nesse sentido custos adicionais, além de possíveis adaptações a distinções regulamentares.

gerais a esse tipo de negócio⁶¹. De maneira geral, os principais pontos de regulamentação da LNC na estruturação de cooperativas podem ser verificados na Figura 38.

Figura 38 – Identificação das cooperativas Australianas⁶²



Fonte: adaptado ABS (2012).

Ao contrário do cenário brasileiro, em que a legislação exige pelo menos 20 membros, é possível perceber pela Figura 38 que para a constituição de uma cooperativa na Austrália são necessários apenas cinco membros. Além disso, o empreendimento cooperativo ainda pode assumir duas estruturas básicas - uma cooperativa de distribuição* de resultados ou cooperativa não-distributiva.

Em síntese, na perspectiva de O’Leary e Byrne (2017), enquanto a cooperativa de distribuição estará apegada ao objetivo de maximizar os retornos individuais dos associados, retendo uma determinada proporção financeira para formar seu capital e/ou distribuindo o volume financeiro restante aos membros na base de seu uso, a cooperativa não-distributiva atuará no foco social⁶³.

⁶¹ Pelo ordenamento jurídico local a LNC deve ter suas diretrizes gerais especificadas em regulamentações complementares. Dessa forma, cada estado ou território além de apresentar a sua adoção a LNC apresenta também a regulamentação dessa lei.

⁶² * No estado de Queensland a nomenclatura utilizada para esse tipo de empreendimento é cooperativa comercial.

⁶³ Os mencionados autores elencam diversos setores em que as cooperativas não-distributivas são mais comuns tais como: produção artesanal de produtos agrícolas, setores culturais, setores de esportes, organizações profissionais, cuidado de crianças e serviços comunitários.

Pelo contexto de atuar no princípio de não distribuir qualquer valor financeiro, as cooperativas não-distributivas se voltarão à redução dos custos, aumento da prestação de serviços, compartilhamento de equipamentos para os membros. Não há nesse tipo de estruturação qualquer tipo de distribuição de resultados (sobras), apesar de estarem propensas a apresentação de resultados financeiros positivos.

No caso de os membros optarem pela estrutura cooperativa de distribuição, a cooperativa deve possuir quotas de capital, que no contexto australiano se confundem com a concepção de ações, sendo denominadas nesta qualidade. O sistema da obrigatoriedade de integralização de um montante mínimo de quotas/ações é similar ao contexto brasileiro.

Cada cooperativa define o montante obrigatório a ser integralizado para que o produtor rural passe a ser membro da cooperativa, o diferencial é que a cooperativa não poderá incorporar o nome desse interessado no quadro de associados se ao menos 10% das quotas pelo estatuto não tiver sido quitada (subscrita).

Já no caso de a cooperativa optar por um caráter não-distributivo, qualquer resultado financeiro será incorporado ao negócio, nunca retornado aos associados. Adicionalmente a organização não é obrigada a manter quotas de capital.

Existe ainda, para as cooperativas de distribuição, o mecanismo de quotas prêmio/ágil.

80 Emissão de quotas prêmio

- (1) Uma cooperativa de distribuição pode emitir quotas em um prêmio.
- (2) Um prêmio pode ser na forma de dinheiro ou em outra consideração de valor.
- (3) Se uma cooperativa de distribuição emite uma quota pela qual ela recebe um prêmio, um montante igual ao montante total ou valor dos prêmios sobre as quotas deve ser transferido para uma conta prêmio compartilhada.
- (4) A conta de quota prêmio deve ser tratada como capital social integralizado da cooperativa de distribuição e pode ser aplicada de uma ou mais das seguintes formas:
 - (a) no pagamento de quotas não emitidas a serem emitidas aos membros como quotas de bônus totalmente pagas;
 - (b) ao pagar, no todo ou em parte, o saldo não pago em quotas anteriormente emitida aos membros da cooperativa;
 - (c) no pagamento de dividendos, se os dividendos forem satisfeitos com a emissão de quotas aos membros da cooperativa;
 - (d) na anulação de despesas preliminares da cooperativa;
 - (e) na promoção para o prêmio pagável no resgate de quotas, debêntures ou UCC's (NSW, 2012).

Apesar de as quotas serem validadas pelos valores nominais para fins de aquisição, transferência⁶⁴ e/ou recompra pela cooperativa, e, portanto, não passíveis de serem adquiridas ou comercializadas com descontos, as quotas prêmio são como quotas com ágios. O'Leary and Byrne (2017) exemplificam essa possibilidade ao relatar o fato de que em uma determinada cooperativa no tempo de sua fundação teve suas quotas adquiridas ao preço de \$1.000 cada por seu valor nominal. Posteriormente, depois de a cooperativa ter se estabelecido e apresentar resultados financeiros positivos, outros membros que estão interessados a entrar no negócio, em um cenário de risco reduzido, podem ter que adquirir as quotas ao valor de \$1.150 cada uma. Houve, nesse caso, o valor nominal acrescido de um ágio de \$150. Essa seria a concepção das quotas prêmio.

As cooperativas australianas permitem a transferência de quotas, que obedecerão aos critérios da lei e dos estatutos sociais das cooperativas⁶⁵. Além disto, há ainda a prerrogativa de a cooperativa manter classes diferenciadas de quotas-partes⁶⁶ ou ainda exigir que o número de quotas seja proporcional a utilização que o associado vier a realizar no empreendimento.

Existe ainda a possibilidade de aprovação de quotas bônus/extras para os membros se algum ativo⁶⁷ tiver sido vendido com lucro ou reavaliados para um valor superior. Essas quotas já são emitidas como quitadas aos membros a que se direcionam e são pagas com base nos negócios que os membros fizeram com a cooperativa no ano fiscal ou com base nas quotas por ele detidas no negócio. Ainda na questão das quotas, em caso do interesse da cooperativa, a diretoria legal também permitiu que o empreendimento realize a compra das quotas dos associados.

Necessário sublinhar o fato de que a legislação australiana, ao contrário de alguns países da Oceania, como a Nova Zelândia, por exemplo, manteve o preceito de representação democrática⁶⁸. A inovação utilizada nas cooperativas australianas é que algumas decisões podem ser realizadas mediante o voto postal, ou seja, os gestores podem se valer de um instrumento postal para a consulta aos membros acerca de determinadas questões administrativas do negócio. A Figura 39 retrata como o princípio de um associado um voto pode ser efetivado nas decisões que assim requerem a recorrência de tal instrumento.

⁶⁴ Diferentemente da lei brasileira, a 5.764/71, a lei cooperativista australiana permite a transferência de quotas. Essas transferências ocorrem na morte do associado titular, na nomeação de um administrador pelo sócio titular (especialmente em caso de debilidades de saúde) e com o consentimento do conselho de administração a qualquer pessoa desde que a mesma tenha seu potencial de tornar-se um membro ativo reconhecido pelo conselho.

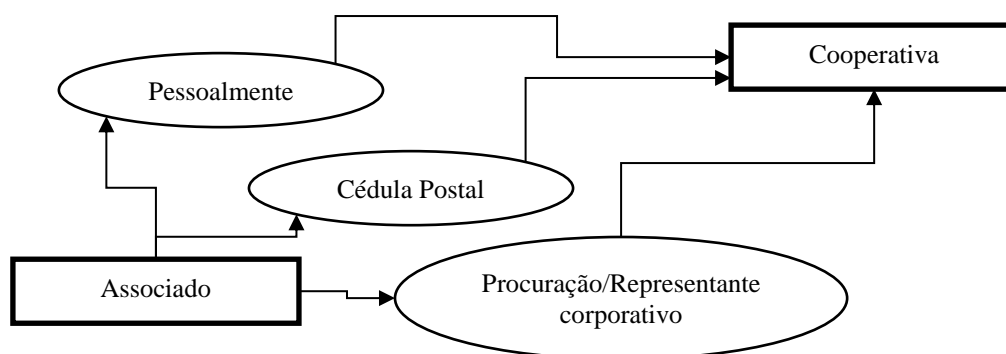
⁶⁵ Essa transferência não poderá ser para pessoas estranhas (não-membros) ao negócio.

⁶⁶ Desde que haja o respeito aos princípios cooperativistas.

⁶⁷ Não se aplica se o ativo em questão tiver sido adquirido unicamente para ser revendido com lucro.

⁶⁸ Por esse preceito, cada associado, independentemente de seu volume de transação com o negócio cooperativo, bem como do montante de quotas-partes subscritas, terá direito a apenas um voto.

Figura 39 – Formas de consulta aos associados nas cooperativas australianas



Fonte: NSW (2012).

O instrumento da procuração, geralmente, é concedido por um associado a outro associado para que o represente nas deliberações/consultas das cooperativas⁶⁹. O representante corporativo nada mais é do que o emissário representativo de um sócio pessoa jurídica. Esse representante corporativo, por vezes, não poderá ser membro da cooperativa ou representante de outra corporação⁷⁰.

Outro ponto diferenciador da perspectiva existente no Brasil é que as cooperativas australianas, registradas na tipologia de empreendimentos distributivos, contam com um sistema de emissão de títulos especiais, similares a ações preferenciais. Esses títulos são denominados de Unidades de Capital Cooperativo (UCC's). Há também a possibilidade de emissão de debêntures.

No caso das UCC's, há a possibilidade de as mesmas serem adquiridas por não-membros e por membros. Esse instrumento também pode ser cotado na bolsa de valores e tem um funcionamento à parte, com reuniões e assembleias realizadas de maneira dissociada daquelas existentes na organização estrutural comum a todas as organizações cooperativas. À vista disso, esses instrumentos podem atuar como títulos de endividamento ou ações. Limnios et al. (2012) ressaltam que por sua natureza, as UCC's não geram direito a voto nas assembleias da cooperativa (AGO e AGE) e nem são consideradas quotas de capital.

Adicionalmente, o instrumento balizador da lei do cooperativismo prevê a possibilidade de criação de empréstimos compulsórios. Por esse processo, por meio da aprovação de uma resolução mediante votação postal, os membros ficariam obrigados a emprestarem recursos para o empreendimento. Além do empréstimo compulsório, os membros de cooperativas de

⁶⁹ Cada cooperativa arbitra livremente sobre as características e limites de representação dos associados portadores de procurações.

⁷⁰ Algumas cooperativas só aceitam representantes corporativos se eles ocuparem cargos de administrador, membro ou empregado da corporação emissária.

distribuição podem também, mediante resolução resultante de consulta postal, ser obrigados a adquirir quotas partes complementares. Essa aquisição pode ser concretizada mediante a dedução de recursos que os membros tenham a receber por suas operações na cooperativa.

Outro instrumento advindo com a LNC é a diferenciação entre grandes e pequenas cooperativas. No caso do estado de New South Wales, por exemplo, a regulamentação da LNC considera uma cooperativa como pequena se ela apresentar⁷¹ em um determinado ano fiscal de ao menos duas das seguintes características: possuir receita consolidada de no máximo oito milhões de dólares; possuir ativos brutos totais de no máximo quatro milhões de dólares; possuir no máximo 30 funcionários.

Em caso de a cooperativa ser delimitada como grande haverá a necessidade de os relatórios financeiros anuais serem auditados. O relatório de auditoria deverá ser disponibilizado aos associados, e deverão ainda se fazer presentes, ou ter representação, na AGO. Já no caso das pequenas cooperativas não há essa obrigatoriedade.

Se há a exigência de número mínimo de diretores, a diretriz legislativa em questão faculta a possibilidade de admissão de diretores não-membros. Contudo, nestes últimos casos exige-se que a maioria dos membros do conselho seja formado por membros ativos. O fato de existir diretores externos foi fato de destaque no trabalho de Chaddad e Illiopoulos (2013) quando da definição da forma de governança nas cooperativas da Oceania.

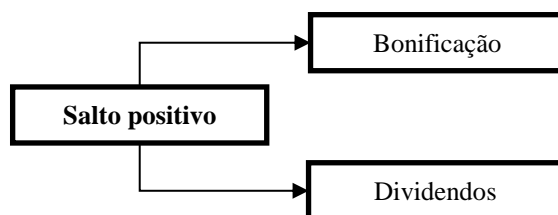
Lewis (2006) sublinha que a possibilidade, prevista na lei, de incorporação de diretores externos é resultante de uma das ações que as cooperativas tiveram de tomar à época do processo de desregulamentação do preço do leite, em que havia um indicativo de aumento do processo competitivo. A única delimitação diante a essa possibilidade é que a maioria dos membros do conselho figurem na condição de associados. Esses diretores, denominados de diretores independentes podem ser funcionários e/ou pessoas com conhecimentos de mercado externos ao negócio.

A definição de membros ativos é também ponto diferenciador e relevante ao contexto cooperativo australiano. A LNC prevê que a finalidade de qualquer cooperativa é prestar serviços aos seus membros. Por decorrência de tal perspectiva, a referida normativa legal traça um prazo máximo de inatividade para os membros de três anos, ou período inferior em caso de determinação no estatuto social da cooperativa.

Em relação à distribuição de resultados financeiros, no caso das cooperativas distributivas, existem duas possibilidades básicas, conforme representação da Figura 40.

⁷¹ Considerando-se empresas que porventura o empreendimento seja controlador.

Figura 40 – Forma de distribuição dos resultados positivos das cooperativas australianas



Fonte: NWS (2012).

No caso de a cooperativa distributiva obter saldo final positivo em um determinado ano fiscal ela poderá optar por distribuir esse valor de duas maneiras, dissociadas ou conjuntas. Pela opção da bonificação os valores serão distribuídos na base do uso que o membro tenha feito da cooperativa no período. Já em relação aos dividendos, estes estão relacionados à remuneração limitada as quotas/ações detidas pelo associado.

Na tributação existe de maneira principal o ordenamento normativo conhecido como Lei Consolidada de Avaliação de Imposto de Renda datado do ano de 1936. Por essa legislação, as cooperativas de distribuição sofrem uma dedução fiscal no montante de retorno (reembolso) de valores financeiros a serem retornados aos seus membros, referentes às suas sobras, bônus e/ou dividendos (essa distribuição ocorre antes da incidência do imposto de renda). Há também deduções relativas a empréstimos obtidos junto ao governo (taxas mais baixas de juros, etc.).

Porém, a validade de tais descontos só é possível em caso de a cooperativa cumprir algumas determinações, a principal delas é a que relaciona o fato de que ao menos 90% dos negócios do empreendimento devem serem realizados com seus membros. Ademais, há ainda delimitações no sentido de limitação das ações sob propriedade de um único associado e da não possibilidade de emissão de ações na bolsa de valores⁷².

Quanto a destinação de resultados financeiros positivos das cooperativas há três alternativas principais, quais sejam: retenção, ou seja, reinvestimento direto na cooperativa; distribuição aos associados na base da utilização que os mesmos fizeram na cooperativa ao longo do ano; ou a incorporação/valoração das quotas-partes dos associados na proporção da utilização dos mesmos nos serviços da cooperativa.

De maneira geral toda cooperativa deverá possuir um conselho de diretores⁷³ composto de no mínimo três diretores dos quais ao menos dois sejam residentes no território australiano.

⁷² A lei não proíbe tal ação. Contudo, em caso de a mesma ocorrer haverá outras possibilidades de enquadramento tributário. A LNC também prevê que nenhum associado poderá possuir mais de 20% do capital social de uma determinada cooperativa.

⁷³ No Brasil esse conselho de diretores é denominado de conselho de administração.

Dentre os membros do conselho de diretores há a necessidade de escolha de ao menos dois cargos obrigatórios, um dos membros para assumir a função de diretor-presidente e de outro para assumir a posição de secretário⁷⁴. Algumas cooperativas também optam por escolherem um vice-presidente.

Ao contrário do cenário brasileiro, não existe a possibilidade de nenhum tipo de remuneração para o exercício dos cargos de direção (diretor-presidente e secretário). A LNC prevê apenas a possibilidade de recomposição de despesas decorrentes do exercício profissional, tais como reembolso de diárias, gastos com deslocamentos, etc.

⁷⁴ Outros cargos, mesmo que não obrigatórios, podem ser criados na estrutura diretiva do empreendimento cooperativo tais como o cargo de vice-presidente, tesoureiro, administrador geral, dentre outros.

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

A natureza desta pesquisa se pautou por uma abordagem essencialmente qualitativa. O enfoque qualitativo segundo Creswell (2012) começa com suposições, uma visão de mundo, ou a possibilidade do uso de uma lente teórica.

Bitektine e Haack (2015) ao discorrerem em relação ao processo de validação de pressões institucionais, com vistas à legitimação, apontaram para o fato de que em ambientes institucionais instáveis, inclusive no tocante às prerrogativas ambivalentes, o mais adequado a se fazer em investidas empíricas é a opção pelos estudos de casos qualitativos⁷⁵.

Tal explicação vai de encontro ao que foi mencionado por Walter et al. (2011, p. 285), quando se afirmou que mesmo diante do caráter difuso aos quais a gestão de demandas institucionais é estrategicamente gerenciada pelos atores organizacionais, há a possibilidade de sua verificação observacional “[...] por meio de episódios ou sucessões de episódios, como reuniões, intervenções de consultorias, instruções para equipe, apresentações, projetos e conversas”. Ademais, o enfoque qualitativo é o mais adequado para a identificação das lógicas dominantes (instituições) intervenientes na ação/inação das organizações (GUBA; LINCOLN, 1994).

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa apresenta uma condição descritiva. Conforme foi possível perceber ao longo do referencial teórico, há limitações teóricas relacionadas ao conhecimento da temática proposta, de forma que se desenvolveu um modelo teórico de forma a verificá-lo por meio da descrição, registro, análise e interpretação dos fenômenos sociais delimitados no escopo proposto. Dessa forma, ao final será possível delinear inferências em relação às respostas das cooperativas lácteas australianas e brasileiras, especificamente as situadas em Minas Gerais, em relação no contexto de demandas institucionais ambivalentes.

3.2 Definindo o(s) objeto(s) de estudo

Em relação ao objeto de estudo ressalta-se, em decorrência do problema de pesquisa delimitado, que este perpassou pela análise de como se dá a gestão das demandas institucionais, pelos atores organizacionais (unidades de observação) e quais são as características das cooperativas lácteas (unidades de análise) diante a essa perspectiva.

⁷⁵ Os mencionados autores abordam o fato de que o enfoque qualitativo seria o mais adequado para a compreensão do processo de construção social envolto na formação de validação das demandas institucionais do ambiente organizacional.

Tomando como pressuposto os preceitos defendidos por Pfeffer e Salancik (1978) de que qualquer entendimento relacionado ao conjunto de ações realizadas pelas organizações, em referência às demandas institucionais, deve se pautar pelo entendimento da visão dos próprios atores organizacionais, o objeto de pesquisa focalizou-se principalmente na visão desses atores para cumprir com os objetivos de pesquisa. Assim, em cada uma das unidades de análise pesquisadas buscou-se a visão interpretativa do negócio, sob o ponto de vista do problema em questão.

Como unidades de análise foram selecionados seis distintos modelos de negócios cooperativos do setor lácteo situadas no estado de Minas Gerais/Brasil, tomando por pressuposto o fato de que Gomes (2000) afirma que o mencionado estado, por seu potencial produtivo representa a realidade do setor lácteo brasileiro, e duas cooperativas lácteas situadas na Austrália.

Nota-se, portanto, que a presente pesquisa se tratou de um estudo de casos múltiplos, cuja finalidade não está voltada à comparação desses casos entre si mesmo, haja vista que a inferência inicial já concebe essas unidades de análise como estruturas distintas, conforme orientação preconizada por Creswell (2012). O pressuposto foi justamente verificar as peculiaridades de cada um dos casos⁷⁶, de maneira a propiciar condições de comparar os contextos macro ambientais, ou seja, como as cooperativas lácteas, de maneira predominante, respondem as demandas institucionais ambivalentes no Brasil e na Austrália.

Assim, o enfoque esteve pautado em salientar as diferenças e similaridades, ou nas palavras de Creswell (2012), as “diferentes perspectivas para o fenômeno”, com base na questão de pesquisa, em cada uma dos macro cenários analisados, com base nas peculiaridades apresentadas por cada um dos casos pesquisados. As cooperativas lácteas analisadas, bem como suas características taxonômicas classificativas⁷⁷, são as evidenciadas no Quadro 11.

⁷⁶ Yin (2010, p. 83) ressalta que a utilização dessa abordagem de pesquisa se deriva da necessidade de explicar, a partir das peculiaridades de cada cenário, pressupostos “[...] de casos com resultados exemplares em relação a algumas questões de avaliação [...]”.

⁷⁷ Considerando-se os apontamentos obtidos na revisão de literatura.

Quadro 11 – Cooperativas pesquisadas e suas taxonomias distintivas

Unidade de Análise primárias (*)	Unidades de análise secundárias	Taxonomia (Modelo de Negócio)	Tipologia
BRASIL			
Cooperativa Alfa	CSA1 CSA2 CSA3 CSA4 CSA5 CSA6 CSA7	Cooperativa central com participação acionária em empresa não cooperativa.	Cooperativa de valor agregado
Cooperativa Beta	CSB1 CSB 2	Cooperativa Central	Cooperativa de Valor agregado
Cooperativa do Delta	-	Cooperativa singular com parque industrial arrendado	Cooperativa de Valor Agregado
Cooperativa do Triângulo	-	Cooperativa singular	Cooperativa de Valor agregado
Cooperativa do Queijo	-	Cooperativa singular	Cooperativa de Nicho
Cooperativa do Oeste	-	Cooperativa singular	Cooperativa de <i>Commodity</i>
AUSTRÁLIA			
Cooperativa Australiana	-	Cooperativa singular	Cooperativa de <i>Commodity</i>
Cooperativa do Norte Australiano	-	Cooperativa singular	Cooperativa de Valor agregado

Fonte: dados da pesquisa.

Para fins de representação, bem como para as evidenciações posteriores em relação aos resultados, as cooperativas foram classificadas em dois conjuntos – unidades de análises primárias e unidades de análises secundárias. As unidades de análises secundárias só são pertinentes no caso das cooperativas centrais. Nesses casos, a classificação se refere ao conjunto de cooperativas singulares pertencentes àquelas cooperativas centrais pesquisadas (unidades de análises primárias).

Especificamente em relação às cooperativas singulares pesquisadas, essas foram classificadas com letras abreviativas em relação à cooperativa central a que estão associadas. Nesse sentido, a cooperativa singular de número 1, associada a Cooperativa Alfa foi denominada abreviadamente de CSA1 (Cooperativa Singular Alfa 1) e assim sucessivamente. Para o caso das cooperativas singulares pertencentes ao quadro de cooperativas associadas a Cooperativa Beta, procedeu-se de maneira similar, CSB1 (Cooperativa Singular Beta 1) e assim, sucessivamente.

Admitindo a externalização proposta por Albert e Whetten (1985), ao fato de que em organizações híbridas cada unidade interna da mesma refletirá seu conjunto, a presente proposta de pesquisa optou pela análise de atores localizados em diferentes estratos do contexto

intraorganizacional. Nesse sentido, cada organização cooperativa foi considerada com uma formação estrutural interna a partir de três subunidades de observação.

A estruturação interna da cooperativa, sob a análise aqui proposta, estaria configurada em relação à propriedade, controle e gestão. A esse respeito Katz (1997, p. 486, grifo nosso) é enfático ao afirmar que “a teoria sugere que há uma ligação entre propriedade, controle de decisão e escolha estratégica para a *performance* da firma”.

Elucidativamente pode se compreender a propriedade como consubstanciada na figura dos associados (contexto social); o controle de decisão pelos diretores eleitos (contexto político); e a escolha estratégica consubstanciada pela figura dos gestores técnicos, conjuntamente com os dirigentes eleitos (enfoque na gestão). É possível notar, portanto, que foram priorizadas, quando possível, as percepções inerentes a três tipos de atores⁷⁸, destacando-se o fato que na ótica da escolha estratégica considerou-se uma associação entre dirigentes eleitos e contratados nos casos aplicáveis.

Cabe esclarecer, nesse sentido, que conforme ressalta Machado-da-Silva et al. (2006), o enfoque partirá do pressuposto da identificação da compreensão dos diferentes atores organizacionais quanto ao entendimento desses em relação às regras e recursos necessários ao alcance, por parte do empreendimento cooperativo, de uma legitimidade. Inclua-se nesse processo a identificação da estruturação das posições sociais de atores relevantes e o próprio entendimento de tal legitimidade. Ademais, partiu-se do pressuposto de que o entendimento dos atores relevantes e da legitimidade do empreendimento em grande medida poderá explicar os motivos de sua estruturação física, estratégica e operacional. Motivo pelo qual se partiu do pressuposto da relevância de se caracterizar a estruturação taxonômica das unidades de análise pesquisadas.

3.3 Coleta de dados

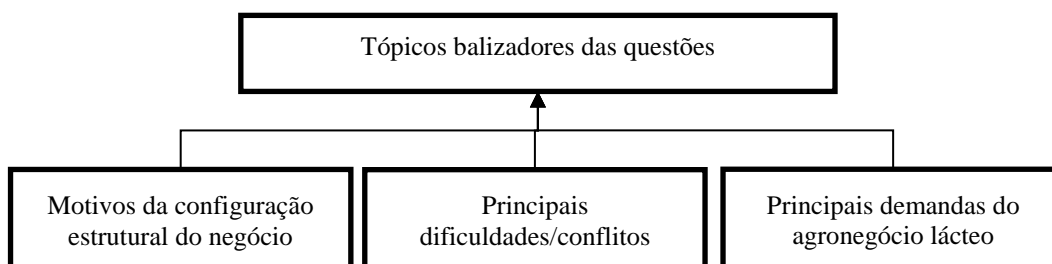
As informações necessárias à resposta do problema de pesquisa foram obtidas mediante dois métodos: entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Houve, nesse sentido, uma triangulação de métodos de coleta de dados, conforme já recorrentemente utilizado em trabalhos da área de conhecimento da Administração⁷⁹.

⁷⁸ Em alguns casos não foi possível a entrevista do gerente técnico, seja pela ausência deste no organograma da cooperativa, seja por sua indisponibilidade de participação. Ademais, em outros casos, foram entrevistados os agentes técnicos diretamente relacionados ao corpo de associados das cooperativas pesquisadas.

⁷⁹ Ver Brandão e Bruno-Faria (2013) e outros.

Em relação ao método de coleta de dados - entrevistas semiestruturadas, o enfoque partiu da definição, à priori, de tópicos e/ou perguntas para a orientação dos questionamentos direcionados a cada um dos segmentos de atores participantes da pesquisa. Esses tópicos foram balizados em três diretrizes principais, conforme denota a Figura 41.

Figura 41 – Tópicos de orientação na elaboração das questões estruturadoras para as entrevistas



Fonte: elaboração própria.

A definição de pontos de orientação macroestruturais para a elaboração de questões a serem realizadas nas entrevistas é por Berg (2001) denominada de definição categórica de antemão. Deve-se, por outro lado, deixar claro que a premissa da definição à priori das categorias não pressupõe rigidez ao processo de levantamento das informações no transcorrer das entrevistas. A pesquisa, por essa decorrência, incorporou novas questões e/ou diretrizes norteadoras a depender das especificidades das informações em cada um dos casos analisados.

As entrevistas nas unidades de análises (cooperativas) brasileiras foram realizadas entre novembro de 2015 e abril de 2016. Em relação às unidades de análises australianas, as entrevistas tiveram por prazo de realização o período compreendido entre junho e agosto de 2017. A concepção utilizada para o número de unidades de observação, ou atores de pesquisa, no caso dos produtores rurais, em cada um dos casos, se pautou por uma perspectiva não probabilística por conveniência.

Para os atores de pesquisa classificados na categoria de diretor-presidente, não houve processo amostral, visto que nesses casos houve a realização de entrevistas com todos os membros ocupantes desses cargos nas unidades de análise pesquisadas.

Destaca-se que o procedimento de seleção por conveniência é consagrado no contexto das ciências sociais aplicadas e comumente utilizado em pesquisas voltadas a análise das cooperativas agropecuárias, conforme se percebe em Pozzobon e Machado Filho (2007) e Segovia e Sánchez (2010), dentre outros.

O número de unidades de observação entrevistados em cada uma das cooperativas pesquisadas pode ser visualizado no Quadro 12.

Quadro 12 – Número de entrevistados por unidades de análise pesquisadas

Tipologia da unidade de observação		Presidente/ Diretor	Gerente	Associados	Outros	
BRASIL	Cooperativa Alfa	1				
	CSA1	1	-	3	-	
	CSA2	1	-	5	-	
	CSA3	1	-	6	-	
	CSA4	1	-	6	-	
	CSA5	1	-	6	-	
	CSA6	1	-	3	-	
	CSA7	1	-	5	-	
	Cooperativa Beta	1				
	CSB1	1	-	7	-	
	CSB 2	1	-	8	-	
	Cooperativa do Delta	-	1	1	8	1*
	Cooperativa do Triângulo	-	1	-	6	1*
	Cooperativa do Queijo	-	1	-	9	-
Cooperativa do Oeste	-	1	-	5	-	
AUSTRÁLIA	Cooperativa Australiana	1	-	3	-	
	Cooperativa do Norte da Austrália	1	-	4	-	
TOTAL		17	1	84	2	

(*) Técnicos cooperativistas.

Fonte: dados da pesquisa.

Por fim, o método da pesquisa documental se atentou para a correlação de informações considerando-se o escopo da dualidade formal/informal. Tal fato sustenta a inferência de que nem sempre os fatos tais como serão percebidos pelo pesquisador mediante o acesso a informações documentais poderão ser citados pelos atores entrevistados.

Nesse sentido, buscou-se junto as organizações pesquisadas, o acesso a materiais publicitários, informativos, estatutos e quaisquer outros materiais bibliográficos que pudessem incrementar, contradizer ou corroborar as informações obtidas no levantamento dos dados primários. Soma-se a esse escopo a busca por informações relacionadas às cooperativas em periódicos, notícias de internet, revistas, informes técnicos, etc.

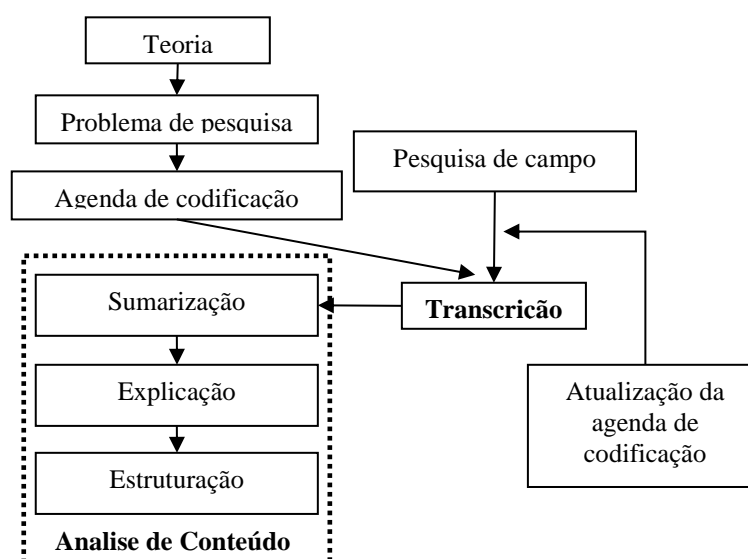
Especificamente nos casos brasileiros houve a aquisição de atas de reuniões depositadas na Junta Comercial do Estado de Minas Gerais. Essas atas foram relevantes na medida em que revelam de maneira fidedigna os fatos ocorridos, conflitos, informações de ações estratégicas almejadas e/ou implementadas, e outras informações relevantes sobre as decisões tomadas nas cooperativas.

Necessário destacar que, por princípios éticos, todas as citações literais incluídas no presente trabalho relativas aos documentos consultados não foram discriminadas no referencial teórico. Em caso disso ocorresse não haveria condições de se preservar a identidade das unidades de pesquisa visitadas.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Em relação às técnicas de análise dos dados coletados, optou-se pela técnica da análise de conteúdo qualitativa. Tal técnica, segundo Tesch (1990), compõe-se por procedimentos sistemáticos de análises de textos a partir de seu ambiente de comunicação, seguindo regras analíticas, a fim de se categorizar o conteúdo das mensagens em relação a determinados objetivos previamente traçados.

Figura 42 – Procedimento básico da análise de conteúdo qualitativa



Fonte: adaptado de Kohlbacher (2006).

O processo pelo qual foi estruturada a análise dos dados da presente pesquisa pode ser visualizado na Figura 42. A agenda de codificação partiu do pressuposto inicial do problema de pesquisa a ser esclarecido, que por sua vez gerou a agenda de codificação definida à priori (os tópicos balizadores das questões realizadas nas entrevistas), com base nos três eixos de interesse externados no Quadro 13.

Realizada a pesquisa de campo, o resultado obtido, posteriormente a transcrição das entrevistas realizadas foi agrupado em relação aos eixos de interesse. O material textual final foi então resumido a partir da codificação dos temas de interesse (4 enfoques principais), explicado mediante as considerações do pesquisador e da literatura, e estruturado com fins a apontar as indicações conclusivas da questão de pesquisa.

Quadro 13 - Categorias e enfoques utilizados para a análise

Categoria	Enfoques de Análise
Estruturação do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturação propriamente dita do empreendimento; • Participação; • Perfil dos associados; • Ordenamentos tácitos e formais;
Problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Localização, origem e formas dos conflitos nos empreendimentos.
Gestão das demandas institucionais	<ul style="list-style-type: none"> • Quais ações são requeridas pelos subcampos com vistas à legitimidade do negócio (em relação à natureza conflitante dessas demandas); • Quais são os reflexos internos da gestão das demandas institucionais.

Fonte: elaboração própria.

As informações inerentes à pesquisa documental também foram classificadas dentre as categorias delimitadas pelo Quadro 13. Adicionalmente, foram confrontadas com aquelas informações obtidas nas entrevistas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Contextualizando a estruturação das cooperativas lácteas

No presente subtópico serão apresentadas as peculiaridades estruturais dos empreendimentos cooperativos pesquisados. Analisar a estruturação dos casos pesquisados não é senão a forma última de compreensão da concepção defendida por Meyer e Rowan (1997), quando se advoga que a forma de gestão, adicionada à própria estruturação de determinado empreendimento, mesmo que contenha elementos próprios, é em grande parte resultante dos valores e normas existentes fora dessas organizações.

Não apenas a esse fato, mas também em relação à compreensão de Marques e Aquiar (1993, p.19) onde se defende que “estudar a comercialização de produtos agrícolas envolve descrever a realidade, procurando analisa-a e entende-la”.

4.1.1 Cooperativa Beta

A Cooperativa Beta é uma cooperativa central resultado da associação de quatro cooperativas singulares. Fundada em setembro de 1992, a cooperativa iniciou o beneficiamento do leite das cooperativas associadas, originalmente três, em janeiro de 1993. Segundo alguns entrevistados, a criação da cooperativa deu-se em razão de uma deficiência regional percebida.

[...] passou aquela agonia da crise de 91, quando várias cooperativas não tinham onde colocar o leite, deixando esse leite na propriedade rural [...] em 11/09/92 nós fundamos a Cooperativa Beta, numa reunião onde tinham 13 cooperativas e das quais apenas três estavam já com suas assembleias autorizando a fundação [...] (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

[...] o objetivo da central era dar suporte para as cooperativas, porque quando chegava na época das águas, ninguém queria o leite [...] (Diretor-presidente da CBS1).

Destaque ao fato de que a Cooperativa Beta teve sua sede instalada em uma região geográfica distinta da que está atualmente situada. Tal fato é explicado pelo motivo de que as cooperativas singulares, naquele momento, ao criarem a cooperativa central optaram por locarem um parque industrial proveniente de uma massa falida.

Contudo, devido a insegurança jurídica dessa relação contratual, as cooperativas associadas decidiram pela construção de uma planta industrial própria no ano de 1997. No ano de 1998 houve a mudança da Cooperativa Beta para o local em que atualmente encontra-se sua sede, cuja capacidade de beneficiamento é de 20 milhões de litros de leite mensais.

Como era uma massa falida aí sempre o síndico da massa, que era o BDMG, [...] eles disseram: “Oh! Uma hora esse negócio vai a leilão. Uma hora vai a leilão e a família [que era a antiga proprietária da fábrica] vai assumir

novamente”. Então, a gente optou por vir [...] e iniciarmos a construção aqui em 97. Em 98 a gente mudou [...]. (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Nessa nova sede, localizada na mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais, há a produção de leite longa vida, bebidas de soja, leite em pó, leites especiais (sem lactose e enriquecidos com nutrientes e vitaminas), bebidas lácteas, creme de leite e leite condensado.

Todo esse portfólio era resultante de uma produção oriunda, até o ano de 2015, de uma única planta industrial, que foi aquela construída em decorrência da mudança ocorrida em 1997. A partir de 2010, essa planta industrial sofreu uma ampliação estrutural, que foi finalizada no último quadrimestre de 2012.

Com a reforma, a capacidade de processamento de leite foi duplicada de 200 para 400 mil litros/dia. Dentre outras mudanças, a título de exemplificação, a capacidade de processamento de leite em embalagens de 200 mililitros foi expandida em 50%. Além disso, criou-se a possibilidade de produção de leite condensado da ordem de 380 mil unidades/dia.

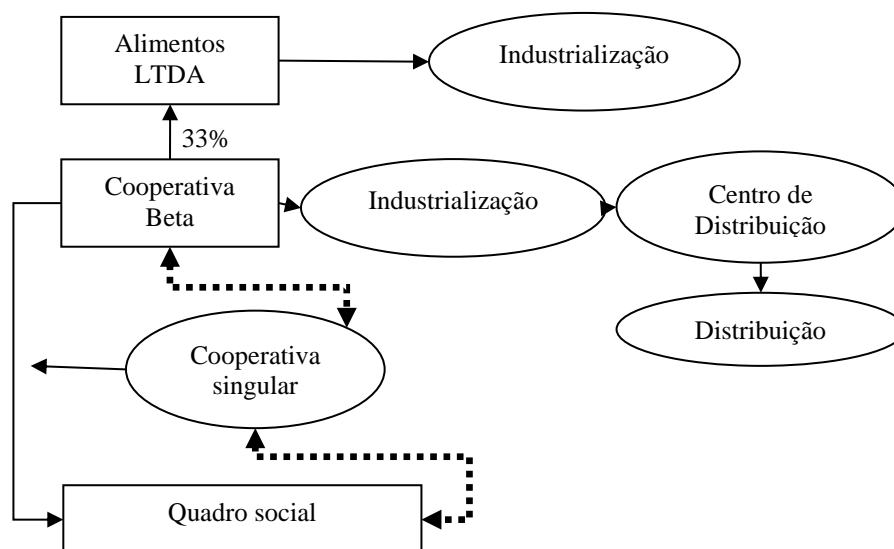
No final ano de 2014, a Cooperativa Beta adquiriu também participação societária de 33% (trinta e três por cento) em uma empresa produtora de leite em pó, aqui denominada Alimentos LTDA, localizada no estado de Goiás. A referida participação societária (aquisição), na Alimentos LTDA, foi possível mediante destinação de sobras financeiras do ano anterior. A partir dessa aquisição, desde fevereiro de 2015, por deliberação de uma AGE, a Alimentos LTDA está licenciada para utilizar as marcas comerciais pertencentes a Cooperativa Beta.

Essas decisões de expansão da Cooperativa Beta, nas palavras do Diretor-presidente, são definidas de uma forma técnica, com participação de profissionais técnicos, com o objetivo de diminuir os riscos do investimento.

Normalmente, quando houve a expansão, como houve a expansão aqui [...] o leite condensado há quatro, cinco anos atrás, ou mesmo quando a gente optou por fazer leite em pó em Goiás, primeiro a diretoria executiva [...], a diretoria executiva é formada por dois diretores eleitos e mais alguns diretores, ou gerentes [...] contratados. São profissionais! E esses profissionais, junto com a diretoria [...] começa a fazer os estudos de viabilidade disso. Depois que todos os estudos estão feitos da viabilidade, a gente leva ao conselho e começa então a discussão, porque são grandes investimentos e aí você vai ver o *payback*, ver como vai agir nisso, como o mercado vai agir (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

No aspecto operacional, a Figura 43 reproduz esquematicamente como é a relação estrutural atual da Cooperativa Beta, bem como das cooperativas a ela associadas e da empresa em que em que a mesma figura como associada.

Figura 43 - Estrutura organizacional do Modelo de Dupla Intermediação (MDI) de negócios da Cooperativa Beta



Fonte: elaboração própria.

No fluxo funcional principal (captação/industrialização de leite) do modelo organizacional da Cooperativa Beta, até dezembro de 2015, seria possível denominá-lo integralmente de Modelo de Dupla Intermediação (MDI). A denominação de MDI foi concebida em razão do aspecto transacional de captação do leite que ocorre na relação cooperativa central/cooperativa singular e na relação cooperativa singular/produtor rural (quadro social), representado na Figura 2 pelas ligações mais densas pontilhadas.

Além disso, pode-se conceber tal relação como uma estruturação tida como tradicionalista⁵ no contexto da relação central/singular. Por esse modelo/estruturação de negócio, a relação do quadro social⁸⁰ - produtor da matéria prima - ou seja, dos produtores rurais, com a cooperativa central ocorre, sobretudo, por intermédio da cooperativa singular e desta com a cooperativa central. A concepção tradicionalista se deve ao fato de que há, claramente, a distinção das relações de primeiro grau (cooperativas singulares com seus associados) e as de segundo grau (cooperativas singulares com a cooperativa central)⁸¹.

A concepção denominativa é clara ao evidenciar o processo estrutural existente no escopo de tal modelo de negócio. As linhas tracejadas da Figura 40 evidenciam que as cooperativas singulares, de posse do *quantum* total de leite granelizado, coletado junto aos produtores rurais

⁸⁰ Entenda-se a relação de fornecimento de insumos para processamento na cooperativa central.

⁸¹ Insta destacar que os produtores rurais não têm relação alguma com a cooperativa central. Eles são associados às cooperativas singulares e estas sim, associadas à cooperativa central. Por isso classifica-se como modelo tradicionalista.

associados, mantêm a responsabilidade de destinação do leite para a operadora final, que, nesse caso, é a cooperativa central. Há uma intermediação na relação insumo/entreposto/produto final.

Se havia essa intermediação, tida como tradicionalista, por outro lado, havia também ações da cooperativa central, com efeitos no quadro social das cooperativas associadas. Contudo, mediadas pelas cooperativas singulares, como, por exemplo, a distribuição de bolsas de estudos e a consecução de programas de assistência técnica.

[...] o Senhor Vice-Presidente passou a escolha entre os cooperados presentes, aqueles que receberão 15 (quinze) bolsas de estudo cedidas pela Cooperativa Beta, no valor de R\$ 200,00 (duzentos reais) mensais cada, por período de um ano [...] (Ata da Assembleia Geral Ordinária da CSB1 de 31/03/2016).

[...] a Assembleia deliberou por unanimidade a manutenção do valor atual, fixando o repasse de R\$ 15.000 (quinze mil reais) a cada cooperativa afiliada (até a data da AGO 2017, quando o assunto será rediscutido), com destinação a bolsas de estudos, que será repassado através do FATES (Ata da Assembleia Geral Ordinária da Cooperativa Beta de 23/03/2016).

Minha equipe de campo chama equipe de Boas Práticas Agropecuárias neh! Então ela vai lá no campo: “Oh! Cê tem que lavar a ordenha assim. Cê tem que usar detergente dessa forma. A sua vaca que tá com mamite você tem que separar [...]”. E por aí afora, ensinando o produtor de fato [...] (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

A partir do ano de 2016, ao menos em uma das cooperativas associadas, na CBS3, o MDI foi alterado para o Modelo Direto de Captação (MDC). Nesse caso, a cooperativa singular em questão passou a se abster do processo de captação de leite junto aos produtores rurais a ela associados em detrimento da cooperativa central, que assumiu tal função.

Dentre o conjunto de organizações que compõem a parte societária da Cooperativa Beta, três delas possuem também parques industriais próprios para processamento de leite (laticínios). Assim, parte do leite captado junto ao quadro social é direcionado para a industrialização na própria cooperativa singular e, por consequência, o restante, ou a parte mínima acordada pelo conselho de administração, é direcionado ao processamento no parque industrial da cooperativa central.

O volume de leite receitado pela central é industrializado e comercializado. No que concerne ao pagamento, este é efetuado majoritariamente para as cooperativas singulares, e destas para os cooperados associados. Fato é que, nesse caso, o pagamento, bem como sua cotação (definição), é realizado pela própria cooperativa singular.

Apesar disso, como a cooperativa central é a destinatária final do insumo em questão, demarcando o preço a ser pago pelo *quantum* total de leite remetido por suas sócias, acaba interferindo “indiretamente” nos preços pagos aos fornecedores finais, que são os produtores

rurais associados às cooperativas singulares. Sublinha-se que a única variável considerada no sistema de precificação pela Cooperativa Beta no leite recebido pelas cooperativas singulares associadas é a da qualidade do insumo.

A logística de distribuição das mercadorias finais da Cooperativa Beta é realizada por frota própria.

A logística faz por força de pressão de impostos [...]. Então, no nosso caso, nosso crédito de ICMS, a cada ano a gente compra 10, 15, 20 [...] caminhões de uma vez. (Dirigente entrevistado Cooperativa Beta).

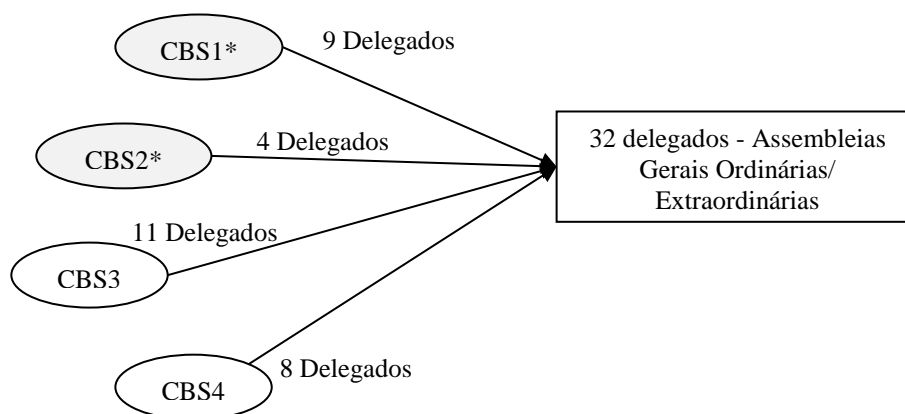
Denota-se que, mesmo em detrimento de uma tendência estratégica de focalização na competência central do empreendimento, a cooperativa em questão, por uma força institucional externa, no caso em análise, por uma “oportunidade” criada por uma regulamentação tributária, vê-se constrangida a expandir sua atuação na cadeia de suprimentos a montante, atuando, portanto, na logística de distribuição final.

No tocante aos órgãos decisórios, relativos ao organograma funcional da Cooperativa Beta, além da estruturação tradicionalista das cooperativas, com a presença da assembleia geral (AG), conselho de administração (CA), conselho fiscal (CF) e diretoria executiva, há a figuração dos delegados.

Esses delegados são utilizados para fins de formação de quórum nas AGs e são caracterizados como sendo os representantes das cooperativas singulares na cooperativa central. Deste fato decorre que são eles, os delegados, os responsáveis pela defesa dos interesses das cooperativas associadas em todas as instâncias deliberativas e fiscalizadoras da cooperativa central, que é a assembleia geral ordinária e extraordinária.

A quantidade de delegados passíveis de tal representação, no âmbito da cooperativa central, apresenta um número mínimo de três titulares e três suplementes para cada uma das cooperativas associadas. Além desse número mínimo de delegados, há um critério variável, que está diretamente relacionado ao volume de leite entregue na central por parte das cooperativas singulares. Nesse último caso, a cada 20 mil litros/dia gera-se o direito de indicação de mais um delegado. Em fevereiro de 2016 havia 32 delegados aptos a participarem das decisões colegiadas da Cooperativa Beta, distribuídos conforme aponta a Figura 44.

Figura 44 – Representação da composição das instancias deliberativas da Cooperativa Beta em fevereiro de 2016

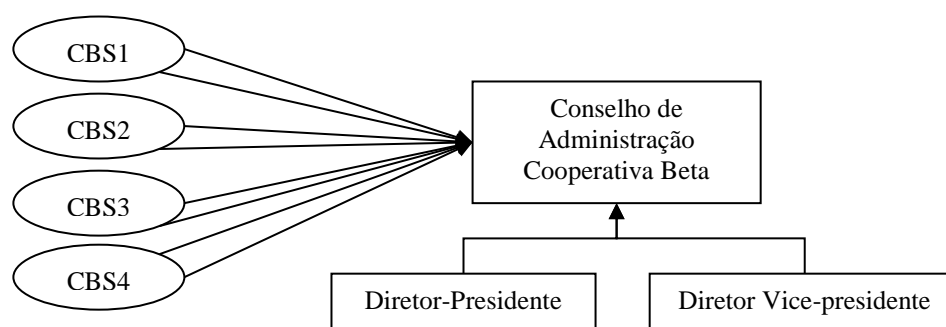


(*) cooperativas pesquisadas.

Fonte: elaboração própria.

A figura do delegado, além de se fazer presente no âmbito das assembleias gerais, atua também no escopo do conselho de administração. No caso da Cooperativa Beta, o conselho administrativo é composto por dois delegados, indicados pelas cooperativas associadas, dos quais um deles há de ser, obrigatoriamente, o diretor-presidente da mesma. Somando-se ao número dos oito delegados, há também a presença do diretor-presidente e diretor vice-presidente da cooperativa central na referida instância deliberativa (Figura 45).

Figura 45 – Representação ilustrativa da estrutura formativa do conselho de administração da Cooperativa Beta



Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se pressupõe, pelo número variado de delegados aptos a participarem das decisões colegiadas da Cooperativa Beta, o volume transacional das cooperativas singulares junto ao empreendimento central é variável. A esse respeito, a ata da AGO realizada em 23 de março de 2016 aponta para o fato de que ao se deliberar pela incorporação das sobras à conta de capital de cada cooperativa singular, que na ocasião remontavam o valor de R\$ 7,5 milhões

de reais, o percentual de cada uma das sócias era o da seguinte ordem: 35,75% referentes à participação da CBS3; 34,32% à CBS2; 24,76% à CBS4; e 5,17% à CBS2.

A fiscalização de todos os procedimentos administrativos compete ao conselho fiscal, que no caso da Cooperativa Beta é composto por três membros titulares e três membros suplentes, nomeados dentre aqueles produtores rurais indicados pelas cooperativas singulares na figuração de delegados. Dessa forma, percebe-se que além das instâncias colegiadas deliberativas das assembleias gerais, o conselho de administração e o conselho fiscal também são compostos pelos delegados indicados pelas cooperativas singulares.

Nas questões inerentes às destinações financeiras estatutárias, em relação aos fundos do empreendimento, a Cooperativa Beta apresenta o Fundo de Reserva, que é constituído pelo valor correspondente a 10% (dez por cento) e o FATES, que absorve 5% (cinco por cento), ambos os percentuais relacionados ao valor das sobras líquidas de cada exercício fiscal.

Além do aspecto da destinação final dos resultados, a Cooperativa Beta, no tocante ao ingresso em seu quadro social, prescreve a obrigatoriedade mínima de subscrição de ao menos R\$ 1 milhão de reais. Esse valor poderá variar de maneira ascendente a depender da proporcionalidade de movimentação da cooperativa singular junto a cooperativa central. A forma de integralização, o valor e o prazo passa por prerrogativa decisória do conselho de administração do empreendimento, que pode deliberar sobre a remuneração desse capital integralizado, até o percentual de 12% (doze por cento) ao ano.

A seguir serão apresentadas as definições estruturais das duas cooperativas singulares associadas à Cooperativa Beta que foram analisadas na presente pesquisa.

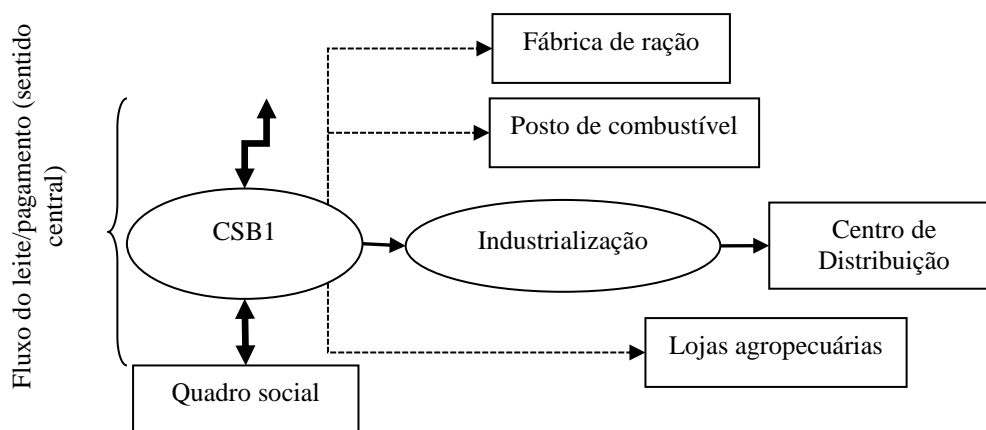
4.1.1.1 Cooperativa Singular Beta 1 (CSB1)

A Cooperativa Singular Beta 1 (CSB1), uma das quatro cooperativas singulares que compõem a Cooperativa Beta data sua origem do final da década de 1950 e tem por localização a mesorregião do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Além de enviar parte da produção captada junto ao quadro social para industrialização e comercialização na Cooperativa Beta, a CSB1 também tem seu parque industrial próprio. Esse laticínio próprio absorvia aproximadamente 50% (cinquenta por cento) de todo leite captado pela CSB1, que foi da ordem de 5,2 milhões de litros em março de 2016.

A produção láctea oriunda desse parque industrial próprio é distribuída em dois centros de distribuição (CDs) localizados em Brasília e em Belo Horizonte. Além do mais, a CSB1 conta ainda com seis lojas agropecuárias, sendo uma no município que sedia a cooperativa e cinco em municípios circunvizinhos, uma fábrica de ração e um posto de combustível. A Figura 46

sumariza, por meio de um esquema representativo, a estruturação organizacional da CSB1, em relação ao seu negócio principal e demais unidades de negócios.

Figura 46 – Estruturação da CSB1



Fonte: elaboração própria.

Nota-se, pelos traçados contínuos, aquele que seria o processo organizacional da CSB1 relacionado à central. As linhas mais densas (contínuas) externam o processo de captação e repasse de leite do quadro social para a cooperativa central e o retorno financeiro dessa transação. Nos traçados pontilhados, verifica-se as unidades de negócios secundárias, quais sejam: a fábrica de ração, as lojas agropecuárias e o posto de combustível.

A CSB1 conta com aproximadamente dois mil associados sendo que desse total cerca de 380 a 400 são fornecedores ativos (produtores rurais associados que destinam seu leite para a cooperativa). Desses produtores, mais de dois terços são classificados como produtores pequenos e médios. Conforme salienta o diretor-presidente, a maior parte do leite captado advém de um reduzido número de associados. O que leva a dedução de que são grandes produtores os responsáveis pela maior parte do leite captado pela cooperativa.

Aqui é assim: 80% dos cooperados produz 20% do leite.... Até melhorou um pouco, hoje é uns 30%. Trinta por cento produz 70% do leite (Dirigente entrevistado – CBS1).

Esses grandes pecuaristas possuem uma produção acima da média de 400 litros⁸², que foi a produtividade indicada pelo diretor-presidente como aquela média diária de pequenos e médios produtores.

O volume de produção é variável relevante na medida em que é considerado para a valoração final do litro de leite a ser paga pela cooperativa, conjuntamente ao sistema de

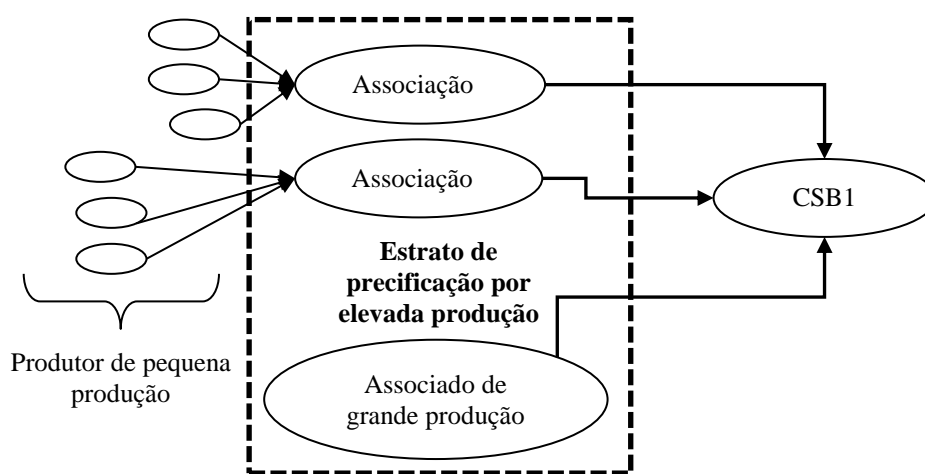
⁸² No momento da realização da pesquisa.

verificação da qualidade. Percebe-se que os critérios de valoração empregados pela CBS1 incorporam duas variáveis: qualidade e volume. Com a finalidade de viabilizar uma remuneração superior para produtores rurais associados de pequeno porte, a cooperativa incentiva a formação de associações.

[...] ela [a cooperativa] capta leite de associação, que as vezes tem 20, 30 produtores, emite uma nota mãe para aproveitar o volume, pra ter direito de pagar preço máximo e depois ela fraciona em nota [fiscal] filha, pra ele poder movimentar pra cada um deles. Com isso, na CBS1, hoje o único que consegue preço total é se ele fazer parte de uma associação e tiver qualidade. Porque os grandes nenhum consegue a qualidade total (Diretor-presidente da CBS1).

Em fevereiro de 2016 havia sete associações classificadas na listagem mensal mantida pela cooperativa como meio de divulgar os maiores fornecedores de leite sendo duas delas associações de assentados de reforma agrária. A Figura 47 tenta representar esse processo empregado pela CBS1, como forma de propiciar aos associados de pequena produção a factibilidade de serem remunerados pela precificação superior em virtude da quantidade.

Figura 47 – Esquema representativo da vantagem do incentivo da formação de associações de produtores rurais associados de pequeno porte



Fonte: dados da pesquisa.

Ainda nos aspectos sociais, a CBS1 conta com um departamento específico para a assistência de associados, denominado de Departamento de Relacionamento com o Cooperado (DRC). No referido departamento há profissionais de assistência técnica (agrônomo e veterinário) pertencentes ao quadro de colaboradores próprio da cooperativa. Esses profissionais, além de orientações pontuais, são também responsáveis pela intermediação da implementação de programas de extensão rural efetivados em parceria com outras entidades. A

prestação dos serviços realizados por tais profissionais se dá mediante coparticipação do associado⁸³.

Há também um técnico de educação cooperativista. Este profissional tem por atuação o desenvolvimento de trabalhos voltados para a organização do quadro social. Resultante desse trabalho, existiam em março de 2016 sete comunidades cooperativistas, que atuavam de maneira concomitante aos também existentes comitês educativos⁸⁴.

Nas comunidades cooperativistas, o enfoque é a reunião com os produtores rurais associados de determinadas regiões geográficas preestabelecidas, ocorrendo além de encontros com a discussão de temas diversos, as pré-assembleias nas quais são externadas informações inerentes aos temas a serem discutidos na AGO.

Desde o ano de 2015, com vistas a propiciar um incentivo maior para a participação dos associados nas decisões da cooperativa, foi criado, no âmbito das ações do DRC, o Programa de Participação Premiada (PPP). A principal funcionalidade do programa é pontuar durante o ano, mediante uma escala definida à priori, a participação dos associados que posteriormente serão convertidas em vales-compra nas unidades de negócios secundárias da cooperativa.

Mesmo não havendo descontos em relação aos preços dos produtos comercializados na loja agropecuária da cooperativa, na fábrica de ração e no posto de combustível existe a possibilidade de compra com desconto na folha do leite e via emissão de boletos bancários para associados ativos e para os todos os cooperados, respectivamente. A cooperativa conta também com programas de orientação técnica/financeira mediante parceria com outras entidades, sistema de venda de silagem e um evento específico, denominado Semana CBS1, onde ocorrem cursos, palestras e comercialização de novilhas, bezerras e vacas em lactação para os associados. Há também um jornal informativo mensal com tiragem de 1.000 (um mil) exemplares, onde constam reportagens de cunho informativo, publicitário e relacionadas à história da cooperativa.

No tocante ao processo diretivo-decisório, a CSB1 é composta por uma diretoria executiva formada por dois membros, um diretor-presidente e um vice-presidente. Esses membros da diretoria executiva mantêm assento efetivo no conselho de administração juntamente com outros cinco conselheiros titulares e três suplentes. A instância fiscalizadora, ou seja, o conselho fiscal, é composto de três membros titulares e três suplentes.

⁸³ A prestação desse tipo de serviço é financiada em parte pela cooperativa e em outra parte pelo próprio associado.

⁸⁴ Comunidade cooperativista é a denominação do agrupamento de associados em determinada região geográfica de atuação da cooperativa. Já o termo comitê educativo se designa à reunião de representantes e secretários dessas comunidades cooperativistas no âmbito da cooperativa.

A entrada do produtor rural no quadro social (associação) da CBS1 se dá pela incorporação de um valor mínimo de 100 (cem) quotas-partes, sendo cada unidade comercializada a R\$ 1,00 (um real). Esse valor subscrito poderá ser integralizado em até duas vezes. Em que pese a necessidade dessa subscrição, que consiste no valor mínimo, a cooperativa poderá, em caso de necessidade de capitalização, reter até 2% (dois por cento) do valor comercializado via cooperativa pelos associados de forma a caracterizar uma integralização adicional. Esse capital poderá ser remunerado a juros até o valor limite de 12% (doze por cento) ao ano, a depender das sobras.

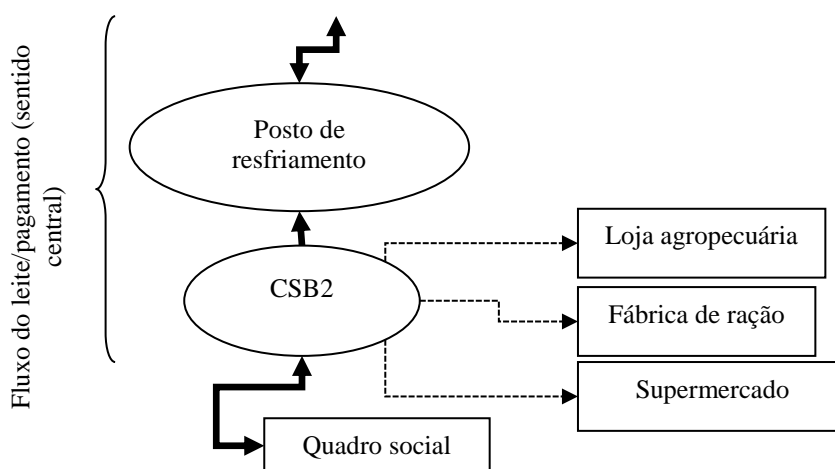
A CSB2 tem por delimitação estatutária quatro opções para as sobras financeiras do negócio, são elas assim divididas: 10% para o Fundo de Reserva; 5% para o FATES; 20% para o Fundo de Desenvolvimento; e o restante para a destinação a cota de capital de cada associado proporcionalmente ao uso que cada um realizou no empreendimento no ano fiscal.

No tocante à participação nas decisões, em fevereiro de 2016, a cooperativa mantinha o direito de nove delegados nas assembleias da cooperativa central. Já em relação ao capital integralizado, no ano de 2016, a CSB1 participava com 36% da composição de capital da cooperativa central.

4.1.1.2 Cooperativa Singular Beta 2 (CSB2)

A Cooperativa Singular Beta 2 (CSB2) foi fundada em 1978 e tem sua sede localizada na Mesorregião Central Mineira. Além de realizar a captação do leite dos associados e, posteriormente, destiná-lo a Cooperativa Beta para sua industrialização, apresenta duas outras unidades de negócios em sua estruturação operacional – um supermercado e uma fábrica de ração. Diferentemente da CSB1, a CSB2 não apresenta atualmente processo industrial de beneficiamento do leite captado junto aos produtores rurais a ela associados. A estruturação da CSB2 pode ser visualizada na Figura 48.

Figura 48 - Estruturação da CSB2



Fonte: elaboração própria.

Posteriormente a coleta do leite, realizada pela CSB2, há a destinação do *quantum* total para um entreposto da cooperativa (posto de resfriamento) e, posteriormente, o encaminhamento para a Cooperativa Beta (linhas mais densas da Figura 48).

Em relação ao número de associados, a CSB2 conta com aproximadamente 1.200 associados e, desse total, cerca de 150 são associados fornecedores de leite (membros ativos). O perfil de produção dos associados fornecedores de leite é de 500 litros/dia, sendo que os maiores apresentam produção não superior a 1500 litros/dia.

No aspecto social, a CSB2 conta com a organização de eventos voltados ao repasse de novilhas para os associados. Esses repasses tem a possibilidade de parcelamento, cujo desconto é realizado na folha do leite.

Quando se analisa o aspecto diretivo-decisório, nota-se que a cooperativa passou por uma reestruturação forçada em outubro de 2014 em vista do fato de a diretoria à época ter renunciado ao cargo. Com a renúncia avocou-se uma diretoria provisória e, em dezembro de 2014, por meio de uma AGE, foram eleitos novos diretores.

A atual diretoria executiva da CSB2 é formada por um diretor-presidente e um diretor vice-presidente. Além dos membros da diretoria executiva, o processo decisório, no contexto do empreendimento, era composto, em dezembro de 2015, por um conselho de administração com doze membros. Essa conformação, contudo, adveio dos problemas enfrentados pela cooperativa a partir do cenário instável pelo qual se defrontou em meados de 2014, conforme já discorrido. Anteriormente a esse período, regia o estatuto social do empreendimento, que o conselho de administração seria composto por seis membros, caso o número de associados fosse de até 1.000 (um mil) e nove membros em caso de número superior. A instância de fiscalização materializa-

se na atuação de seis membros pertencentes ao conselho fiscal, dos quais três deles atuam na suplência.

Para fins de ingresso, os produtores rurais interessados em fazer parte do empreendimento têm por prescrição estatutária a obrigatoriedade de uma subscrição mínima de quotas-partes correspondentes ao valor de 500 litros de leite, tomando-se como base os valores praticados no mês anterior, desde que o valor resultante final não seja inferior a R\$ 300,00 (trezentos reais). O valor subscrito poderá ser integralizado integralmente em até dez vezes a partir da assunção formal de compromisso, por parte do produtor rural, mediante a assinatura de notas promissórias.

As destinações estatutárias da CBS2 apresentam três fundos, que abatem percentuais nos valores finais das sobras líquidas, se existentes. Há o Fundo de Reserva no valor de 40% (quarenta por cento), o FATES, no valor de 10% (dez por cento) e o Fundo de Melhoramento, que abarca um valor percentual de 20% (vinte por cento). Este último fundo incorpora também toda e qualquer sobras líquidas e os juros pagos ao capital efetuados pela Cooperativa Beta.

O estatuto social da CBS2 interpõe, ainda nesta seara, a prerrogativa de a cooperativa fazer ajustamentos na conta capital dos associados de acordo com a movimentação dos mesmos junto ao empreendimento no sentido de ajustar as contas do negócio a partir da necessidade de uso de cada cooperado. Os valores dessas retenções são decididos anualmente pelos membros do conselho de administração.

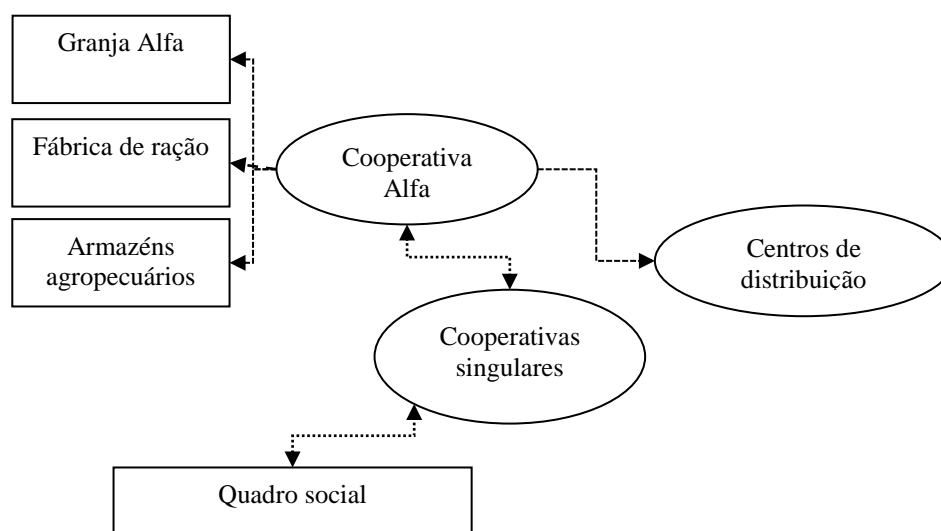
Em relação à Cooperativa Beta, especificamente no contexto representativo, ou seja, no número de delegados aptos em participarem das assembleias, a CSB2 detinha o direito a 4 delegados em fevereiro de 2016. Além do mais, no mesmo ano respondia por cerca de 9% do capital integralizado no contexto da cooperativa central.

4.1.2 Cooperativa Alfa

A criação da Cooperativa Alfa remonta do final da década de 1940. A estrutura do que veio a constituir o ativo inicial da cooperativa, nessa época, tinha sido concebida como uma central pública de distribuição de leite para a região metropolitana da capital do estado de Minas Gerais. Contudo, houve a decisão, por parte dos entes governamentais de que a empresa pública não obteria êxito em seus objetivos. Havia uma demanda ascendente de leite não suprida pelo negócio. Assim, decidiu-se privatizar o imobilizado dessa central de abastecimento. Pelo interesse de seis cooperativas e mais meia dúzia de produtores rurais constituiu-se então uma cooperativa de natureza central.

Já nos anos 2000, a Cooperativa Alfa era composta por mais de três dezenas de cooperativas singulares. Especificamente, em março de 2016, o empreendimento central contemplava 49 cooperativas singulares associadas.

Figura 49 – Estruturação da Cooperativa Alfa até o ano de 2000



Fonte: elaboração própria.

A Figura 49 evidencia o processo estrutural-operacional da Cooperativa Alfa até o final do ano de 2000. Como se percebe, as cooperativas singulares associadas ao negócio realizavam a coleta do leite, produzido nas propriedades dos produtores rurais associados, organizavam o volume em postos de recebimento/armazenamento e, posteriormente, o leite era destinado aos cinco parques industriais da cooperativa central para processamento e distribuição. Distribuição essa que era realizada a partir dos CDs (Centros de Distribuição) do negócio.

Esse modelo de intermediação da captação de leite, conforme já discorrido anteriormente, é denominado de MDI (Modelo de Dupla Intermediação). Por esse sistema, a cooperativa central transferia o volume financeiro, relacionado ao *quantum* de leite total por esta entregue, diretamente para as cooperativas singulares, que eram as responsáveis pela captação, que realizavam então o pagamento do leite para os produtores rurais.

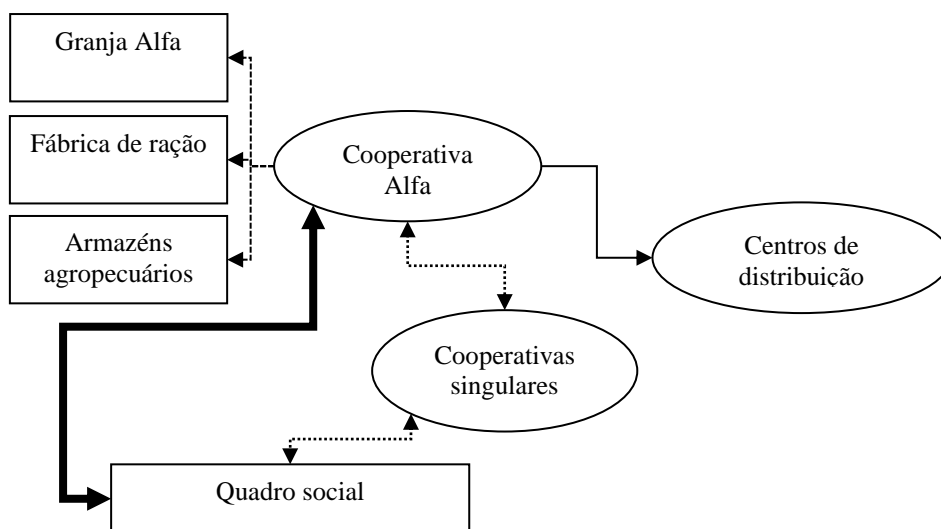
Nota-se, também pela Figura 49, que a Cooperativa Alfa atuava em unidades de negócios secundárias. Essa atuação se dava no ramo de comercialização de insumos agropecuários, com 15 unidades (armazéns agropecuários), na fabricação de ração e na criação/compra e repasse de tourinhos⁸⁵ advindos de uma fazenda de propriedade da cooperativa.

⁸⁵ A Cooperativa Alfa adquire reprodutores de diversas raças e repassa aos cooperados, mediante distribuição de cotas efetivadas diante a entrega de leite das cooperativas na central uma vez por ano. A compra pode ser realizada a prazo com desconto na folha de leite.

É possível perceber a existência de uma companhia, a Centro de Participações S.A., em que a Cooperativa Alfa detinha 99,99% das ações. Essa companhia foi registrada como sociedade anônima fechada em agosto do ano de 2000. O percentual restante de ações era detido por pessoas físicas que participavam diretamente da gestão das cooperativas singulares associadas, inclusive com participação ativa na gestão da Cooperativa Alfa. O percentual de participação de 0,01% era detido por outros dois sócios (pessoas físicas). Apesar do fato de sua criação, a mencionada empresa nunca iniciou sua forma operacional.

Também no ano 2000, por força de uma consultoria contratada com a finalidade de elevar os níveis competitivos da Cooperativa Alfa, que a época já industrializava aproximadamente 700 milhões de litros por ano, apontou-se que o MDC apresentava fatores, sob o ponto de vista da consultoria, indutores de um menor nível de competitividade em vista da duplicidade de processos logísticos (frete, demora no processo de intermediação, risco de perda de mercadoria, dificuldades na qualidade, dentre outros aspectos). Diante a esse fato, a Cooperativa Alfa, em conjunto com as cooperativas sócias, decidiu pela implementação do Modelo de Captação Direta (MCD) (ver Figura 50).

Figura 50 - Estruturação da Cooperativa Alfa posteriormente a implementação do MCD



Fonte: elaboração própria.

A linha mais densa da Figura 50 representa a ação da cooperativa central na coleta do leite produzido nas fazendas dos produtores rurais associados nas cooperativas singulares a partir do ano 2000. Denota-se, inclusive, que a eliminação da dupla intermediação passou a compor o estatuto da Cooperativa Alfa, que em seu art. 15, III, salienta como um dos objetos sociais da cooperativa central “organizar o serviço de logística para a captação do leite”.

[...] nós fizemos um movimento aqui interessante. Nós primeiro granelizamos todo o leite dos cooperados. Fizemos um projeto grande de colocar tanque de expansão nas fazendas... organizar a captação de uma maneira mais racional. Na maioria dos casos, o leite sai da fazenda e vai para fábrica, com isso nós conseguimos uma grande economia de transporte, uma melhoria da qualidade e uma gestão única na captação de leite. (Diretor-presidente da Cooperativa Alfa).

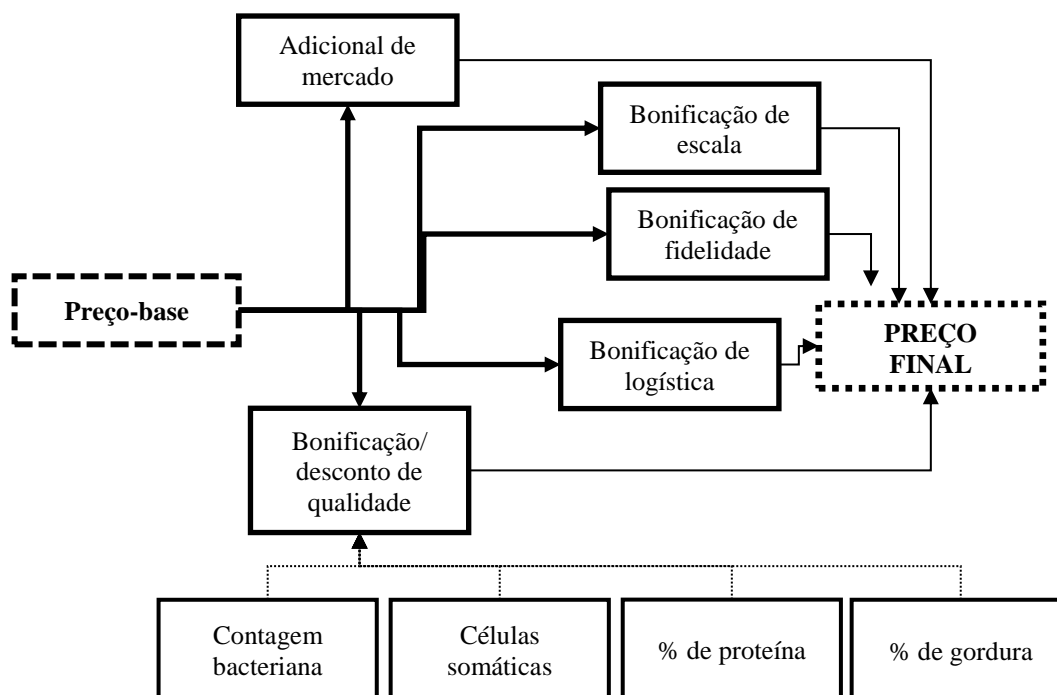
Além da realização da coleta, desde o início da década de 90, a Cooperativa Alfa passou a atuar na prestação de assistência técnica aos produtores rurais associados às cooperativas singulares. Em relação a esse ponto, as ações são implementadas com vistas à melhoria da qualidade fitossanitária, aumento da produtividade e controle administrativo/financeiro das propriedades rurais.

Por esse processo, onde a Cooperativa Alfa torna-se a responsável pela coleta do leite nas propriedades rurais, gera-se também um trabalho, por parte do quadro de colaboradores da central e/ou agentes terceirizados, em contabilizar – financeira e qualitativamente, de maneira individualizada, o leite captado em cada uma das propriedades rurais.

Desde o ano de 1992, no conjunto de medidas estratégicas adotadas pela Cooperativa Alfa, antes mesmo da implementação do MCD, foi efetivada a política de valoração diferenciada do leite. Inicialmente, essa valoração diferenciada considerava apenas os critérios de qualidade e volume, ou seja, um maior volume de leite fornecido e uma melhor qualidade representariam uma valoração superior em relação ao litro de leite pago pelo empreendimento. Ressalva ao fato de que naquele momento a cooperativa central apenas emitiu tal diretriz, que deveria ser adotada por meio da deliberação dos conselhos administrativos de cada uma das associadas.

Atualmente, além de ambas as medidas, existem outros aspectos valorativos, conforme é possível perceber no esquema da Figura 51.

Figura 51 – Sistema de precificação do leite utilizada na Cooperativa Alfa



Fonte: dados da pesquisa.

Repara-se pela observação na Figura 51 que, conforme salientado, existe o sistema de bonificação/desconto pela qualidade, onde há a consideração de três variáveis⁸⁶; a bonificação de logística, que é relacionada à localização da unidade do produtor rural; a bonificação de fidelidade, que está remetida a frequência de entrega do leite pelo produtor rural durante o ano fiscal; a bonificação de escala ou volume, quanto maior a produção entregue maior o valor; e, por fim, a bonificação de mercado que está relacionada com as variações de preço nos processadores concorrentes próximos ao produtor rural.

Com o MCD a realização do pagamento passou a ser realizada pela própria central. Assim, o valor pago pelo litro de leite fornecido pelos produtores rurais associados nas cooperativas singulares é resultante de uma ação operacional unicamente da Cooperativa Alfa e não há diretamente⁸⁷ intervenção das cooperativas singulares nessa questão.

⁸⁶ Existe uma definição dos padrões mínimos aceitáveis em cada uma das variáveis, valores considerados melhores nas análises realizadas recebem a bonificação, que é distinta a partir de estratos, quando melhor, maior o incentivo. Há também a definição de estratos em que o produtor rural sofre uma penalização. Essa penalização se direciona a uma baixa qualidade do leite entre aqueles níveis aceitos pela cooperativa.

⁸⁷ A concepção direta diz respeito a autonomia das cooperativas singulares na definição de preços locais. Obviamente que pelo fato de tal tema ser decidido em reunião do conselho de administração da Cooperativa Alfa, sendo formado por diretores-presidentes das cooperativas singulares associadas há

Contabilizado o volume coletado e os critérios utilizados na precificação, os técnicos de atuação local da Cooperativa Alfa geram um relatório para cada produtor rural. Aliado a esse processo, as cooperativas singulares informam a esses colaboradores da cooperativa central as deduções a serem realizadas, oriundas de compras, financiamentos e/ou outras ações ocorridos nas unidades de negócios das singulares. Esses valores são deduzidos do valor mensal final a ser pago pela central aos produtores, que posteriormente será depositado na conta bancária de cada um no dia 15 do mês subsequente ao fornecimento.

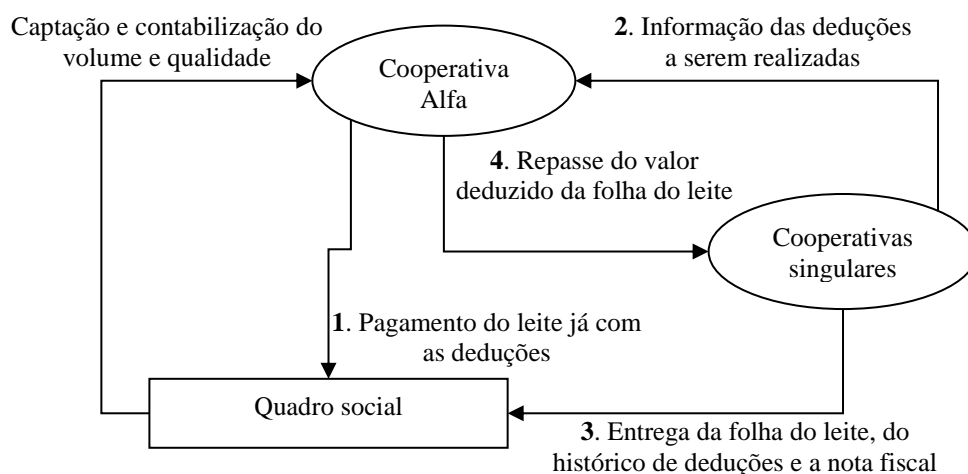
Às cooperativas singulares, nesse processo, cabe apenas a apresentação dos relatórios finais aos membros associados referentes à contabilização do volume/qualidade do leite entregue a central, o informe das deduções e a disponibilização da nota fiscal. O dia da entrega desses relatórios, nas cooperativas singulares, é denominado de o “dia de entrega da folha do leite”.

De maneira esquemática, a Figura 52 tenta representar a concepção do MCD realizado na Cooperativa Alfa. Conforme já discorrido, o pagamento final do leite é realizado em conta corrente por colaboradores da cooperativa central (Fato 1). Nesse contexto, cabe às cooperativas singulares apenas a contabilização e informe dos valores a serem deduzidos do valor final a ser pago pela cooperativa central (Fato 2).

Ainda nesse processo, as cooperativas singulares realizam o repasse da folha do leite ao produtor – enviada pela Cooperativa Alfa, a listagem das deduções realizadas (compras realizadas pelo produtor nas unidades de negócios da singular) e a nota fiscal (linha 3). Por fim, na linha 4, há o repasse dos valores financeiros para as cooperativas singulares deduzidos da folha do leite, referente ao valor devido oriundos de compras realizadas dos associados para com essas organizações.

uma interferência dessas organizações na formação do preço, definida nesse caso, como uma interferência indireta.

Figura 52 – Funcionamento do sistema de pagamento do leite aos produtores na Cooperativa Alfa posteriormente a implementação do MCD



Fonte: elaboração própria.

Esse processo de pagamento direto ao produtor, contudo, é computado nas demonstrações financeiras das cooperativas singulares como contas a receber da Cooperativa Alfa.

A gente opera o leite em nome da cooperativa singular (Diretor-presidente – Cooperativa Alfa).

Como é a cooperativa singular a entidade associada a cooperativa central, contábil e regimentalmente essa operação é realizada com a intermediação da cooperativa singular, mesmo que na realidade ela só ocorra a título de informação do valor a ser debitado pelos serviços prestados por esta, antes da central realizar o depósito do valor final a ser pago ao produtor em sua conta bancária.

A implementação do MCD não foi a única inovação estrutural da Cooperativa Alfa. Desde o final do ano de 1998, os gestores do empreendimento já ensaiavam um novo modelo de negócio para a cooperativa.

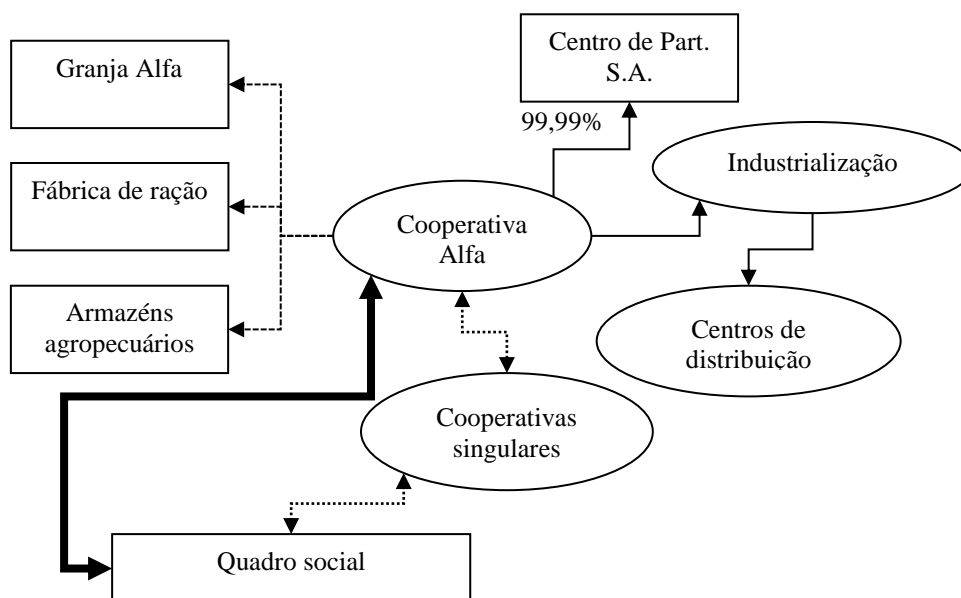
No referido ano, suscitou-se a possibilidade de transformação da cooperativa em uma empresa de sociedade anônima em que as cooperativas associadas seriam as acionistas majoritárias. Assim, por essa perspectiva inicial, haveria a transformação do negócio cooperativo em empresa de capital. A ideia, naquele momento, era propiciar maior possibilidade de captação de recursos para acelerar os investimentos necessários a expansão do negócio.

Como Cooperativa temos as nossas limitações. Não podemos afirmar aos senhores que daremos conta de construir e pagar uma fábrica por ano, porque a produção entregue pelas Cooperativas está crescendo uma fábrica de laticínios por ano [...]. As empresas que atuam lá fora, que forçaram essa

concentração das cooperativas, incorporações e fusões, são as mesmas empresas que atuam no Brasil. Diante desse quadro tivemos a coragem de levantar esse assunto perante o Conselho e Presidentes das Associadas, e hoje estamos aqui em Assembleia, que é o órgão máximo para falarmos com a mesma segurança que falamos até agora, a fim de buscarmos quem possa nos ajudar, sem entregarmos o controle acionário. Isso significa dizer que a Cooperativa Alfa e as Cooperativas vão permanecer juntas com o controle acionário da Sociedade Anônima que estamos pretendo criar (Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa Alfa, realizada em 28 de setembro de 1998).

A criação da empresa de sociedade anônima (S.A.) ocorreu, contudo, apenas no ano 2000 e não houve, como previsto inicialmente, a transmutação da Cooperativa Alfa para a referida empresa. A Centro Participações S.A., como passará a ser chamada, era uma sociedade anônima fechada, com capital social de doze mil reais, que passou a fazer parte dos ativos da cooperativa central como um empreendimento a parte, do qual, até então, a cooperativa era a única, juntamente com dois outros sócios pessoa física que detinham 0,01% do negócio. A representação desse processo pode ser visualizada na Figura 53.

Figura 53 – Estruturação organizacional da Cooperativa Alfa com a criação da Leite S.A.



Fonte: elaboração própria.

Desde sua criação, no ano de 2000, até o ano de 2012, a Centro S. A. atuou apenas em sua forma pré-operacional, não chegando a comercializar suas ações com terceiros. Houve, até mesmo, a contratação de um banco de atuação mundial especializado em vendas e negociação para a captação de parceiros passíveis de se tornarem sócios da Centro Part. S.A., com a condição de que a Cooperativa Alfa fosse a sócia majoritária (permanência de 51% sob sua titularidade). Não houve, contudo, a efetivação de qualquer negociação nesse sentido.

Também no ano de 2002, a Cooperativa Alfa juntamente com quatro outras empresas do sector lácteo e uma empresa de sociedade anônima voltada ao comércio exterior, decidiram, por meio de uma empresa de sociedade anônima fechada, comercializar internacionalmente produtos lácteos, notavelmente leite em pó. Esse negócio estruturou-se por meio da criação de uma *trading*. Essa empresa, aqui denominada de Comércio Ltda., vigorou sob a sociedade desses seis investidores até o ano de 2007, quando a Cooperativa Alfa adquiriu a parte acionária das outras quatro empresas lácteas e passou a ser sócia igualitária com a empresa de comércio exterior, aqui denominada Comércio *Trading*, ambas com 50% de participação.

Além disso, entre o ano de 2009 e 2010 houve, por parte da Cooperativa Alfa, conjuntamente com quatro outras centrais cooperativas, dos quais a cooperativa Cooperativa Beta, já analisada neste trabalho, também era parte, a ideia de se criar uma grande cooperativa, por meio de uma fusão dos empreendimentos envolvidos. Havia, nessa conjuntura, a persecução de exemplos bem-sucedidos ocorridos na Nova Zelândia e nos Estados Unidos da América. O projeto não logrou êxito em virtude do fato da não obtenção de acordo em relação à composição acionária de cada empreendimento nesse novo negócio que viria a ser criado.

Em agosto de 2012, ainda no propósito de constituir um cenário mais favorável ao aumento de seus níveis competitivos, a Cooperativa Alfa concebeu uma nova sociedade por ações, subsidiária integral de seu negócio, a Leite Bom S.A. Essa nova companhia foi criada nos mesmos padrões da Centro Participações S.A., na tipologia de sociedade anônima fechada em que 99,99% das ações pertenciam à Cooperativa Alfa e os 0,01% eram divididos agora entre três sócios de natureza física. Fato interessante é que esses sócios, eram dois deles os mesmos sócios da Centro Partic. S.A., e à época, em 2012, todos os três ocupavam o cargo de diretor-presidente e vice-presidentes da Cooperativa Alfa.

Criada a nova empresa, em dezembro do mesmo ano houve uma integralização de capital (aumento do capital social) na mencionada empresa S.A. Esse aumento de capital se deu através da subscrição de ações ordinárias e nominativas feitas pela Cooperativa Alfa com a transferência, mediante a valoração de bens e direitos de propriedade da central (propriedades relacionadas ao processamento, distribuição, comercialização, marketing e funcionários).

De forma mais concreta, foram considerados como pertencentes ao patrimônio líquido da cooperativa, para fins de incorporação na mencionada transação para Leite Bom S.A., o edifício sede da Cooperativa Alfa na capital de Minas Gerais, as cinco plantas industriais processadoras do leite, os onze centros de distribuição, a marca comercial utilizada pela cooperativa e os estoques de produtos existentes nesses estabelecimentos no ato da transação.

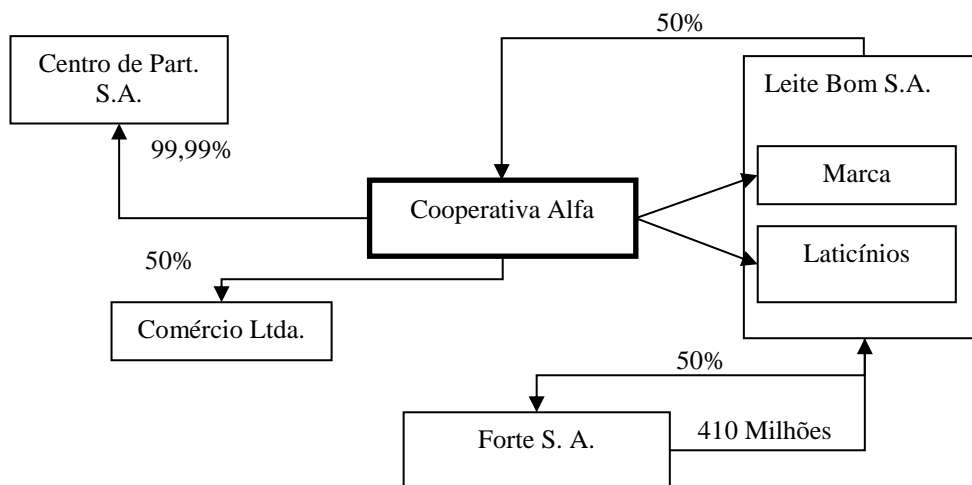
A nova estrutura da Companhia, permitirá a ampliação de participação no mercado de lácteos com mais agilidade e acesso a importantes fontes de recursos que não são disponíveis para uma sociedade cooperativa. Com o foco voltado para o mercado, a Companhia a partir de 2013 irá agregar ainda mais inovação aos produtos lácteos e criar uma maior proximidade com os clientes do segmento, com busca em uma iniciativa estratégica diferenciada, sustentada no crescimento e na busca da perpetuidade (Notas explicativas do Balanço Patrimonial da Leite Bom S.A. publicado em 27 de abril de 2013).

A partir dessas mudanças, em junho de 2013 houve a consolidação de uma sociedade, mediante a criação de uma *joint venture*. Nessa *joint venture*, a Cooperativa Alfa subscreveria 50% do capital total e votante e a nova parceira, a Forte S.A., subscreveria os outros 50% na Leite Bom S.A. Por essa consolidação da sociedade é possível perceber a saída dos três sócios pessoas físicas que detinham os 0,01% de ações na Leite Bom S.A. Assim, a Forte S.A., que também possui atuação no segmento lácteo, veio a se tornar sócia igualitária na Leite Bom S.A.

Insta destacar que com a criação da *joint venture*, na Leite Bom S.A., houve uma redução considerável do passivo da Cooperativa Alfa, que era da ordem de aproximadamente 546 milhões de reais. Essa redução de passivo foi, na visão dos diretores-presidentes das cooperativas singulares associadas entrevistados, o principal motivo a ensejar a consolidação do processo. Com a negociação houve um aporte de capital (aumento de capital) realizado pela Forte S.A., no âmbito da Leite Bom S.A., no valor de 410 milhões de reais.

Assim, com a efetivação dessa parceria, houve uma readequação da estrutura de capital na Leite Bom S.A., que passou a possuir natureza operacional totalmente à parte da Cooperativa Alfa. De maneira sintética, a Figura 54 demonstra o processo ocorrido com a Cooperativa Alfa.

Figura 54 – Processo de criação da Leite Bom S.A.



Fonte: elaboração própria.

Nota-se (Figura 54) que da Cooperativa Alfa partem algumas movimentações relacionadas aos investimentos em outros empreendimentos mantidos pela mesma. A Centro S.A., criada em 2000, vigorou apenas em sua forma pré-operacional, conforme já mencionado anteriormente. Todavia, essa empresa ainda figura como organização com cadastro ativo nos registros da Receita Federal sendo, portanto, um negócio da cooperativa central. Há ainda o investimento na Comércio Ltda., que funciona como uma *trading*. Negócio esse do qual a Cooperativa Alfa é sócia igualitária (50% de participação) com a Comércio *Trading*, conforme já discorrido. Por fim, nota-se a movimentação realizada para a consecução da sociedade na Leite Bom S.A., já no ano de 2012, que é a principal modificação estrutural ocorrida na Cooperativa Alfa.

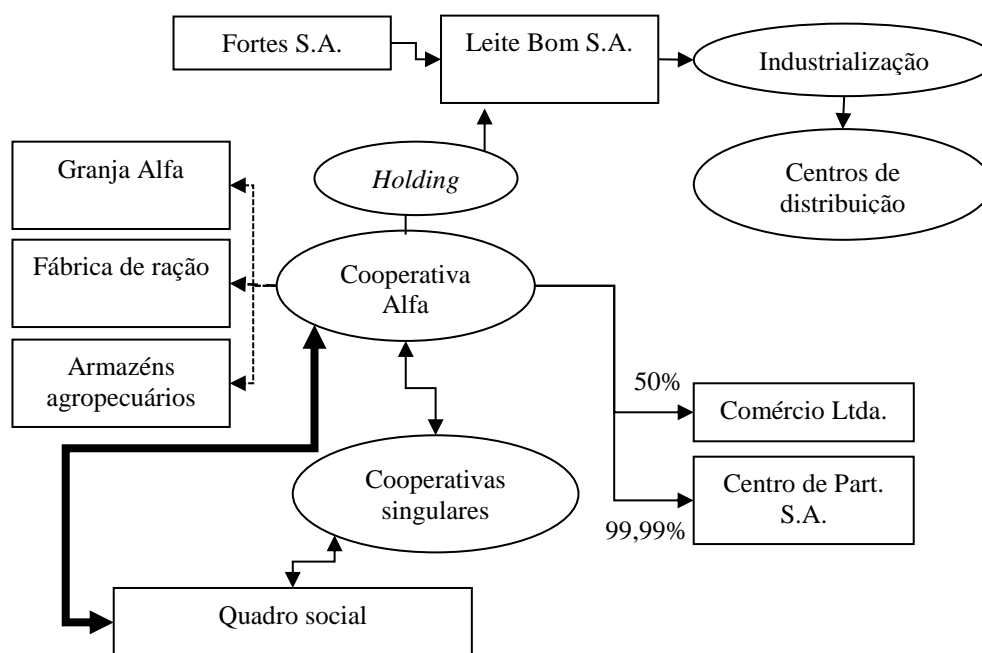
Por esta nova estruturação, a Cooperativa Alfa administra o negócio de industrialização do leite juntamente com a Fortes S.A. Essa negociação e a consequente abertura de ações para a nova sócia foi autorizada pelos membros do conselho de administração e também em assembleia geral na Cooperativa Alfa. Pelo fato de tal negociação conjugar dois grandes atores do segmento lácteo, em suas respectivas áreas geográficas de atuação, houve a necessidade de aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), por meio de análise de processo de ato de concentração.

A consolidação final da sociedade só veio a ocorrer em 2013, em decorrência do aval do CADE e do deslinde de trâmites internos às duas empresas. A partir dessa data, a Leite Bom S.A, agora com natureza de sociedade compartilhada, passou a ser dirigida por um executivo indicado pelo grupo controlador da Forte S.A., contratado por sua experiência de mercado, sob supervisão de um conselho de administração composto por seis membros. Esse conselho passou

a ser presidido por dois presidentes, um representante da Forte S.A. e o outro, o presidente da Cooperativa Alfa.

A nova estruturação da Cooperativa Alfa, a partir de 2013, pode ser visualizada na Figura 55.

Figura 55 - Estrutura organizacional do modelo de negócios da Cooperativa Alfa posterior ao ano de 2013



Fonte: elaboração própria.

É preciso ressaltar, conforme evidencia a Figura 36, que a Cooperativa Alfa atua no âmbito da Leite Bom S.A. por meio de uma *holding*. A presença da *holding* se deve, entre outros aspectos, pela garantia da possibilidade de captação de recursos da Cooperativa Alfa com fins de não perder seu potencial de investimento na Leite Bom S.A., em caso de se decidir incorporar novos acionistas, na definição de novos investimentos estratégicos e/ou outra necessidade que faça com que a Cooperativa Alfa tenha de aumentar seus investimentos na Leite Bom S.A para garantir uma representação mínima necessária a manutenção de sua participação na tomada de decisão do negócio.

Segundo o diretor-presidente da Cooperativa Alfa, os motivos que ensejaram as mudanças com a separação do negócio industrial daquele de captação se deram em virtude da necessidade de fortalecimento da governança da Leite Bom S.A.

[...] a produção primária, essa ficou na cooperativa, ração, armazéns, captação de leite, assistência técnica. Isso eu acho que é o papel da cooperativa. E ela nunca pode abrir mão disso. Industrialização já é coisa mais pra gente grande,

...você enfrentar supermercados grandes, enfrentar a concorrência de Nestlé, Lactalis, Danone, não é pra amador não [...] a busca de um sócio foi pra ajudar a melhorar a governança dessa companhia nova. Se fosse só por nossa conta, de produtores cooperados, eu tenho a certeza que a gente não faria uma governança tão boa [...] porque o sócio quer uma governança forte. É profissionalização, é resultado, é meritocracia. Então a S.A. é uma empresa totalmente voltada para o mercado [...] (Diretor-Presidente da Cooperativa Alfa).

A partir dessas mudanças, a Cooperativa Alfa passou a ter maior responsabilidade no processo de captação, ou seja, na interligação com as singulares e os produtores rurais, na qualidade dos insumos (leite) e no processo logístico para a Leite Bom S.A.

Nos armazéns deu-se continuidade à venda de insumos produtivos para os associados das associadas, com a possibilidade de desconta na folha do leite, que já era gerenciada pela central. Especificamente na questão logística, como mencionado, desde a implantação do MCD, existe a presença de técnicos - funcionários da Cooperativa Alfa - que são dispostos nas regiões de captação das cooperativas singulares associadas.

Em novembro de 2016 havia nove técnicos, membros da equipe de captação do leite da central nas localidades de atuação das cooperativas singulares associadas. Esses técnicos têm por atribuição a preservação e/ou aprimoramento da qualidade do leite, o gerenciamento da logística (questões que envolvem a coleta do leite, as rotas a serem feitas, etc.) e o esclarecimento de dúvidas diversas (visitas/recomendações técnicas, balanço nutricional do rebanho, etc.). O técnico se configura, portanto, como representante da cooperativa central nas localidades de captação do leite e, por vezes, é figura presente nas reuniões das cooperativas singulares⁸⁸.

Como a área de captação de leite da Cooperativa Alfa é extensa, os aludidos técnicos são responsáveis pela cobertura de uma expressiva extensão territorial. O Quadro 14 apresenta o número de municípios sob a responsabilidade de cada um dos técnicos atuantes junto aos produtores rurais⁸⁹.

⁸⁸ Em visita ao espaço da CSA1 dentro de um dos armazéns da Cooperativa Alfa no dia em que iria ser entregue a folha do leite aos associados, bem como a exposição de uma determinada marca de máquinas agrícolas, verificou-se que o técnico da região da cooperativa central estava presente e com estreita relação para a esclarecimentos de dúvidas junto ao diretor-presidente da singular.

⁸⁹ Informações obtidas no site da Cooperativa Alfa em novembro de 2016.

Quadro 14 – Demonstrativo da área de cobertura e localização do quadro técnico de captação da Cooperativa Alfa

TÉCNICO	MESORREGIÃO DE ATUAÇÃO/Estado	MUNICÍPIOS DE COBERTURA
1	Vale do Rio Doce/MG	52
2	Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba/MG	29
3	Central/MG	35
4	Metropolitana de Belo Horizonte/MG	19
5	Noroeste de Minas/MG	19
6	Metropolitana de Belo Horizonte/MG	65
7	Estado de Goiás/GO	47
8	Estado do Rio Grande do Sul/RS*	33
9	Campo das Vertentes/MG	57

(*) a Leite Bom S.A. iniciou um investimento no estado do Rio Grande do Sul. Assim, a Cooperativa Alfa, que é a responsável pela captação de leite para a empresa, passou a atuar também naquela região.

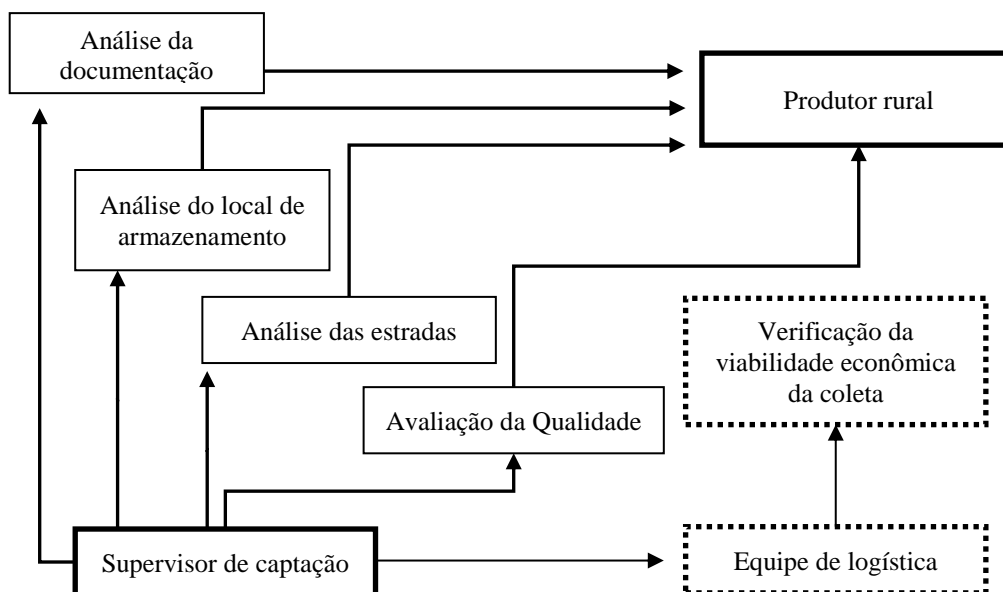
Fonte: dados da pesquisa.

Além desses técnicos, em janeiro de 2015, estavam em vigência ao menos seis projetos de assistência técnica da Cooperativa Alfa diretamente e/ou em parceria com as cooperativas singulares. Esses projetos abarcavam uma assistência a cerca de 600 produtores rurais do conjunto total de 6.500 fornecedores (produtores rurais associados) à época.

O leite é captado, conforme já discorrido anteriormente, pela própria central, via terceirização do processo logístico. Em julho de 2015 a frota terceirizada responsável pela captação era composta por aproximadamente 220 caminhões.

Contudo, nem o processo de coleta e nem o processo de inserção do produtor rural no quadro de fornecedores de leite da cooperativa central se dão de maneira automática. Existe um Manual de Fornecimento de Leite que elenca diretrizes claras em relação ao processo a ser atendido para que o produtor rural, que é associado às cooperativas singulares que compõem o quadro de sócias da central, iniciem seu fornecimento de leite. Os técnicos e supervisores de captação e a equipe responsável pela logística da Cooperativa Alfa exercem o papel de agentes de verificação e aprovação ao atendimento às condicionantes enumeradas no referido manual. O esquema da Figura 56 traça quais são essas etapas a serem constatadas pela equipe operacional.

Figura 56 – Requisitos de verificação para acreditação de fornecedores de leite



Fonte: Manual de Fornecimento de Leite da Cooperativa Alfa, 2018.

Segundo o manual, qualquer que seja o colaborador responsável pela supervisão da captação da região em que se localiza os produtores rurais que fornecem, ou querem vir a fornecer leite para a Cooperativa Alfa terão de analisar quatro quesitos iniciais. O primeiro é verificar o trajeto a ser feito pelos caminhões que realizarão a coleta em consideração às rotas já existentes. Nessa análise são observados os aspectos das condições das estradas, a manutenção de pontes e mata-burros e da área direcionada às possíveis manobras.

O segundo ponto é a verificação da qualidade do leite produzido na unidade, notavelmente se a mesma está em acordo ao que prescreve a política da cooperativa central. Essa análise se pautará pela coleta de uma amostra ou da verificação da análise laboratorial mais recente realizada pelo produtor rural. O terceiro aspecto é a verificação do armazenamento do leite ordenhado, considerando às políticas de sanidade prescritas pela cooperativa como linhas de orientação. Por fim, o último quesito verificado pelo supervisor de captação é se o produtor rural possui as documentações necessárias para o cadastro, em caso de sua aprovação.

Feito as verificações pertinentes ao que atribuído ao supervisor de captação, os colaboradores membros da equipe de logística da cooperativa, com as informações disponibilizadas pela análise anterior irão decidir se existe a viabilidade econômica da coleta do leite naquela propriedade rural. É importante salientar que qualquer o não atendimento aos parâmetros definidos pelo empreendimento, não só na viabilidade de coleta, mas, igualmente, em qualquer critério anterior pode inviabilizar o fornecimento de leite de determinada unidade rural.

Pela negociação entre a Cooperativa Alfa e a Fortes S.A. na Leite Bom S.A., a Cooperativa Alfa continuaria sendo a fornecedora natural da Leite Bom S.A. Todavia, esse processo ocorreria “sem exclusividade e preferência e conforme condições de mercado”, conforme dispõe a documentação arrolada no Ato de Concentração encaminhado para apreciação no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) no momento da criação da *joint venture*.

Se não há contrato de exclusividade, há por parte do estatuto social da Cooperativa Alfa a possibilidade de venda do leite não captado pela Leite Bom S.A. para terceiros. É preciso destacar, igualmente, que o estatuto social da Cooperativa Alfa também evidencia a possibilidade de o conselho de administração estabelecer limites de remessas diárias de leite dessas sócias à central. De forma mais clara, o estatuto social⁹⁰ vai além ao permitir que novas cooperativas singulares que venham a ser admitidas facultem à cooperativa central o direito de delimitar diretamente aos produtores rurais limites de remessas diárias de leite.

Antes da efetivação da sociedade entre a Cooperativa Alfa e a Fortes S.A. na Leite Bom S.A., no ano de 2012, a cooperativa central já realizava a compra de cerca de 15% de leite no mercado *spot*, ou seja, a captação junto nas cooperativas associadas respondia por 85% do consumo nos parques industriais da cooperativa. Em outubro de 2015, a Leite Bom S.A, por meio da captação da Cooperativa Alfa e do mercado *spot*, utilizava cerca de 100 milhões de litros de leite por mês em seus parques industriais.

Na composição da Cooperativa Alfa, para a filiação de novas cooperativas singulares, há dois patamares principais no tocante às delimitações estatutárias vigentes. Rege o estatuto da Cooperativa Alfa que em caso de a cooperativa singular ingressante manter intenção de movimentar com a cooperativa até 80 mil litros de leite/dia, a subscrição de capital não poderá ser inferior a R\$ 4 milhões de reais. Em caso de um fornecimento acima de 80 mil litros/dia haverá a necessidade de subscrição de, no mínimo, R\$ 12 milhões de reais. A integralização será efetuada de maneira fracionada com a retenção de até 5% (cinco por cento) no valor mensal do leite comercializado da singular com a cooperativa central. Os valores integralizados serão corrigidos no percentual de até 6% (seis por cento) ao ano.

A Cooperativa Alfa, por suas operações financeiras, apresenta a seguinte destinação em relação ao conjunto de suas sobras, se assim houver: 10% para o FATES; 45% para o Fundo de

⁹⁰ Vigente em setembro de 2016.

Desenvolvimento⁹¹; e 30% para o Fundo de Incentivo à Produção⁹². Deduzidas as destinações estatutárias, o restante das sobras líquidas deverá ser direcionado ao conjunto de cooperativas singulares na proporção da operação das mesmas, exceto em caso de resolução em contrário da assembleia geral.

Em decorrência da estruturação societária referente a unidade de negócios laticinista, os lucros (dividendos) oriundos dessa sociedade, acrescidos dos juros sobre o capital próprio, são divididos em três ou duas possibilidades, a depender do resultado da razão entre o montante da dívida líquida da cooperativa central e o lucro antes de juros, impostos, depreciações e amortizações (LAJIDA). Nesse sentido, as possibilidades de repartição do montante são as seguintes: 30% ao Fundo de Incentivo à Produção; 10% às cooperativas singulares proporcionalmente ao valor das operações dessas com a central; e 60% para o Fundo de Desenvolvimento.

O Quadro 15 sumariza a forma de rateio das sobras, em relação aos retornos financeiros positivos da estrutura cooperativa, bem como dos dividendos e lucros sobre o capital, da Cooperativa Alfa.

⁹¹ É destinado a cobertura de despesas com renovação de máquinas/equipamentos, construções, novas instalações e dívidas (perdas operacionais) de cooperativas singulares para com a central, incentivos fiscais, venda de imobilizados e decisões judiciais favoráveis ao empreendimento.

⁹² É destinado diretamente aos produtores rurais com fidelidade comprovada (fornecimento de leite durante um ano), com base nos volumes destinados à cooperativa central, a título de complementação no preço do leite. A complementação, contudo, é implementada de forma progressiva ao longo do fornecimento ou destinada de uma só vez ao final do exercício financeiro, a depender de decisão do conselho de administração.

Quadro 15 – Composição da distribuição dos resultados financeiros na Cooperativa Alfa

	Resultados da Cooperativa Central (sobras líquidas)	Resultado sobre os dividendos e juros de capital próprio	
		Dívida líquida da Cooperativa Alfa/LAJIDA = ou > que 2,5	Dívida líquida da Cooperativa Alfa/LAJIDA < que 2,5
Fundo de Reserva	10%	-	-
FATES	5%	-	-
Fundo de Desenvolvimento	45%	60%	70%
Fundo de Incentivo à Produção	30%	30%	30%
Cooperativas singulares de acordo com o valor das operações na central	-	10%	-
TOTAL	90%	100%	100%

Fonte: estatuto social da Cooperativa Alfa.

Denota-se que a lucratividade da Leite Bom S.A. tem um impacto maior na disponibilização de capital para investimento na cooperativa central. Em complementação a isso, 10% desse lucro é direcionado aos produtores rurais a título de complementação do preço do leite para aqueles com assiduidade nas transações com a central (fidelidade no envio do leite).

No que diz respeito a estruturação decisória, a Cooperativa Alfa, até novembro de 2016, era composta por um comitê diretivo de três membros - o presidente e dois vice-presidentes, um conselho de administração composto pelos membros da diretoria (presidente e vice-presidentes), acrescido de mais 12 membros representantes das cooperativas singulares sócias. Além disso, um conselho fiscal com três membros titulares e três suplentes.

Na instância deliberativa máxima da Cooperativa Alfa, que é a assembleia geral, cada cooperativa singular tem direito a apenas um delegado, a título de representação, podendo ser acompanhado por dois assessores sem poder decisório. Esses delegados, bem como os assessores, são eleitos com base nos critérios definidos por cada uma das cooperativas singulares associadas.

Em relação ao número de vice-presidentes houveram mudanças recentes. No ano de 2012, por exemplo, havia três cargos nessa posição administrativa, um para a área administrativa, outro para a área de abastecimento e, por fim, um para a área comercial. Posteriormente ao ano de 2012 reduziu-se o número de posições no mencionado cargo para dois. Em novembro de 2016 houve uma nova reformulação estatutária onde passou a vigorar a presença de apenas um presidente e um vice-presidente, sendo que os demais membros do conselho administrativo⁹³ foram reduzidos de doze para sete.

⁹³ Presidente e vice-presidente também compõem o conselho de administração.

Por delimitação regulamentar, o presidente da Cooperativa Alfa tem de realizar no mínimo quatro reuniões anuais com todos os presidentes das cooperativas singulares. Essas reuniões são agendadas mediante carta circular.

No perfil, as cooperativas singulares associadas, apresentam expressivas distinções. Ao menos sete cooperativas singulares podem ser classificadas como cooperativas virtuais e/ou semi-virtuais. Essas cooperativas são assim classificadas pelo fato de não apresentarem estruturas físicas representativas de um empreendimento convencional.

Na maioria das vezes estão situadas em regiões geográficas em que a Cooperativa Alfa mantém filiais de suas unidades de negócios, seja armazéns ou mesmo parques industriais da Leite Bom S.A. Assim, as cooperativas singulares utilizam-se das estruturas físicas da cooperativa central para estabelecerem suas operações, no contexto de sua razão social. Nesses casos, a prestação de assistência técnica por parte das cooperativas singulares é reduzida, igualmente ao número de colaboradores e mesmo ao ativo imobilizado do empreendimento.

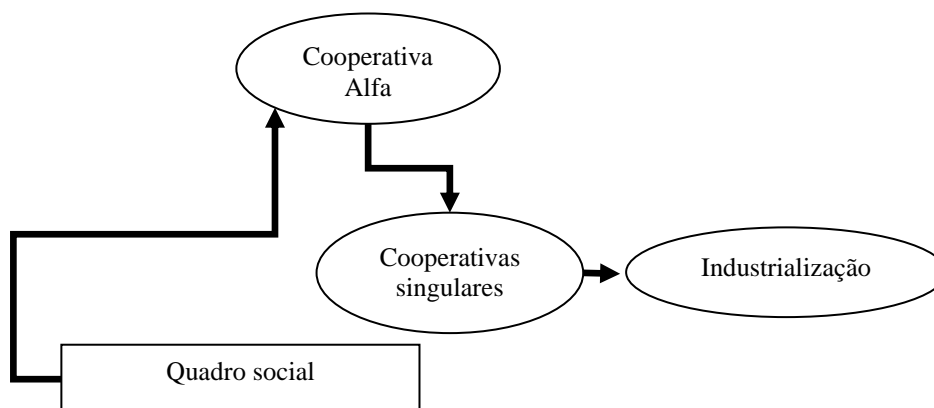
Além das cooperativas (semi) virtuais, quatro cooperativas singulares possuem unidades de produção próprias na área de laticínios. Nesses casos, de maneira a evitar a concorrência com os produtos da Leite Bom S.A., do qual a Cooperativa Alfa é sócia, há normatização estatutária que veta a sobreposição de produtos dessas cooperativas fora da área de atuação de suas operações. Por área de atuação são consideradas as áreas geográficas em que estão localizados os pontos de captação de leite (fazendas) dessas cooperativas singulares.

Art. 7º - É proibido à Cooperativa Associada: V- distribuir e/ou vender leite e os produtos industrializados [...] para o consumo do público dos municípios fora de sua área de captação efetiva (Estatuto da Cooperativa Alfa datado de 29/09/2016).

As outras cooperativas associadas apresentam apenas unidades de negócios de prestação de serviços como armazéns, ou fabricas de ração, em algumas delas existe o serviço de assistência técnica. Porém, não beneficiam o leite de seus associados, todo o insumo é captado pela Cooperativa Alfa e direcionado aos parques industriais da Leite Bom S.A.

No caso das cooperativas singulares com laticínios próprios é a cooperativa central a responsável pela captação do leite e destinação da parte necessária ao processamento (industrialização) no empreendimento singular. Nesses casos, a cooperativa singular “compra” o leite necessário ao beneficiamento local do montante receptado junto aos seus associados pela cooperativa central. O processo pode ser melhor visualizado na Figura 57.

Figura 57 – Fluxo do processo de captação de leite para as cooperativas singulares com produção láctea própria



Fonte: elaboração própria.

Pela Figura 57 é possível perceber a representação do fluxo do fornecimento de leite para as quatro cooperativas singulares com parques industriais próprios no que concerne à industrialização de produtos lácteos. A Cooperativa Alfa, por meio da coleta terceirizada, capta o leite dos produtores rurais locais e destina parte desse insumo aos parques industriais das cooperativas singulares. Na maioria das vezes esse processo é compreendido pelos diretores das singulares como uma compra do insumo da cooperativa central.

Todavia, no campo legal, o que ocorre é uma dedução contábil, em vista do fato de que todo o leite coletado dos produtores rurais é faturado em nome das cooperativas singulares, mesmo tendo o repasse realizado de produtores rurais diretamente para os parques industriais da central. Esse processo só é passível de ser realizado a partir da formalização de um convênio entre a central e a singular.

A seguir serão apresentadas as estruturas das sete cooperativas singulares associadas à Cooperativa Alfa que foram unidades de análise na presente pesquisa. Conforme adiantando no tópico metodológico, as cooperativas foram nomeadas pela sigla CSA (Cooperativa Singular Alfa) procedidas de numeração indicativa do caso em análise. Como foram sete casos, a numeração que procede a sigla CSA incorrerá na escala de um a sete.

4.1.2.1 Cooperativa Singular Alfa 1 (CSA1)

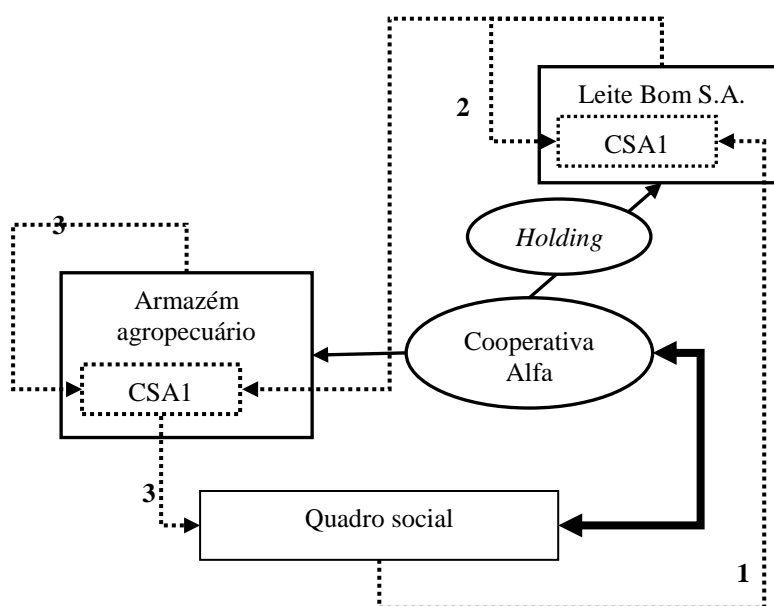
Localizada na mesorregião metropolitana de Belo Horizonte, a Cooperativa Singular Alfa 1 (CSA1) pode ser classificada com a taxonomia de cooperativa virtual. Sua fundação remonta do ano de 1998 e teve como objetivo social, segundo consta em seu estatuto, “estabelecer uma relação direta entre a produção e o consumo”.

Pelo fato de ser uma cooperativa virtual a CSA1 não apresenta qualquer tipo de imobilizado em seu patrimônio. Não há também colaboradores. A secretária que auxilia o diretor-presidente na entrega das folhas do leite é cedida pela Leite Bom S.A., recebendo a titulação de correspondente da CSA1. Em decorrência dessa estruturação, a cooperativa não oferece nenhum tipo de serviço de cunho técnico, de maneira direta, aos seus associados.

A única atividade realizada no contexto da CSA1 é a realização de um café, denominado de Café da Manhã Especial, em que são oferecidos quitutes para os associados no mesmo dia da entrega da folha do leite. Além desse café, há a presença dos técnicos regionais da Cooperativa Alfa responsáveis pela captação local. Nesse dia também são realizadas exposições por parte de representantes de empresas de insumos/maquinários agropecuários que são comercializados no armazém da Cooperativa Alfa, local de realização do encontro.

Em março de 2016 a CSA1 integrava aproximadamente 126 associados, dos quais 82 eram classificados como produtores rurais ativos. A média de fornecimento de leite era de cerca de 1.300 litros/dia.

Figura 58 – Estruturação da CSA1



Fonte: elaboração própria.

A Figura 58 evidencia o processo estrutural da CSA1 em sua forma de modelo de negócio cooperativo virtual. A linha tracejada de número 1 revela o fato de que, em seu aspecto cadastral, a sede da CSA1 encontra-se no mesmo endereço de uma das indústrias da Leite Bom S.A., que anteriormente pertencia a Cooperativa Alfa. É também nesse local que são realizadas as assembleias da CSA1.

Na linha 2 evidencia o fato da assessoria administrativa aos diretores da CSA1 ser prestada por funcionária, denominada no âmbito da Cooperativa Alfa de correspondente da CSA1, cedida pela Leite Bom S.A. Toda a preparação das folhas do leite, que são entregues aos produtores associados na CSA1 no décimo quinto dia de cada mês é realizada por essa funcionária cedida. O repasse da folha do leite é realizado em uma “filial” da CSA1 que se encontra dentro de um dos armazéns da Cooperativa Alfa. No interior desse armazém existe também um pequeno cômodo feito com divisórias de madeira em que logo acima da porta há os dizeres relacionados ao nome da CSA1.

Todo esse processo estrutural, delimitado pelas linhas tracejadas da Figura 55, já foi elaborado, com exceção das mudanças ocorridas em decorrência das transações provenientes da venda de parte da Cooperativa Alfa⁹⁴, desde o momento da criação da CSA1. Consta da ata de fundação da mencionada cooperativa que houve a solicitação do presidente para a consecução do que foi denominado de “convênio administrativo operacional”.

Na defesa da consolidação do mesmo, à época, utilizou-se do argumento de que a anuência dos associados seria importante pela modernização ensejada pelo dispositivo em relação às relações comerciais, a eliminação de atravessadores e a redução “drástica” de custos operacionais.

Corolário a essa estruturação, no caso da CSA1, existe um elaborado processo tributário-contábil para a compra e venda de insumos aos associados. O produtor rural associado na CSA1 vai até o armazém da Cooperativa Alfa e adquire seus insumos agropecuários. Contudo, a transação é registrada como se a venda fosse efetuada para a CSA1, gerando assim, o chamado ato cooperativo.

[...] eu consegui junto a Receita Estadual fazer um regime especial de tributação em que nós pegamos a mercadoria na prateleira da Cooperativa Alfa, vendemos para o nosso cooperado. A nota fiscal sai em nome da nossa cooperativa para o nosso cooperado. Então aí gera um ato cooperativo [...]. Nós tomamos emprestado. Durante o dia todo tomamos emprestado a mercadoria. Vamos vendendo direto. Todo cooperado que chega aqui vamos vendendo direto. No final do dia, o que eu vendi? Tudo aquilo que eu vendi durante o dia, no final do dia, eu fecho, transfiro da Cooperativa Alfa pra CSA1 (Diretor-presidente da CSA1).

Segundo o Diretor-presidente da CSA1, essa transação virtual, representada pelas linhas tracejadas de número 3 da Figura 38, gera um desconto, em vista das isenções tributárias provenientes do ato cooperativo, de 9,3% em relação à tributação federal sobre o preço da

⁹⁴ Cessão de funcionária pela Leite Bom S.A. e sede do negócio no parque industrial da referida, pelo de que antes, tanto a funcionária, quanto a “sede” pertenciam exclusivamente a Cooperativa Alfa.

mercadoria adquirida. A partir desse desconto torna-se possível a venda de produtos em valor financeiro reduzido aos produtores da CSA1 pelo armazém da Cooperativa Alfa.

Em cada uma das transações, ocorridas nessa transação comercial, é retido 0,5% (meio por cento) para a CSA1. Além desse percentual, há ainda outros ingressos financeiros na CSA1, que são provenientes do repasse de sobras e outras destinações que porventura são feitos pela cooperativa central diretamente.

A partir das sobras líquidas apuradas na CSA1, 10% tem destinação ao Fundo de Reserva e 5% ao FATES. Retiradas tais deduções, e havendo ainda recursos disponíveis, o estatuto permite a remuneração do capital integralizado em até 6% ao ano. Além disso, persistindo recursos a depender de deliberação da AGO, esses poderão ser rateados entre os associados na medida de sua utilização junto a cooperativa.

O órgão deliberativo, em relação ao processo de tomada de decisão da CSA1 é composto pelo diretor-presidente e dois conselheiros titulares e dois suplentes, perfazendo esses o conselho de administração do negócio. A fiscalização é exercida por três conselheiros fiscais titulares e mais três suplentes. Insta salientar que desde sua criação, a CSA1 mantém na figura da presidência o mesmo associado.

Na composição do capital, já integralizado na Cooperativa Alfa, por todas as 31 cooperativas até então associadas, considerando-se como parâmetro de análise o ano de 2012⁹⁵, a CSA1 participava com um percentual histórico de aproximadamente 2%.

4.1.2.2 Cooperativa Singular Alfa 2 (CSA2)

A Cooperativa Singular Alfa 2 (CSA2) foi fundada em 1965 e encontra-se localizada na mesorregião central de Minas Gerais. Em janeiro de 2015, a cooperativa mantinha em seu quadro social aproximadamente 1.500 cooperados, dos quais cerca de 250 eram fornecedores de leite ativos.

Ingressam na CSA2 produtores rurais que se comprometem a integralizar ao menos R\$ 724,00 (setecentos e vinte quatro reais) em quotas-partes, representativas de 724 quotas de R\$ 1,00 (um real) cada. Esse valor deve ser integralizado a vista no ato do ingresso do cooperado no negócio.

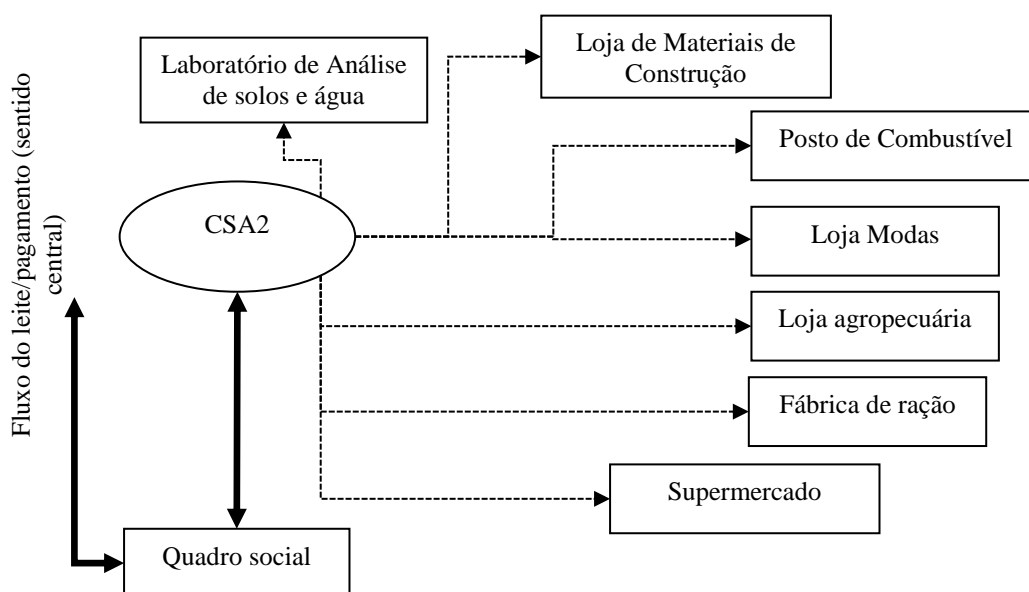
A média de produção diária desses cooperados fornecedores de leite era da ordem de 640 litros. Em relação à participação da CSA2 na composição patrimonial da Cooperativa Alfa, no

⁹⁵ Não se considerou, nesse sentido, o ingresso da 32ª cooperativa, que foi efetivo apenas no ano de 2016.

ano de 2012, o percentual correspondia a 9% (nove por cento) do histórico de capital integralizado.

Além do fornecimento de leite para a Cooperativa Alfa, a CSA2 mantém sete unidades de negócios voltadas à prestação de serviços aos associados, quais sejam: supermercado, armazém de produtos agropecuários, loja de vestuário/modas, posto de combustível e fábrica de ração. A Figura 59 retrata de forma esquemática o conjunto estrutural que compõe as unidades de negócios da CSA2.

Figura 59 – Estruturação da CSA2



Fonte: elaboração própria.

A estrutura diretiva da CSA2 é formada pelo diretor-presidente, pelo diretor administrativo e pelo diretor comercial. O conselho de administração é composto pelos membros da diretoria executiva e mais outros três membros. O órgão fiscalizador é composto por três membros titulares e três suplentes.

Além das diversas unidades de negócios da CSA2, especificamente na questão da extensão rural ao quadro social, ou seja, na prestação de serviços de orientação técnica [agropecuária] aos associados, a cooperativa disponibilizava no início do ano de 2016, oito veterinários, um engenheiro agrônomo e um técnico agrícola. Todavia, do quadro de veterinários apenas um figurava como funcionário da cooperativa, os demais mantinham relação de prestação de serviços (consultoria) via terceirização.

Informes do ano de 2014 externavam o fato de que havia na cooperativa ações de orientação veterinária gratuita a pequenos produtores rurais (até 500 litros/dia). Nesses casos, o

profissional visitava e/ou acompanhava a produção nas fazendas, com a contrapartida apenas das despesas de deslocamento por parte dos associados.

Não somente em relação aos serviços relacionados ao aprimoramento/manutenção dos fatores produtivos de cada associado, a cooperativa dispõe ainda de convênios com profissionais/estabelecimentos comerciais da área da saúde. Na comunicação entre cooperativa/associado, a CSA2 mantém um jornal impresso mensal com tiragem de dois mil exemplares que é distribuído aos associados, juntamente com a folha do leite e também nas dependências da cooperativa e de suas unidades de negócios.

4.1.2.3 Cooperativa Singular Alfa 3 (CSA3)

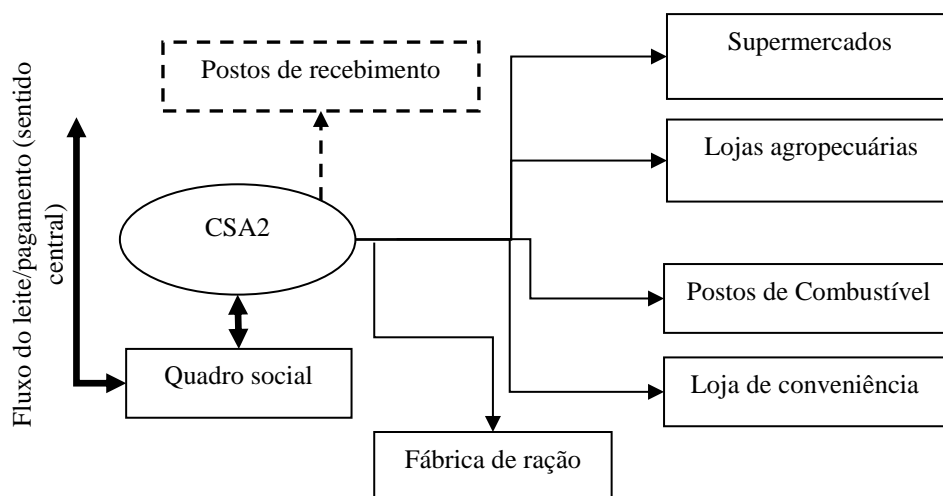
A Cooperativa Singular Alfa 3 (CSA3) está localizada na mesorregião central de Minas Gerais e teve seu surgimento datado do ano de 1928. Inicialmente, a CSA3 teve por função a disponibilização de crédito atuando como uma cooperativa de crédito. No ano de 1948, a função de cooperativa de crédito foi acrescida da opção de consumo, com a comercialização de produtos agropecuários para os produtores rurais da região em que se localiza. Somente no ano de 1965 que a CSA3 iniciou sua atividade no setor de comercialização do leite, oriundo das propriedades rurais de seu quadro social e concomitantemente a esse processo deixou de figurar como uma cooperativa de crédito.

Em novembro de 2015 o quadro social da CSA3 era formado por aproximadamente 1.500 associados dos quais 214 eram fornecedores de leite (cooperados ativos na atividade principal do negócio). Resta salientar que, igualmente ao caso da CSA2, para ingressar no quadro de associados da CSA3, os produtores rurais interessados devem subscrever um valor de ao menos R\$ 724,00 (setecentos e vinte e quatro reais), que deve ser feito de forma imediata.

No mesmo momento em que houve, por parte dos tomadores de decisão da cooperativa, a concepção de que o negócio poderia também intermediar a produção do leite *in natura* de seus associados, se deu também a filiação da CSA3 no quadro de associados da Cooperativa Alfa. Isto posto, é passível de se perceber que a atividade de comercialização do leite, no contexto da CSA3, já foi concebida pela entrega do leite para uma cooperativa central. A CSA3, dessa forma, não atua diretamente na industrialização da matéria-prima coletada junto aos seus associados.

Em relação à sua estruturação organizacional, a CSA3 está disposta conforme evidencia a Figura 60.

Figura 60 – Estrutura da CSA3



Fonte: elaboração própria.

A CSA3 apresenta outras cinco unidades de negócios, além daquela relacionada à sua atividade principal, algumas com filiais, são elas: quatro supermercados, quatro lojas agropecuárias, três postos de combustível, uma fábrica de ração e uma loja de conveniência. Além disso, a cooperativa conta ainda com um agrônomo, três veterinários e um zootecnista, que são parte do quadro de colaboradores. Existem ainda convênios com profissionais externos ao empreendimento com descontos para os associados. A CSA3 mantém ainda uma política de convênios na área da saúde humana na região de atuação do negócio.

Na esfera comunicacional há um jornal com informações relativas ao funcionamento, informes comerciais, entrevistas com colaboradores/cooperados e promoções que é distribuído aos cooperados juntamente com a folha do leite e também nas dependências da cooperativa e de suas várias unidades de negócios. A referida publicação tem periodicidade mensal e tiragem de 2.800 exemplares.

No esquema estrutural da Figura 60 nota-se ainda, no traçado intermitente, a presença de postos de recebimento de leite. Esses postos eram dois, localizados em cidades próximas onde a cooperativa possui atuação. Destaca-se o fato que esses postos foram utilizados até meados da década de 90, quando a captação passou a ser feita pela Cooperativa Alfa.

Em relação aos trabalhos sociais/técnicos realizados para com o quadro social, a CSA3 apresenta os comitês educativos. Essa proposta de intervenção junto aos produtores rurais é comumente tratada sob a concepção de Organização do Quadro Social (OQS). Os comitês educativos, no âmbito da CSA3, foram efetivados em 2007 e consistem na formação de grupamentos de associados a partir de sua proximidade geográfica, seja pela presença de

comunidades rurais já preexistentes, seja pela conformação de grupamentos ainda não efetivados.

Em janeiro de 2016, a CSA3 contava com oito comunidades já constituídas, ou seja, oito núcleos. Os objetivos desse tipo de atuação concentrada em pontos geográficos específicos, segundo informações contidas no material da própria cooperativa, ensejam criar “[...] um canal de comunicação direto que visa colher sugestões, opiniões, críticas construtivas à administração. Como também, disponibilizar informações referentes à gestão, palestras técnicas, pré-assembleias, etc.”.

[...] são eventos [os núcleos cooperativistas] realizados nas comunidades. Então você cria um núcleo que é uma organização regional, vamos supor que o meu núcleo se chama Santa Maria, uma vez por mês a gente reúne lá [...]. Para você ter uma ideia, agora nessa época a gente levou muita palestra sobre o preparo de solos, sobre plantio de forrageiro de modo geral, milho, sorgo, capim, cana, adubação, palestras sobre como fazer silo [...] (Diretor-presidente da CSA3).

No caso da CSA3, os núcleos realizam também o que se denomina de reunião preparatória para a Assembleia Geral Ordinária (AGO). Nessas reuniões são externados pontos do funcionamento da AGO, os temas a serem tratados em decorrência da reunião e a elucidação de dúvidas relativas aos mesmos.

A partir de janeiro a gente começa a ir aos núcleos já levando balanço, resultado e oferecendo alternativas que o conselho de administração vai propor pra esse resultado [...]. Você chega na assembleia, as pessoas já estão esclarecidas. Não vão frequentar muito aqui e já vem sabendo mais ou menos o que você quer [...] (Diretor-presidente da CSA3).

A existência dos comitês, ou núcleos, cooperativistas encontra-se oficialmente discriminado no estatuto social da CSA3 em seu Art. 42, que faculta ao conselho de administração a opção de sua criação/manutenção. Nesse mesmo instrumento normativo está delimitada a forma de regência desses órgãos, em vista do fato de se externar a necessidade de existência de um regimento interno, e as funções passíveis de serem executadas no âmbito desses núcleos. O Quadro 16 evidencia todas as funções regimentalmente aceitas como atribuições dos núcleos cooperativistas.

Quadro 16 – Funções dos Núcleos Cooperativistas da CSA3

ATRIBUIÇÕES ESTATUTÁRIAS DOS NÚCLEOS COOPERATIVISTAS NA CSA3
Difundir os princípios do cooperativismo;
Esclarecer os associados quanto aos seus direitos e deveres;
Orientar os associados com relação às operações e serviços da Cooperativa;
Colaborar na promoção das Assembleias Gerais;
Promover a Cooperativa entre os associados e a outras entidades;
Ser o principal meio de comunicação dos associados com a administração da Cooperativa e vice-versa;

Fonte: dados da pesquisa.

Além dos núcleos cooperativistas, a CSA3 apresenta também um grupamento específico de mulheres, denominado de núcleo de mulheres cooperativistas. O núcleo de mulheres volta-se a inserção desse segmento em atividades sociais, econômicas e também relacionadas ao funcionamento da cooperativa. Os encontros ocorrem uma vez por mês na sede da cooperativa.

A CSA3, no aspecto decisório-gerencial, é composta por um diretor-presidente e dois vice-diretores, o administrativo e o comercial. Além desses, o conselho de administração incorpora mais quatro conselheiros vogais. O órgão de fiscalização da CSA3 compõe-se de três conselheiros fiscais titulares e três suplementes.

Dentre as diversas delimitações passíveis de tornar o associado apto a votar e ser votado nas decisões colegiadas do empreendimento somente podem participar das assembleias da CSA3 aqueles associados que comercializaram toda a produção de leite via cooperativa (entregaram o leite para a Cooperativa Alfa) ininterruptamente durante os doze meses aos quais as contas estejam em apreciação, no caso da AGO. Especificamente, no caso da admissão de novos associados, esse prazo é duplicado, passando a vigorar 24 meses de carência.

No aspecto relacionado à distribuição de resultados, tomando-se como referência as sobras líquidas, 70% do resultado financeiro, quando positivo, é alocado nos fundos da CSA3. O Fundo de Reserva capta 50% das sobras líquidas, o FATES absorve 5% e o Fundo de Investimento recolhe 15%. Os 30% restantes ficam à disposição da AGO para distribuição ou não para os associados.

Enquanto sócia, a CSA3, em percentual de capital integralizado, no contexto da Cooperativa Alfa, em 2012, respondia por 10,4%. Esse percentual representava a terceira maior participação, em consideração ao número total de cooperativas associadas à central na época.

4.1.2.4 Cooperativa Singular Alfa 4 (CSA4)

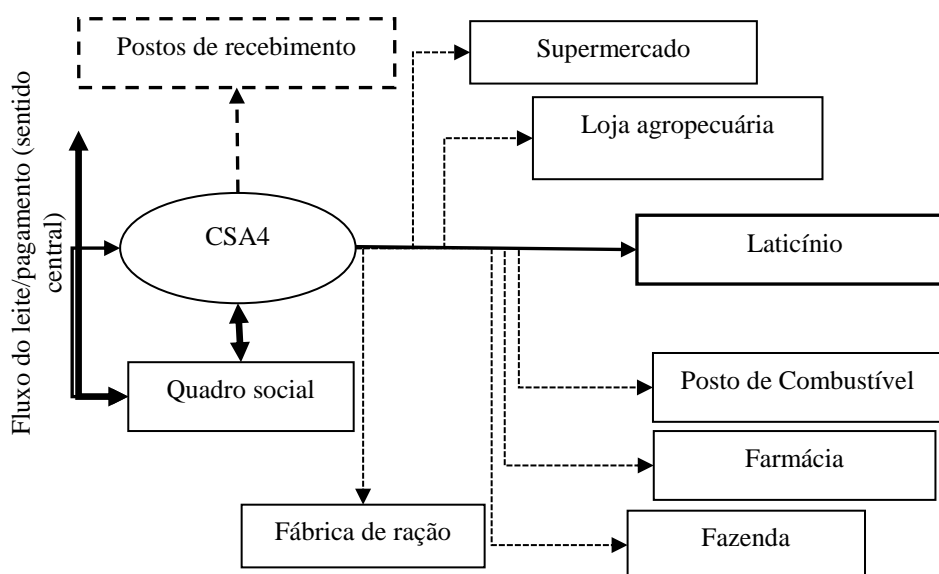
A Cooperativa Singular Alfa 4 (CSA4) teve seu surgimento datado do ano de 1956 e encontra-se localizada na mesorregião oeste de Minas Gerais. O quadro de associados, em

março de 2016, era da ordem de aproximadamente 1.900 produtores rurais, dos quais pouco mais de 100 eram fornecedores de leite regulares.

Para fazer parte do quadro social da CSA4 estatutariamente exige-se a subscrição e integralização do valor mínimo de R\$ 50,00 (cinquenta reais), valor esse representativo de 50 unidades de quotas de R\$ 1,00 (um real). O valor integralizado pelos associados, segundo normatização do estatuto social, poderá ser remunerado a juros de até 6% ao ano a depender de sobras e da decisão da assembleia geral.

Em relação ao aspecto estrutural, conforme se percebe na Figura 40, há uma diversificação nas chamadas atividades econômicas secundárias⁹⁶. São ao menos seis unidades de negócios de atuação do empreendimento, inclusive algumas delas com filiais, quais sejam: cinco supermercados, cinco postos de combustível, oito lojas de insumos agropecuários, uma fábrica de ração, uma fazenda de produção e venda de novilhas e uma farmácia humana. A CSA4 possui também um laticínio próprio situado no município que sedia o empreendimento (linha mais densa da Figura 61).

Figura 61 – Representação estrutural da CSA4



Fonte: elaboração própria.

Até o início da década de 1990, quando a CSA4 passou a receber o leite coletado pela Cooperativa Alfa em seu laticínio, havia pelo menos três postos de recebimento de leite distribuídos no município sede e em outros dois municípios. Esses postos foram desativados, motivo da linha tracejada na Figura 61.

⁹⁶ Conforme discriminado pela CSA4 no Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica, sua atividade econômica principal está ligada a preparação de leite.

No laticínio próprio da CSA4 é produzido leite pasteurizado, requeijão, manteiga, bebida láctea, ricota, iogurte e doce de leite. Destaca-se que o processo de diferenciação na precificação do leite pela qualidade, fornecido pelos produtores rurais, foi implementado na CSA4, no início da década de 90 e foi modelo para alterações propostas nesse sentido pela Cooperativa Alfa junto as demais cooperativas associadas.

Do volume total de leite captado pela Cooperativa Alfa junto aos produtores rurais da CSA4, em 2015, cerca de 3,6% foi direcionado para ser industrializado no laticínio do empreendimento singular. Por essa estrutura, conforme relata o diretor-presidente, há o processo de “compra” do leite da singular na central.

[...] nós compramos o nosso leite da Leite Bom S.A. O leite, os oito mil litros de leite é comprado da Leite Bom S.A. A gente não pega ele de produtor não [...]. Aí o que acontece... eles manda o caminhão deles trazer todo dia, 8 mil litros de leite. Já põe lá no balão com análise e tudo [...] (Diretor-presidente da CSA4).

Em relação às lojas agropecuárias, a CSA4 mantém uma política de desconto para alguns produtos para associados da ordem de 5% (cinco por cento) com o desconto na folha do leite. Em caso de o mesmo efetuar o pagamento à vista, soma-se a esse desconto mais 3% (três por cento).

A tomada de decisão na CSA4 é realizada, no âmbito da diretoria executiva, por três diretores, o diretor-presidente, o administrativo e o comercial. Além desses, o conselho de administração agrupa mais seis conselheiros titulares e três suplentes. O conselho fiscal, como nos outros casos analisados, é composto por três membros titulares e três suplentes.

Apesar de ter criado comunidades rurais e comitês educativos, ainda na década de 1980, atualmente essa política de OQS encontra-se inativa na CSA4. Não foi constatada, nesse sentido, nenhuma atividade relacionada ao trabalho de OQS na cooperativa. Por outro lado, a cooperativa subsidia e/ou financia, por meios próprios ou parcerias, atendimento veterinário e agrônomo para consultoria na propriedade dos associados. A CSA4 disponibiliza também aos associados e colaboradores atendimento médico gratuito em um consultório nas dependências da cooperativa.

A CSA4 atua, a depender das chamadas e da aprovação da proposta de participação, em ações junto ao Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), que é uma política pública de aquisição de gêneros alimentícios (compra), por meio da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), para doação em entidades pública/sociais que assistam segmentos sociais em situação de vulnerabilidade alimentar. Assim, frutas, verduras, legumes, ovos, doces, carnes, cereais e biscoitos/bolos produzidos nas propriedades dos associados, com o perfil de

público-alvo do programa⁹⁷ são comercializados via essa política pública intermediada pela cooperativa. Em 2014 houve um repasse de aproximadamente 640 mil reais do PAA para 95 associados.

No aspecto financeiro, a distribuição de sobras na organização contempla as seguintes rubricas: 60% para o Fundo de Reserva, 10% para o FATES (esse fundo também incorpora o lucro advindo de operações com não associados); Fundo de Reserva de Capital⁹⁸; e o Fundo de Reserva de Equalização⁹⁹.

Por fim, insta salientar que a CSA4 é a cooperativa singular, no contexto da Cooperativa Alfa, com maior representatividade em capital integralizado, respondendo por 12,45% de participação na composição de capital do mencionado empreendimento.

4.1.2.5 Cooperativa Singular Alfa 5 (CSA5)

A Cooperativa Singular Alfa 5 (CSA5) data sua criação da metade da década de 1940, sendo uma das cooperativas singulares fundadoras da Cooperativa Alfa. Quanto ao número de associados, em outubro de 2016, o quadro social era formado por aproximadamente 900 cooperados dos quais 206 eram fornecedores de leite. Esses associados fornecedores de leite enviavam a Cooperativa Alfa cerca de 120 mil litros diários. Do volume total produzido pelos membros, a CSA5 utilizava cerca de 10% ao seu parque industrial próprio.

Como condição de ingresso ao quadro de associados, a CSA5 tem por política a exigência de subscrição inicial igual ou superior a 1.000 litros de leite, tomando-se como base o valor igual ao preço médio do leite pago pela cooperativa aos associados do ano anterior. Os valores integralizados passam então a serem corrigidos, a depender das sobras líquidas, até o percentual de 6% ao ano.

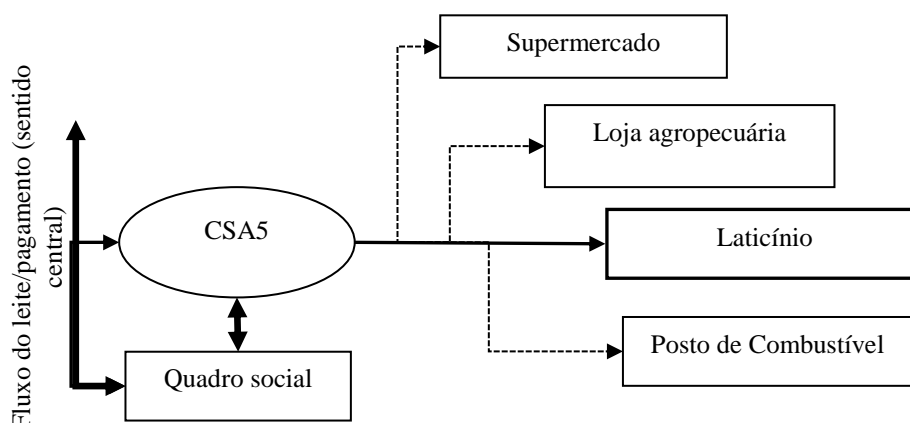
Nos negócios operados pela CSA5, existem, além do processo de “intermediação” do fornecimento de leite para a Cooperativa Alfa, um laticínio próprio, uma loja agropecuária, um supermercado e um posto de combustível (Figura 62).

⁹⁷ Classificados como agricultores familiares.

⁹⁸ Destinado a receber a correção monetária do capital social, que passa a compor as cotas dos associados proporcionalmente a utilização feita pelos menos nas operações comerciais da cooperativa.

⁹⁹ Fundo que incorpora o saldo final da correção monetária de balanço.

Figura 62 – Estruturação da CSA5



Fonte: dados da pesquisa.

Especificamente no contexto da loja agropecuária e do posto de combustível, os associados dispõem da possibilidade de compra para desconto na folha do leite. Desde o início da década de 1970 a CSA5 também industrializa parte do leite captado junto aos seus associados. Do processo de industrialização resulta um portfólio de produtos composto por bebida láctea, leite tipo C, doce de leite, queijos e requeijão.

Quanto aos serviços prestados aos associados, a CSA5, além de dois programas realizados em parceria com a Cooperativa Alfa, conta com ao menos mais duas ações de cunho técnico próprias e/ou implementadas por meio de parcerias voltadas à melhoria da qualidade e do volume de leite junto aos associados. Não menos importante é o fato de que no âmbito das orientações técnicas, a CSA5 conta com uma agrônoma e uma veterinária em seu quadro de colaboradores para a prestação de serviços gratuitos e/ou subsidiados aos produtores rurais. Além desses profissionais, existe também a contratação de profissionais técnicos externos para complementar a equipe técnica no desenvolvimento de programas específicos, quando é o caso¹⁰⁰. Além disso, para a maioria dos produtos oferecidos na loja de insumos agropecuários, os associados contam com um desconto de 3% nas compras nas compras à vista.

No caso de pequenos agricultores, classificados como agricultores familiares, a cooperativa mantém, desde o não de 2012, uma parceria com a Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), a prefeitura municipal local e outras prefeituras da região para o

¹⁰⁰ Em outubro de 2015, por exemplo, a cooperativa implementou um programa para o aumento da produção de leite com objetivos de apoio a gestão, nutrição, controle sanitário e preparo de animais. Para isso foi realizada a contratação de uma equipe técnica de agrônomos, veterinários, zootecnistas e técnicos.

fornecimento de leite, via participação em chamadas públicas, para o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE).

Em 2014, por exemplo, a chamada pública para fins de fornecimento de leite habilitou a CSA5 ao fornecimento de 255 mil litros de leite para as escolas municipais do município em que se localiza a sede da cooperativa. Não obstante a essa possibilidade de fornecimento, o preço pago na política pública é superior ao preço pago pelo leite coletado pela Cooperativa Alfa, que também é o leite utilizado no laticínio da CSA5.

Então, pra você ter uma ideia, nesse programa do PNAE [...] são pequenos produtores e eles tão recebendo por esse leite vendido à prefeitura, R\$ 1,30 o litro do leite. Quando aqui, na Leite Bom S.A., eles tão pagando ele a oitenta centavos, setenta e oito, setenta e cinco. Então esse diferencial entra num cheque para ele. Então é um grande benefício [...]. O trabalho que o laticínio tem é envasar e distribuir esse leite para a prefeitura [...], ela cobra só o custo [...] (Diretor-presidente da CSA5).

A diretoria executiva da CSA5 é formada por três diretores, o diretor-presidente, o comercial e o financeiro. Esses três somando-se a mais seis membros titulares e três suplementes conformam o conselho de administração do empreendimento. O conselho fiscal da CSA5 é comum aos demais casos, composto por três conselheiros titulares e três associados.

Na distribuição dos resultados financeiros positivos (sobras líquidas), a CSA5 segue a seguinte normatização estatutária: 30% para o Fundo Reserva e 40% para o FATES. Os valores restantes são incorporados, a título de juros, até o limite de 6% ao ano ao valor integralizado pelos associados ou destinados aos associados por meio de distribuição direta, salvo deliberação em contrário da AGO.

Na composição de capital da Cooperativa Alfa, a CSA5 responde por 7,13% do capital integralizado. O mencionado percentual de participação faz com que a CSA5 se configure como a quinta cooperativa singular associada com maior representatividade.

4.1.2.6 Cooperativa Singular Alfa 6 (CSA6)

A Cooperativa Singular Alfa 6 (CSA6) tem sua fundação datada do ano de 1971, sendo inicialmente constituída por 39 produtores rurais. Até o início dos anos 90, a CSA6 comercializava o leite dos associados com uma multinacional, a Nestlé, que tinha um posto de recebimento no município sede da organização. Posteriormente, em 1992, a CSA6 decidiu se tornar sócia da Cooperativa Alfa.

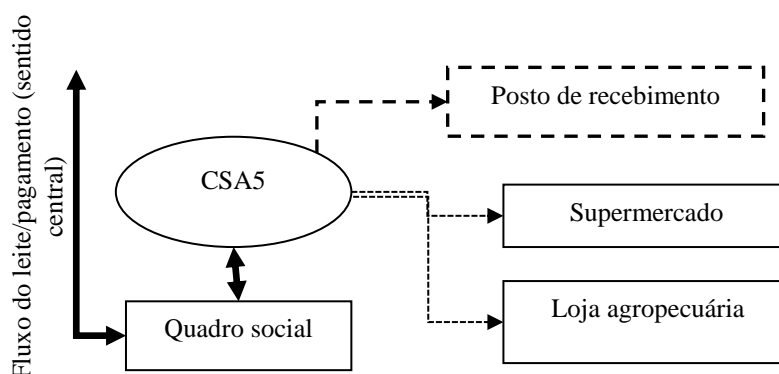
Em fevereiro de 2016, o quadro social da CSA6 era formado por aproximadamente 800 associados, dos quais 400 produziam leite. Do total de associados produtores de leite (400)

cerca de 30 comercializavam sua produção via cooperativa, ou seja, remetiam o leite à Cooperativa Alfa.

Como política de ingresso de associados, a CSA6 tem por exigência a subscrição de capital representativo de ao menos um mil cento e trinta litros de leite ao preço básico pago pela Cooperativa Alfa no mês imediatamente anterior ao pedido de associação. Esse valor tem de ser integralizado imediatamente ou em parcelas sucessivas e periódicas. Nesse último caso, por autorização direta do conselho de administração. Ademais, a CSA6 não remunera o capital integralizado.

A estruturação operacional da CSA6 é composta por um supermercado e uma loja de insumos agropecuários (Figura 63). Nota-se também que no passado a CSA6 já possuiu um posto de recebimento e resfriamento de leite, que com a implementação da coleta, por parte da cooperativa central, foi desativado (traçado pontilhado da Figura 60).

Figura 63 – Estruturação operacional da CSA6



Fonte: elaboração própria.

Salienta-se que, no passado, a CSA6 já contou com trabalhos inerentes a OQS na configuração de cinco núcleos de desenvolvimento cooperativista. Esse programa foi implementado no ano de 2009. Todavia, esse projeto encontrava-se inativo no momento da pesquisa. No âmbito dos projetos com o quadro social, a cooperativa executa apenas programas fruto de parceria com a cooperativa central e/ou outras entidades setoriais.

Não há programas próprios da cooperativa, seja em relação ao aspecto social, seja em relação a orientações de aspectos técnicos atualmente em vigência. Em relação a esse fato, o que existe é a presença de técnicos agrícolas, colaboradores da cooperativa, no armazém agropecuário que prestam orientações aos associados no próprio estabelecimento comercial.

Sobre o processo decisório, no caso da CSA6, a direção executiva é formada pelo diretor-presidente e pelo diretor administrativo. O órgão colegiado superior de tomada de decisão (conselho de administração) é composto pelos dois diretores e mais quatro membros vogais. O órgão de fiscalização (conselho fiscal) tem o mesmo padrão dos casos anteriormente relacionados, ou seja, três membros titulares e três suplementes.

Das sobras líquidas do empreendimento são destinados 10% (dez por cento) para o Fundo de Reserva e 5% (cinco por cento) para o FATES. O restante é distribuído aos associados, salvo decisão contrária da AGO.

Por fim, em relação à participação da CSA6 na composição de capital da Cooperativa Alfa, em 2012, o valor histórico de capital integralizado apontava para um percentual de 4,67%.

4.1.2.7 Cooperativa Singular Alfa 7 (CSA7)

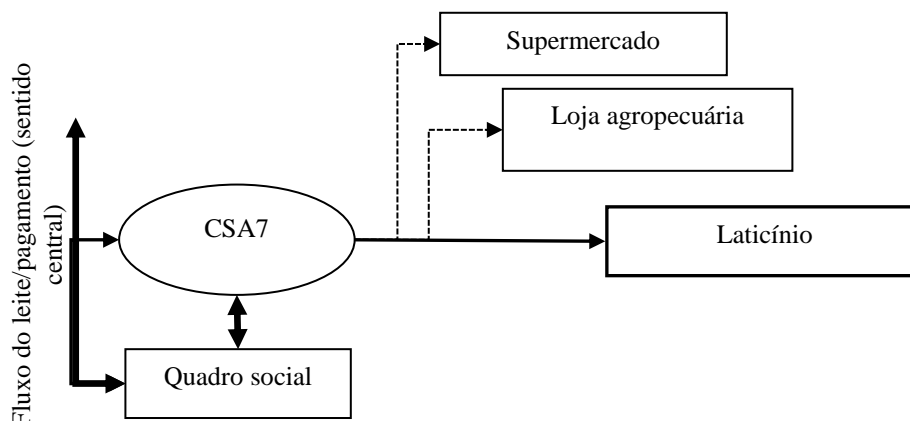
A Cooperativa Singular Alfa 7 (CSA7) foi criada no ano de 1961 e encontra-se com sua sede localizada na mesorregião oeste de Minas Gerais. Em 2016 contava com um quadro social composto por cerca de 800 associados dos quais cerca de 150 forneciam sua produção de leite para ser comercializada/industrializada via cooperativa. Na perspectiva de ingresso, a CSA7 exige uma subscrição de capital de pelo menos R\$ 200,00 (duzentos reais), representativos de duzentas quotas-partes. Esse valor pode ser subscrito e integralizado em até dez vezes pelo produtor rural e poderá ser remunerado, posteriormente às deduções estatutárias obrigatórias, em até 12% (doze por cento) ao ano.

Normatização estatutária expõe que somente poderão votar e ser votados nas instâncias colegiadas da CSA7 cooperados que tenham comercializado a produção láctea em período ininterrupto para com a organização nos 12 meses anteriores a realização das mesmas.

A captação de leite da cooperativa em 2016 era da ordem geral de 55 mil litros ao dia. Desse montante, cerca de 20 mil litros eram industrializados no próprio empreendimento e o restante destinado para as indústrias da Cooperativa Alfa.

Na estruturação operacional do empreendimento, nota-se, pela Figura 64, que a CSA7 apresenta duas unidades de negócios secundárias e o laticínio. No laticínio são produzidos diversos produtos, dentre eles: bebida láctea, mozzarella, manteiga, requeijão, queijo, leite pasteurizado e doce de leite.

Figura 64 – Representação estrutural da CSA7



Fonte: elaboração própria.

Com relação à prestação de serviços ao quadro social, no contexto da extensão rural, a cooperativa mantém convênio com veterinários, que são terceirizados, uma vez que as visitas dos profissionais, quando solicitadas pelos agricultores associados, são custeadas em 50% pela cooperativa.

Operacionalmente, nos aspectos funcionais da cooperativa, em relação à tomada de decisão, estes são realizados pela diretoria executiva, composta pelo diretor-presidente, diretor comercial e diretor industrial. Além desses, o conselho de administração compõe-se de mais três membros titulares e três suplentes. A instância de fiscalização compõe-se de três membros titulares e três suplentes.

Quanto aos resultados financeiros líquidos, a CSA7 preza pela seguinte distribuição de fundos: 10% (dez por cento) para o Fundo Reserva; 5% (cinco por cento) para o FATES; 30% (trinta por cento) para o Fundo de Desenvolvimento; e 20% (vinte por cento) para o Fundo de Resgate de Capital¹⁰¹. Feitas tais deduções e, em caso de saldo positivo, haverá, conforme já adiantado, a remuneração do capital subscrito. Retiradas todas as deduções, poderá ainda haver a distribuição aos cooperados, a partir da utilização de cada um nas atividades do empreendimento, salvo deliberação contrária da AGO.

Por fim, em relação à participação da CSA7 na composição de capital da Cooperativa Alfa, em 2012, a mesma respondia por 2,73% (dois vírgula setenta e três por cento) de todo o montante do capital histórico integralizado no negócio.

¹⁰¹ O mencionado fundo tem por finalidade cobrir os resgates de capital integralizado relacionados aos cooperados excluídos, demissionários ou eliminados do quadro social da CSA7.

4.1.3 Cooperativa do Queijo

A Cooperativa do Queijo teve sua fundação datada do início da década de 1960 e se encontra situada na mesorregião metropolitana de Belo Horizonte. A região geográfica em que se localiza a cooperativa destaca-se por seu valor histórico-cultural em virtude de ter sido utilizada como rota de extração de diamantes no século XVIII.

Em decorrência da exploração mineral, ainda no tempo colonial brasileiro, instalaram-se fazendas e, pela introdução de receitas portuguesas, houve o início da fabricação de queijos, que teve sua perspectiva econômica aguçada a partir do declínio da economia mineral. Assim, a criação da cooperativa deu-se em virtude dessa tradição cultural local na produção do queijo minas artesanal pelos produtores rurais da região. Nesse ponto encontra-se o aspecto central de caracterização da taxonomia estrutural da Cooperativa do Queijo, enquanto modelo de negócios do cooperativismo, ou seja, o cooperativismo lácteo de nicho.

A competência essencial do empreendimento é, portanto, a comercialização do queijo tradicionalmente produzido na área geográfica de sua localização. Esse queijo, pelos aspectos cultural-geográficos locais passou a apresentar renome de qualidade junto a segmentos de consumidores levando os produtos do empreendimento em questão, que ainda é o principal agente comercial local, a alcançar diferencial e valor superior.

Desde a sua fundação, a Cooperativa do Queijo teve por missão a recepção, classificação e comercialização do queijo minas artesanal produzido nas fazendas localizadas na área geográfica de sua atuação. Todavia, esse cenário, a partir dos anos de 1976/77 se alterou. Nesse período, a Cooperativa do Queijo adquiriu uma fazenda-escola pertencente ao governo do estado de Minas Gerais que incluía uma pequena planta industrial (fábrica de laticínios).

A estratégia de aquisição da fazenda-escola se deu por dois aspectos - para criar uma oportunidade de ampliação das ações desempenhadas pela Cooperativa do Queijo e para eliminar uma fonte de captação de leite na região.

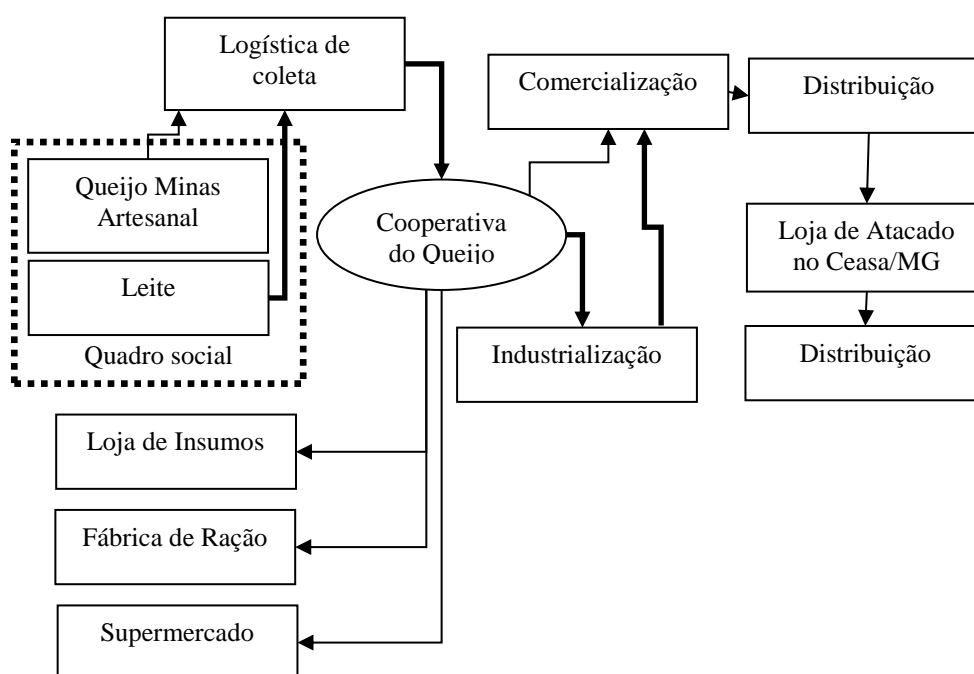
E o Estado com a ineficiência dele não conseguia manter aquilo autossuficiente [a fábrica da fazenda escola] [...]. Então, aí abriu as portas para receber leite de alguns produtores. Então começou a receber um pouco de leite dos produtores. Aí a situação piorou porque não resolveu o problema do estado, mas piorou da cooperativa [...] que começou a ter menos queijo. Então a cooperativa ficou fraca [...]. Aí a cooperativa propôs ao estado adquirir a fazenda escola. Então a cooperativa comprou em 1977, adquiriu a fazenda escola do estado e aí a cooperativa [...] passou a oferecer ao produtor as duas opções [...] (Presidente da Cooperativa do Queijo).

A partir da aquisição da planta industrial, o empreendimento passou também a fabricação própria de queijo e outros produtos lácteos. Nesse sentido, a partir da aquisição, além de atuar

na comercialização do queijo minas artesanal, produzido nas fazendas de seus associados, a Cooperativa do Queijo passou a apresentar industrialização própria. O portfólio de produtos incorporou os seguintes itens: queijo minas [industrial], queijo prato, mozzarella e ricota fresca.

Pela aquisição do parque industrial abriu-se a possibilidade de os associados entregarem o queijo artesanal, produzido nas fazendas dos mesmos, como já ocorria, ou enviarem para a cooperativa o leite *in natura*. Nesse último caso, o insumo passou a ser processado, dando origem aos diversos produtos do portfólio do empreendimento. Esses produtos produzidos tanto nas fazendas, quanto no parque industrial próprio é posteriormente comercializado (traçado mais denso e intermitente da Figura 65).

Figura 65 – Estruturação operacional da Cooperativa do Queijo



Fonte: elaboração própria.

Pela Figura 65 é possível perceber a dupla possibilidade de inserção dos insumos/produtos por parte dos associados no empreendimento, seja o leite *in natura*, seja o queijo. No caso do queijo, entregue pelo associado, a cooperativa atua na classificação e na rotulação do produto, que registra ainda o nome do associado que originou o produto.

O processo logístico de coleta – distribuição – comercialização é realizado pelo próprio empreendimento. A Cooperativa do Queijo possui estrutura própria de logística a montante, que recolhe os insumos (leite/queijo) nas propriedades rurais de seus associados, comercializa e distribui, no caso do queijo artesanal, ou industrializa; e, posteriormente atua também na distribuição a jusante com o escoamento das mercadorias (distribuição a jusante).

A distribuição, na logística a jusante, está estruturado de duas formas – em rotas preestabelecidas no entorno regional da sede da cooperativa ou por meio de uma loja de venda a atacado, que representa a cooperativa. Esse ponto de distribuição de vendas no atacado encontra-se localizado na Central Estadual de Abastecimento de Minas Gerais (Ceasaminas), na cidade de Belo Horizonte. Neste caso, a Cooperativa do Queijo conta também com aparato logístico para a distribuição junto aos supermercados da região metropolitana de Belo Horizonte.

Somando-se a essa atividade de negócios principal, a Cooperativa do Queijo atua em atividades econômicas secundárias. Existe uma fábrica de ração, um supermercado e um armazém de comercialização de produtos agropecuários.

Pelo fato de o laticínio encontrar-se operando acima de sua capacidade operacional máxima, há inviabilidade da liberação, pelos órgãos fiscalizadores, de uma ampliação no portfólio de produtos, bem como a entrada de novos associados. A fim de solucionar essa questão a cooperativa já deu início a construção de um novo parque industrial com capacidade operacional de 120 mil litros/dia.

Em relação ao número de associados, o quadro social total é composto por cerca de 600 cooperados, dos quais aproximadamente 140 são membros ativos (que entregam leite e/ou queijo para ser comercializado e/ou industrializado via cooperativa). Desses 140, cerca de 60 associados são optantes pela entrega do queijo artesanal. No que concerne a captação de leite junto aos produtores que preferem remeter o insumo *in natura*, a cooperativa, em fevereiro de 2016, captava aproximadamente trinta mil litros de leite/dia.

Para a prestação de apoio ao quadro social, a organização conta com um veterinário e um técnico em laticínios, que dão assistência técnica em relação ao aprimoramento da qualidade do leite nas fazendas. Além desses, existem convênios com algumas empresas de assistência técnica pelo regime de coparticipação. Nesse último caso, a cooperativa subsidia 50% do valor cobrado e o associado complementa com outros 50%.

A Cooperativa do Queijo, em relação à sua política de precificação, segue o chamado padrão que vigeu no tempo em que o preço do leite era controlado pelo governo, que é o sistema de precificação por quotas. A precificação para a definição do valor do litro de leite tem por base o volume de receitas advinda das vendas. Há um percentual aproximado de 65% do valor de vendas que compõe o preço inicial.

O padrão de quotas tem por princípio basilar a manutenção do preço pago ao produtor, em períodos de safra, nos mesmos valores praticados no período entressafra até o limite de produção desse produtor no tempo de baixa produção (entressafra).

[...] Na seca eu produzi mil litros de leite na minha propriedade por mês. Então, minha média de entrega foi mil litros [...] tenho uma quota de mil litros. Então até mil litros, meu preço não vai baixar. Nas águas meu preço não vai baixar. Então o leite da cooperativa é um real e cinco. Então o preço máximo, se eu tiver recebendo o máximo, eu vou estar recebendo um e cinco por esse leite. Agora o que eu passar de mil [...] é extra quota. Aí o preço é o de mercado [...] (Diretor-presidente da Cooperativa do Queijo).

Além do sistema de precificação por quotas, a Cooperativa do Queijo também se utiliza do sistema de valoração pela qualidade. Ao contrário dos casos analisados anteriormente, não há a valoração diferencial em relação ao volume de leite entregue pelos cooperados no empreendimento. Esse perfil é justamente aquele que Farina et al. (1997) apresentam como a política utilizada na vigência do controle de preços¹⁰².

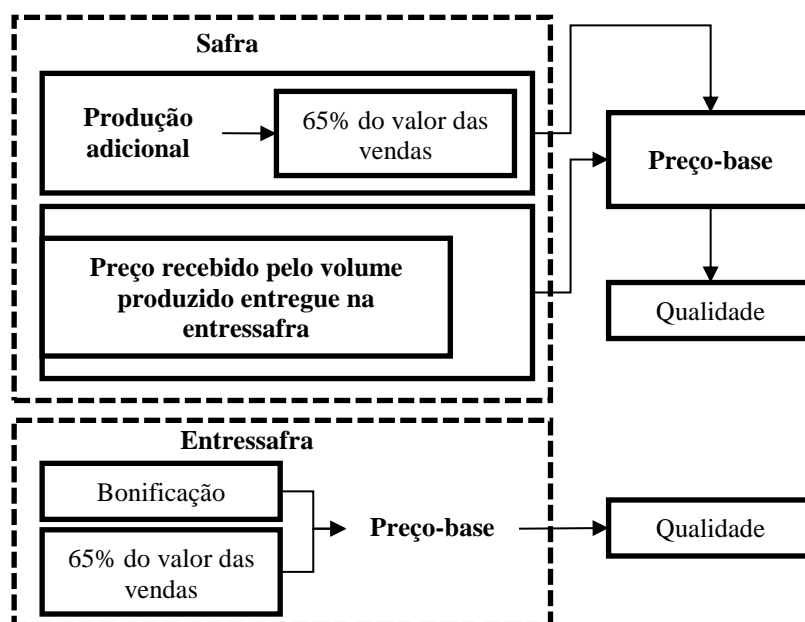
Outra estratégia operacional, especificamente voltada a fidelização do quadro social, é a política de concessão de bonificação no preço pago no litro de leite na entressafra.

Então a gente procura deixar o leite mais estável e faz as bonificações [...] você dá aí dez centavos, acho que esse ano [2015/16] foi dez, doze centavos num litro de leite no período da seca [...]. Ao invés de aumentar o leite, nós simplesmente damos bonificação porque a bonificação é três, quatro meses de seca [...] (Diretor-presidente da Cooperativa do Queijo).

O sistema de bonificação é utilizado para que o preço-base do leite seja mantido constante por parte da diretoria. Esse preço-base é tomado pelo preço praticados na cidade de Belo Horizonte, que considera, inclusive, a aceitabilidade do consumidor em relação a uma alta nos preços dos produtos finais da cooperativa (ver Figura 66).

¹⁰² Farina et al. (1997, p. 190) afirma que o sistema de controle de preços ao produtor “tratava-se de um preço mínimo base (preço-cota), ao qual aplicavam-se descontos de acordo com a sazonalidade da produção (cota/excesso) e com a destinação do produto (consumo/indústria). O único pagamento diferenciado baseava-se no teor de gordura).

Figura 66 – Esquema funcional do sistema de precificação do leite na Cooperativa do Queijo



Fonte: elaboração própria.

Conforme se percebe na Figura 66, para o leite produzido na safra que excede o volume produzido na entressafra a política de precificação em relação ao preço-base estará tão somente atrelada ao percentual de ganhos com as vendas da cooperativa delimitado para esse fim. Esse percentual que irá valorar o preço-base a ser pago. Adicionalmente ao preço-base incidirá a complementação por qualidade.

Na assistência técnica, o empreendimento dispõe de um veterinário. Esse serviço de extensão rural, todavia, funciona em sistema de coparticipação, a cooperativa permite que o associado pague o veterinário por meio do desconto em folha do leite. Nesse caso, ao prestar seus serviços, o veterinário, em caso de opção por parte do associado, recebe seus honorários da cooperativa que posteriormente desconta os valores pagos na folha do leite do associado.

A gente tem veterinário aqui, mas a gente paga ele, desconta no pagamento de leite aqui. Se for lá na roça fazer um trem pra gente, ele cobra. Cobra da gente a corrida e o que ele faz lá (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Queijo).

A estruturação decisória da Cooperativa do Queijo é dividida em uma diretoria executiva, composta por três diretores titulares, o diretor-presidente, o diretor comercial e o diretor secretário. Esses três diretores mais dois outros, classificados como diretores vogais, formam o conselho de administração do empreendimento. O conselho fiscal compõe-se por três membros titulares e três suplentes.

Ao ingresso dos produtores rurais no quadro de associados da Cooperativa do Queijo é exigida uma integralização de capital não inferior a R\$ 510,00 (quinhentos e dez reais). Esse capital integralizado pelo associado, em caso de valor superior, será remunerado a uma taxa de juros de 10% (dez por cento) ao ano, caso existam sobras financeiras no exercício fiscal.

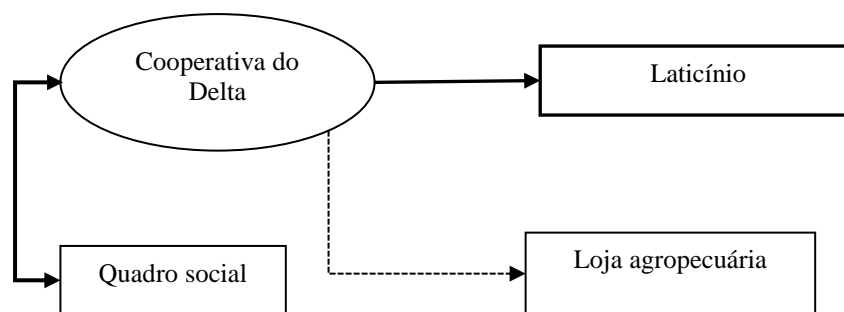
No aspecto financeiro, a Cooperativa do Queijo tem por delimitação estatutária o fundo reserva de 10% (dez por cento) das sobras líquidas e o FATES de 5% (cinco por cento). O restante do volume financeiro ainda disponível pode ser distribuído aos associados, caso a AGO opte por essa determinação. Em relação às sobras de 2015, por exemplo, optou-se pela incorporação do montante disponível ao capital de giro do empreendimento.

4.1.4 Cooperativa do Delta

A Cooperativa do Delta é uma cooperativa singular cuja fundação remonta o ano de 1959. Do período de sua fundação até seu efetivo funcionamento, com a recepção e o beneficiamento do leite, houve um espaço temporal de três anos. O empreendimento está situado na mesorregião do Vale do Rio Doce. Fundada por cerca de 180 produtores rurais, a Cooperativa do Delta contava em dezembro de 2014 com 2.148 produtores rurais associados, dos quais 1.362 eram fornecedores de leite.

Ao longo de sua existência, a Cooperativa do Delta já se estruturou de maneira diversificada. Na década de 80 atuou na segmentação de frigoríficos, atividade que foi paralisada em poucos anos depois. Em decorrência do abandono da atividade frigorífica, se pode afirmar que a estruturação do empreendimento em análise sempre esteve focalizada primordialmente na pecuária leiteira. Todavia, houve modificações significativas na forma como a atividade leiteira foi operacionalizada no empreendimento. Até o ano de 2008, a cooperativa apresentava a estruturação delimitada pela Figura 67.

Figura 67 – Estruturação da Cooperativa do Delta até o ano de 2008



Fonte: elaboração própria.

É possível perceber, pela Figura 67, que o negócio da Cooperativa do Delta até então se estruturou em torno da recepção/industrialização do leite de seus associados e da comercialização de insumos agropecuários, por meio de seus armazéns, enquanto unidades de negócios secundárias¹⁰³. O portfólio de negócios no laticínio, à época, focalizava a produção de queijos, bebidas lácteas, leite UHT, manteiga, iogurte, creme de leite, requeijão, sucos e doce de leite.

Em janeiro de 2008 houve um processo de reestruturação estratégica na cooperativa, em parte causada por déficits operacionais recorrentes nas demonstrações financeiras¹⁰⁴, no qual foi vendido, para uma empresa multinacional, aqui denominada Leite Brasil S.A., a coleta, a compra, a industrialização, a comercialização e a distribuição de leites, seus derivados e outros produtos sob a marca comercial até então operada pela cooperativa, a LACTISSE. No momento dessa negociação, a captação média da Cooperativa do Delta era da ordem de 600 mil litros de leite ao dia, advindos de cerca de 400 produtores rurais associados.

Posteriormente à negociação, a Cooperativa do Delta passou a atuar apenas a montante e na unidade de negócio secundária. Dessa forma, a cooperativa passou gerenciar a captação do leite e no fornecimento do *quantum* para o processamento no parque industrial, agora de propriedade da Leite Brasil S.A. À época da negociação houve esse arranjo (acordo) com prazo de 5 anos. Existia ainda a possibilidade de a Leite Brasil S.A. atuar também na captação de leite, em auxílio às operações da Cooperativa Delta, em virtude do tipo de negociação efetuada.

As explicações utilizadas por ambas as partes junto ao CADE para a consolidação do processo estão sumarizadas no Quadro 17.

¹⁰³ A Cooperativa do Delta conta com dois armazéns, um situado junto a sua sede administrativa e outro situado às margens de uma rodovia federal que margeia a cidade.

¹⁰⁴ Ata da AGO de 22/01/2007 aponta que no ano de 2005 houve gasto de 8 milhões a mais do que as entradas e no ano de 2006 essa insuficiência foi da ordem de 1,9 milhão de reais.

Quadro 17 – Razões apresentadas para a alteração estruturação da Cooperativa Delta

Perspectiva da Cooperativa Delta	Perspectiva da Leite Brasil S.A.
A operação representa para a Cooperativa Delta uma oportunidade proteger o patrimônio de seus associados, através da venda de grande parte de suas operações, obedecendo assim, uma tendência mundial de fusões e incorporações de um mercado globalizado e cada vez mais competitivo. Atrelado a isto a Cooperativa não estará abrindo mão de atuar como canalizadora da produção de seus associados, motivo pelo qual ela foi criada concentrando os seus esforços na eficiência econômica e não mais na abrangência e maior participação no mercado.	A Leite Brasil S.A. identificou na operação uma oportunidade de aumentar em seu grupo econômico no Brasil a produtividade/industrialização do produto leite e seus derivados bem como estar presente de maneira mais efetiva em uma região como o Estado de Minas Gerais que atende de forma incipiente com a estrutura que tem anteriormente à transação.

Fonte: processo de Ato de Concentração apresentado ao CADE (2008).

Decorrido certo tempo de efetivação da parceria – onde a cooperativa vendia o leite para a Leite Brasil S.A. – a referida empresa passou a se defrontar com problemas financeiros, houve um acúmulo de dívidas e, com isso, não foram quitadas duplicatas referentes ao fornecimento do leite pela cooperativa. A dívida em questão avolumou-se ao montante de mais de 15 milhões de reais em 2014.

Perante a esse cenário, os gestores da cooperativa optaram pela realização de um acordo judicial em que parte dessa dívida seria quitada pelo retorno da marca comercial a cooperativa, a mesma que foi vendida para a Leite Brasil S.A. em 2008. Assim, haveria a quitação de alguns recebíveis relacionados a créditos descobertos do leite fornecido pela cooperativa. O valor da aquisição da marca foi de cerca de R\$ 9,8 milhões.

No entanto, pelo fato de não possuir parque industrial para o processamento do leite, foi necessária a efetuação de uma nova parceria com a Leite Brasil S.A., que até então antes à não quitação de dívidas era a demandante do leite captado. A parceria, posteriormente a reaquisição da marca comercial, foi efetivada por meio de um contrato de fomento mercantil,

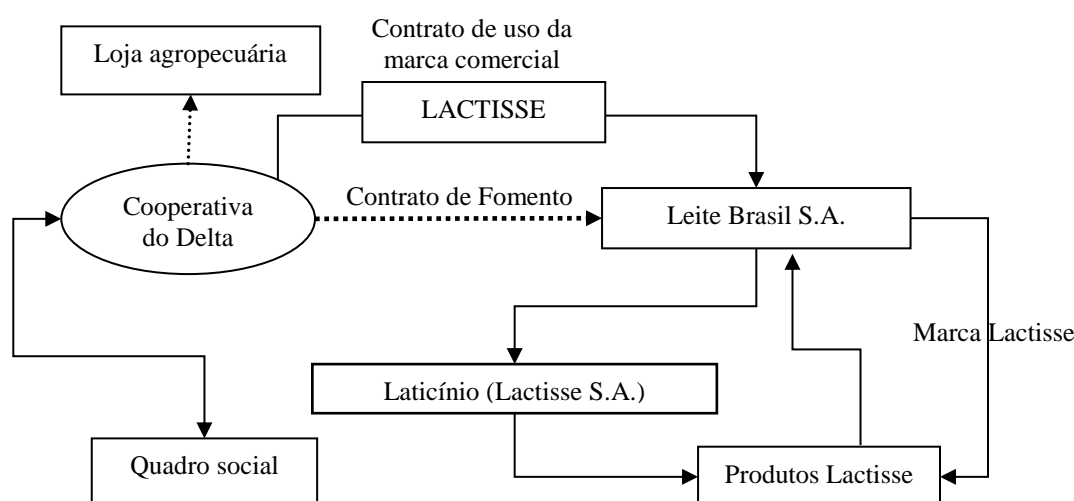
[...] para que não houvesse a descontinuidade do processo de distribuição e comercialização da marca LACTISSE, em 05 de setembro de 2014 a Cooperativa celebrou Contrato de Fomento Mercantil junto a Leite Brasil S.A. – em recuperação judicial, com o objetivo de viabilizar a atividade de produção da Leite Brasil S.A. mediante a destinação de recursos exclusivamente para a aquisição de matéria-prima, insumos e materiais de embalagem e para pagamento dos demais custos e despesas associados à industrialização dos produtos objeto da atividade industrial principal da Empresa, ou seja, os custos de produção (Relatório das Demonstrações Financeiras da Cooperativa do Delta de 2014).

Pela lógica do contrato celebrado, a Cooperativa do Delta fomentaria a compra do leite pela Leite Brasil S.A., insumo este beneficiado no laticínio local, mediante a constituição de consórcio com outra empresa, em vista do fato de que a esse tempo, a Leite Brasil S.A. já havia

repassado o parque industrial para a Lactisse S.A., empresa que assumiu a responsabilidade de liquidação e acompanhamento do cenário.

A Lactisse S.A. a partir desse cenário passou a atuar nas ações decorrentes das negociações entre a cooperativa e a Leite Brasil S.A. no âmbito das transações efetivadas em 2008. Conjuntamente a esse acordo houve também o arrendamento da marca comercial readquirida pela cooperativa a Leite Brasil S.A., no intuito de dar continuidade ao processo produtivo e a própria comercialização dos produtos com a marca em questão. Esse processo está representado na Figura 68.

Figura 68 – Estrutural da Cooperativa do Delta pós 2008



Fonte: elaboração própria.

A Cooperativa do Delta coleta¹⁰⁵ e vende o leite *in natura* para a Leite Brasil S.A. Esse leite, que em 2015 foi da ordem de 76,3 milhões de litros, é então destinado ao parque industrial da Lactisse S.A. para processamento.

Assim, o leite é adquirido da cooperativa pela Leite Brasil S.A., que também arrenda a marca comercial da mesma, e é direcionado ao parque industrial da Lactisse S.A. por um consórcio entre essa e a Leite Brasil S.A. Esse processo resulta na produção de leite UHT, bebida láctea e creme de leite. Percebe-se, a essa análise, que os produtos finais são de propriedade da Leite Brasil S.A., que também é a responsável pela comercialização dos mesmos.

¹⁰⁵ A coleta do leite junto aos produtores rurais associados (coleta à montante) é realizada por frota própria e/ou arrendada junto a carreteiros que prestam serviços à organização. Em 2014 a frota prestadora de serviços para a organização nessa etapa do processo produtivo perfazia o número de 34 veículos.

Além de atuar, mediante contratação de carreteiros, no processo logístico de captação de leite, a Cooperativa do Delta apresenta também processos logísticos próprios na sua unidade de armazém agropecuário. A distribuição de mercadorias oriundas dos armazéns agropecuários segue um cronograma geográfico delimitado em rotas, que é denominado de “Sistema Otimizado de Logística”.

Esse sistema, implementado em 2014, divide as rotas a partir de direções geográficas compreendidas em norte, sul, leste e oeste, com dias previamente delimitados para cada uma. A justificativa desse processo se dá pela amplitude geográfica de cobertura das ações da cooperativa, considerando-se que existem propriedades rurais de associados em pelo menos 57 municípios, além de clientes não-associados. Há também a possibilidade de aquisição de mercadorias por e-mail e telefone.

Na instância de tomada de decisão, a Cooperativa do Delta compõe-se de uma diretoria executiva formada por um diretor-presidente e um diretor vice-presidente. Ambos, conjuntamente com mais outros cinco membros titulares e dois membros suplentes integram o conselho de administração do negócio. Na instância de fiscalização, ou seja, no conselho fiscal, estão três associados titulares e três suplentes.

As atividades de orientação técnica na cooperativa são prestadas por veterinários, agrônomos e técnicos agrícolas próprios. Em relação aos serviços de orientação veterinária, cada cooperado dispõe de duas visitas gratuitas ao ano. Há também a possibilidade de visitas veterinárias subsidiadas pela cooperativa, em caso de uma necessidade superior ao número estabelecido para atendimento dos profissionais pertencentes ao quadro técnico do negócio. No tocante ao agrônomo, este oferece orientações relacionadas à melhoria do plantio, constituição de volumosos, demarcação de piquetes, etc.

Existiam no ano de 2015, no âmbito de extensão rural, ao menos cinco programas de melhoria da produção láctea na cooperativa. Essas iniciativas abarcam processos de melhoria genética, aspectos sanitários, formação profissional e OQS.

Em relação ao contexto da OQS, existe a presença do comitê educativo, criado em 1981, perfazendo em 2015 um total de ao menos 30 representantes, oriundos, portanto, das chamadas comunidades cooperativistas, existentes em igual número. Essas comunidades incorporam produtores rurais associados em regiões geográficas próximas e se reúnem uma vez a cada dois meses em média.

Além das reuniões realizadas nas comunidades cooperativistas, há a realização de reuniões com os líderes¹⁰⁶ das comunidades (comitê educativo) uma vez ao mês na sede da cooperativa. Para os trabalhos de OQS nessas comunidades, a cooperativa conta com um técnico cooperativista em seu quadro de colaboradores.

Nessas comunidades são realizadas atividades de ouvidoria no tocante às demandas dos associados locais a serem levadas para a AGO, bem como orientações dos representantes da gestão da cooperativa em relação ao que será proposto/apresentado na mesma.

Ato contínuo, o Sr. Presidente inicial relatando a realização de 12 (doze) Pré-Assembleias, contemplando 30 comunidades que compõe o sistema de organização do quadro social, além do Comitê Educativo, com a participação expressiva dos associados e de toda a família cooperativista (Ata da AGO de 21/03/2016).

Ainda em relação as ações de cunho social, a Cooperativa do Delta apresenta duas gratificações - o bônus fidelidade, que no ano de 2014 reverteu ao associado, no mês de dezembro, uma valoração de 30% em relação à média de leite fornecida de janeiro a novembro de maneira ininterrupta para a cooperativa pelos associados; e o bônus ração, referente à reversão das sobras do armazém em forma de ração aos cooperados, proporcionalmente ao volume de compra dos mesmos naquele local.

Na relação de precificação do leite dos associados, a cooperativa valora sob dois aspectos - a quantidade e a qualidade. Por decorrência, quanto maior o volume, maior o preço, e assim também em relação a qualidade (quanto maior a qualidade comprovada mediante parâmetros próprios, maior a valoração).

A Cooperativa do Delta delimita ainda algumas prescrições estatutárias em relação aos seus resultados financeiros líquidos. Essas delimitações seguem como parâmetro as sobras líquidas de cada uma das unidades operacionais e são as seguintes: 10% (dez por cento) para o Fundo de Reserva, 10% (dez por cento) para o FATES; e 40% (quarenta por cento) para a Reserva de Investimento e Desenvolvimento¹⁰⁷.

Ademais, a subscrição mínima de cada associado, no momento de ingresso na cooperativa não poderá ser inferior a 100 quotas-partes cada uma no valor de R\$ 1,00 (um real), mas variará de acordo com a produção do mesmo a ser comercializada via cooperativa, cabendo ao conselho de administração preceituar tal montante. Outro instrumento de capitalização, no âmbito de acréscimos da rubrica de capital social, diz respeito a possibilidade, sempre que assim decidir

¹⁰⁶ Cada uma das 30 comunidades cooperativistas apresenta dois líderes.

¹⁰⁷ Utilizado para a capitalização do negócio.

o conselho de administração, de a cooperativa reter até 4% da movimentação financeira de cada associado.

4.1.5 Cooperativa do Triângulo

A Cooperativa do Triângulo é uma cooperativa singular fundada em 1962 e tem sua sede localizada na mesorregião do Triângulo Mineiro. Em março de 2016, a organização detinha em seu quadro de associados 3.500 produtores rurais, dos quais aproximadamente 450 eram classificados como cooperados ativos no fornecimento de leite. Esses associados ativos remetiam cerca de 60 mil litros de leite ao dia para serem processados.

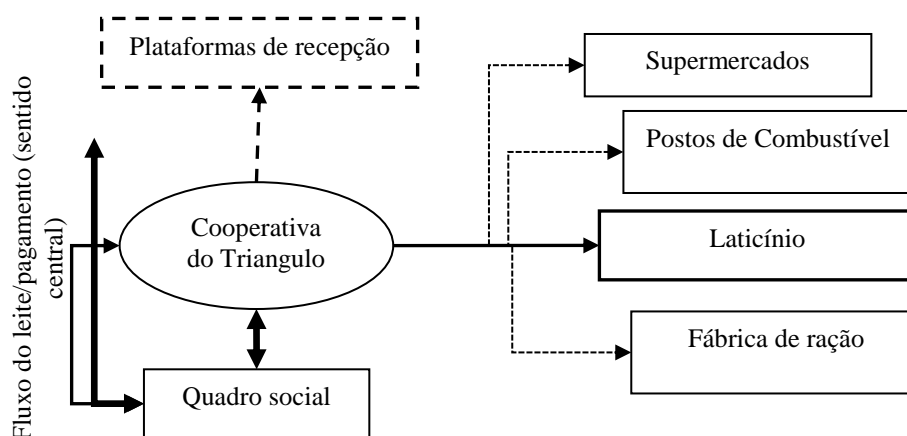
Em relação à sua estruturação, a Cooperativa do Triângulo sofreu mudanças expressivas entre o final da década de 90 e o início dos anos 2000. Essas mudanças foram decorrentes de uma necessidade de ajustes financeiros em virtude de déficits orçamentários recorrentes. Ocorreu, em resultado a esse cenário, um desinvestimento em distintas unidades de negócios.

A gestão dos cinco supermercados, dos quatro postos de combustíveis¹⁰⁸ e da fábrica de ração foi terceirizada e/ou vendida. À essa época, a cooperativa já contava com unidades de negócios (filiais) em quatro municípios de seu entorno geográfico e era a responsável pelo processo logístico a montante e a jusante da unidade de negócio principal (laticínio).

Durante a vigência do contrato, os arrendatários dos supermercados transformaram de maneira progressiva o perfil do negócio. Em relação a essas mudanças abandonou-se a comercialização de produtos característicos do ramo supermercadista e focalizou-se o negócio apenas no comércio de insumos agropecuários (lojas agropecuárias). A partir desse contexto, por volta do ano de 2006, a cooperativa reassumiu a gestão de tais negócios, mantendo o perfil de lojas de comercialização de insumos agropecuários.

¹⁰⁸ As áreas são de propriedade da cooperativa, mas os espaços são alugados aos atuais gestores desses empreendimentos.

Figura 69 – Estruturação da Cooperativa do Triângulo até o final da década de 90



Fonte: elaboração própria.

Além disso, como se percebe na Figura 69, a Cooperativa do Triângulo já pertenceu ao quadro social de uma cooperativa de segundo grau (cooperativa central), juntamente com outras 33 cooperativas singulares, cuja sede estava localizada no estado de São Paulo. A participação da Cooperativa do Triângulo nesse negócio era da ordem de 10% do capital integralizado no empreendimento, considerando-se o ano de 1998 com ponto referencial. Nesse mesmo ano, o montante destinado a processamento nos parques industriais da cooperativa central era da ordem de aproximadamente 180.000 litros/dia. Posteriormente, a partir do final da década de 1990 e início da primeira década dos anos 2000, por problemas financeiros na cooperativa central e na Cooperativa do Triângulo decidiu-se pelo desligamento da estrutura centralizada.

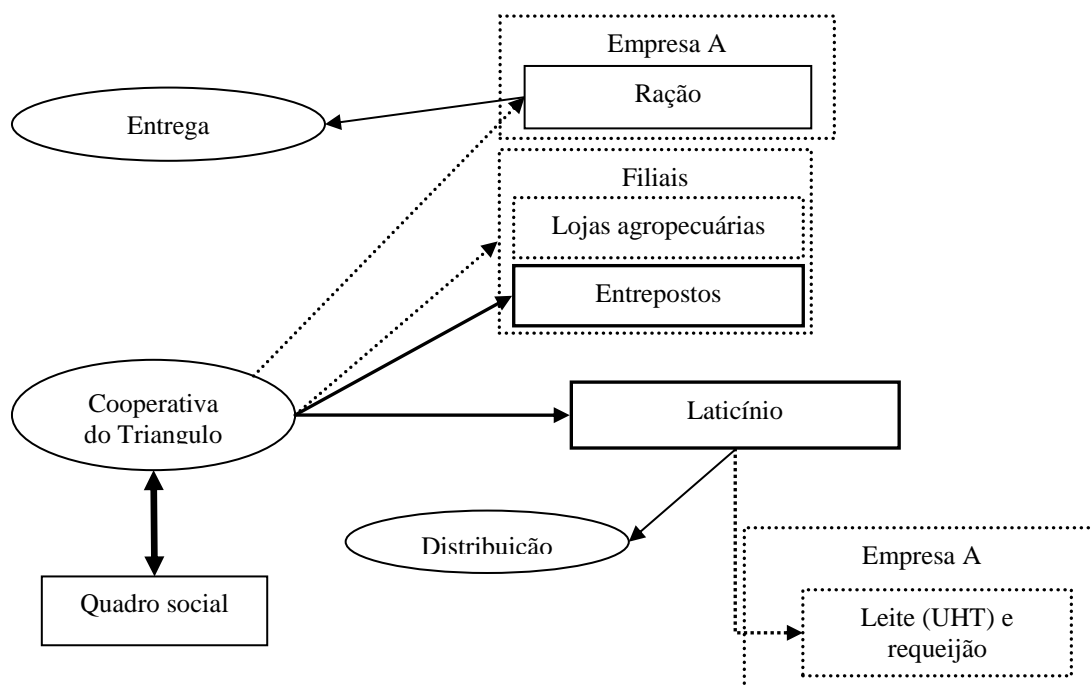
Em março de 2016, conforme já adiantado o empreendimento possuía além da unidade de negócios principal, mais duas unidades de negócios em atividades secundárias. Havia a loja de comercialização de insumos agropecuários no município sede da cooperativa, com mais quatro filiais em cidades próximas, e a unidade de comercialização de ração com a marca da cooperativa. Em relação a produção da ração necessário se faz a ressalta de que o processo de sua produção é terceirizado.

Conjuntamente às quatro lojas agropecuárias existem os entrepostos, que possuem plataformas locais para o armazenamento do leite captado nas regiões de atuação do negócio e, também departamentos de assistência técnica e apoio ao cooperado. Essa assistência técnica e o apoio se dá em relação a contabilização/análise do leite.

Em fevereiro de 2016 houve a instalação de um entreposto em mais um município da região de atuação da cooperativa. Todavia, pelo fato desse entreposto ter sido efetivado através de uma parceria com outra cooperativa, não há nessa localidade loja agropecuária. Nesse sentido, a

Cooperativa do Triângulo apresenta cinco entrepostos, nos quais em quatro deles há a figuração de lojas agropecuárias conjuntas a esses setores.

Figura 70 – Estruturação operacional da Cooperativa do Triângulo em 2016



Fonte: elaboração própria.

Em relação ao laticínio, a cooperativa tem por portfólio de produção o leite pasteurizado, leite longa vida (UHT), iogurtes, bebida láctea, queijo, mozzarella, requeijão e manteiga. É possível perceber também (Figura 70), que parte da produção da cooperativa é terceirizada.

Esse processo de terceirização de parte da produção láctea se deve ao fato de que o parque industrial atual do empreendimento não dispõe de equipamentos necessários ao envase do leite UHT e ao processo relacionado a fabricação de requeijão. Assim, esses dois produtos são produzidos em um parque empresarial externo, em regime de contrato de prestação de serviços¹⁰⁹.

Pelas limitações estruturais enfrentadas no parque industrial da cooperativa, em setembro de 2013, a diretoria indicou, e os associados deliberaram favoravelmente pelo início da construção de uma nova planta industrial com capacidade de beneficiamento de 300 mil litros/dia. Com um custo estimado entre 35 a 40 milhões de reais, a obra dessa nova planta

¹⁰⁹ Até o ano de 2014 o envase do leite UHT era realizado em uma planta industrial localizada no estado de Goiás. A partir de 2015 houve uma reformulação da parceria vigente e passou-se ao envase em um laticínio localizado em Minas Gerais.

industrial foi financiada mediante empréstimos bancários e tinha por expectativa da diretoria, à época, sua conclusão em agosto de 2014.

Contudo, por dificuldades na obtenção de créditos e no pagamento de amortizações junto a agências financeiras, aliado a frustração de receitas na cooperativa, a obra, até o primeiro semestre de 2016, ainda não havia sido concluída. Além disso, de maneira geral, a cooperativa já vinha se configurando em reincidentes períodos de crise financeira. Informações contidas na ata da AGO realizada pela cooperativa, referente aos dados financeiros do ano de 1999 já relatavam essas questões.

Houve inúmeras manifestações pela não aprovação do destino dos prejuízos apurados, apresentada pelo Conselho de Administração [...]. O plenário aprovou o rateio dos prejuízos entre os cooperados, OBSERVANDO O CRITÉRIO DA PROPORCIONALIDADE [...] (Ata da AGO da Cooperativa do Triângulo realizada em 28/03/2000).

No tocante ao processo logístico a montante - na captação de leite - a cooperativa utiliza-se da figura dos carreteiros, disponibilizando apenas o tanque (carroceria) para o armazenamento do produto.

É, na verdade, a gente terceiriza, temos os nossos transportadores, eles têm seus próprios caminhões, e o que a cooperativa tem são os tanques. O tanque é nosso. Mas a manutenção, tudo, é na parte terceirizada. A manutenção do tanque é nossa, mas do caminhão é deles [dos caminhoneiros] (Técnica Cooperativista entrevistada).

Na logística a jusante, a cooperativa também utiliza, majoritariamente, o mesmo procedimento, tem a propriedade da caçamba, mas terceiriza o caminhão¹¹⁰. Esse procedimento é utilizado tanto em relação à distribuição da ração, quanto dos produtos lácteos, que são distribuídos localmente na região de atuação do negócio.

O processo relacionado a fabricação de ração também é terceirizado, conforme já mencionado. A cooperativa, na verdade, apenas rotula produtos com sua marca, em vista do fato de serem produzidos por outra empresa.

Ao quadro de associados existem, de maneira autônoma e/ou com parcerias, ao menos três programas continuados voltados a melhoria da qualidade/quantidade da produção láctea dos associados. Outra ação da cooperativa é a realização de uma feira anual onde é possível ao associado, dentre ações de exposição, negociação de rebanhos, a aquisição de insumos a preços pré-fixados, dentre outras atividades.

¹¹⁰ Existem também caminhões próprios da cooperativa, que atuam na distribuição de ração e dos produtos lácteos, adquiridos, principalmente com recursos oriundos da recuperação de créditos do ICMS.

Há também a prestação de serviços médicos veterinários e agrônômicos aos associados para orientações técnicas. Esses serviços são subsidiados pela cooperativa e estão disponíveis tanto na sede do empreendimento, quanto nas filiais. Desde 2012 a cooperativa deixou de manter em seu quadro de colaboradores profissionais contratados para a atuação na área técnica. Dessa forma, atualmente o serviço de assistência técnica e extensão rural é terceirizado mediante contratos de prestação de serviços. Existe também convênios de saúde em que são oferecidos aos associados descontos em consultas médicas e na aquisição de medicamentos nas farmácias conveniadas.

A organização dispõe também do que se denomina de Núcleos de Desenvolvimento Cooperativista (NDCs), que é um órgão que agrupa, em determinadas regiões geográficas de atuação do empreendimento, produtores rurais para o desenvolvimento de atividades diversas, como palestras técnicas, cursos, seminários, dentre outras ações. Percebe-se, pelas definições empreendidas, que esses NDC's podem ser equiparados as comunidades cooperativistas, já analisadas em casos anteriores. Nesses núcleos, os NDC's, existe a escolha, dentre os pares, de um associado coordenador e um secretário.

Considerado como órgão consultivo junto ao conselho de administração, formado pelos coordenadores dos NDCs, com a finalidade de auxiliar a administração do empreendimento na tomada de decisão e na resolução de problemas, encontra-se a configuração do comitê educativo. Apesar de constar como regulamentação estatutária, as atividades desses comitês educativos estavam descontinuadas até setembro de 2015, quando houve a reativação das reuniões.

Além da configuração dos comitês educativos, existe o que na cooperativa se denomina de Reunião Bimestral com Cooperados, onde os membros da diretoria se deslocam até as cidades em que a cooperativa mantém atuação (lojas agropecuárias/entrepósitos), a fim de realizarem reuniões com o quadro social. Nesses encontros há também a realização de pré-assembleias, que são consideradas reuniões preparatórias para a AGO. Há também trabalhos com mulheres dos associados por meio do que se denominou, no âmbito da cooperativa, de núcleos femininos.

Estatutariamente, exige-se, na Cooperativa do Triângulo, aos novos associados um período de carência de dois anos, desde sua associação, para estarem aptos a serem votados. Além dessa prerrogativa, os associados que não estiverem na condição de ativos não poderão votar nem ser votados nas reuniões gerais colegiadas. Há, inclusive, a prerrogativa estatutária de estes serem eliminados do quadro social em caso de não realizarem nenhuma transação no prazo de doze meses com o empreendimento em qualquer de suas unidades de negócios.

A instância de tomada de decisão da Cooperativa do Triângulo, constituída pelo conselho de administração e a diretoria executiva, é formada por sete membros efetivos e três membros suplentes, dentre os quais o diretor-presidente e vice-presidente. A fiscalização compete ao conselho fiscal, que é composto por seis membros, dois quais três ocupam posição de suplência.

O valor mínimo a ser subscrito para que produtores rurais, situados nas áreas de abrangência da cooperativa, e com o perfil estatutário desejado, é de 100 quotas-partes, correspondendo a R\$ 1,00 (um real) cada quota-parte. Esse valor unitário mínimo sofre correção anual a partir do IGPM-FGV. Além disso, caso haja necessidade de capitalização do empreendimento, e em vista do fato de o associado ter optado pela integralização das quotas subscritas de maneira parcelada, o estatuto permite ao conselho de administração a delimitação de valores a serem retidos referentes as transações do associado para com a cooperativa, seja em mercadorias ou em relação a qualquer crédito.

A remuneração do capital investido pelo associado na cooperativa poderá ser realizada, a depender de decisão do conselho de administração, até o limite de 12% ao ano. Tal prerrogativa, no entanto, só pode ser aplicada em caso da existência de sobras.

Entre as sobras líquidas, se apuradas, de acordo com as delimitações estatutárias, haverá a imposição de destinação de 10% para o Fundo de Reserva, 15% para o FATES, 25% para o Fundo de Investimento e os demais 50% permanecerão a disposição da AGO.

4.1.6 Cooperativa do Oeste

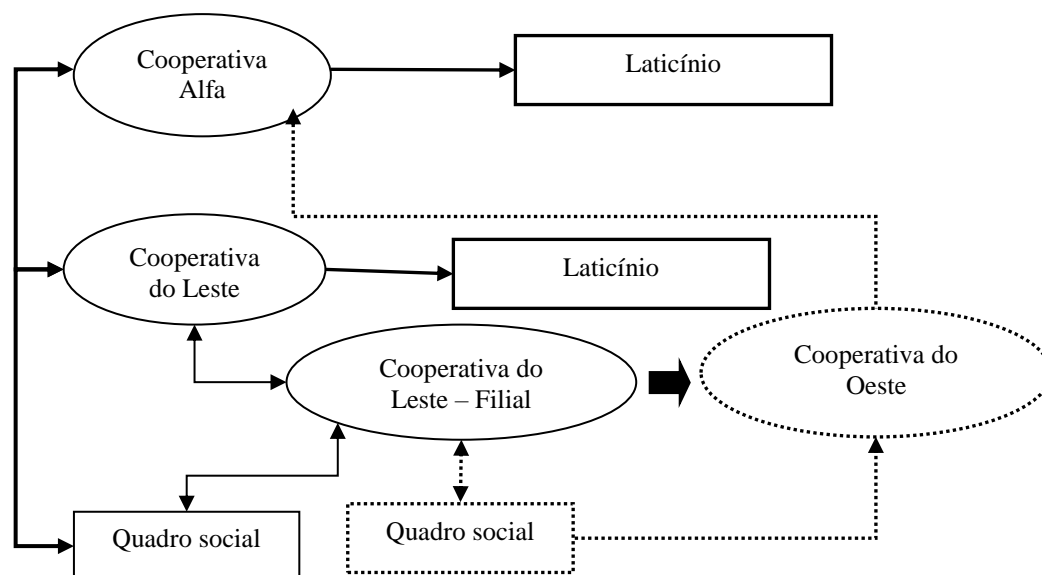
A Cooperativa do Oeste é uma cooperativa singular e teve sua constituição datada do ano de 1990. No momento de sua constituição, o quadro de associados foi de 25 produtores rurais. A mencionada organização está localizada na mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte.

Avulta-se o fato de que a Cooperativa do Oeste foi criada a partir do desmembramento de outra cooperativa, aqui denominada de Cooperativa do Leste. De maneira mais clara, a Cooperativa do Oeste figurava, até o momento de seu desmembramento, como empreendimento filial da Cooperativa do Leste.

Os produtores rurais, à época, perceberam a viabilidade de criarem um empreendimento cooperativo local. Como a Cooperativa do Leste fazia parte do quadro de associadas da Cooperativa Alfa¹¹¹ decidiu-se, ainda na assembleia de constituição da Cooperativa do Oeste, por sua filiação na mesma. Esquemáticamente, esse processo pode ser visualizado na Figura 71.

¹¹¹ Cooperativa central anteriormente analisada nesta pesquisa.

Figura 71 – Processo representativo do cenário de criação da Cooperativa do Oeste



Fonte: elaboração própria.

A Figura 71 delimita o fato de que, até o ano de 1990, os produtores rurais ligados a Cooperativa do Oeste compunham o quadro de associados de uma filial da Cooperativa do Leste, que era associada na Cooperativa Alfa. Foi a partir da decisão de que haveria a necessidade de se criar um empreendimento mais próximo, que parte dos produtores rurais locais, ligados a unidade filial, decidiram pelo desmembramento da Cooperativa do Leste criando a Cooperativa do Oeste. Nesse mesmo contexto de constituição, como já informado anteriormente, optaram pela filiação do negócio a Cooperativa Alfa (linhas pontilhadas da Figura 71).

Do momento de sua constituição, em 1990, ao final da primeira década dos anos 2000, a Cooperativa do Oeste passou por mudanças estruturais consideráveis. Nesse período, além de comercializar o leite *in natura* para a Cooperativa Alfa, o empreendimento também passou por uma industrialização própria e investiu em duas unidades de negócios secundárias.

Nessa atuação secundária, a cooperativa já coordenou duas unidades de lojas agropecuárias, uma no município em que está sediada e outra em município próximo. Ademais, no ramo de supermercados, foi proprietária de duas lojas, igualmente ao caso da loja agropecuária, uma no município de sua sede e outra em cidade próxima. Houve também nesse período a constituição de um posto de distribuição dos produtos lácteos na cidade de Belo Horizonte.

No ano 2000, por deliberação de uma AGE, os associados da Cooperativa do Oeste decidiram pelo desligamento do empreendimento do quadro social da Cooperativa Alfa. Em decorrência desse fato, a cooperativa passou a negociar o leite no mercado sem a exclusividade

de entrega para a cooperativa central, uma vez que o vínculo relacional foi finalizado. Além de oferecer leite no mercado *spot*, a cooperativa deu segmento a sua produção própria, que a época constituía um portfólio de produtos de queijos, doce de leite, requeijão, manteiga e o envase de leite tipo C.

Por volta do ano de 2005 o empreendimento se defrontou com um processo de alto endividamento que cerceava a obtenção de créditos para investimentos. Complementarmente percebeu-se que algumas unidades de negócios secundárias eram deficitárias do ponto de vista de seus retornos financeiros.

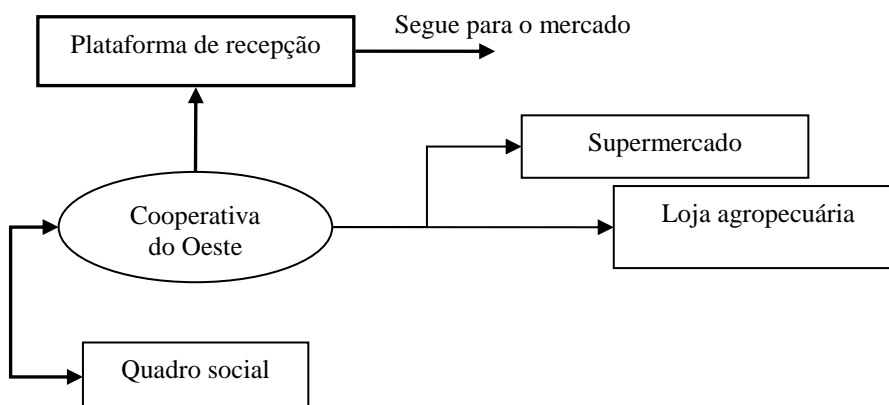
À vista disso foi decidido pela venda de uma unidade de supermercado localizada na cidade em que se localiza a sede da cooperativa, uma loja agropecuária localizada também em cidade vizinha e do ponto de distribuição localizado na capital do estado. Nesse mesmo período, ao menos um imóvel de propriedade da cooperativa foi vendido.

No tocante ao processo de processamento do leite, nos anos de 2007 e 2008, por força de decisão judicial em desfavor da cooperativa, houve a necessidade de interrupção do processamento do leite na planta industrial do empreendimento. Essa decisão foi decorrente de não atendimento, por parte da cooperativa, de algumas determinações judiciais.

Nós deixamos de industrializar porque foi exigência do meio ambiente [...]. E a gente tinha um prazo pra funcionar o tratamento de efluentes. E nós não demos conta de fazer isso dentro do prazo sabe. Aí chegou uma promotora nova pra aqui e fechou as portas. Lacrou nosso laticínio aqui. Nós tinha uma distribuição até relativamente boa em Belo Horizonte. Perdemos muito dinheiro na época, fechamos a distribuição lá. Aí eu desanimei de gente voltar a industrializar (Diretor-presidente da Cooperativa do Oeste).

Com a interrupção da manufatura do leite e a venda de parte das unidades de negócios secundárias, a Cooperativa do Oeste, no ano de 2016, apresentava a estruturação evidenciada pela Figura 72.

Figura 72 – Estruturação da Cooperativa do Oeste em 2016



Fonte: elaboração própria.

Como se observa na Figura 72, a cooperativa capta o leite junto aos produtores rurais associados, por meio de processo logístico próprio, armazena o leite provisoriamente e o destina ao comprador final. Além dessa operação principal, a cooperativa mantém ainda um supermercado em município próximo a cidade onde está localizada sua sede e uma loja agropecuária no município que sedia o negócio.

Na política de precificação, a cooperativa em questão adota duas prerrogativas, a quantidade e a qualidade. Em 2016 o quadro social da Cooperativa do Oeste era composto por 2.180 associados. Desse total, cerca de 260 eram classificados como associados ativos. Esses associados ativos remetiam aproximadamente 50 mil litros de leite/dia. Decorre dessas informações que a média de produção diária dos associados da cooperativa fica próxima a 190 litros/dia, o que expõe o fato de que em sua maioria são associados de pequeno porte produtivo.

O produtor que produz 50 litros e produtor que produz, um maior produtor que produz próximo... nós não temos grandes produtores, produtores de 10.000. Nosso produtor maior não chega a 2.000. [...] a nossa cooperativa é importante eu te dar essa notícia, a nossa cooperativa não tem *know-how* para estar comprando um leite de 2.000 mil, 3.000 mil litros, nós não temos preço para ele (Diretor- financeiro da Cooperativa do Oeste).

Quanto aos serviços sociais, a Cooperativa do Oeste mantém convênios voltados a concessão de descontos ao quadro de associados com profissionais das áreas médicas, hospitalares e dentárias.

O valor da subscrição mínima para o produtor rural tornar-se associado ao negócio em questão é de 360 quotas-partes no valor de R\$1,00 (um real) cada uma. Todavia, esse valor poderá ser variável, inclusive sendo tomando como parâmetro de revisão anual, a depender da necessidade de formação de capital da cooperativa e do volume médio diário de leite por ela recebido. O processo de integralização desse capital pode ser realizado mediante o abatimento

(desconto) de até 5% (cinco por cento) sobre o valor mensal de leite comercializado via cooperativa.

Na organização decisória, a Cooperativa do Oeste apresenta um conselho de administração composto por quatro membros titulares e dois suplentes. Dentre os membros titulares figuram o diretor-presidente e o diretor-administrativo, ambos responsáveis pela tomada de decisão imediata do negócio, quando não há a exigência de decisão colegiada do conselho. Igualmente aos demais casos analisados, o conselho fiscal é composto por três membros titulares e três membros suplentes.

As destinações estatutárias da Cooperativa do Oeste, a partir da apresentação das sobras líquidas, estão assim referenciadas: 40% (quarenta por cento) para o Fundo de Reserva e 20% (vinte por cento) para o FATES. O valor restante, em caso de existência, deve ser distribuído, se assim deliberado pela AGO, aos associados na medida de sua utilização da cooperativa.

4.1.7 Cooperativa Australiana

A Cooperativa Australiana (CA) é uma cooperativa singular localizada na Austrália. A CA foi criada em 1900 no estado de New South Wales e, ao longo dos anos, sofreu algumas mudanças estruturais.

Atualmente¹¹², a cooperativa possui 463 associados em 217 fazendas localizadas em quatro estados da Austrália – Queensland, New South Wales, Victoria, e South Australia. Esses membros possuem produziram uma média anual de 1,2 milhão de litros. Assim, a cooperativa comercializou no ano de 2016/2017 aproximadamente 270 milhões de litros/ano.

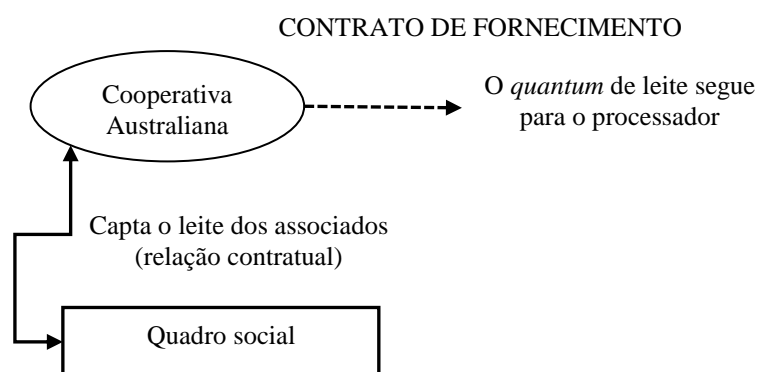
O número de unidades produtivas (fazendas) difere do número de associados pelo fato de existir determinação estatutária de que o secretário tem a prerrogativa de dar um mesmo registro de sócio aos produtores que ele acreditar que só assim atenderão a condição de serem qualificados como membros ativos. Isso poderá ocorrer em razão da associação desses produtores na mesma fazenda ou em depósitos de recebimento conjunto.

A despeito de no passado ter apresentado características de uma cooperativa de produção, na época atual a CA é considerada uma cooperativa de fornecimento de leite (cooperativa de *commodities*). Em decorrência de sua atual opção estrutural, a cooperativa concebe como funções primárias as seguintes atividades: dar disposição ao leite adquirido de seus membros (comercializar) e/ou ofertar o leite para um membro processá-lo. Assim, a estruturação do empreendimento pode ser visualizada nas linhas contínuas da Figura 73, e as

¹¹² Ano de referência 2016.

ações por ela empreendidas em relação a comercialização dos produtos dos associados nas linhas pontilhadas da mesma figura.

Figura 73 – Estruturação operacional da CA



Fonte: elaboração própria.

A estrutura operacional reduzida faz com que a CA mantenha também um quadro de colaboradores reduzidos. No ano fiscal de 2015/2016 haviam quatro colaboradores.

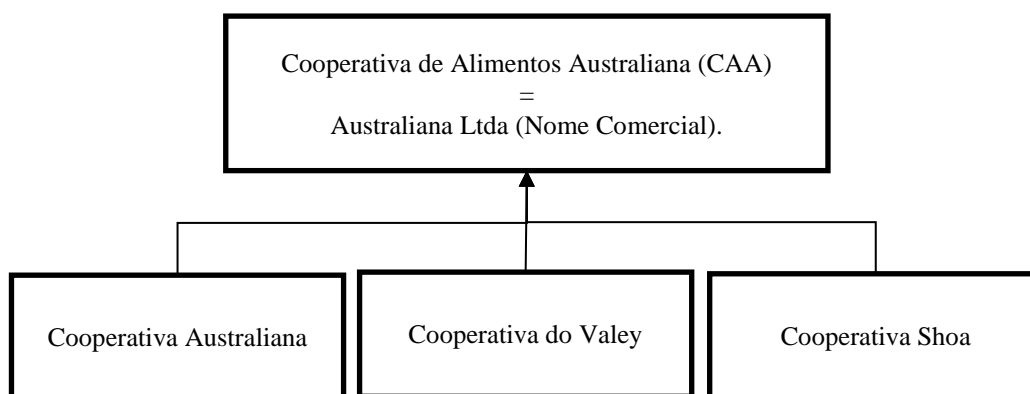
Contudo, conforme já adiantado, a CA nem sempre apresentou a mesma estruturação operacional. Criada por 65 produtores rurais com o intuito de vender de forma direta aos consumidores finais o leite e queijo produzido nas fazendas ao longo dos anos iniciais, com o desuso do método de venda de leite, que eram acomodados em latas nas partes de trás dos carros, houve a necessidade de se alterar a estruturação do negócio.

Em 1935 a cooperativa adquiriu em Sydney sua primeira unidade fabril com o intuito de envazar em garrafas o leite fresco. Na década de 1950 o empreendimento foi selecionado para fornecer leite para diversas escolas na região metropolitana da mesma cidade. Foi nesse mesmo período que a organização abriu outra planta industrial para o engarrafamento de leite fresco em Griffith, cidade também localizada no estado de New South Wales.

Durante a década de 1960 foram incorporados ao portfólio de negócios da cooperativa a produção de queijos e iogurtes. Na década seguinte, adotou-se a tecnologia de produção de leite UHT.

Entretanto, foi durante meados dos anos de 1980 e início da década de 90 que houveram mudanças no sentido de uma expansão física do negócio. Nesse período, a cooperativa passou por um processo de fusão com outras duas cooperativas. Por essas fusões criou-se uma nova cooperativa. Essa nova cooperativa respondia pela coleta, processamento, embalagem, distribuição e comercialização do leite e de seus subprodutos (queijo, iogurte, etc.). O esquema estrutural oriundo desse processo de fusão pode ser visualizado na Figura 74.

Figura 74 – Processo de criação da Cooperativa de Alimento Australiana



Fonte: elaboração própria.

Conforme se percebe, a CA passou por um processo de fusão com a Cooperativa do Valey e a Cooperativa Shoa criando a Cooperativa de Alimentos Australiana (CAA). A CAA optou por permanecer com a marca comercial, até então utilizada, aqui denominada de Australiana.

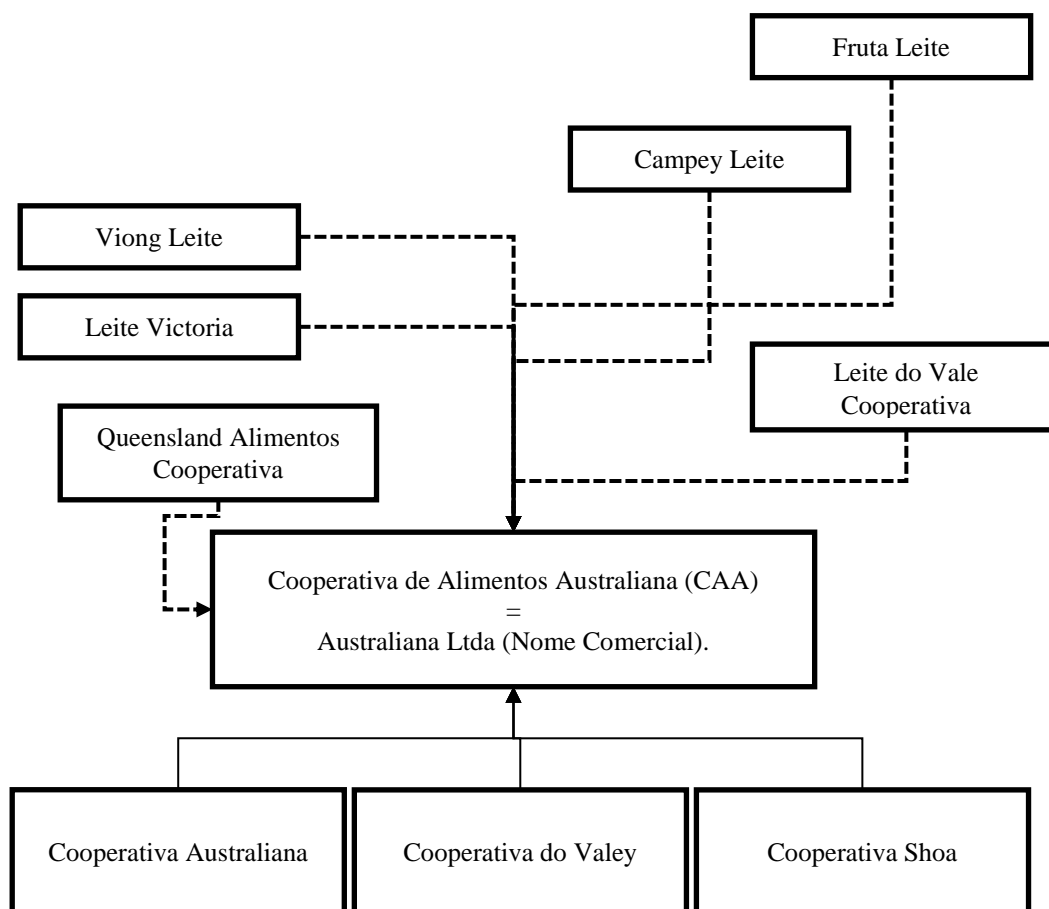
As mudanças no sentido de expansão do negócio não foram interrompidas com a criação da CAA. Em 1993 houve a aquisição de uma nova fábrica no estado de Victoria, aqui denominada Leite Victoria. No mesmo ano, os membros aprovaram uma compra compulsória de quota¹¹³.

Ademais, durante os anos de 1994/99 foram incorporadas ao negócio mais três unidades, por meio de aquisição, a Campey Leite, a Fruta Leite e Viong Leite. Houveram também a constituição de alianças estratégicas com a Maluma Alimentos, no estado de Queensland, e com a Leite do Vale, situada no estado de South Australia. Nessa mesma época houve a compra de três marcas comerciais de queijo, três de leite, o licenciamento de uma outra marca comercial e o lançamento da marca própria de leite da cooperativa Australiana.

Ocorreu ainda, no mesmo período, a fusão de mais duas cooperativas ao negócio da CAA. Por essas alterações, a cooperativa, ao final da década de 90, apresentava a estruturação evidenciada na Figura 75.

¹¹³ Esse mecanismo, conforme já mencionado, tinha por obtivo a obrigação de os associados injetarem mais recursos financeiros na cooperativa por meio da aquisição complementar de quotas-partes.

Figura 75 – Estruturação da CAA no final da década de 90 em relação às fusões com outras cooperativas



Fonte: elaboração própria.

Já no ano 2000, diante a essa expressiva incorporação/fusão com novos negócios, a CAA foi considerada uma das maiores empresas de produtos lácteos da Austrália. Essa classificação ensejava um volume considerável de recursos para investimentos¹¹⁴, na medida do fato de que nessa época a cooperativa iniciou seu processo de exportação de queijo e leite em pó para a Ásia.

Como não haviam recursos suficientes para investimentos, desde o ano de 2001 os gestores passaram a analisar alternativas estruturais ao negócio que permitisse a captação de capital. Em manifestação à Comissão Australiana de Competitividade e Consumo (CACC), em 2016, a cooperativa, por seus gestores, contextualizou os motivos que ensejavam a necessidade de uma nova estruturação.

A desmutualização/descooperatização de entidades na indústria do leite é largamente explicada pela inabilidade dos membros de continuar a fomentar capital, com a necessidade requerida, no negócio, e o crescimento do setor

¹¹⁴ Issar (2004).

varejista (ex.: os supermercados e lojas de conveniência). Como o setor de varejo se tornou mais e mais consolidado, os negócios lácteos precisam igualmente se consolidarem (trecho da manifestação da CA à Comissão Australiana de Competitividade e Consumo em 2016).

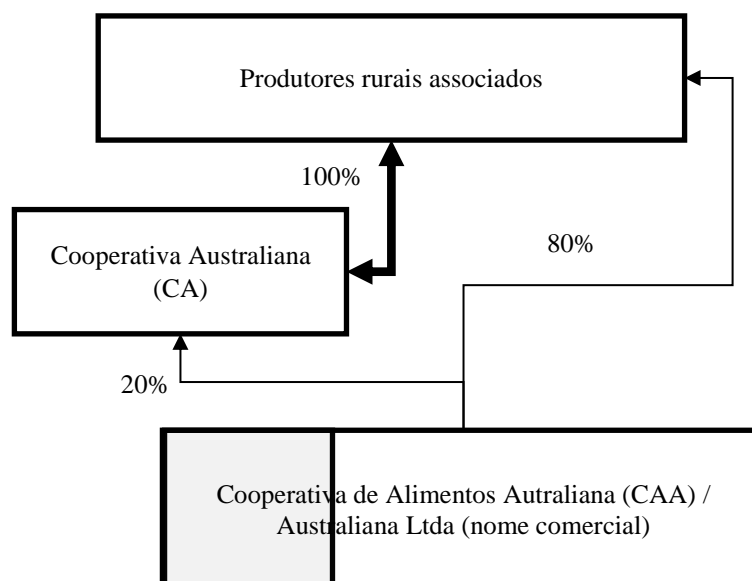
Em vista disso, a ideia concebida, naquele momento, foi converter a cooperativa em uma empresa de natureza limitada e criar uma nova cooperativa à parte para o fornecimento de leite a essa nova empresa, que passaria a ser a responsável pelo processamento do leite. Por esse planejamento inicial, a cooperativa teria o controle acionário da nova empresa por concentrar 75% das ações. Entretanto, pelas incertezas da operação e o receio de perda de poder dos associados não foi concretizada a mudança naquele momento.

A efetivação de uma nova reestruturação ocorreu em junho de 2004, quando houve a criação de uma nova cooperativa, que passou a ser denominada de Cooperativa Australiana (CA). Essa estruturação só foi possível mediante concordância da maioria dos associados por meio de votação em cédulas postais¹¹⁵.

A partir da tomada de decisão para a reestruturação, todos os produtores rurais membros até aquele presente momento, foram filiados na CA, que era 100% controlada pelos associados. A CAA, que utilizava o nome comercial de Australiana Ltda, passou a ser uma empresa cooperativa à parte (Figura 76).

¹¹⁵ O artigo 64 do regimento interno da CA permite o uso de cédulas postais para a determinar questões e/ou propostas na cooperativa. As decisões passíveis de serem implementadas a partir desse instrumento constam de resolução interna aprovada pelos membros.

Figura 76 – Processo de recriação da CA a partir de junho de 2004



Fonte: elaboração própria.

Nesse processo de reestruturação, 80% das quotas-partes da CAA foram alienadas diretamente aos produtores rurais e os 20% restantes permaneceram de propriedade da CA. Por esse novo contexto, a CAA continuaria funcionando de forma independente como uma empresa cooperativa de processamento e manufatura, e a CA, cooperativa recém-criada, passaria a fomentar a Australiana Ltda/CAA em relação ao leite, a partir de uma perspectiva de cooperativa de suprimento desta última. Esse fomento de leite seria efetivado mediante um contrato de fornecimento de leite.

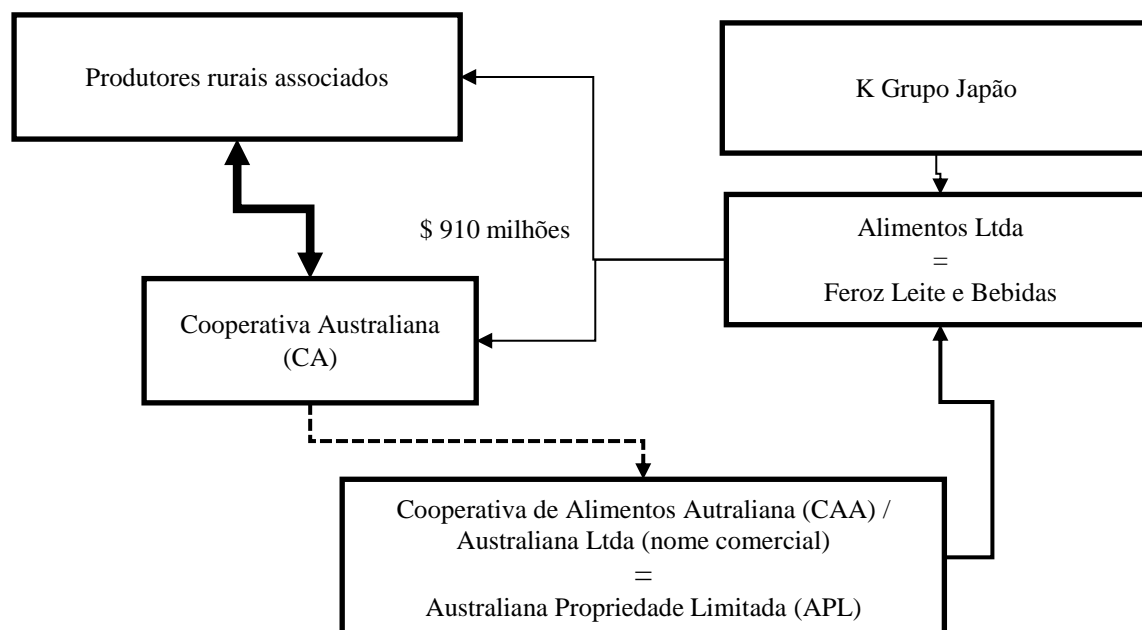
Entretanto, em 2008 decidiu-se pela venda da CAA para uma subsidiária australiana de propriedade de uma *trust*, a Feroz Leite/Alimentos Ltda. e Bebida. Essa *trust* tem por acionista uma empresa japonesa pertencente ao Grupo K Japão.

A venda envolveu valores financeiros da ordem de \$ 910 milhões de dólares australianos naquele ano. Os valores recebidos foram distribuídos aos produtores rurais associados da CA a título de dividendos.

Quando nós decidimos por essa configuração.... Quando nós vendemos a CAA.... Nós deliberamos por essa configuração para ajudar os membros (Diretor-presidente da Cooperativa Australiana).

A forma de negociação e a nova estruturação pode ser visualizada na Figura 77. A partir dessa negociação, a Australiana Ltda/CAA deixou de ser cooperativa e passou a ser uma empresa de propriedade limitada, recebendo, por isso, o nome de Australiana Propriedade Limitada (APL).

Figura 77 – Processo de venda da CAA



Fonte: elaboração própria.

Há de se ressaltar, conforme já mencionado, que já vigorava desde 2008, quando se deu a reestruturação do negócio, um contrato de fornecimento de leite de longo prazo entre a CA e a Australiana Ltda (antiga CAA). Com a venda da Australiana Ltda/CAA para a Alimentos Ltda/Feroz Leite e Bebidas, uma das questões discutidas para a efetivação da negociação era a necessidade de uma alteração no contrato de fornecimento de leite de forma a adequá-lo à nova estruturação do negócio.

O Contrato de Fornecimento de Leite (MFL) continuará a obrigar a CAA ao pagamento de preços comerciais pelo leite, o qual continuarão a serem determinados por fatores tais quais os preços no mercado. [...] o contrato revisado da CA foi necessário por causa da necessidade de oferecer aos produtores rurais Contratos Revisados de Fornecimento de Leite antes da finalização da transação e adicionalmente para promover aos fazendeiros um nível de certeza relacionado aos preços que serão praticados pela CAA posteriormente à transação [venda da empresa] (trecho da solicitação de autorização apresentada pela CA à Comissão Australiana de Competição e Consumo para revisão dos termos do contrato em vigência, 02/08/2008).

Percebe-se, nesse sentido, que um dos critérios de negociação foi o de a CAA respeitar o prazo de vigência do contrato de fornecimento em vigor naquele momento. Esse prazo se encerraria no ano de 2017¹¹⁶.

¹¹⁶ O referido contrato, antes de ter seu prazo encerrado foi aditado de forma a uma postergação de sua data final, que passou a ser de até 2019.

Por essa negociação, a cooperativa passou a não possuir nenhuma infraestrutura operacional de processamento de leite. A partir de então, a CA atua apenas como empreendimento de fornecimento de leite para a Australiana Ltda (antiga CAA).

Na vigência contratual em vigor, ou seja, entre a CA e a Australiana Ltda, existem algumas determinações a serem seguidas, constantes no contrato de fornecimento de leite, essas determinações podem ser visualizadas no Quadro 18.

Quadro 18 – Características do contrato de fornecimento de leite entre a CA e a Feroz leite e bebidas Ltda

PERSPECTIVA CONTRATUAL	DETERMINAÇÃO
Coleta garantida	A Feroz leite e bebidas Ltda concordaria em tomar e coletar todo o leite fornecido pelos membros da CA.
Política de igualdade de preços e de valoração	O preço pago pela Feroz leite e bebidas Ltda deve ser o mesmo preço que a CA paga para seus membros.
Demanda cheia antecipada	A Feroz leite e bebidas Ltda pode indicar necessidade de leite através do que é denominado de Demanda Cheia Antecipada (DCA) em cada região.
Preço de mercado	Os agricultores devem receber o valor de mercado ou o preço em cada região para o leite necessário para atender a DCA.
Disputa	Em caso de divergências relacionadas ao preço de mercado ou ao preço do DCA há um processo de mediação mediante a participação de um terceiro com experiência no mercado de leite, cuja decisão é a final.
Taxa de ajuntamento	A Feroz leite e bebidas Ltda é obrigada a pagar uma taxa para a CA de maneira a cobrir os custos de agregação (ajuntamento) do leite.

Fonte: contrato do fornecimento de leite entre a CA e a Feroz leite e bebidas Ltda (2004).

Sob a perspectiva das características evidenciadas no Quadro 18, antes do final de cada ano fiscal a CA e a Feroz leite e bebidas Ltda definem a manutenção e/ou incorporação de novas perspectivas para o próximo período.

Para a entrada de novos produtores no quadro social da CA existe a necessidade de atendimento de algumas exigências estatutárias em relação à quantidade mínima de leite a ser transacionada para com a cooperativa. Nesse sentido, o estatuto social da CA elenca cada um dos condicionantes a ser preenchido pelo potencial candidato a membro. O Quadro 19 apresenta, de maneira detalhada, como cada um desses condicionantes deverá ser atendido.

Quadro 19 – Requisitos para admissão de produtores rurais ao quadro social da CA

Regra	Pressuposto
Oferta Direta	Ofertar ao menos 2.400 litros (não adquiridos de uma terceira parte) de leite para a cooperativa em qualquer período de 7 dias consecutivos durante um ano ¹¹⁷ .
Oferta Indireta	Ofertar ao menos 2.400 litros de leite (não adquiridos de uma terceira parte) para o depósito de leite ao menos em 7 dias consecutivos no ano e este depósito de leite ofertar ao menos 10.000 litros de leite para a cooperativa no período relevante
Depósito de Leite	O membro exerce negócio com a cooperativa como depósito de leite. Esse depósito tem de fornecer à cooperativa ao menos 40.000 litros de leite no período relevante
Fusão	O membro foi associado de uma cooperativa que foi incorporada e forneceu ao menos 2.400 litros de leite no período relevante nos seis meses anteriores à incorporação.
Produtor conjunto/engajado	O membro é um produtor rural conjunto ou engajado em uma fazenda. Fazenda esta que durante o período relevante cumpriu com as delimitações das três regras iniciais. Nesse caso, a fazenda é entendida como membro.

Fonte: Estatuto social da Cooperativa Australiana.

Além de cumprirem as regras de fornecimento delimitadas no Quadro 19, os produtores rurais candidatos a se tornarem associados têm de realizarem a integralização de ao menos 500 quotas, tendo cada uma o valor de \$1,00 (um dólar australiano). Já membros conjuntos/engajados, a exigência é de que nenhum deles, individualmente, possua menos de 100 quotas¹¹⁸. Para estes membros, a depender de decisão do secretário da cooperativa, pode haver a possibilidade de receberem um mesmo número de matrícula¹¹⁹.

A despeito do fato de a cooperativa ter sua sede no estado de New South Wales, seus associados encontram-se dispersos em uma ampla área geográfica, conforme mencionado anteriormente. Dessa forma, as ações empreendidas tanto no aspecto estatutário, quanto no aspecto de tomada de decisão, focalizam seis regiões geográficas as quais a cooperativa possui membros, são elas: 1) Extremo Norte de Queensland; 2) Sudeste de Queensland e Norte de New South Wales; 3) Central de New South Wales; 4) Central de South Australia; 5) Riverina e Victoria; 6) parte ocidental de Victoria e Sudeste de South Australia.

Essas regiões são levadas em consideração nos contratos de fornecimento de leite celebrados entre os produtores rurais e a CA. A situação do associado para com a cooperativa, no fornecimento de leite, pode diferir de duas formas – existe a possibilidade de o membro entrar em um contrato de fornecimento que contenha um prazo fixo e um volume definido, ou simplesmente optar por enviar o leite para a CA sem contrato.

No caso da assinatura do contrato de fornecimento por prazo e volume definido, como o próprio nome já informa, há basicamente a definição do prazo e do volume a ser fornecido. Esses contratos têm uma validade variável, que depende da opção escolhida pelo produtor e da

¹¹⁷ O período de 7 dias consecutivo é chamado de período relevante.

¹¹⁸ Conjuntamente não devem ter menos que 500 quotas e individualmente não menos que 100.

¹¹⁹ Essa é a definição da expressão associados conjugados, previamente citada.

região geográfica em que se encontra o mesmo. O Quadro 20 apresenta as diferenciações quanto as possibilidades de tempo de contrato e os principais fatores a interferirem nessa diferenciação.

Quadro 20 – Fatores intervenientes nos contratos de fornecimento de leite na CA

Região	Tempo de contrato (anos)	Sistemas de quotas
NSW/SEQ	1, 3 ou 5	Não
FNQ	1, 2 ou 3	Sim
VIC/SA	1 ou 3	Não

Fonte: elaboração própria.

Além das variáveis de tempo em que os contratos podem ser realizados, há ainda para os produtores rurais da região de FNQ, a possibilidade de incidência de preços menores àquele preço-base divulgado em caso de uma produção acima do volume mensalmente contratado pela cooperativa¹²⁰. Nas outras regiões não vigora esse tipo de política.

A cooperativa tem por atribuição anunciar, no início de cada ano fiscal, um preço mensal de garantia mínimo básico - preço-base - que incidirá nos contratos, excetuando-se nas relações com os produtores sem contrato. Especificamente para os produtores da região Sul existe a possibilidade de se optar por contratos de oferta de preço variável e também por uma conjugação de um determinado percentual do contrato em que incidirão as ofertas de preços fixos e de preços variáveis.

Dessa forma, o leite passa a ser pago a partir desse preço-base. O preço-base é calculado de forma diferente para as regiões de atuação da CA e são garantidos para todo o ano fiscal para o leite contratado. Os produtores tomam nota dessas decisões pelo fato de que em junho de cada ano informativos denominados de “Carta Anúncio de Preços (CAP’s)” são divulgados pelos gestores da cooperativa. São divulgadas três CAP’s, uma para região Norte, uma para a região Central, e outra para a região Sul¹²¹.

O preço-base é definido a partir de uma negociação entre a Cooperativa Australiana e a CAA, e toma como referência um determinado nível de gordura e proteína. Variações nesses fatores no leite entregue pelo produtor rural acarretarão em oscilações no preço mínimo garantido. Como informa a política de leite da cooperativa, o preço-base é resultado de uma ampla gama de fatores, como a competitividade, condições internas às fazendas, com destaque para as variáveis climáticas, a finalidade em que o leite captado está tomando e as ações do

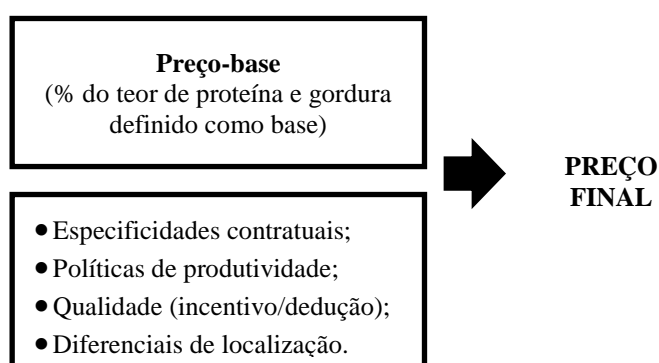
¹²⁰ Deduções são resultantes da entrega de volumes acima dos limites previamente contratados. Esses volumes extras são valorados em menor valor.

¹²¹ Algumas das seis regiões da cooperativa são conjugadas por sua proximidade e alocadas nessas regiões, por isso o número menor de CAP’s, quando comparadas às regiões de distribuição dos associados anteriormente mencionada.

consumidor final em relação aos produtos. Esse preço-base, bem como os demais preços complementares são divulgados de maneira definitiva pela APL, por decorrência de delimitação contratual, são os mesmos preços a serem praticados pela CA durante o ano fiscal. Na relação contratual existente essa relação é denominada de acordo de precificação *back-to-back*.

Nas cartas constam, além do preço-base, as variáveis referenciais (% de gordura e proteína) e as diferenças de incidência a partir das especificidades dos contratos, como ocorre na região Sul em que tabelas com as políticas de preços variáveis são apresentadas de maneira distintas daquelas destinadas aos produtores com preços fixos de 1 e 3 anos, também apresentadas de forma distinta. Há, igualmente, as informações das variáveis de precificação complementar, relativas as políticas a serem aplicados sob cada regime contratual (1, 2, 3, 5 anos) como os bônus incidentes, incentivos de produtividade e outras especificidades¹²².

Figura 78 – Composição da formação do preço final pago ao produtor



Fonte: elaboração própria.

Pela Figura 78 é possível verificar de maneira ilustrativa como se dá a formação do preço-base em cada contrato de fornecimento realizado entre produtor rural e a cooperativa nesta modalidade. Ademais, a CA define que o volume contratado será dividido por uma média equânime mensal, levando-se em consideração o número de dias de cada mês, de forma a manter o fornecimento o mais equânime possível durante o ano.

O preço-base é o preço mínimo garantido pela cooperativa aos produtores rurais que fazem parte das modalidades contratuais ofertadas. Por essa opção, a única garantia é que a CA não pagará valores inferiores ao preço pago por uma grande cooperativa situada na região¹²³.

¹²² Alguns critérios de precificação complementar elencados na Figura 1 podem variar de acordo com a região do produtor rural.

¹²³ A cooperativa em questão é a maior cooperativa láctea da Austrália – Murray Goulburn. Essa cooperativa é a mesma discutida no tópico referente ao cooperativismo lácteo australiano como a cooperativa responsável por 37% do leite cooperativado australiano.

Todavia, variações para cima e para baixo poderão ocorrer retrospectivamente, a depender das variações efetuadas na organização tomada como referência.

Igualmente relevante é que a cooperativa divulga antecipadamente as taxas de coleta (frete) incidentes em cada região. Nessa divulgação são apresentados os fatores que perfazem todas as características do frete incidente, como o volume mínimo de leite a ser coletado sob determinada tarifa, a sobre o custo em caso de volume superior/inferior não previsto¹²⁴, as variáveis intervenientes relativas à logística geográfica de localização da fazenda, etc.

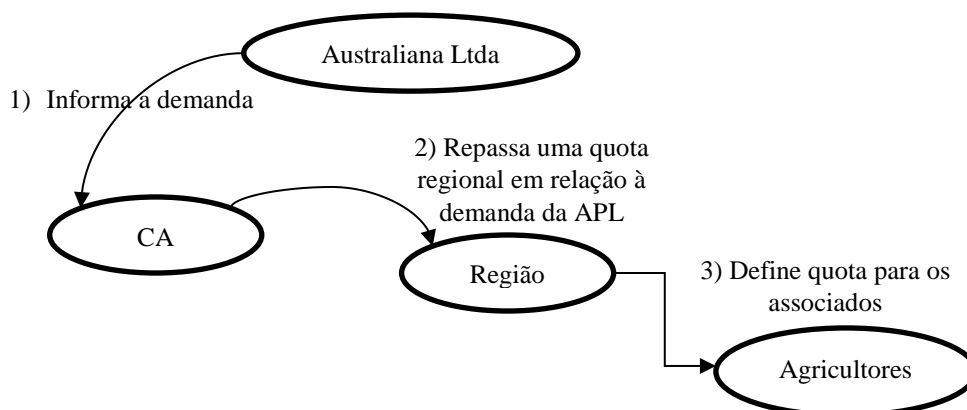
Em relação a política de qualidade destaca-se o fato de que existem níveis mínimos tolerados em relação a contagem de células somáticas, contagem bacteriana, sedimentos, percentual de gordura/proteína e também são realizados testes para a detecção dos níveis de água e medicamentos de uso proibido. Em caso de verificação de qualquer tipo de infringência, o produtor rural será notificado por escrito com o prazo para a solução do problema. Em caso de não solução, ou recorrência, o mesmo pode ter sua coleta suspensa e seu contrato revogado.

Pelo contrato celebrado entre a Australiana Ltda e a CA existe ainda uma prerrogativa de manter uma previsão (volume) de recebimento constante e previamente planejado, que é delimitada pela Australiana Ltda. Essa prerrogativa contratual é denominada de Demanda Antecipada Completa (DAC) e é sobre a mesma que a cooperativa realizará novas contratações, não renovações e/ou adequações nos volumes a serem contratados junto aos seus associados.

Dessa forma, sob a prerrogativa de “alinhar a captação da CA a demanda comercial da Australiana Ltda e de suas subsidiárias” há um acordo, que é repassado as regiões de atuação da cooperativa. No caso da CA, com base nas previsões de recebimento, cria-se quotas de planejamento para cada uma das regiões de atuação do empreendimento. Posteriormente, são realizados os aprovisionamentos levando-se em conta o número de associados em cada uma dessas regiões. Para isso, a base de definição é o volume entregue pela região no ano anterior, considerando-se os volumes celebrados nos contratos em vigor, dentre outros fatores (ver Figura 79).

¹²⁴ Notícias recentes, por exemplo, do ano de 2017 afirmavam que em caso de a Feroz ter de transportar leite para a região Sul do país em virtude de excesso de leite na região Norte poder-se-ia gerar um custo de frete extra a ser repassado para os produtores rurais.

Figura 79 – Esquema de funcionamento da Demanda Antecipada Completa (DAC)



Fonte: elaboração própria.

Os volumes máximos podem sofrer acréscimos adicionais excepcionais, a depender do número de contratos finalizados e não renovados, de volumes contratados não atendidos por determinados produtores rurais, dentre outros fatores.

Além dos prazos e possibilidades de contratos a serem feitos, a região geográfica de localização da unidade produtiva do associado interfere também na possibilidade de participação ou não do mesmo em determinados programas da cooperativa. Exemplo disso são os programas de incentivo à produção e incentivos de extensão a produtividade se fazem também presentes, sendo variáveis ao tipo de contrato e a região em que se localiza a propriedade rural.

A estrutura decisória da CA, no âmbito do conselho de administração, pode sofrer variações entre cinco e dez diretores associados e entre um e três diretores independentes, conforme aduz o estatuto social. A definição/alteração do número de membros é efetivada a cada cinco anos pela vontade de $\frac{3}{4}$ dos membros do conselho. Orientação estatutária apenas elenca que a formação do conselho, no contexto do número de membros, reflita de maneira razoável a quantidade de fazendas em cada uma das seis regiões de operação do negócio¹²⁵.

Nesse sentido, cabe esclarecer que em julho de 2017 a CA contava com oito membros, diretores no conselho de diretores/conselho de administração¹²⁶, dentre esses diretores um atuava como presidente, um como secretário e um, apesar de não possuir diferenciação interna, como diretor independente.

¹²⁵ Os limites geográficos de cada região da CA são definidos por resolução.

¹²⁶ Apesar de o nome utilizado nos casos australianos ser conselho de diretores, para fins de aproximação ao contexto brasileiro a mencionada denominação será considerada sinônima àquela comumente utilizada no Brasil, que é conselho de administração.

Os diretores associados se fazem nessa condição mediante a eleição, cuja votação se dá a todos os membros ativos do empreendimento, para um mandato de quatro anos¹²⁷. Os associados devem ser indicados à participação no pleito eleitoral por pelo menos dois associados da região em que serão candidatos. Já os diretores independentes são eleitos por votação postal¹²⁸, para um mandato igualmente de quatro anos ou em tempo menor se assim deliberar o conselho de administração.

O conselho de administração delimitará o montante financeiro a ser direcionado aos diretores a título de pagamento por seus serviços prestado. O presidente e o vice-presidente fazem jus a pagamento extra. Ademais, há ainda a prerrogativa de ressarcimento de despesas incorridas no exercício do cargo para todos os diretores. O Quadro 21 delimita as regulamentações gerais de escolha tanto dos diretores regionais, quanto dos diretores independentes.

Quadro 21 – Regulamentações gerais dos diretores regionais e independentes da CA

Diretores regionais	Diretores independentes
<ul style="list-style-type: none"> • Representam as regiões de atuação da cooperativa; <ul style="list-style-type: none"> ➢ Deve residir na região; ➢ Deve ter sido escolhido para ser candidato da região por ao menos dois membros da região. • Mandatos de quatro anos; • Deve ser um membro ativo ou um representante corporativo que represente um membro ativo; • Candidaturas anunciadas em prazo não inferior a 24 semanas; • Eleitos por cédulas postais enviadas no mínimo 35 dias antes da AGO. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mandatos de quatro anos; • Eleitos por cédulas postais; • Pode ter o tempo de seu mandato encurtado a depender de decisão dos membros do conselho de administração; • Deve ter tido experiência como profissional, administrador, empreendedor ou outra experiência; ou ser membro da comunidade ou indicado pelos membros do conselho de administração

Fonte: estatuto social da CA.

Os membros do conselho de administração, estatutariamente, devem se reunir ao menos quatro vezes por ano (a cada três meses), com a obrigatoriedade de que essas reuniões só passem a funcionar a partir de um quórum mínimo de ao menos 50% dos membros.

Há ainda, na instância administrativa, desde o ano de 2009, a figura de um gestor executivo, que é responsável pelas operações da cooperativa, inclusive, questões atinentes à

¹²⁷ Geralmente o mandato dos diretores regionais se inicia em tempos distintos, motivo o qual usualmente ocorre a substituição de apenas determinados diretores e não em sua totalidade. Isso acaba por criar processos eletivos regionalizados.

¹²⁸ Somente serão considerados eleitos os diretores independentes que obtiverem de todos os associados da CA mais votos favoráveis do que não-favoráveis.

estratégia organizacional. Esse gestor executivo foi contratado a partir de suas experiências prévias de mercado e não faz parte do quadro social da cooperativa.

Outras instâncias administrativas as quais os membros do conselho de administração devem participação são os comitês. A participação nesses comitês se faz por meio de reuniões frequentes, existem membros titulares e cada comitê possui um presidente (Quadro 22).

Quadro 22 – Definição e papel dos comitês consultivos os quais os diretores do conselho de administração devem frequentar

Comitê	Função	Número de diretores titulares	Número de reuniões realizadas em 2016
Comitê de auditoria, finanças e governança	Assistir os membros do conselho de administração de todas as informações relativas às finanças e a governança da cooperativa.	3	4
Comitê de serviços aos membros e oferta de leite	Observa questões relacionadas ao fornecimento, pagamento e definição dos preços do leite.	4	3
Comitê de preço do leite e de antecipação de fornecimento	Negociar em nome do conselho de administração e dos membros associados o preço base do leite e possíveis antecipações regionais de demanda para o próximo ano fiscal.	5	4
Comitê consultivo para assuntos administrativos e de desenvolvimento das fazendas	Tem por atribuição considerar questões relacionadas ao desenvolvimento e transparência do sistema consultivo para assuntos administrativos.	-	Dois workshops anuais

Fonte: dados da pesquisa.

Como a CA é considerada uma grande cooperativa, por determinação legal, a cooperativa tem de manter contrato com uma empresa de auditoria, que tem acesso a todas as informações pertinentes as finanças do empreendimento. Essa empresa de auditoria, por seus representantes, está presente em todos os encontros de prestação de contas da cooperativa.

A CA mantém também um outro conselho denominado de Conselho Consultivo para Assuntos Administrativos (CCAA). O referido conselho é composto por 14 membros associados. As principais atribuições dos membros desse conselho estão relacionadas ao debate das políticas e estratégias a serem implementadas pela cooperativa. Essas estratégias são apresentadas pelo conselho de administração em dois *workshops* anuais. Eventualmente, também são direcionadas questões pontuais de determinadas regiões em que a cooperativa mantém operação. Os membros do CCAA possuem mandatos de dois anos e advêm das regiões em que a cooperativa mantém operações de captação de leite (associados).

Ainda figuram como membros administrativos um gestor geral e dois gestores regionais - um para a região Norte e um para a região Sul. Além disto, a empresa com a qual a CA mantém contrato de fornecimento, ou seja, a Australiana Ltda, disponibiliza sete técnicos extensionistas para a prestação de assistência aos produtores rurais.

Além da prerrogativa de uso das cédulas postais, as consultas da AGO ou ratificação de resoluções possibilita-se o instrumento da procuração ou representante corporativo. A CA disponibiliza aos associados o formulário padrão para a efetivação do instrumento de procuração. Existem, todavia, alguns critérios a serem seguidos para a utilização de tal instrumento, quais sejam: o procurador deverá ser um membro ativo; e não poderá representar mais de 10 associados em uma mesma ocasião;

No âmbito da destinação dos resultados financeiros da cooperativa, existem três possibilidades, conforme delimita o Quadro 23.

Quadro 23 – Possibilidades de destinação dos resultados financeiros positivos da CA

Destinação	Definição
Reinvestimento na cooperativa	Os valores são reinvestidos no negócio para sua ampliação/capitalização.
Bônus/descontos	Há um pagamento de bônus/descontos para os membros na base da utilização que os mesmos fizeram no negócio.
Quotas-bônus	Ampliação do número de quotas com base nos negócios ou nas quotas detidas pelos associados.
Dividendos	Remuneração limitada nas quotas detidas pelos associados.

Fonte: elaboração própria.

Fato relevante é que os membros podem optar por emprestar os recursos a serem recebidos para a cooperativa ou emissão de quotas-bônus. Em caso de o membro estiver com débitos e/ou subscrições a serem quitadas esses valores a serem devolvidos podem ser utilizados para quitar tais compromissos. O montante a ser destinado à distribuição nas possibilidades elencadas pelo Quadro 23, bem como se haverá ou não a decisão de usá-los para quitar débitos de associados, são de responsabilidade dos membros do conselho de diretores/administração.

As quotas partes possuídas pelos membros podem também, como aduz o ordenamento jurídico, ser recompradas pela cooperativa. Geralmente isso pode acontecer por pedido do próprio membro ou por decisão da cooperativa. No contexto do estatuto social da CA só poderá haver a recompra de quotas-partes se não houver comprometimento das finanças do negócio¹²⁹.

¹²⁹ O estatuto social lista algumas diretrizes para se averiguar essa situação financeira da cooperativa de forma a possibilitar a recompra ou não. Uma das possibilidades elencadas é a recompra com a emissão de UCC's ou debentures.

A título de exemplificação de como ocorre a destinação dos resultados financeiros positivos, findo o ano fiscal de 2015, a CA declarou um retorno de \$ 0,12 (doze centavos de dólar australiano) a título de dividendo às quotas dos membros. Ademais, um retorno de bônus foi aprovado na taxa de \$1,00 para cada 500 litros de leite fornecido durante o referido ano fiscal. Insta destacar que o produtor rural poderia optar pelo reinvestimento dos valores em sua própria quota-parte na cooperativa.

Além da subscrição de quotas-partes no ato de filiação do produtor rural na CA, existem ainda a prerrogativa estatutária das Aquisições Compulsórias de Quotas (ACQ). Essa política, decidida por resolução especial da CA, obriga os membros a subscreverem quotas adicionais.

Nas políticas sociais praticadas pela cooperativa, entre o ano de 2011 e 2015 em parceria com a APL, houve ações de suporte para descontos na aquisição de geradores e refrigeradores. Pela parceria, a APL ofereceria um desconto de 20% na compra de sistemas de refrigeração de leite e 20% na compra de geradores. Além dos programas de incentivo à produtividade, mencionados anteriormente.

A cooperativa também apresentou no ano de 2016 uma parceria com uma empresa de consultoria voltada a melhoria da capacidade produtiva e de gestão das propriedades de seus associados. Por essa parceria a cooperativa subsidiaria a assistência recebida pelos agricultores, aqueles que optaram por participarem do projeto, em três anos. Ainda no aspecto da prestação de serviços sociais, aos membros da CA é possível pleitear empréstimos financeiros junto a cooperativa. Outros programas verificados estão relacionados a integração de jovens, filhos dos associados, viagens técnicas, e também competições de publicitárias alusivas ao meio de vida dos associados.

Há ainda uma edição de um jornal digital direcionado ao e-mail dos associados. Nesse jornal são abordados temas relativos aos acontecimentos do mercado lácteo, boas práticas e outros acontecimentos internos à própria cooperativa.

No âmbito financeiro, estatutariamente a cooperativa é obrigada a manter um seguro contra danos, perdas e responsabilidades. Esse seguro abarca as responsabilidades de administradores e quaisquer funcionários, bem como de terceiros contratados para a prestação de serviços relacionados com a CA.

4.1.8 Cooperativa do Norte Australiano (CNA)

A Cooperativa do Norte Australiano (CNA) é uma cooperativa singular com sede no estado de New South Wales. A cooperativa iniciou suas atividades em 1895 com a função de ser um depósito para a transformação de creme de leite em manteiga. No ano fiscal de 2015/16

o negócio possuía um quadro social composto por 218 produtores rurais situados majoritariamente no Sudeste de Queensland e em New South Wales¹³⁰. Esses associados comercializaram com a CNA no mesmo período uma produção da ordem de 1,01 milhão de litros.

A primeira planta industrial da CNA foi inaugurada em 1902. Dois anos mais tarde uma mudança de registro foi realizada. Houve a liquidação da cooperativa e sua venda para uma nova cooperativa, também dedicada a produção de manteiga. Em 1906, já na nova cooperativa, inaugurou-se uma outra planta industrial. O crescimento do número de plantas industriais foi intensificado e no ano de 1932 a CNA operava com cerca de 20 plantas industriais.

No início da década de 20 a CNA, por meio de seus gestores, decidiu pela atuação no ramo varejista. A partir dessa decisão foram abertas lojas para a comercialização dos produtos da cooperativa. A primeira dessas lojas foi aberta em Sydney, em 1923, e a segunda em New South Wales, já na década de 40.

De forma a expandir o portfólio da empresa, iniciou-se a produção de leite em pó em 1949. No ano seguinte, em 1950 teve início a fabricação de sorvetes e leite engarrafado. Em 1956 implementou-se a fabricação de queijo.

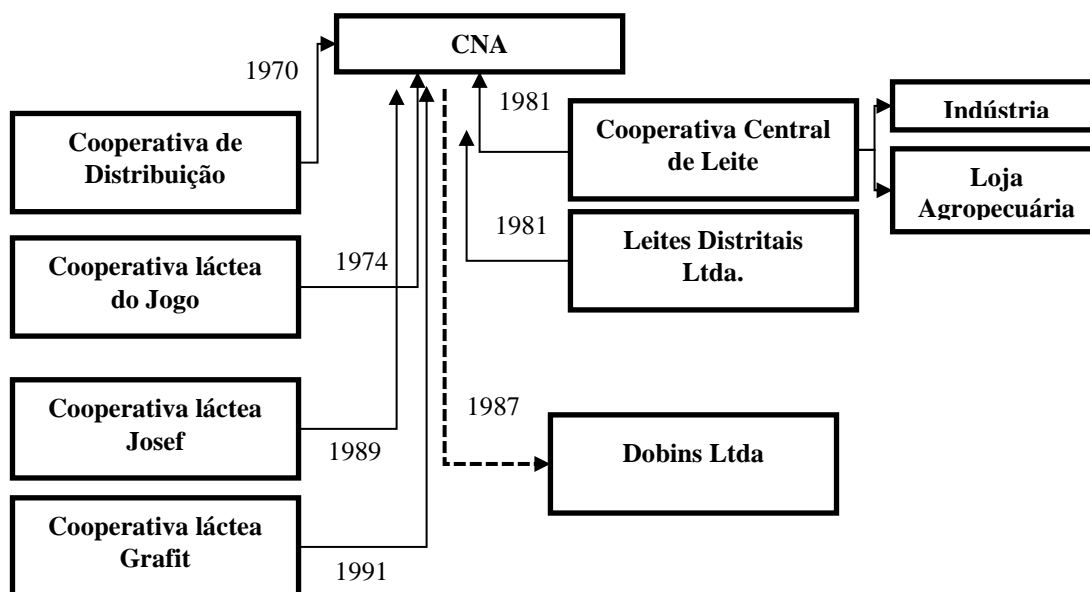
Dadas as mudanças tecnológicas em 1969 foi implementado o processo de coleta de leite a granel. Por esse processo a cooperativa passou a dispensar o uso de latões.

A partir do início da década de 70 houveram significativas mudanças estruturais no negócio principal da CNA, que é o processamento do leite. Nesse período foram iniciados processos de incorporação e/ou fusão com outras cooperativas e empresas de processamento de lácteos¹³¹. A Figura 80 evidencia o ano e com quais outras empresas/cooperativas esse processo se deu.

¹³⁰ Estatutariamente os produtores rurais da CNA são divididos em três regiões: Norte, que se direciona aqueles situados no estado de Queensland; Central, que referencia os oito municípios do estado de New South Wales; e a aqueles situados na região Sul, com os demais municípios de New South Wales.

¹³¹ Houveram também aquisições nas unidades de negócios secundárias relacionadas à distribuição de alimentos no 1984, posteriormente vendidos em 2000.

Figura 80 – Configuração da CNA a partir de suas aquisições e incorporações

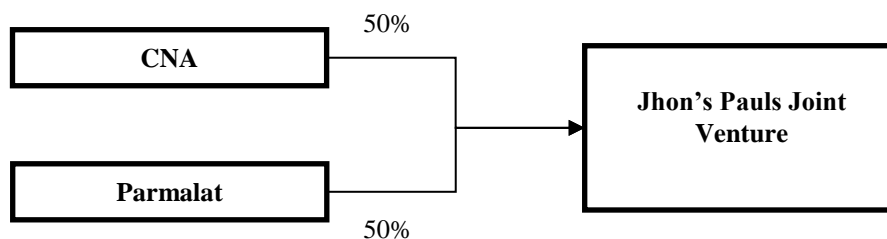


Fonte: elaboração própria.

Além das diversas incorporações e fusões retratadas na Figura 80, decidiu-se, em junho de 2000, pela implementação de uma unidade de negócios secundária, a de comercialização de insumos agropecuários. Nesse sentido, naquele mesmo ano houve a inauguração de uma loja.

Em 2003 houve a compra de quatro lojas agropecuárias adicionais, já em funcionamento. Novas lojas agropecuárias foram inauguradas em 2006, 2007, 2013 e 2014. Com exceção do ano de 2014, em que três novas lojas foram inauguradas, nos demais anos houve a abertura de uma unidade.

Como política estratégica de expansão dos negócios, durante o período de 1996 a 2006, a CNA efetivou um acordo de parceria com a Parmalat no âmbito da produção de leite fresco envasado. Essa parceria foi acordada pela participação da cooperativa em uma *joint venture*. Nessa *joint venture* haveria a oferta e processamento de leite para o Norte do estado de New South Wales e Sudeste do estado de Queensland. O leite processado seria distribuído sob diversas marcas comerciais de propriedade da *joint venture*. No ano de 2006, que foi o ano em que o acordo foi desfeito, cada uma das empresas, a CNA e a Parmalat, detinha 50% de participação no negócio (Figura 81).

Figura 81 – Estruturação da *joint venture* entre CNA e Parmalat

Fonte: elaboração própria.

Sob a justificativa de preocupação com a gestão da Parmalat no contexto internacional¹³², bem como dos limites geográficos impostos pela parceria¹³³, os gestores da CNA decidiram por realizarem uma oferta pública para a aquisição da parte acionária pertencente a sócia, uma vez que a mesma detinha tal prerrogativa contratual.

Essa transação só foi plenamente efetivada posteriormente a uma decisão judicial que reconheceu o direito de aquisição por parte da CNA em relação à parte subjacente na *joint venture*. Dessa forma, posteriormente a decisão judicial, houve a efetivação do negócio com o pagamento de 50 milhões de dólares australianos à época.

A despeito do fato de a justiça ter reconhecido a preferência da CNA na aquisição da parte societária de propriedade da Parmalat houve uma disputa também em relação ao uso de uma das marcas comerciais da *joint venture*.

Encerrada a sociedade, já em 2007, os associados da CNA decidiram pela efetivação de uma aliança estratégica com a subsidiária australiana da Fonterra¹³⁴. Pelo acordo, a CNA passaria a fomentar, por meio de um contrato de fornecimento de longo prazo, os produtos com sua marca própria para que a Fonterra atuasse na parte comercial do negócio (vendas, direito de licenciamento de marcas comerciais, etc.).

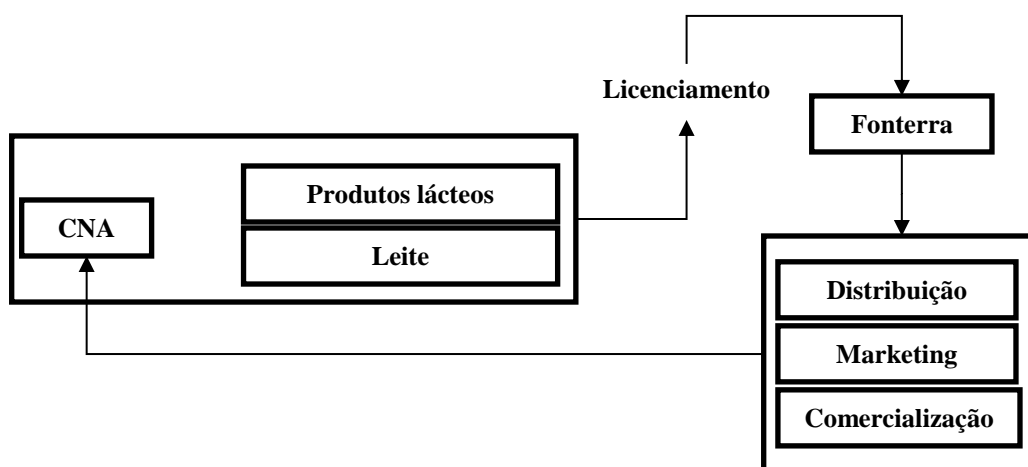
Nesse sentido, a cooperativa delegaria à Fonterra o processo de mercado, que envolveria todo o procedimento de comercialização da produção, permanecendo como fornecedora preferencial nas áreas geográficas em que detinha participação anteriormente ao acordo. Percebe-se, portanto, que a CNA passou a atuar apenas nos elos iniciais da cadeia de suprimentos em questão (Figura 82).

¹³² É notório, dadas as diversas notícias à época, que em 2003, a Parmalat passou por uma crise financeira em sua unidade-sede.

¹³³ A *joint venture* licenciava suas marcas com determinadas restrições geográficas (áreas definidas) de atuação para a CNA

¹³⁴ Apesar de a Fonterra ser uma cooperativa na Nova Zelândia, a subsidiária em questão é uma empresa de capital limitado não-cooperativa.

Figura 82 – Esquema de efetivação da aliança estratégica entre a CNA e a Fonterra



Fonte: elaboração própria.

Em novembro de 2012 a parceria da CNA com a Fonterra foi encerrada. Como consequência do encerramento das atividades, as operações de distribuição, marketing e comercialização voltaram para a CNA.

Decorrente do fim do acordo com a Fonterra, a CNA passou desde 2012 a atuar em duas linhas de negócios: no processamento do leite de seus membros, com sua própria marca comercial e no atendimento de contratos de oferta com redes varejistas; e na unidade de negócios secundária, com as lojas agropecuárias e o depósito de sementes.

O primeiro contrato com uma rede supermercadista, com objetivação de fornecimento de leite fresco engarrafado, com o uso de marca privada, foi efetivado em 2014. Por esse acordo inicial o prazo de fornecimento seria de cinco anos e o volume a ser fornecido seria da ordem de aproximadamente 65 milhões de litros por ano.

O mencionado contrato foi renovado no ano de 2017, passando a ter por período final o ano de 2023. Pelo arranjo contratual pactuado em 2017 existe ainda a possibilidade de o mesmo ser prorrogado por mais três anos após a sua data final a depender das partes.

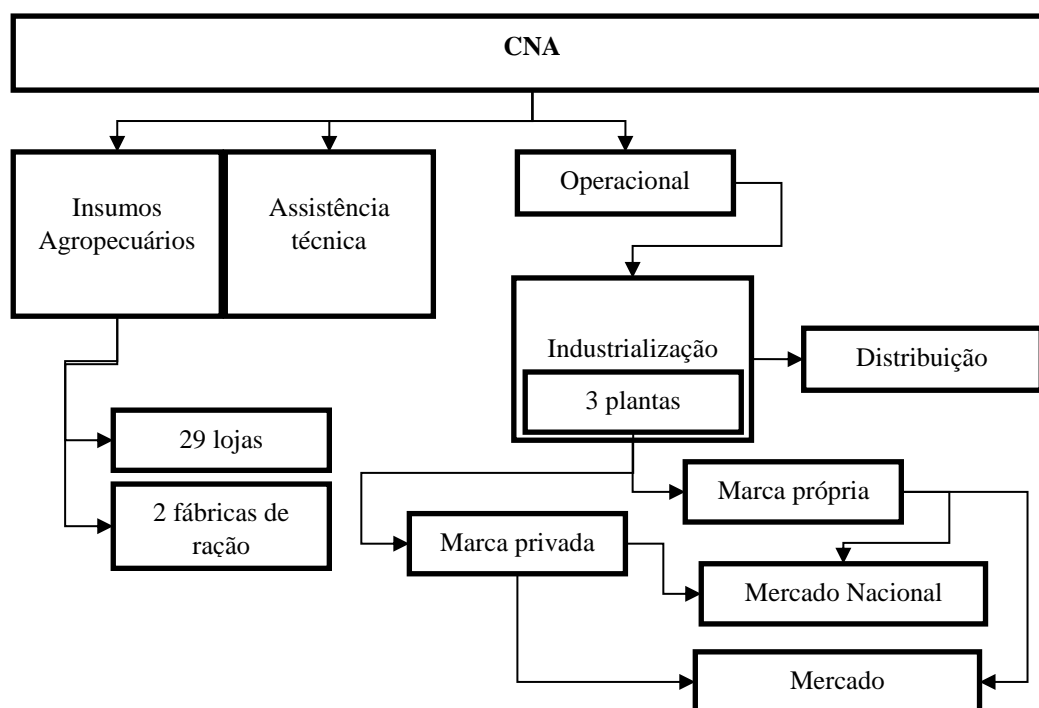
Tal qual no caso do leite fresco engarrafado, a cooperativa também mantém contratos de fornecimento de sorvetes com marcas privadas. Neste caso, notícias apontavam que em 2016 a CNA possuía em vigência contrato de fornecimento com três redes de supermercados para sorvetes do tipo *premium* na Austrália e com uma rede de consumo nos Estados Unidos da América.

Os contratos com agentes varejistas para fornecimento de marcas privadas responderam em 2015/16 pelo montante de 56% dos 168 milhões de litros de leite fresco engarrafado pela CNA.

Além do envase do leite fresco e a produção de sorvetes, a cooperativa também possui em sua cartela mais de 30 diferentes produtos. Esses produtos, comercializados com as marcas de propriedade da cooperativa envolvem bebidas lácteas, manteiga, creme de leite, queijos e linhas *premium* de leites (sem lactose, homogeneizado, etc.). Destaque ao fato de que a produção de sorvete ocorre exclusivamente em uma das plantas industriais da CNA dedicadas a apenas esse produto.

Todo o portfólio de produtos, inclusive aqueles com marcas de terceiros, se origina nas atuais três plantas industriais de propriedade da CNA, uma no estado de Queensland e as outras duas em distintas cidades do estado de New South Wales. A atual representação estrutural atual da CNA pode ser visualizada na Figura 83.

Figura 83 – Estruturação da CNA



Fonte: elaboração própria.

Conforme se percebe na Figura 83, além da unidade de negócios principal, denominada de industrialização, que é onde o leite dos associados é processado nos produtos de marca própria e marca privada, existem ainda a unidade operacional de assistência técnica e a de comercialização de insumos agropecuários.

Na unidade de industrialização além da divisão de marcas próprias e privadas, a cooperativa também atua sob duas linhas – o mercado nacional e o internacional. No ano

financeiro de 2015/16 cerca de 2% da produção da CNA foi direcionada ao mercado internacional.

Todos os produtos são distribuídos a partir dos 36 CD's (depósitos) da cooperativa. A coleta é realizada pela própria cooperativa, mediante processo de terceirização, já a logística a montante é executada sob dois modelos - os distribuidores e as franquias.

Nós temos uma empresa contratada que pega o leite na fazenda e entrega na fábrica. E depois nós controlamos a distribuição da fábrica para o depósito [...]. Do depósito o leite é distribuído para as lojas por franquias ou distribuidores (Cooperado nº4).

Essas franquias perfaziam no ano de 2013 um total de 84 unidades e, na maioria das vezes, são as responsáveis pela distribuição dos produtos da cooperativa em rotas de menor poder comercial (pequenos armazéns, cafés, etc.). Essas unidades são estabelecimentos licenciados e padronizados pela CNA para a distribuição de seus produtos.

Além do espaço físico, que deve ser adequado aos padrões pré-estabelecidos, existe ainda a necessidade dos franqueados disporem de veículos (caminhões de pequeno porte) para a distribuição desses produtos. Essa estrutura é de responsabilidade do franqueado, já a câmara fria é instalada pela própria CNA. O esquema de estruturação dessas franquias de distribuição se dá mediante a efetivação de um Acordo de Distribuição com prazo médio entre 4 e 5 anos prorrogáveis por igual período.

Conforme já discorrido anteriormente, no ano de 2000 a CNA implementou sua atuação na comercialização de produtos agropecuários com a finalidade de fomentar o processo produtivo nas fazendas de seus associados. Em relação a essa unidade de negócios atualmente encontram-se em funcionamento 29 lojas agropecuárias e 2 fábricas de ração.

Nas lojas agropecuárias os produtores rurais associados podem adquirir os insumos de produção mediante abertura de créditos. Essa compra a crédito não oferece juros aos associados. Ao realizarem essa aquisição, o volume financeiro passa a incorporar a movimentação do associado junto a cooperativa, contribuindo para uma possível distribuição de resultados no final do exercício financeiro¹³⁵.

Concomitantemente as lojas agropecuárias, a CNA também possui um clube de compras denominado de CNA *Country* Clube. O referido negócio tem por meta principal angariar membros para acesso a promoções nas lojas físicas, faturas *online*, convite para eventos, e notificações diversas.

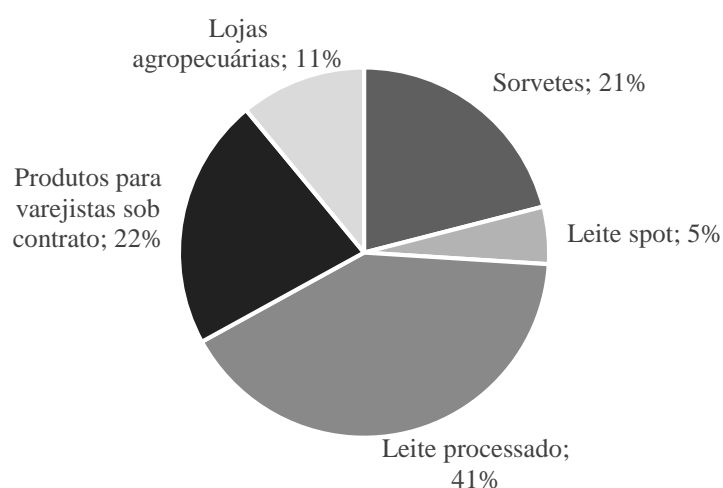
¹³⁵ Os resultados globais são distribuídos na medida de uso do produtor rural associado no empreendimento.

No tocante a unidade de negócios de assistência técnica e extensão rural, a cooperativa conta com serviços de agrônomos para orientações técnicas nos seguintes serviços: assistência na melhoria da qualidade das pastagens e do rebanho, e trabalhos de orientação na gestão do empreendimento do produtor rural.

De maneira intermediária à unidade de negócios da industrialização encontra-se a unidade operacional do empreendimento. Dessa forma, é preciso salientar que esta unidade tem por atribuição a gestão do processo de recebimento do leite, ou seja, do processo logístico do ponto de captação (fazendas) até as plantas industriais.

Diante ao negócio diversificado pelo qual se estrutura a CNA, as fontes de receitas financeiras são igualmente diversificadas. A Figura 84 elenca a origem dessas receitas, considerando-se as diversas linhas de atuação da CNA no ano fiscal de 2014/15.

Figura 84 – Fonte de receitas da CNA no ano de 2014/15



Fonte: relatório anual da CNA.

No enfoque das delimitações estatutárias da CNA, na questão de incorporação de novos membros, há a diretriz de que para se tornar um associado, o produtor rural deverá se comprometer a integralizar ao menos cinco mil quotas-partes¹³⁶. Com delimitação legal e estatutária de que ao menos 10% desse valor seja integralizado à vista para que o membro seja oficialmente reconhecido como tal pelo empreendimento. No caso de pagamento parcial há um acréscimo de \$0,23 para cada quota pretendida.

Delimitação expressa revela o fato de que o produtor rural só será aceito para compor o quadro social do empreendimento se tiver condições percebidas de ser um membro ativo nas

¹³⁶ Cada quota-parte tem o valor de \$1,00 dólar australiano. Essa delimitação está relacionada a membros aceitos posteriormente ao dia 15 de novembro de 2012.

operações do negócio, ou seja, fornecer leite de maneira constante. A condição para a percepção dessa caracterização de membro ativo engloba o atendimento de ao menos uma das condicionantes a seguir: produzir ao menos 500 litros de leite em qualquer período dos sete dias consecutivos do chamado Período de Teste para Membros Ativos (PTMA)¹³⁷; estar engajado (ser membro) em um depósito de leite que forneça não menos que 40 mil litros de leite, creme ou produtos nos sete dias do PTMA; ou fornecer a cooperativa bens ou produção no valor de \$100.000 em qualquer um dos meses do PTMA.

No caso da CNA, a condição de inatividade só poderá vigorar no prazo máximo de um ano. Posteriormente a esse prazo o membro terá sua matrícula cancelada, suas quotas devolvidas e deixará de fazer parte da cooperativa¹³⁸.

Existem outros dois pontos relacionados às quotas de capital na CNA. O primeiro é que o estatuto da cooperativa faculta ao empreendimento, por meio de decisão do conselho de administração, a implementação da Política de Aquisição Compulsória de Quotas (PACQ). Por essa política, os produtores rurais associados são obrigados, geralmente por meio de descontos incorridos nos pagamentos efetuados pelo leite fornecido, a investirem capital na organização. A função precípua da implementação desse processo é traçada para que a cooperativa disponha, em caso de necessidade, de recursos financeiros para o retorno das quotas aos membros que ensejam reembolsos (desligados, inativos, etc.).

Contudo, durante a vigência do ano fiscal de 2014/2015, em que a CNA utilizou-se da prerrogativa do PACQ, houve a arrecadação de mais recursos do que o necessário para o pagamento das quotas aos associados em situação de desligamento. Diante a esse cenário houve a consulta, por meio de cédulas enviadas aos agricultores via postal, sobre a possibilidade de utilização do montante remanescente para a capitalização do empreendimento com vistas a futuros investimentos. Nesse sentido, além da devolução de recursos aos membros em situação de desligamento, há também a possibilidade de capitalização do negócio por meio do PACQ.

Em dezembro de 2015 os membros aprovaram uma emenda nos termos e condições da PACQ vigente por meio de cédulas postais especiais. Essa emenda autoriza o esquema [PACQ] a ter uma proposta secundária, utilizar os fundos (que excedem o montante requerido para a proposta primária de

¹³⁷ O PTMA é um período compreendido entre as 12 semanas anteriores a data em que o candidato a membro passa a ter as prerrogativas de direito de voto e no período de 24 meses anteriores, em caso de outras condições.

¹³⁸ Como no prazo da vigência contratual, em vista do fato de que no momento da realização da pesquisa, 100% dos membros estavam sob contratos, a caracterização de associado seco se dá no interstício da finalização desses contratos. Dessa forma, findo o prazo de validade do contrato de um determinado membro, o mesmo tem o prazo de 12 meses para entrar em outro contrato ou se tornar um fornecedor sem contrato (menos usual no atual contexto).

devolução de quotas subscritas) para auxiliar em projetos de capital existentes, conforme aprovação do conselho de administração [...]. Usando os fundos derivados da PACQ, a CNA retornou \$487.440 para associados secos neste ano fiscal. Isto torna aos membros ativos a proporção de 92% do capital, comparado a 89% em 2014/2015 (Relatório Financeiro da CNA de 2016).

No ano de 2013, por exemplo, vigorou na CNA a PACQ em que para cada litro de leite fornecido haveria um desconto de \$ 0,0025 centavos de dólar australiano. A ideia, à época, era a de que cada associado possuísse um número mínimo de quotas ao menos igual a 10% do leite fornecido. Denota-se desse fato que a cooperativa pode decidir pela readequação do número de quotas ao uso que o associado faz do empreendimento.

Nas possibilidades de filiação, o estatuto da CNA prevê a possibilidade de membros sob agrupamento. Nestes casos, independentemente do número de membros haverá a possibilidade de apenas um voto, que representará todo o conjunto.

Nas instâncias deliberativas, como nos demais casos, a AGO da CNA é realizada uma vez ao ano. Normatização estatutária prevê que a reunião anual só poderá ser iniciada com a presença de no mínimo 25 membros.

O conselho de administração, também chamado de conselho de diretores, deve ser formado entre seis a oito membros¹³⁹. Os diretores associados advêm das distintas regiões as quais a cooperativa mantém atuação. Dessa forma, esses diretores são também considerados como representantes dessas regiões.

Ainda na composição do conselho de administração existe a possibilidade de eleição de membros externos, denominados de diretores independentes. Esses membros independentes são recomendados, considerando a perspectiva do conhecimento prático/técnico dos candidatos. A recomendação é feita pelos diretores associados aos demais associados que ratificam tal indicação por meio de processo eleitoral.

No conjunto desses diretores um é eleito diretor-presidente e um secretário. Atualmente¹⁴⁰ existem seis diretores dos quais dois atuam como diretor-presidente e vice-presidente.

O conselho de diretores da CNA está estruturado.... Assim, os membros eleitos ao conselho advêm de três regiões separadas, e isso dá aos membros um caminho para falar com seu diretor local sobre questões particulares que estão a afetá-los [...] (Diretor-presidente da CNA).

Como a prescrição legal australiana alerta, nenhum dos membros do conselho de administração fazem jus a qualquer tipo de remuneração a não ser reembolsos relativos a

¹³⁹ A possibilidade de oito contempla o caso da existência de diretores independentes.

¹⁴⁰ Dados do ano de 2017.

taxas/concessões aprovados pela AGO e também ao pagamento de despesas provenientes de suas atividades para com a cooperativa. Nestes reembolsos o estatuto permite que o presidente e o vice-presidente recebam reembolsos adicionais.

Estatutariamente exige-se que os membros do conselho de administração se reúnam ao menos uma vez por mês ou sempre que necessário. Outrossim, existe também a possibilidade de a tomada de decisão dos membros ser efetuada mediante a circulação de ofícios ou por telefone ou circuito fechado de TV.

Além do conselho de administração, enquanto instância deliberativa colegiada, a CNA conta ainda com ao menos oito outros comitês deliberativos/assessórios, de forma a auxiliar na tomada de decisão do negócio. O Quadro 24 elenca a função e a composição de cada um desses comitês.

Quadro 24 – Comitês da CNA

Comitê	Função	Composição
Supervisão da oferta de leite	Auxiliar o conselho de administração na gestão da política de aquisição e venda de leite.	Todos os membros do conselho de administração, CEO e o gestor geral de oferta de leite.
Auditoria e risco de gestão	Assistir o conselho de administração no cumprimento das obrigações legais e estatutárias inerentes às finanças da cooperativa. Deverá realizar ao menos seis encontros por ano.	Ao menos três diretores da cooperativa, exceto o diretor-presidente.
Comunicação	Assessorar o conselho de administração na definição das políticas de comunicação da cooperativa.	Ao menos três diretores.
Serviço aos membros	Propiciar ao conselho de administração subsídios para a definição das políticas relacionadas aos não fornecedores de leite e às questões inerentes aos membros.	Ao menos três diretores.
Supervisão da remuneração	Auxiliar na definição das políticas de remuneração ao time de gestores <i>sêniores</i> , CEO e aos membros do conselho de administração. Ademais, atua na definição de programas de incentivo.	Ao menos dois diretores e o CEO.
Ouvidoria	Assessorar os membros do conselho de administração na promoção de resoluções de ouvidoria de forma imparcial.	Dois diretores.
Supervisão de oportunidades estratégicas	Subsidiar aos membros do conselho de administração em questões relacionadas ao acesso e avaliação de novas oportunidades de negócios em relação a uma natureza estratégica de atuação.	Dois diretores, o CEO e o supervisor financeiro.
Supervisão da gestão de marcas	Assessorar o conselho de administração nos assuntos que afetem as marcas da cooperativa e na adoção de políticas a questões específicas de saúde animal para a cooperativa e seus associados.	Três diretores e o gestor geral de oferta de leite.

Fonte: Relatório de governança corporativa da CNA (2017).

Paralelamente ao funcionamento dos comitês ocorre duas vezes ao ano a realização de um encontro com os fornecedores de leite. Esses encontros são realizados nos meses de março e setembro. Usualmente no encontro do mês de maio são discutidas questões relacionadas a

qualquer modificação no sistema de pagamento (diminuições/aumentos, retirada e/ou incorporação de novas variáveis na composição do preço final).

Todos esses comitês, e o próprio conselho de administração, bem como o quadro técnico contratado desenvolvem suas atividades mediante um cronograma definido de antemão para todo o ano fiscal. Esse cronograma é denominado de Calendário de datas, localização e itens para consideração. No mencionado cronograma (ver Quadro 25) são traçados os principais itens de consideração para cada mês. Além do mais, são apontados os prazos e em que eventos cada um dos itens deve ser considerado.

Quadro 25 – Calendário de datas dos eventos de gestão da CNA 2017/18

Mês	Tipo	Principal item para consideração	Prazo final
01/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: iniciar a preparação do orçamento. Retrospectiva; Planejamento para os encontros dos fornecedores de leite de fevereiro e março; Rever limites regionais; Planos de marketing	25/01/17
02/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Preparação do orçamento. Considerações do orçamento. Revisão das unidades de negócios	22/02/17
03/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Preparação do orçamento. Relatório do encontro de fornecedores. Atualização do treinamento dos diretores entre 15 horas. Revisão dos serviços aos membros.	22/03/17
04/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Preparação do orçamento. Sistema de pagamento do leite 2017/18. Anúncio de retrospectiva. Planos de marketing. Revisão da gestão de marcas.	19/04/17
05/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: aprovação do orçamento para 2017/18, incluindo o Sistema de Pagamento de Leite e a revisão salarial dos funcionários.	21/06/17
06/17	Encontro mensal dos diretores	Planejar o encontro com os fornecedores de julho/agosto. Rever o esquema de aquisição de cotas compulsória	19/07/17
07/17	Encontro mensal dos diretores	Revisão salarial e de incentivos. Avaliação dos diretores e gestores. Revisão da política de gestão corporativa Revisão das taxas de comissão.	23/08/17
09/17	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Relatório dos encontros com fornecedores Relatório da auditoria de 15/16. Encontro do comitê de auditoria e risco. Revisão das políticas de quotas. Treinamento dos diretores 15 horas.	20/09/17
10/17	Encontro mensal dos diretores	Retrospectiva e planos de marketing para as unidades de negócios.	18/10/17
11/17	AGO	AGO Estratégia: versão resumida do plano de estratégia corporativa para apresentação aos membros.	-
11/17*	Encontro mensal dos diretores	Eleição de presidente e vice.	08/11/17
12/17	Encontro mensal dos diretores	Revisão dos comitês e de suas políticas.	06/12/17
01/18	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Iniciar a preparação do orçamento. Retrospectiva. Plano para o encontro com fornecedores de fevereiro/março. Revisão dos limites regionais. Plano de marketing para as unidades de negócios.	24/01/18
02/18	Encontro mensal dos diretores	Estratégia: Preparação do orçamento. Considerações sobre o orçamento. Revisão das unidades de negócios.	21/02/18

Fonte: Relatório de governança corporativa da CNA (2017).

Conforme se observa no Quadro 25, no mês de setembro ocorre a análise do relatório de auditoria. Concomitantemente ao atendimento da obrigatoriedade da realização desse

processo, existem ainda instrumentos adicionais de prevenção de fraudes. Em relação a esses instrumentos, o estatuto social obriga a cooperativa a possuir um seguro para erros de conduta realizado pelos membros associados e contratos, bem como por quaisquer outros funcionários no contexto da gestão do empreendimento.

Além do referido seguro, o Comitê de auditoria e risco de gestão tem por responsabilidade aprovar anualmente, de forma paralela a elaboração do orçamento, o que se denomina de Limites de Autoridades Executivas (LAE). O LAE apresenta os limites de gastos máximos relacionados a tomada de decisão para cada um dos funcionários/diretores do quadro diretivo. Para a vigência de 2017 o LAE da CNA era o relacionado no Quadro 26.

Quadro 26 – Limites de Autoridades Executivas

Posição	Gasto	Capital estrangeiro	Acordos de compra/ vendas para consumidores externos	Contrato de compras para a fábrica	Autoridade de despesas
CEO	Até \$100.000 para gastos e com limites orçamentados. Autorizado para gastos extras até \$20.000 de gastos de capital aprovados.	Até \$50.000	Até \$1.000.000	\$1 milhão com co-assinatura do CEO e do Gerente Financeiro	Conforme orçamento aprovado
Gerente Financeiro	Até \$20.000 para gastos dentro do limite orçamentário	Até \$50.000	Até \$750.000	\$250.000 a \$500.000 Até \$1 milhão com a assinatura do CEO	Para rever todas as ordens de compras para mais de \$150 mil
-	-	-	-	-	-
Gestores: alimentos de varejo; de grãos	Até \$5000 para gastos dentro do orçamento	Até \$50 mil com a assinatura do CEO	\$500 mil	-	Conforme orçamento aprovado
Negociadores sênior/gestores de leite	-	-	\$250 mil	\$125 mil	-
Negociadores	-	-	\$50 mil		

Fonte: Relatório de governança corporativa da CNA (2017).

Conquanto aos fundos relacionados a possíveis sobras financeiras, a CNA poderá, por intermédio da decisão do conselho de administração, deliberar pelas seguintes alternativas: pagamento dos membros na forma de dividendos, respeitando a proporcionalidade das quotas possuídas; pagamento de bônus aos membros baseado no uso que os mesmos fizeram na cooperativa; crédito para qualquer pessoal que não seja membro mas que esteja qualificado para

ser; pagamento de um bônus para os funcionários; e/ou doações a instituições de caridade. No último caso, o valor não poderá ser superior a 10% das sobras anuais.

Na política de preços prevalecente, a CNA opta pela celebração de contratos de com seus membros. Em decorrência dessa política é apresentado ao membro três possibilidades de contratos. Essas possibilidades se remetem aos prazos desses contratos, são eles: 5, 3 ou 1 ano. Ademais, há ainda a possibilidade de o mesmo optar por não celebrar contrato de fornecimento, o que é menos recorrente. Há ainda a possibilidade de a cooperativa, por decisão de resolução, implementar a política de contratos compulsórios¹⁴¹.

Isso é opcional [celebração de contratos de fornecimento de leite]. Assim, em nossa cooperativa um fazendeiro pode optar por um acordo de 5 anos, 3 anos, 1 ano ou nenhum acordo. Porém, 100% dos nossos fazendeiros têm acordos de 5 anos. Eles escolhem... (Cooperado nº 4).

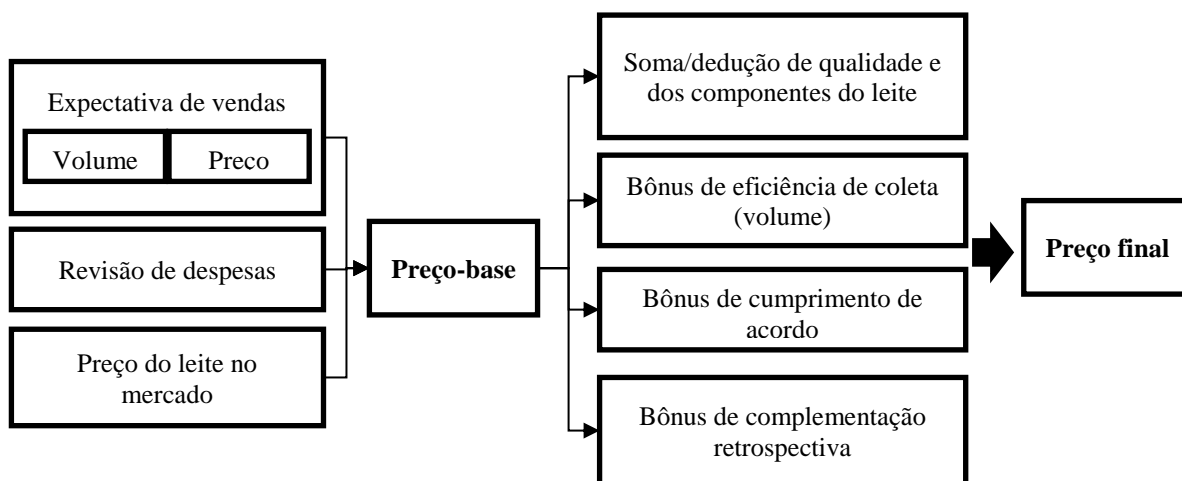
No caso de contratos de cinco e três anos há uma delimitação de que o mesmo será renovado automaticamente por prazo de igual período no final de sua vigência. Em caso de o produtor rural optar por não renovar esse contrato existe a necessidade de se oficializar tal decisão em um período de ao menos 180 dias antes do prazo de encerramento.

Esses contratos definem que o leite será precificado a partir de um preço-base a ser anunciado anualmente. Esse anúncio anual se deve ao fato de que para a definição do preço-base considera-se a necessidade de o mesmo estar correlacionado ao anúncio do orçamento anual da CNA, o que ocorre entre maio e junho.

Anteriormente a esse anúncio, entre janeiro e maio de cada ano, durante o período de elaboração do orçamento da CNA, são consideradas algumas variáveis na formação do preço-base a ser anunciado, conforme evidencia a Figura 85.

¹⁴¹ Sob uma resolução especial a cooperativa poderá requerer que os membros entrem em determinados contratos compulsórios atrelados a prazos determinados pela resolução.

Figura 85 – Processo de elaboração do preço do leite na CNA



Fonte: elaboração própria.

O preço-base considera um determinado nível de gordura, proteína, nível de células bacterianas e células somáticas. Em caso de qualidade superior, a CNA complementa esse preço-base e em casos de desvios para níveis inferiores ao nível referencial definido há uma penalidade aplicada (descontos).

Além da qualidade, o preço-base da CNA vigora também bônus de eficiência de coleta, que está relacionado ao volume coletado pela cooperativa em cada fazenda, o bônus de fidelidade ao acordo, e o bônus referente aos aumentos retrospectivos (desempenho). Esses aumentos retrospectivos se relacionam ao orçamento da cooperativa no transcorrer do ano. Em caso de uma percepção de que o preço-base definido poderia ter sido superior, em vista da margem de ganho da cooperativa, há esse aumento pago em complementação, a título de bônus nos próximos meses.

Os bônus de complementação regressiva são revisados pelo conselho a cada trimestre e se as circunstâncias permitirem, um montante por litro será pago para os fornecedores no trimestre seguinte (Relatório submetido à Comissão Australiana de Competição e Consumo – 30/11/2016, p.3).

Ainda em relação ao bônus de desempenho, a cooperativa optou por não implementar penalidades, em casos de o desempenho do negócio ficar abaixo do previsto no orçamento. É comum no contexto australiano, conforme já mencionado anteriormente, a depender do desempenho da cooperativa e do mercado, remarcar retrospectivamente preços inferiores na medida de sanar frustração orçamentária.

Há ainda a variação macrorregional. A partir de junho de 2016, a CNA passou a incorporar distinções geográficas na divulgação dos preços-bases. Produtores rurais localizados na região Norte possuem um sistema de precificação distinto daqueles localizados na região

Sul. A justificativa considerada para a implementação de tal procedimento se deveu ao argumento de que havia a necessidade uma adequação da cooperativa às políticas utilizadas pelos concorrentes.

A decisão do conselho para introduzir preços de leite regionais [...] foi originada pela necessidade de criar uma oferta sustentável de leite nas regiões de Queensland e em New South Wales e também reconhecer que a CNA se expande entre suas tradicionais áreas no Sul, há diferentes estruturas de preço oferecidas pelos nossos competidores (Relatório Anual da CNA de 2015).

Qualquer mudança nos fatores que irão compor o sistema de precificação da CNA, por definição do estatuto social, deve ser anunciada aos produtores rurais fornecedores com um prazo mínimo de seis meses de antecedência. Decisões nesse sentido, contudo, só são efetivadas posteriormente a discussão no âmbito do encontro com os associados.

Se existe a necessidade de informar ao produtor associado na ocorrência de qualquer mudança, por outro lado, o produtor também, que por ventura venha a realocar o ponto de coleta do leite durante a vigência do contrato, e este ponto se distancie a mais de 50 quilômetros do ponto anterior, terá que aguardar a aprovação do conselho de administração. Em caso de não aprovação a cooperativa fica isenta da obrigatoriedade da coleta do leite.

É preciso, portanto, ressaltar que o preço-base vigora de maneira dissociada dos contratos de fornecimento de leite, que são formalizações de médio e longo prazo.

Nosso preço é separado dos Acordos de Fornecimento de Leite porque nós não podemos prover um preço para três ou cinco anos com 100% de confiança, visto que podemos perder um contrato de fornecimento ou ter um impacto no negócio relacionado a condições de mercado (Relatório submetido à Comissão Australiana de Competição e Consumo – 30/11/2016, p.3).

No aspecto financeiro, a CNA foi uma das pioneiras na utilização das Unidades de Capital Cooperativo (UCC's), já no ano de 1993 e 1994. A proposta de implementação das UCC's se deu, principalmente, para o refinanciamento das dívidas a uma taxa reduzida.

Por esse instrumento, a CNA emitiu dois tipos de UCC's, uma de curto prazo e uma de médio prazo. Na época, a taxa de rendimento paga pela CNA era de aproximadamente 1% acima das remunerações bancárias para UCC's de curto prazo (12 meses) e 2% para UCC's de médio prazo (36 meses). À época, a cooperativa não alcançou os valores esperados - apenas \$ 2 milhões entre os \$10 milhões definidos previamente.

Em relação ao aspecto da comunicação entre a CNA e seus associados, mensalmente a cooperativa envia para cada produtor rural um boletim de notícias com informações gerais da cooperativa, bem como informações sobre o agronegócio do leite de maneira geral.

4.2 Os casos estudados e seus pontos de pressões institucionais latentes e/ou reais

O presente capítulo se atenta a apresentação, passado o entendimento da estruturação dos casos analisados, daqueles pontos de vulnerabilidade em cada um dos modelos cooperativos estudados. Essa vulnerabilidade é compreendida em grande parte, mas não exclusivamente, na visão dos atores de pesquisa. Em cada um dos casos foram elencadas aquelas questões apontadas como pontos eminentemente conflituosos, ou que tenham latência de conflito.

4.2.1 Cooperativa Beta

4.2.1.1 Pretensão de implementação do MCD

Verificou-se que uma das ações da diretoria executiva da Cooperativa Beta tem por pretensão estratégica a implementação do MCD, inclusive já o sendo praticado em uma das quatro cooperativas singulares associadas. Essa mudança, contudo, não é consensual.

Nós estamos [...] num planejamento para que a gente comesse a ir no campo. Porque esse processo onera [dupla intermediação] [...]. Então as cooperativas indo ao campo, ela tem um custo com seus postos, com seus postos de resfriamento. Ela tem um custo com captação (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Se eu vivo de leite e não tenho poder de acesso ao produto que eu produzo; qual o valor que a cooperativa tem pra amanhã? Se amanhã houver um rompimento, o produtor vai ficar numa cooperativa recebendo menos, sendo que todo mundo já sabe ponto de captação, estrada, distância, o volume... tá tudo na mão pra cá [...] e aí é claro que a gente não concorda com uma situação dessa nunca [captação direta pela central][...]. Mas fazer captação pela central, passando na porta da sua casa, pegando o que você produz [...] (Diretor-presidente da CSB1).

Denota-se, pontos divergentes em relação ao fato de que pela implementação do MCD haveria, na visão dos gestores do empreendimento central, uma economia financeira no processo que poderia ser revertida em uma melhoria no pagamento do preço do leite, e por parte do gestor do empreendimento singular tem-se a percepção de que tal procedimento criaria uma perda de gestão de um processo estratégico às garantias da própria manutenção do empreendimento singular. Essa sensação de perda de uma ação essencialmente de natureza do empreendimento singular se acentua em caso de a cooperativa possuir parque industrial próprio, como é o caso da CSB1. O próprio fato de existir produção industrial própria foi percebido como outro ponto potencializador de conflitos.

4.2.1.2 Concorrência entre central e cooperativas singulares

Evidencia-se uma peculiaridade na Cooperativa Beta que, ao contrário do que prevê o estatuto da Cooperativa Alfa¹⁴², a prioridade é dada às cooperativas associadas, no contexto da não concorrência entre central e singular, em face do fato de que regulamenta o parágrafo primeiro do Art. 3^a do estatuto social da mesma, que é a cooperativa central que não poderá atuar nas mesmas áreas geográficas das cooperativas singulares.

Art. 3º [...]

Parágrafo Primeiro – Para melhor realização de seus objetivos, a Cooperativa Beta, poderá adquirir e vender produtos, desde que não seja na mesma área geográfica de atuação de suas afiliadas, ressalvados os casos autorizados pelas afiliadas envolvidas, e prestar serviços a terceiros para suprir capacidade ociosa ou cumprimento de contratos, obedecendo ao limite de até 30% (trinta por cento) do maior montante das transações realizadas nos últimos 03 (três) anos, independentemente de aprovação em Assembleia Geral (Estatuto Social da Cooperativa Beta).

O fato de existir delimitação da vedação de atuação da cooperativa central no contexto de operação das cooperativas singulares parece não ser suficiente para afastar os casos de divergências entre os entes, uma vez que, segundo o diretor-presidente, persistem os conflitos nesse sentido, que são resolvidos mediante votação nas instâncias colegiadas do empreendimento central.

É... outra dificuldade da cooperativa central. Porque as afiliadas [...] tem uma reserva de mercado [...]. Então, isso dá vários transtornos sabe. Então você administrar isso no dia a dia. E há casos extremos aí sabe, de a coisa pegar fogo. Então você resolver isso conversando bastante e, às vezes, tem que colocar em votação [...]. Só que aqui cresceu muito essas duas indústrias delas, muito assim, em atrito. Essas coisas não deveriam acontecer. A cooperativa central foi criada pra industrializar o processo. Tinha que haver uma incorporação dessas indústrias pela central [...] (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Não somente nos produtos industrializados, notou-se também indícios de que a compra de leite também é fator contributivo para divergências intra-organizacional no escopo da Cooperativa Beta. Isso se daria pelo fato de que as cooperativas singulares não são obrigadas a comercializarem todo o leite captado via empreendimento central. A atual regulamentação obriga que cerca de 50% do leite captado seja enviado para industrialização na Cooperativa Beta. Dessa forma, a o risco de as cooperativas singulares, em caso de haver comprador mais vantajoso, redirecionarem o insumo para os mesmos. Se existe tal cenário, há também a

¹⁴² A previsão estatutária da Cooperativa Alfa só permite que a cooperativa singular comercialize produtos em sua área de atuação, mas não veda que a cooperativa central o faça nessas áreas.

perspectiva da possibilidade do empreendimento central adquirir leite no mercado *spot*, em detrimento das próprias cooperativas associadas.

No início [...] era obrigatório 50% [de envio da captação para processamento na central] [...] no caso da CSB3, até mesmo a CSB1, esse ano fez isso, alguma produção [leite] delas foram para terceiros. O que nos permite que a gente vá comprar leite no *spot*. Que eu acho que também não é ruim sabe?! Se sua indústria tendo aí, 20, 30% no *spot* você regula também o preço de mercado [...] (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Porque o leite que a gente vende pra lá [pra cooperativa central], ele é *in natura*. *In natura*, ele tinha mercado em outro lugar, com um preço melhor talvez (Diretor-presidente da CSB1).

A cooperativa como ela é uma das associadas à Cooperativa Beta, ela tem um compromisso no percentual do leite que ela faz captação. Ela é obrigada a repassar isso para Cooperativa Beta. Eu acho esse troço complicado porque de repente o mercado tá pagando melhor que a Cemil e as vezes essa cota de leite tem que ser entregue, é obrigatória estatutária (Cooperado nº 7 da CSB1).

Fator complicador desse processo é a proximidade geográfica das cooperativas singulares da cooperativa central. Como três das cooperativas singulares possuem algum tipo de industrialização, sendo uma delas situada na mesma cidade da sede do empreendimento central, na prática, a vigência da normatização, que proibi a atuação sobreposta da central e de suas sócias singulares é sobremaneira difícil de se efetivar.

4.2.1.3 Disputas eleitorais e o processo político/administrativo interno

As disputas eleitorais para o preenchimento de cargos no âmbito da cooperativa central e ao próprio processo político e de poder no escopo de atuação dos presidentes dos empreendimentos central e singulares é também ponto de conflito intra-organizacional. No primeiro aspecto se evidencia a pretensão de manutenção de poder do atual presidente que já é percebida por parte de alguns presidentes/delegados das cooperativas associados como algo prejudicial a renovação de práticas necessárias ao fortalecimento do empreendimento. No aspecto relacionado as divergências políticas, esse contexto se consubstancia nas vaidades pessoais e daquelas relacionadas ao processo representativo do empreendimento singular no âmbito das ações da cooperativa central.

Segundo o diretor-presidente da cooperativa central, nas eleições ocorridas em março de 2014, onde pela primeira vez houve duas chapas inscritas para o preenchimento de cargos à diretoria executiva, criou-se um ambiente de dificuldade. Tal fato pressupõe se não a existência de discordâncias internas em relação à forma pela qual a atual gestão tem administrado o empreendimento central, evidencia a pretensão de outros representantes das cooperativas singulares assumirem o poder.

Quando racha é uma desgraça. Então, o processo político é outro caos [...]. A última eleição, em março de 14, houve uma dificuldade muito grande. Então, como o conselho é muito pequeno e eles são os interessados, eles não são preocupados em prejudicar a cooperativa, [...] eles têm momentos que os conselheiros não entende que esse negócio é dele e que ele precisa fazer de tudo para que isso dê certo [...] (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Tanto nas cooperativas singulares, como na própria central, a renovação de gestão [...]. Então eu acho que a gestão tem que ser renovada [...] (Diretor-presidente da CSB1).

É possível perceber que, a despeito do fato de o atual diretor-presidente da Cooperativa Beta se manter em seu cargo desde o ano de 2002, o mesmo encara o processo eleitoral, quando da existência de outra chapa, como um contexto de dificuldade para a cooperativa pelas disputas internas ocasionadas pelo processo.

Além do processo eleitoral, há também divergências no processo de tomada de decisão interna do empreendimento central. Esse fato mostrou-se mais evidente em relação aos aspectos políticos do negócio ao ponto de o diretor-presidente o caracterizar com o que ele denominou de “ciúme de homem”. Esse “ciúme de homem” estaria relacionado ao processo de defesa dos interesses das cooperativas singulares frente aos interesses da cooperativa central.

Por que... há ... o ciúme de homem... a lida com o associado... [...] é muito difícil esse processo (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Alfredo Silva disse que pode haver conflitos, mas não confrontos. Disse sobre a responsabilidade de todos no exercício de suas funções, firmando ser lamentável discussões nesse sentido [relacionadas à redução dos valores pagos para as cédulas de presença dos membros conselho fiscal] (Ata da AGO de 23/03/2016 da Cooperativa Beta).

Conforme se percebe, tal contexto estaria relacionado àquelas divergências de opinião entre os delegados, representantes das cooperativas singulares, no âmbito das instâncias de decisão da Cooperativa Beta. No caso específico da referência realizada pelo diretor-presidente da cooperativa central isso se denotaria de maneira mais recorrente nos aspectos direcionados a decisões que envolvessem renúncias por parte das cooperativas singulares em detrimento a cooperativa central, como a questão da industrialização do leite, por exemplo.

Ponto divergente notado também diz respeito a algumas decisões administrativas implementadas pela central. Essas decisões podem ser sumarizadas em relação a dois pontos: aspectos inerentes ao retorno dos recursos e decisões relacionadas aos investimentos da cooperativa central.

Como a cooperativa central tem optado nos últimos anos por incorporar todas as sobras à conta de capital das cooperativas associadas, alguns entrevistados apontam esse fato como a não percepção direta de retorno da operacionalização da central pelas cooperativas associadas

e, por consequência, para com seus associados. Talvez, decorrente desse próprio processo, de não propiciar retorno perceptível aos empreendimentos associados, há pontos não entendíveis em relação aos investimentos praticados pelo negócio central.

O resultado do exercício da central não tem retornado em espécie. Ele retorna em forma de capital. [...] nosso percentual de participação vai crescer, mas eu não consigo por na mão do produtor o dinheiro que ele precisa para ele arrancar [...] (Diretor-presidente da CSB1).

No passado sim [havia distribuição de sobras] [...] até fazer a ampliação sim. Depois da ampliação a gente começamos a pagar o investimento neh! (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

O cooperado João Ferreira fez uso da palavra [...]. Indagou sobre a participação da CSB1 na Cooperativa Beta e ser contrário o patrocínio da Central a times de futebol, entendendo que os recursos deveriam ser revertidos para os cooperados (Ata da AGO da CSB1 realizada no dia 31/03/2016).

Apesar de o fato de não haver distribuição de resultados diretos para as cooperativas singulares associadas ter sido colocado como ponto criador de dificuldades, decorrente do aspecto difuso ocasionado pelo não recebimento de retornos financeiros diretos por parte das cooperativas associadas, verifica-se a manutenção dessa prática é resultado da própria tomada de decisão dos delegados nas assembleias gerais.

As sobras líquidas do exercício 2015 à disposição da AGO resultam em R\$7.570.322,36 [...]. O Conselho de Administração [...] sugere a integralização total das sobras ao capital social de cada cooperativa afiliada a Cooperativa Beta, proporcionalmente ao movimento financeiro. A proposta [...] foi colocada em votação [...] tendo havido aprovação por unanimidade pela Assembleia Geral (Ata da AGO da Cooperativa Beta do dia 23/03/2016).

No aspecto dos investimentos de marketing ao patrocínio de agremiações esportivas, conforme questionado por um dos produtores rurais da CSB1, verifica-se que a cooperativa utiliza dessa política sob o argumento de que o investimento no esporte pode captar novos consumidores, ao mesmo tempo em que se incentiva a prática esportiva. Derivada dessa concepção, há, no portfólio de produtos da cooperativa central, uma linha de leite UHT com embalagens alusivas aos dois principais times de futebol patrocinados. Os investimentos da Cooperativa Beta em marketing, segundo o diretor-presidente, alcançam o percentual de 1,5% do faturamento do empreendimento a cada exercício fiscal, onde grande parte desse recurso é vinculado a patrocínios esportivos¹⁴³.

¹⁴³ Em considerando os ingressos de receitas do ano de 2015 como exemplo em que houve um ingresso de receitas da ordem de aproximadamente 450 milhões de reais, esse percentual, num valor estimado, estaria relacionado a 6,7 milhões de reais.

4.2.1.4 Ambiente e políticas internas nas cooperativas singulares associadas

4.2.1.4.1 Política do preço final do leite

Evidenciou-se, como no caso da Cooperativa Alfa, que os fornecedores de leite, que são os produtores rurais associados às cooperativas singulares, apresentavam certo grau de insatisfação com os preços pagos no leite. Contudo, há de se ressaltar que no caso do sistema vigente na Cooperativa Beta, a atribuição da precificação do leite fica a cargo exclusivamente das cooperativas singulares. Assim, mesmo que isso seja fator gerador de conflito a partir de uma visão sistêmica, a cooperativa central não mantém, de maneira direta, interferência na elaboração do preço final. Essa perspectiva também é válida para as políticas internas de valoração da precificação final a ser pega aos produtores, ou seja, os critérios considerados em cada caso.

Conforme já mencionado anteriormente, o preço pago pela Cooperativa Beta computa apenas o *quantum* final e a qualidade desse produto entregue pelas cooperativas associadas. Em relação a esse preço, a Cooperativa Beta remunera a partir de uma só cotação. Nesse sentido, o valor do litro de leite fornecido pelas cooperativas associadas é único.

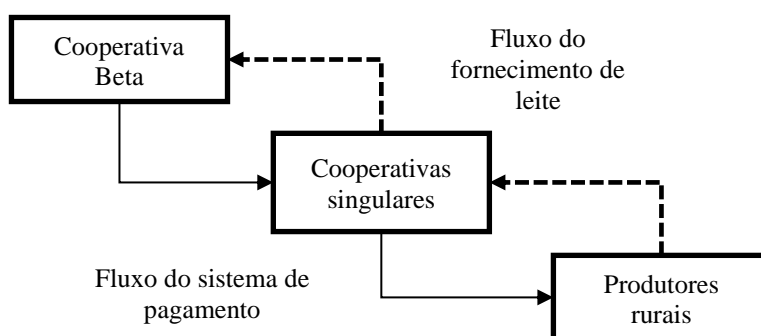
Quadro 27 – Perspectivas ambivalentes relacionadas ao preço do leite

Cooperativa Beta	[...] a gente compra o preço igualmente entre elas, e elas vão nas suas bases e pagam por qualidade. Então o preço médio dela, se ela tem um custo hipotético de 0,06 centavos, a gente paga R\$ 1,10. Então, teoricamente ela distribuiria R\$ 1,40. Só que R\$ 0,85 a R\$ 1,15, sei lá, cada um tem o seu processo, a sua pontuação por qualidade e volume (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).
Dirigentes das singulares	Isso [a definição dos preços é realizada internamente]! Com base nas operações que a gente faz (Diretor-presidente da CSB1). Buscar a melhor remuneração pro leite. Nem sempre a gente consegue, porque o mercado de leite é muito difícil. Muito complicado. É muito sazonal. E as políticas públicas, eu acho que mais atrapalham do que ajudam (Diretor-presidente da CSB2).
Produtores Rurais Associados	Como diz o outro...eu fornecia leite, hoje não forneço mais. Por causa de preço, passei pra Nestlé. Agora entrego leite pra Nestlé (Cooperado nº 2 – CSB1). Tentei falar, relutei, avisei várias vezes que eu ia mudar de empresa e que o motivo seria exatamente e somente o custo, preço pra mim. Porque a hora que eu faço a conta dos dez centavos que tá sendo a diferença hoje, eu pago um funcionário [...] (Cooperado nº 5 da CSB1). [...] eu sou produtor de leite e não tenho mandado meu leite pra cooperativa porque eu encontro outra firma que me, que tenha a capacitação melhor pra resolver os meus problemas do que ela [...] (Cooperado nº 1 da CSB2). Ela repassa pra nós o preço muito inferior, porque pro cê ver.... você vende o litro de leite <i>in natura</i> e ele chega a noventa e cinco, noventa e oito, as vezes um real, tem produtor que tá fazendo a setenta e cinco, e você vem aqui comprar com o litro de leite da Cooperativa Beta, é dois e cinquenta, então não justifica. Eu acho que o ICMS e mais a embalagem não vai dá tudo isso (Cooperado nº3 da CSB2).

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme se percebe no Quadro 27, mesmo que o preço pago ao produtor rural seja fator gerador de conflitos, causadores, inclusive, da venda a terceiros por parte dos associados das singulares, esse contexto se difere do caso da Cooperativa Alfa pelo fato de que no caso em questão, a cooperativa central taxa um preço pelo leite fornecido pelas associadas e elas realizam, dentro de suas respectivas políticas, a valoração final. O esquema da Figura 86 tenta explicitar esse processo de precificação vigente.

Figura 86 – Estruturação da coleta/pagamento no contexto da Cooperativa Beta



Fonte: elaboração própria.

Obviamente que o valor pago pela cooperativa central é variável indireta de grande peso na definição final do preço em vigor pelas cooperativas, mesmo que outras perspectivas possam ser consideradas, em decorrência, por exemplo, que parte da captação é direcionada para a produção interna das cooperativas que possuem laticínios próprios. O desempenho das cooperativas singulares com seus próprios laticínios também exerce influência na definição dos preços finais recebidos pelos produtores rurais.

Esmiuçando os motivos pelos quais surgem as divergências na relação do produtor perceber outro laticínio como alternativa para enviar seu leite, notou-se, de maneira específica, que no caso da CSB2, localizada em uma região geográfica de menor potencial produtivo, quando comparada com a CSB1, discordâncias em relação à priorização de pagamentos superiores para aqueles produtores rurais com maiores volumes de produção de leite.

E quem tira cem [litros/dia], é preço dobrado, eu perdi pro meu que é mais pouco, é de mais qualidade de quem tira quinhentos e então eles paga de setenta litros pra cento e cinquenta, eles paga uma diferença doida. Então eu não concordei e larguei (Cooperado nº 6 da CSB2).

Não, eu acho que não é justo [precificação variada], porque o leite é um só (Cooperado nº 8 da CSB2).

Agora, tem uma coisa que eu não concordo também: o pequeno produtor, o leite dele é mais barato. Por que? É o meu leite, isso aí é uma diferença de preço (Cooperado nº 3 da CSB2).

Nesse caso, conforme se percebe, seria uma questão interna da cooperativa singular que criaria divergências com potencial de interferência na estruturação da Cooperativa Beta. Assim, uma política organizacional local poderia criar descontentamentos passíveis de diminuir o insumo remetido da singular para a central. O grande motivo da implementação dessa política é as pressões do próprio campo organizacional, conforme é possível perceber nas perspectivas compartilhadas pelos dirigentes das cooperativas singulares pesquisadas.

[...] a necessidade de buscar escala na produtividade também é um negócio muito... muito ... importante e o que a gente tem acompanhado nos últimos tempos é que as outras empresas, as concorrentes, elas tão fazendo a estratégia de usar quem tem uma boa logística, quem tem um bom volume e quem tem um nível de gestão mais evoluído porque com isso vai levar um produto de qualidade. E isso baixa o custo de captação de uma forma... é muito interessante. E tá sobrando para as cooperativas talvez pessoas que ainda não se atentaram que a atividade tem que ser autossustentável e que o negócio dele tem que dar renda (Diretor-presidente da CSB1).

É escala, não tem jeito de sobreviver hoje sem escala. Então é quase que inviável você começar [um negócio] pequeno. Hoje não existe aquela utopia que existia “você trabalha e vai ficar grande [...]” (Diretor-presidente da CSB2).

Se há associados das cooperativas singulares que não concordam com a política de precificação diferenciada pelos critérios de volume, nota-se, noutro lado que existem também

aqueles produtores que reconhecem que essa é uma prática vigente (institucionalizada) dentre as demais organizações e/ou necessária à manutenção dos maiores investimentos realizados para a obtenção de uma produção em maior volume e com mais qualidade.

Eu acho justo [a política de precificação variável]. Eles [maiores produtores] fazem investimento (Cooperado nº 5 da CSB2).

É um cartel de laticínio que todas as firmas trabalham desse jeito. Então, fica difícil você mudar, né (Cooperado nº 4 da CSB2).

Aí tá certo! Menos de quinhentos litros é mais baixo, quinhentos acima mais, passou mil dois mil ou três mil aí quer dizer que tem outro. Isso! Toda empresa faz! (Cooperado nº 3 da CSB1).

Concordo, porque pra produzir mais tem que investir mais, trabalhar mais, mais trabalho (Cooperado nº 4 da CSB1).

Notadamente, no caso da CSB1, possivelmente pelo fato de a cooperativa estar situada em uma bacia leiteira e ter por prerrogativa o incentivo na formação das associações de produtores rurais com o intuito de aglutinar a produção de pequenos produtores rurais, há uma opção para os pequenos produtores rurais, o que diminui descontentamentos a esse respeito.

4.2.1.4.2 Concorrência com grandes conglomerados processadores

O fato de os produtores rurais não estarem satisfeitos em relação às políticas de gestão, aliado a um baixo entendimento do funcionamento do negócio central e singular, torna-se desafiador aos presidentes das cooperativas singulares e do próprio empreendimento central. Isso decorre do fato de que existem outros agentes processadores nas regiões de atuação da cooperativa com uma abordagem ativa naqueles produtores rurais mais atrativos a esse tipo de negócio.

Ademais, esses agentes processadores incorrem também em políticas de competição predatória, inclusive, junto aos elos finais da cadeia de valor, que são os varejistas, com a oferta de produtos em preços inferiores. O Quadro 28 externa como se dá a estruturação da concorrência.

Quadro 28 – Contextualização do problema da concorrência com outros processadores

No contexto das cooperativas singulares	No contexto da cooperativa central
Porque aqui o concorrente nosso aqui é a maior captadora de leite do mundo, a Fonterra/Nestle, temos a Itambé de capital aberto [...], tem a Piracanjuba que é um laticínio de iniciativa privada mas com um potencial muito grande [...] Então nós temo aqui hoje no mínimo 12 empresas compradoras do leite e isso acirra a concorrência e tira a sua margem e te coloca na área de risco porque você brigar com gigante a dificuldade é... tem que ter muita criatividade (Diretor-presidente da CSB1).	Hoje, por exemplo, a Cooperativa Beta sofre ataque de uma empresa particular de Goiás [...]. Se ela vem e faz uma ataque no campo, e um ataque no... na outra ponta do ... do cliente... onde ela paga o produtor mais 10, 15 centavos e vende mais 10, 15 centavos abaixo do seu preço...Então ela começa a te fazer um ataque gravoso. Um ataque realmente para te destruir (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Fonte: dados da pesquisa.

Esses processadores abordam preferencialmente, conforme visto no tópico anterior, os pecuaristas com maior volume de produção. Desse contexto surgem dois outros problemas, as cooperativas singulares terão de despender maiores recursos na captação do leite de produtores rurais de pequeno porte e/ou a cooperativa central terá de complementar seus insumos na compra de leite de terceiros (*spot*).

Ah, muitos porque é difícil acesso, as outras empresas não querem ter dificuldade pra captar o leite. A captação é difícil, ele é pequeno, as grandes empresas, Nestlé, Embaré, Itambé não interessa.... os produtor pequeno não. Ele [o processador] quer pegar só o grande e com facilidade de acesso de captação (Associado nº 4 da CSB2).

[...] acho que atualmente a cooperativa tem trabalhado é com os menores, porque os maiores, o que tá acontecendo com os maiores - eles têm condição de mudar. A outra empresa vai lá e chama e eles tão saindo. Quem tá com volume um pouquinho maior de leite tá saindo e a cooperativa tá ficando com os menores (Associado nº 5 da CSB1).

Consonante as assertivas inferidas acima encontram-se à percepção do entrevistado acima, que é um produtor de médio porte que não comercializa mais sua produção de leite com a CSB2. Questionado sobre os motivos que fazem os produtores rurais remanescentes a comercializarem sua produção via cooperativa, que como visto anteriormente não processa o leite, o envia para a cooperativa central, infere que isso se deve ao fato de que só restam produtores pouco atraentes aos agentes processadores não-cooperativos. Sob um olhar econômico, essa perspectiva enfraquece o conjunto dos atores, principalmente a cooperativa singular, em vista da possibilidade de a cooperativa central adquirir leite no mercado.

4.2.1.4.3 Problemas de gestão

Como a Cooperativa Beta é uma sociedade de cooperativas, como tal, ela está sujeita a ser afetada por problemas internos a essas unidades que a compõe. A esse respeito, conforme

discorrido no capítulo anterior, em outubro de 2014 houve uma reestruturação forçada na CSB2. Essa mudança ocasionou a renúncia da diretoria à época, essa renúncia foi resultado de problemas graves de distorções nas informações contábeis, que culminaram na quase liquidação do negócio pela acumulação de dívidas. Em decorrência desse fato, a CSB2 passou por um período de inadimplência junto aos seus fornecedores, inclusive em relação aos próprios associados com atrasos nos pagamentos do leite fornecido.

E o que a gente viu foi uma antipatia dos cooperados com a diretoria, o que a gente sentiu foi isso, porque? O diretor ficava aqui e já tava há vinte e sete anos na cooperativa então foi desgastando e a gente vê que não pode ter essa perpetuação, muito prolongada na gestão porque eu tenho que falar muito “não” aqui, e a partir do momento que eu falo “não” eu vou criando rejeição, isso é natural (Diretor-presidente da CSB2).

Mas só que agora não tô entregando pra aqui mais não, agora eu entrego pra queijeiro. Mas já fui fornecedor aqui uns vinte anos... deve ter o que... uns quatro cinco anos que eu parei [...]. Porque não adianta você vir votar, meu voto é inválido, só pra ajudar votei em branco, minha palavra não valeu, dia que tem reunião fui falar minha palavra não vale, minha palavra não valeu, vale só os grandes. Então pra que vou perder tempo (Associado nº6 da CSB2).

Olha! Isso aí eu te explico: A gente que é muito pequeno, alguma coisa que as vezes você não gosta, a gente fica calado (Associado nº 3 da CSB1).

É possível verificar que há uma tendência de percepção o porte produtivo do associado, a despeito do fato de todos os membros terem direito a voto, é levado em consideração no momento da tomada de decisão. Em ambos os casos se verificou que junto aos produtores de pequeno porte existe a concepção de inexpressividade de suas opiniões em reuniões gerais das cooperativas singulares.

4.2.1.4.4 Desconhecimento do funcionamento e as discordâncias internas

Houve assertivas de que grande parte dos conflitos existentes, com destaque para as discordâncias dos produtores rurais em relação a preços e à própria relação da cooperativa central com a singular se dá pelo desconhecimento de parte desse quadro social das cooperativas singulares acerca da complexidade do negócio. A se considerar que na congregação de todo o quadro social das cooperativas singulares formarem um quantitativo de aproximadamente 5 mil produtores rurais, essa conjuntura é consideravelmente preocupante.

[...] mas muitos não tinham conhecimento de como funciona a central [...]. Viam a central como uma compradora de leite comum e não viam como negócio seu. Aí a partir do momento que você explica que esse negócio é dele, como esse negócio aqui, ele muda (Diretor-presidente da CSB2).

Era contribuir para que ela pudesse andar com os passos mais largos, para o resultado dela reverter na melhoria do negócio do cara lá na base. Essa é o objetivo da central. Agora se ela não atende lá, eu não atendo aqui aí vem em

cadeia de cima para baixo [...]. Então, assim, talvez a expectativa do cooperado hoje em relação à Cooperativa Beta não tem atingido o objetivo que ela foi criada assim... isso é um fato. Você tem o exercício, cê fez um investimento, houve um ganho no exercício lá de 3 milhões de reais. Só que esses três milhões eles não tão em espécie. Então eles são capitalizados dentro da Cooperativa Beta. Nosso percentual de participação vai crescer, mas não consigo por na mão do produtor o dinheiro que ele precisa pra ele arrancar (Diretor-presidente da CSB1).

[...] acho que no meu ver, não sei, eu acho que a Cooperativa Beta é mais um peso pras cooperativas do que um benefício [...] quando eu passo perto da rodovia [...] eu vejo lá. Eu volto pra cá desanimado de produzir leite porque a gente produzir leite pra vender por um preço pra cooperativa, a cooperativa repassar pra Cooperativa Beta ainda com a margem, então o produtor tá sempre sendo mais penalizado por isso (Associado nº 7 da CSB1).

Por esse cenário, mas não somente a ele, alguns produtores rurais passam a pautar a opção de a cooperativa se desligar do empreendimento central de forma a receber os valores referentes à participação do empreendimento (quotas-partes). A questão principal é que se os produtores rurais percebem a cooperativa central apenas como uma compradora, que realiza o pagamento do *quantum* do leite a valores de mercado, e não redireciona resultados financeiros às cooperativas singulares, logo, não se dá factível a percepção, no âmbito dos pecuaristas dos motivos de participar do negócio.

4.2.2 **Cooperativa Alfa**

4.2.2.1 Preço do leite

O principal ponto de conflito reportado pelos entrevistados na Cooperativa Alfa foi valor pago pelo leite. O Quadro 29 evidencia as três distintas perspectivas a respeito da forma como o sistema de precificação é entendido. Pela distinção das diferentes percepções se compreende, em certa parte, a forma como o conflito se inicia.

Quadro 29 – Perspectivas do aspecto conflitivo do preço do leite

Cooperativa Alfa	Dirigentes das singulares	Produtores Rurais Associados
<p>“[...] a gente tem um histórico de preço levantado pelo CEPEA e outras entidades [...] os melhores preços no estado são aonde nós estamos. Nós somos formadores de preço [...].</p> <p>A participação deles [dirigentes das singulares] aqui fica muito limitada a debater e reclamar preço de leite [...].</p>	<p>[...] a insatisfação é o preço do leite, né. Que a Cooperativa Alfa sempre procura comprar o leite da melhor forma pra ela, e nem sempre é a melhor forma pro produtor [...] (CSA5).</p> <p>Brigando pra aumentar preço de leite [...] eu chego lá e explico a situação aqui [...] (CSA6).</p> <p>A Cooperativa Alfa tá pagando o leite pior que o mercado hoje [...] leite você não precisa comprar leite não [em relação ao fato de a cooperativa central comprar leite spot], leite você tem que ter preço. Você tendo preço o produtor procura a gente pra vender o leite [...] (CSA7).</p> <p>Com certeza, brigamos demais por preço (CSA2).</p> <p>[...] preço é uma briga neh. Preço é mercado [...] (CSA4).</p>	<p>E no decorrer dos anos, vamos falar assim de oito anos pra cá, isso foi muito perdido [volume total de leite captado]. E por que perdeu? Por causa da Cooperativa Alfa. Por causa de preço de leite que ela perdeu, e perdeu muita gente em rotas estratégicas (Cooperado N° 4 – CSA2).</p> <p>Não, eu não mando leite pra cooperativa não [...]. Por causa de preço (Cooperado N° 5 – CSA3).</p> <p>Olha, eu não mando leite pra eles. Porque o preço deles é pior. É ruim (Cooperado 1 - CSA4).</p> <p>É [por causa do preço]! Achamos melhor entregar pra outra firma (Cooperado 2 – CSA6).</p>

Fonte: dados da pesquisa.

A despeito de um cenário de intensa reivindicação em relação a necessidade de aumento no preço praticado pela cooperativa, determinados atores advogam que essa não é uma demanda apenas interna à Cooperativa Alfa, mas sim um fato imanente a natureza do produtor rural que sempre se demonstra insatisfeito com a precificação vigente.

A pauta de reivindicação de aumento nos preços pagos aos produtores rurais associados às cooperativas singulares seria aquela mais presente no escopo de atuação dos representantes dessas cooperativas na estrutura colegiada da cooperativa central. Esse fato pode ser comprovado pela percepção externada pelo diretor-presidente da Cooperativa Alfa (primeira coluna do Quadro 29).

Tal perspectiva se acentua na medida da falta de usualidade de a Cooperativa Alfa dispensar tratamento diferenciado entre as cooperativas associadas a valoração dos preços pagos pelo insumo fornecido pelos produtores rurais, que são associados a estas organizações singulares¹⁴⁴. Como o preço do leite é divulgado de antemão, conforme preconiza a legislação,

¹⁴⁴ Apesar de o Manual de Fornecimento de Leite preconizar a possibilidade de Adicional de Mercado, isso só ocorre posteriormente à demanda dos presidentes das cooperativas singulares, o que pode

essa precificação revelada passa a vigor automaticamente para todas as organizações associadas. O que, dada a extensão territorial de atuação da Cooperativa Alfa, pode ser um ponto de fomento a discordâncias relacionadas a tal aspecto.

Questionar ela pode questionar, mas não adianta porque a Cooperativa Alfa, o preço dela é tabelado, não tem jeito. Se ela melhorar o preço pra um, tem que melhorar o preço pra outro [...] (Cooperado nº 5 – CSA4).

Se o preço do leite é, por vezes, interpretado pelos atores localizados no início da cadeia produtiva como abaixo dos praticados pelos concorrentes, há também entendimentos de que a Cooperativa Alfa tem uma política de exigência em relação a qualidade do produto superior a média dos compradores concorrentes. Por decorrência de tal fato, os entrevistados compreendem que se a exigência e fiscalização são superiores, por correlação, a cooperativa central deveria valorar igualmente de maneira superior o insumo, visto os gastos dispendidos pelo processo de melhoria da qualidade do leite.

[...] uma coisa que eu acho da Cooperativa Alfa é que todo mundo é descontente com ela é por causa que ela exige qualidade, e se ela exige qualidade ela tinha obrigação de pagar melhor pela qualidade [...] (Cooperado nº 4 – CSA7).

[...] uma exigência muito grande hoje de qualidade da Itambé e outras empresas que compram aqui tipo a Embaré, por exemplo, não tem. Então quem produz um leite e vende pra Embaré, você consegue produzir um leite a um custo bem baixo, porque eu, por exemplo... lá em casa tem ordenha tem tudo na fazenda e você gasta muito com limpeza e tudo isso enquanto que nosso concorrente por exemplo, não exige (Cooperado nº 2 – CSA7).

Outro aspecto gerador de descontentamentos se relaciona aos componentes/critérios utilizados na formação do preço final a ser pago a cada produtor rural.

4.2.2.2 Precificação variável do leite

Conforme já adiantado, a Cooperativa Alfa valoriza o preço final a ser pago ao produtor rural a partir de determinados critérios¹⁴⁵. Discordâncias em relação a tais práticas foram percebidas como recorrentes ao longo da implementação dessa política e, ainda em tempos atuais, diversos apontamentos demonstram certa inconformidade em relação a esse tema.

Em meados do primeiro quinquênio da década de 90, em que, por deliberação do conselho de administração da cooperativa central, se instaurou a política de preços junto as

requerer certo tempo até a resposta. Ademais, nem sempre essas demandas dos presidentes são atendidas, a não ser que a cooperativa central disponha de recursos para a oferta do adicional e haja uma percepção dos técnicos e dirigentes a esse respeito.

¹⁴⁵ Esses critérios foram apresentados no capítulo anterior e se relacionam à qualidade, volume, logística, fidelidade e outros.

cooperativas associadas, inicialmente considerando-se a quantidade, verificou-se a expressiva discordância de duas cooperativas de maneira específica. A comprovação disso pode ser verificada em ofício direcionado à Cooperativa Alfa por parte de uma das cooperativas singulares, que à época era associada.

A Assembleia Geral Ordinária da Cooperativa Belém, realizada em 29/03/96 decidiu enviar a presente carta a V.Sas. para solicitar a extinção de toda e qualquer bonificação, por escala de produção, no pagamento do leite, de forma que o preço do litro de leite seja igual tanto para o pequeno quanto para o grande produtor rural. À referida bonificação gera um pagamento diferenciado entre o grande e o pequeno produtor cujos leites são industrializados juntos, no mesmo recipiente, um procedimento financeiro injusto, inadmissível numa economia capitalista moderna e competitiva e, além disso, totalmente adverso aos princípios fundamentais do cooperativismo (trecho de ofício subscrito pelos diretores da Cooperativa Belém direcionado à Cooperativa Alfa em meados de 1998).

O fato de haver discordância, da então recente decisão de valorar de maneira diferenciada a produção de leite entregue à cooperativa central levou algumas cooperativas associadas a movimentarem-se no sentido de promover protestos de notável repercussão para a extinção de tal prática. Por decorrência, o mencionado movimento ganhou destaque na imprensa e em órgãos representativos e ficou denominado de Marcha à Belo Horizonte. Essa movimentação ensejou uma resposta por parte dos dirigentes da Cooperativa Alfa à época.

O procedimento dessas Cooperativas, com relação, principalmente à marcha a Belo Horizonte, que culminou com a passeata de representantes e dirigentes delas à porta da Cooperativa Central, com repercussão ampla na Imprensa. Esse episódio foi precedido de denúncias feitas à Assembléia Legislativa, Ocemg, Faemg, Cade, Ministério da Fazenda, Presidência da República, Secretaria da Agricultura, Câmara Federal, O Globo Rural, "Estado de Minas", fatos esses que na interpretação de todos significaram um inusitado desejo de denegrir a imagem da Cooperativa Alfa porque os manifestantes queriam modificar o procedimento de compra de leite [...]. Com a intenção de mudar o sistema de pagamento, desejando eles que o preço fosse igual e não o preço por escala de produção, consagrado não só pelos Estatutos da Cooperativa Alfa como no comportamento do mercado de laticínios. Após essas advertências as referidas Cooperativas, em suas defesas, alegaram que a Cooperativa Alfa desrespeitava o princípio cooperativista que diz que os cooperados são iguais perante a lei (Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa Alfa de 28/09/1998).

Se durante a implementação notou-se essa insatisfação, tampouco se pode afirmar que a mesma já foi de todo superada. Existem ainda indicativos de discordância em relação a tais procedimentos.

E outra coisa errada, que eu acho, é o critério deles pagar leite. Por exemplo, hoje tem um preço mínimo mais bonificação. Quer dizer: a bonificação pega quem puder [...]. Então eu acho que isso aí é uma penalidade [...]. Porque hoje tenho produtor aqui que recebe o leite a R\$ 1,15 e tem produtor que recebe o

leite a menos de R\$ 0,90. Então, isso aí eu acho uma discriminação muito grande (Diretor-presidente da CSA7).

Mas isso é um modo da gente pensar, por que, por exemplo, se o grande manda, recebe um preço melhor. Eles deviam incentivar o pequeno, pagando eles igual ou mais pra ver se ele crescia, agora se pagar menos é aí que ele vai diminuir, ué (Cooperado nº 4 – CSA3).

Têm, e muita [variação de preço pago em relação a quantidade]... e é a coisa mais errada que existe. O pequeno recebe menos (Cooperado nº1 – CSA4).

Eu acho que hoje tem uma certa discriminação entre o grande produtor e o pequeno produtor. Eu acho que isso aí precisa ser revisto, repensado [...]. Aí você junta essas bonificações, o grande produtor ele consegue um preço muito longe do pequeno, eu acho que isso aí tira até o entusiasmo do pequeno produtor a querer crescer (Cooperado nº 2 – CSA7).

É possível perceber que a efetivação da política de valoração do preço final a partir de determinados critérios criou, e ainda cria, um contexto de descontentamento. Noutro lado, existem também aqueles atores organizacionais que percebem esse fato como o mais apto a ser praticado pelo negócio.

Isso é escala de produção. Esse leite aqui [maior produção], eu acho que tem que ser mais bem pago, porque ele chega aqui, ele para, ali já liga o tanque enche, num lugar só [...] a logística desses aqui [os que produzem menos] é muito mais difícil e cara do que esses aqui [os que produzem mais] (Diretor-presidente da CSA4).

Eu acho isso importante [valoração diferenciada pela qualidade], que cada um vai trabalhar em relação àquilo [...]. A qualidade dele tá um pouco baixa, ele tá ganhando menos. Então ele tem que trabalhar pra melhorar a qualidade do leite dele (Diretor-presidente da CSA1).

Porque o sujeito que tira mais leite, o caminhão vai lá pegar e traz mais quantidade de leite (Cooperado nº 4 – CSA4).

Os argumentos no sentido da defesa se pautam para o fato de que existindo uma valorização em relação a qualidade, por decorrência disso, os produtores rurais movimentar-se-ão no campo técnico/sanitário para a melhoria do processo produtivo com vistas a obtenção de um leite de melhor qualidade. Há também entendimentos de que um maior volume de leite captado em um único ponto acarretaria uma redução de custos operacionais à cooperativa central, que é a responsável pela captação do insumo nas propriedades rurais. Esse fato, por si só, justificaria a manutenção da valoração superior relacionada a quantidade captada em cada fazenda.

Fato é que pelo estatuto social em vigência na Cooperativa Alfa, torna-se uma obrigação das cooperativas associadas o atendimento de qualquer deliberação no sentido de implementação das decisões atinentes às bonificações intervenientes na precificação do leite.

Art. 6º São obrigações da Cooperativa Associada junto à Cooperativa Central:
(...)

V – acatar as deliberações de concessão de prêmios ou bonificações, com pagamento feito diretamente a seus filiados pela Cooperativa Central: (Estatuto da Cooperativa Alfa).

É bem verdade que as cooperativas singulares, pelo modelo do MDL, não exercem nenhuma influência no aspecto da formulação do preço final, bem como das variáveis formativas desse preço, uma vez que quem atua no pagamento desse produto é a própria cooperativa central. Entretanto, pelo ordenamento em vigência, qualquer movimentação em contrário, mesmo que pouco objetiva em seus resultados finais, uma vez que esse aspecto de longa data já não passa pela gerencia das cooperativas singulares, pode ser considerada uma desobediência aos preceitos normativos.

4.2.2.3 Veto ao ajuntamento de leite

. Uma possível opção a ser utilizada para dirimir o entendimento da existência de uma priorização dos grandes produtores, pelo critério do volume, seria o fomento a criação de associações. Com a criação de associações caminha-se para a configuração de associado jurídico junto às cooperativas singulares. Assim, a Cooperativa Alfa poderia passar a captar um volume maior, e, por isso, haveria uma remuneração superior, advindo da junção de pequenos produtores. Contudo, registros históricos evidenciam que essa prática é vetada pela cooperativa central.

Continua sendo alvo de muita polêmica a decisão da Cooperativa Alfa de suspender a bonificação dos produtores que praticavam o agrupamento de leite visando obter melhor preço para sua produção. A medida foi tomada pelo Conselho de Administração [...], sob acusação de fraude por parte dos cooperados que vinham adotando tal procedimento. Em seu comunicado, a Cooperativa Alfa [...] “[...] constituí uma fraude que prejudica a Central, quanto ao preço do produto, reduzindo de maneira significativa o resultado do exercício [...] (Jornal da CSA4 de outubro de 1996).

Para obter melhor remuneração para o leite "*in natura*", alguns pequenos produtores promoveram o "ajuntamento", ou seja, vários pequenos produtores se agrupam para entregar e vender o leite. A Representada proibiu o ajuntamento. [...] a proibição visa diretamente apenas impedir melhor remuneração para os pequenos produtores (Petição da Cooperativa Belém destinada ao CADE em 24/11/1998).

Resultante da percepção de economia operacional, alguns entrevistados apontam o fato de que a Cooperativa Alfa tem priorizado sobremaneira os aspectos competitivos e relegado suas obrigações inerentes à sua natureza cooperativa. Isso se evidencia também na questão da negativa de captação em propriedades classificadas como “inviáveis”.

4.2.2.4 Recusa na captação de leite de perfil não condizentes com o “Manual”

A partir de uma política de incrementos competitivos, a Cooperativa Alfa tem priorizado a redução de custos. Esse processo inclui a análise da viabilidade financeira de captação nas propriedades rurais. Em resultado a essa política, qualquer pecuarista que não atenda aos critérios definidos pelo Manual do Fornecedor de Leite poderá ter seu fornecido recusado pela cooperativa central. Ocorre que os produtores rurais não possuem qualquer tipo de relação formal com o empreendimento central. A relação existente é meramente em resultado da implementação do MDC.

Se a relação formal é do produtor de leite às cooperativas singulares, e em caso de não se verificar motivos de qualidade que fujam aos parâmetros sanitários existentes, as cooperativas singulares não poderiam, em tese, se recusar a captação do leite alegando motivos de inviabilidade econômica da logística a ser realizada, por exemplo. O fato da existência de rejeição sob esta prerrogativa já foi motivo de conflitos entre os presidentes das cooperativas singulares com a equipe técnica e a direção da Cooperativa Alfa.

[...] hoje na política da central, se não me engano, depende muito da logística. Se, um exemplo, um produtor de 200 litros de leite, o caminhão tiver que andar 10 km pra ir buscar 200 litros de leite é inviável. Então, não compra não. O transporte fica mais caro que o preço do leite (Diretor-presidente da CSA1).

Tem lugar que é tão longe, 20, 30, 50 km, as vezes, pra buscar cem litros de leite, não compensa, não tem jeito [...]. Porque não pode, é prejuízo, aquele leite fica caro pra Cooperativa Alfa, o leite fica muito mais caro (Diretor-presidente da CSA4).

Tentaram, inclusive, não buscar um leite agora, recentemente e eu não permiti (Diretor-presidente da CSA3).

[...] a logística que eu falo é o seguinte: a estrada lá é só minha. O caminhão na época de chuva sobe bem e faz tudo. Começaram uma frescuragem e não pegaram meu leite [...]. E apenas não pegaram o leite não, peguei o leite e fui caladinho pra lá, passei pra outra. (Cooperado nº 1- CSA7).

Percebe-se ainda que a prática da recusa de captação do leite é defendida por alguns diretores-presidentes de cooperativas singulares sob alegação de desvantagem econômica. Contudo, se há a defesa do pressuposto da economicidade de recursos para a possibilidade de recusa de coleta de leite em caso de pequena escala e/ou logística desfavorável, há também a percepção de que, se a cooperativa central faz o processo de coleta, ela deveria ser feita sem qualquer tipo de discriminação, conforme seria feito em caso da atuação das cooperativas singulares¹⁴⁶.

¹⁴⁶ Considerando-se as prerrogativas das instituições do subcampo do cooperativismo e dos próprios estatutos sociais dessas organizações.

4.2.2.5 Perpetuação de dirigentes e a política de gestão no empreendimento central

A questão da reiterada perpetuação de dirigentes em seus cargos na Cooperativa Alfa também evidencia certo grau de insatisfação para com alguns segmentos de atores relacionados ao negócio. Considerando-se o tempo de permanência do cargo dos dois últimos diretores-presidentes há uma contabilização de 41 anos para o predecessor do atual e 9 anos para o atual. Sobressai o fato de que a substituição do predecessor do atual presidente ter sido feita em virtude de problemas de saúde. Ademais, o sucessor do mesmo e atual presidente é do mesmo grupo do diretor afastado, visto o fato do mesmo ter ocupado o cargo de vice-presidente.

[...] a administração deles... eles não estão enxergando nada pra frente. Eles estão numa diretoria sem futuro, pra falar a verdade. A gente vê que é uma diretoria sem futuro [...]. o presidente com essa turma do conselho tem vinte anos que eles tá lá ... no conselho (Diretor-presidente da CSA7).

O fato de divergências em relação à permanência e das decisões empreendidas pelo atual presidente da Cooperativa Alfa não é fato contemporâneo. No ano de 2011, por exemplo, depois de 36 anos sem uma disputa entre chapas para a diretoria executiva, houve a candidatura de uma chapa alternativa, cuja promessa de campanha se baseou justamente na ruptura com o continuísmo. Essa chapa alternativa, todavia, não obteve êxito. O resultado do processo eleitoral em que o candidato eleito obteve 18 votos e o não eleito obteve 13 votos evidenciaram sugerem certa divisão entre os presidentes das cooperativas singulares associadas.

O cenário foi modificado apenas em março de 2017 quando houve a eleição de um novo diretor-presidente para a cooperativa central. Esse novo presidente foi eleito para um mandato de quatro anos frente a gestão da cooperativa.

Nos conflitos relacionados a organização estrutural do negócio nota-se desde algumas inferências de perpetuação de determinados dirigentes em seus cargos, ao próprio processo de coleta de leite. As discordâncias foram notadas principalmente pelo fato da percepção de uma necessidade de corte de gastos/custos na manutenção das atividades do empreendimento central.

Olha! Na última eleição da Cooperativa Alfa era pra ter passado pra dois diretores. Na última hora, o presidente quis colocar um terceiro e não foi aceito, o ex-diretor que era o Doutor Fábio falou: “Se vai ter outro, eu vou continuar”. E realmente não precisava de três, dois seria ideal [...] tem um grupo de cooperativas que tá reunindo [...] pra tentar mudar isso [...] tá havendo uma resistência muito grande do presidente [...] (Diretor-presidente da CSA2).

A administração cara, eu acho que acaba sendo um entrave entre a cooperativa [singular] e a indústria do laticínio [...]. Mais transparência da administração da central e a adequação da central à realidade. Eles vivem assim [dirigentes

da central]... vivem um mundo de maravilhas, um mundo muito bom (Diretor-presidente da CSA3).

Como os dirigentes permanecem no poder, ou há uma mudança pequena na composição da diretoria executiva, ocorre que, conforme percebido por Antonialli et al. (2004), as estratégias empreendidas no *modus operandi* da cooperativa tendem a perdurar. A manutenção da forma de gestão do empreendimento tende a acentuar ainda mais o conflito intra-organizacional.

4.2.2.6 Prerrogativa da exclusividade de fornecimento do leite e a concorrência entre cooperativa central/singulares

A prerrogativa da exclusividade no fornecimento de leite para a cooperativa central, por parte dos empreendimentos singulares é fator gerador de hostilidades. Rege o parágrafo sétimo do Art. 6º do estatuto social da Cooperativa Alfa, que constituiu obrigação da cooperativa associada “entregar todo o leite e matéria gorda da produção recebida de seus associados, ressalvada a quantidade de leite e de produtos derivados necessária ao consumo do público de sua área de captação efetiva do leite”. Na percepção de alguns entrevistados esse fator limita o poder de negociação do leite para a obtenção de preços melhores, no caso de a cooperativa praticar preços inferiores àqueles encontrados com terceiros.

Aqui não [não se pode vender pra outra indústria]. Nós somos obrigados a entregar todo o leite à central. Então, a gente não tem alternativa [...] por que eu vou ter uma central se eu posso negociar diretamente com a indústria de laticínio?! E se não fosse travado à central, eu escolhia metade. Vendia uma parte para laticínio A, laticínio B... Eu tinha força de comando. Aqui nós não temos poder nenhum para barganha (Diretor-presidente da CSA3).

Decorrente da obrigação de fornecimento de leite exclusivo para a cooperativa central há, por consequência, regulamentação que veta a comercialização com outras organizações que, em caso de verificação, seria passível de instauração de processo administrativo para expulsão em desfavor da cooperativa associada atuante em tal situação. Tal fato ocorreu pela primeira e única vez no ano de 1998, quando a Cooperativa Central verificou a existência de comercialização de leite pela Cooperativa Belém fora de seus limites de atuação. Em consequência, houve a instauração de um procedimento administrativo interno que culminou com a exclusão da cooperativa em questão do quadro de associadas da Cooperativa Alfa.

Aos 30 (trinta) dias do mês de julho de 1.998 (um mil novecentos e noventa e oito) [...], o Conselho de Administração da CCPR, por votação unânime, decidiu eliminar de seu quadro social a Cooperativa Belém Ltda., em virtude de infração aos arts. 6º, letras "l" e "g", e 7º, letra "e", combinado com o §3º do ali. 6º dos estatutos sociais (venda fora da área de ação da Cooperativa). Por esses motivos, ante a insistência da Cooperativa em continuar infringindo os estatutos, decidiu o Conselho de Administração eliminá-la do quadro social

da Cooperativa Alfa, tendo sido lavrado o presente termo para atender exigência estatutária (Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa Alfa realizada no dia 28/09/1998).

A regulamentação da exclusividade de fornecimento de leite também já ensejou o pedido de desligamento de algumas cooperativas, quer pela distância geográfica e volume captado, quer pela liberdade de negociação de preços.

A Cooperativa de Dom Pedro justificou o seu afastamento dizendo que a baixa produção que a mesma tinha naquele momento e as grandes dificuldades de sobrevivência para vencer a distância (cerca de 400 km ida e volta), acredita que teria condições de, com vida própria, colocar a sua produção na região local. Dom Pedro se localiza no Vale do Rio Doce e a Cooperativa está com um projeto para industrialização local e o restante do leite venderiam para algumas empresas que abastecem de leite as cidades de Ipatinga e João Monlevade (Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa Alfa realizada no dia 28/09/1998).

O Presidente informou que havendo o desligamento com a Cooperativa Alfa, o mercado ficaria livre podendo assim negociar o produto com outras empresas, usando a lei de oferta e da procura (Ata da Assembleia Geral Extraordinária da Cooperativa do Oeste em 04/08/2000).

Noutro lado, o estatuto social da Cooperativa Alfa permite que a cooperativa central adquira leite no mercado spot de forma a complementar lotes para o cumprimento de contratos ou para suprir capacidade ociosa. Existe nesse sentido uma relação desigual na relação da cooperativa central com as cooperativas singulares. Tal desigualdade consubstancia-se no fato de que ao mesmo tempo em que as singulares podem ser punidas pela comercialização de leite com terceiros, a cooperativa central pode adquirir o insumo no mercado.

4.2.2.7 Extensa área de atuação, distintos perfis relacionais e conflitos regionais com as políticas organizacionais

Coadunar as expectativas de aproximadamente 6,5 mil fornecedores, que são associados em mais de três dezenas de cooperativas situadas em diferentes realidades geográficas, com perfis produtivos variados não é uma tarefa simples, conforme evidencia Nilsson et al. (2012). Não somente as distintas culturas organizacionais e a região geográfica das cooperativas singulares, mas o próprio perfil dos associados que fornecem o leite para a cooperativa central é consideravelmente diversificado.

O próprio perfil dos produtores rurais intra cooperativas singulares se difere uma das outras. No caso da CSA1¹⁴⁷, por exemplo, o diretor-presidente é claro ao prenunciar que o perfil dos associados daquela organização é de médio para grande, onde a média de produtividade por

¹⁴⁷ Necessário ressaltar que a CSA1 está localizada em uma bacia leiteira, o que não é a realidade de todas as demais cooperativas singulares associadas na Cooperativa Alfa.

associado é de 1 mil litros/dia. O Quadro 30 retrata que não se trata de uma realidade em outras cooperativas em vista dos estratos dos fornecedores da Cooperativa Alfa.

Quadro 30 – Fornecimento de Leite por Cooperativa Associada por Faixa - 2012

Faixa	Nº de produtores	%	Produção/Litros	%	Média diária de produção litros
Até 200 Litros	4.298	59	124.352	16	79
201 a 500 L	1.751	24	148.909	20	232
501 a 1000 L	729	10	148.075	20	555
Acima de 1000 L	561	8	336.884	44	1.641

Fonte: Relatório Anual 2012 da Cooperativa Alfa

Analisando o Quadro 30 é possível perceber que ao passo que a expressividade maior dos fornecedores de leite, no ano analisado, estivessem concentradas no estrado de produção até 200 litros ao dia, perfazendo a caracterização de pequenos produtores, a maior parte do leite captado pela cooperativa advinha de grandes produtores, que representava apenas 8% no número global de fornecedores. Esses dados comprovam a dificuldade de gerenciamento do processo logístico pelos técnicos da Cooperativa Alfa.

Outro aspecto inerente a diversidade de extensão de atuação e o modo pelo qual se articula o processo de captação do leite, é o baixo entendimento junto aos produtores rurais acerca do processo produtivo e da própria relação da cooperativa central e da cooperativa singular em que o mesmo é associado¹⁴⁸.

Eu acho que a cooperativa parece que tem assim mais ou menos um contrato com a Itambé, mais eu não concordo não. A cooperativa devia mandar leite para quem pagasse ela melhor. Aqui nunca mandou... só pra Itambé [...] (Associado nº2 da CSA2).

Não, eu não sei porque quando eu fornecia leite, eu trazia leite de lata. Furneci e depois passou a receber de tanque, né, eu comprei tanque e passei a fornecer no tanque. Depois trazia pra aqui, pra cooperativa daqui, pro recebimento de leite aqui, depois passou pra Itambé, mas não sei porque, isso aí não sei (Associado nº 6 da CSA4).

A CSA3 com a Cooperativa Alfa tem um vínculo assim: que o fornecedor direto da Itambé tem direito a voto. O que não é fornecedor não tem direito a voto. No meu caso, por exemplo, eu não tenho direito a voto, entendeu? Porque eu não forneço leite pra Itambé (Associado nº2 da CSA3).

É possível perceber que alguns produtores rurais entrevistados desconhecem e/ou confundem qual a real relação das cooperativas, nas quais figuram como associados, com a Cooperativa Alfa. No caso específico do último caso surge ainda um imbróglio. Como é a cooperativa central que realiza a captação do leite, em caso de o produtor rural, que não tem relação com esse empreendimento, não fornecer o leite, há um impedimento de o mesmo

¹⁴⁸ Apenas um reduzido número de associados soube informar qual seria a relação entre a cooperativa singular e a Cooperativa Alfa.

participar de diversas formas, com destaque para as assembleias gerais, no contexto de algumas cooperativas singulares que possuem regulamentação estatutária que veda a participação de cooperativos não-ativos.

O MCD atualmente ainda não é consenso em relação aos seus benefícios junto as associados e dirigentes das cooperativas singulares. O Quadro 31 retrata algumas percepções a esse aspecto.

Quadro 31 – Percepções distintas em relação à implementação do MCD na Cooperativa Alfa

<p>Perspectiva Negativa</p>	<p>[...] as cooperativas singulares do sistema [...] poderiam perfeitamente assumir a coleta de leite, ter a frota própria ou contratar caminhões pela metade do preço que se paga hoje. Contrato feito lá [...] tem um valor, contrato feito aqui [...] tem outro (Diretor-presidente da CSA3).</p> <p>Porque aqui não tem vínculo mais nenhum com o produtor não [...]. Não adianta nada a cooperativa aqui e eu vendo meu leite com, como é que fala, negocio direto com [...] a Cooperativa Alfa, ué, com o cara da Cooperativa Alfa. Passa nada pela cooperativa mais não (Cooperado nº 6 – CSA3).</p>
<p>Perspectiva Positiva</p>	<p>[...] organizar a captação de uma maneira mais racional [com o MCD]. Na maioria dos casos, o leite sai da fazenda e vai pra fábrica. Com isso nós conseguimos uma grande economia de transporte, uma melhoria da qualidade e uma gestão única na captação do leite (Diretor-presidente da Cooperativa Alfa).</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Notou-se que em ao menos uma das AGO's das cooperativas singulares associadas pesquisadas no presente trabalho, o MCD ter sido aludido como ponto problemático. Especificamente no caso em questão, conforme se pode observar, o problema se direcionou a empresa de coleta de leite, processo esse sob gerencia da Cooperativa Alfa, porém, terceirizado.

[...] o Sr. Alfredo Bastos, fazendo uma crítica à transportadora de leite, sobre os horários de coletas de leite e das amostras para análises do leite. A convite do Sr. Presidente estiveram à assembleia, o coordenador da captação de leite da Cooperativa Alfa em nossa região [...], e o Técnico de Captação de Leite [...], que puderam esclarecer aos cooperados presentes, esses e outros assuntos como o preço do leite [...] (Ata da AGO da CSA1 de 23/03/2016).

É passível de compreensão, a partir dessas constatações, que a estruturação da cooperativa central e a forma como são implementadas algumas políticas de gestão no negócio acabam por gerar descontentamentos não só entre os representantes das cooperativas associadas, mas da mesma forma junto aos fornecedores de matéria-prima para a central, que são os produtores rurais.

4.2.2.8 Potenciais interesses conflitantes da estruturação híbrida¹⁴⁹ do negócio

Conforme apontado por Lewis (2006), quando o negócio cooperativo entra numa estrutura híbrida, ou seja, com a participação de investidores externos no empreendimento há um risco de perda de controle por parte dos produtores rurais associados em vista do fato de que possíveis parceiros tenderão a atuar para que o negócio atende seus próprios interesses. Esses interesses, invariavelmente, serão pautados pelo retorno financeiro (lucro).

Da derivação dessa percepção é possível inferir que no caso da Cooperativa Alfa, a sociedade perfaz um negócio híbrido, em que a Leite Bom S.A. tornou-se um empreendimento em que há uma sociedade com uma empresa. Dado esse cenário, os conflitos podem surgir de diversas formas, seja pela ambição de lucro dos acionistas da Fortes S.A., seja pela intenção de implementação de políticas as quais a Cooperativa Alfa, por seus representantes, não concordem.

Exemplo de conflito nessa seara é o caso recente da decisão de venda da Fortes S.A. para uma multinacional do segmento lácteo ocorrida em meados do ano de 2017. Essa venda incluiria a parte de participação de 50% que a Fortes S.A. detinha na Leite Bom S.A.

Como pelo contrato celebrado entre a Fortes S.A. e a Cooperativa Alfa em 2013, quando da venda de metade das ações, havia a prerrogativa contratual de direito de preferência de recompra por parte da cooperativa central em caso de intenção de vendas para terceiros da participação da Fortes S.A. no empreendimento, a cooperativa foi consultada sobre o exercício desse direito.

Diante a essa consulta, e ciente de que a empresa mexicana, que iria adquirir a Fortes S.A. não garantiu a manutenção de aquisição de leite da Cooperativa Alfa, houve a decisão de recompra dos 50% das ações pela cooperativa central. Essa recompra foi finalizada no início de dezembro de 2017 e envolveu valores da ordem de 600 milhões de reais.

Ocorre que posteriormente a recompra das ações por parte da Cooperativa Alfa houve a contratação de uma auditoria externa de modo a analisar a situação da Leite Bom S.A. em vista de suspeita de gestão fraudulenta, principalmente em contexto posterior ao anúncio por parte dos gestores da Cooperativa Alfa de intenção de usar a prerrogativa de recompra da participação da Fortes S.A. Segundo órgãos de imprensa que tiveram acesso ao relatório parcial da auditoria foram constatados ao menos três problemas: pagamento de dividendos em data posterior ao período adequado para repasse; diminuição dos índices de liquidez da Leite Bom S.A.; e

¹⁴⁹ O conceito de híbrido nesse caso não deve ser confundido com lógicas híbridas (distintas lógicas institucionais). No caso aqui analisado, o conceito de cooperativa híbrida se revela no fato de a cooperativa participar de um empreendimento de natureza de sociedade anônima (organização híbrida).

revenda de leite em pó fornecido pela Leite Bom S.A. para a Feroz S.A. ao mercado internacional¹⁵⁰.

Ainda nesse cenário, alguns meses depois, em um cenário em que toda a participação da cooperativa na Leite Bom S.A. já tinha retornado para a Cooperativa Alfa, já respondendo por 100% da empresa, a cooperativa decidiu pela venda total da Leite Bom S.A. para uma outra empresa do ramo de processamento de lácteos de origem francesa, o Grupo Lait. O valor da venda de 100% das ações, segundo especulações de mercado, foi da ordem de 1,9 bilhões de reais¹⁵¹. Essa transação seria totalmente efetivada até meados do primeiro semestre de 2018.

Esse anúncio ocasionou um conflito judicial entre a Fortes S.A e a Cooperativa Alfa, visto que a antiga sócia questiona o fato de existir previsão contratual que vedaria a cooperativa central, em caso de recompra, da venda da empresa para concorrentes diretos.

Insta destacar o fato de que a empresa francesa, que anunciou a aquisição de 100% da Leite Bom S.A., se comprometeu a um acordo de fornecimento de leite de longo prazo (10 anos) junto a Cooperativa Alfa.

Outro problema em relação ao negócio híbrido, antes das mudanças ocorridas em 2017, é que existia o risco de a Leite Bom S.A. dar preferência a compra de leite no mercado *spot*, reduzindo a participação da Cooperativa Alfa em relação ao fornecimento de insumos (leite). É preciso lembrar que pela negociação realizada no momento da venda das ações para a Fortes S.A. ficou acordado que a cooperativa seria a fornecedora, porém, sem exclusividade e/ou preferência. Informações apresentadas ao Ato de Concentração junto ao CADE no processo de venda da Leite Bom S.A. dá-se conta que em 2016 houve aquisição de leite de terceiros.

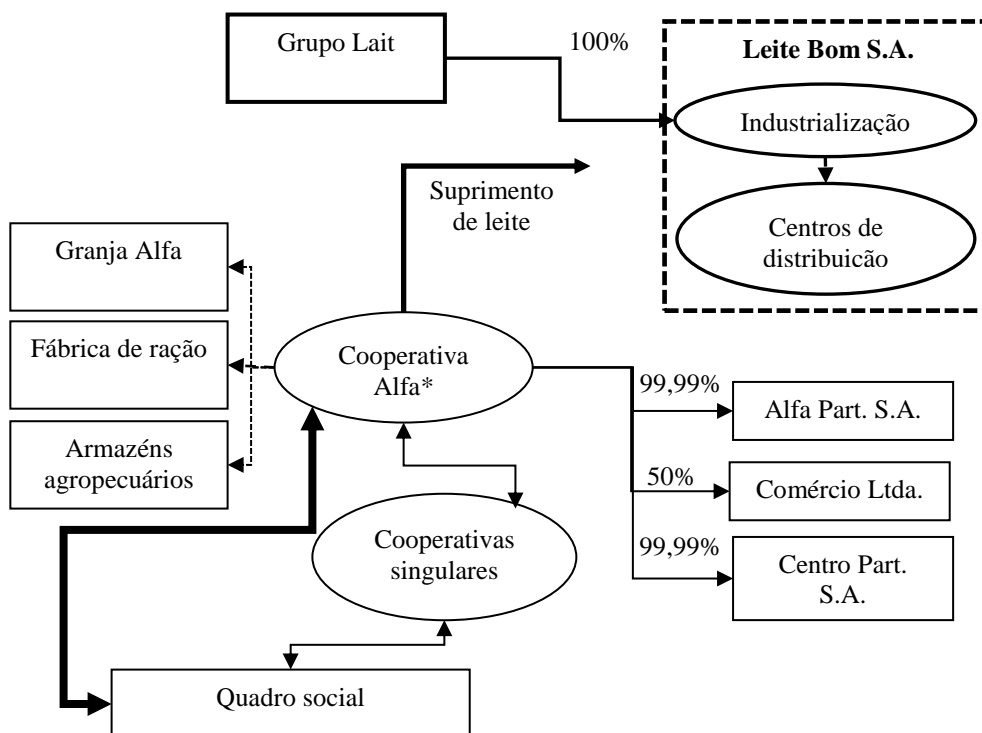
Obviamente que a participação dos representantes da cooperativa no conselho diretor da Leite Bom S.A. teriam a tarefa de tentar inviabilizar esse fato ao ponto que passasse a prejudicar o fornecimento de leite por parte da cooperativa central. Como não existia, no ato de criação da relação estruturada, qualquer obrigatoriedade de a Leite Bom S.A. adquirir o leite da Cooperativa Alfa, isso por si só, mesmo a despeito da participação de diretores da cooperativa no conselho de administração do negócio, gera um risco de conflitos.

¹⁵⁰ O problema nesse caso é que houveram acordos de exportação de leite em pó por uma das empresas do grupo controlador da Feroz S.A.. Como a Feroz S.A. não tinha em seu portfólio esse tipo de produto, uma primeira vez foi adquirido o produto da Leite Bom S.A. Contudo, os auditores perceberam que posteriormente de forma a evitar que os lucros do processo ficassem no âmbito da Leite Bom S.A., passaram a intermediar o processo por meio da Feroz S.A. que adquiria o leite em pó da Leite Bom S.A. e posteriormente enviava esses produtos para o exterior de forma a cumprir o acordo de outra controlada do mesmo grupo a que pertencia.

¹⁵¹ A informação oficial do montante não foi divulgada pelas empresas envolvidas.

Efetivada a nova transação posta em tela, a Cooperativa Alfa passará, a partir do ano de 2018, a figurar como uma cooperativa de oferta de leite, não sendo proprietária de nenhuma estrutura de processamento. A Figura 87 retrata, como ficará a estruturação do empreendimento.

Figura 87 – Estruturação da Cooperativa Alfa a partir de 2018



(*) caso a disputa judicial seja favorável à demanda da cooperativa.

Fonte: elaboração própria.

Pela Figura 86 constata-se que toda a disposição representada nas linhas pontilhadas deixa de fazer parte da Cooperativa Alfa. Os motivos utilizados na apresentação do Ato de Concentração ao CADE por ambas as empresas para o negócio em questão foi o de ganhos de sinergia para o Grupo Lait e focalização na atividade fim para a Cooperativa Alfa.

Para o Grupo Lait, a Operação representa uma boa oportunidade de negócios no setor de lácteos no Brasil viabilizando o ganho de sinergias decorrentes da aplicação da *expertise* do Grupo Lait na gestão administrativa e de processos da Empresa Objeto. Além disso, a Operação representa oportunidade de aumento de presença do Grupo Lait em alguns segmentos de lácteos. Para o Grupo Cooperativa Alfa, a Operação representa uma boa oportunidade de negócios que garante ao mesmo tempo que a Cooperativa se dedique ao seu *core business* (captação de leite *in natura*) e permaneça fornecendo leite à Empresa Objeto (Ato de Concentração, 16/10/2017).

Fato novo também na estruturação da Cooperativa Alfa é que em outubro de 2017 (ver Figura 83) encontrava-se em constituição a Alfa participações S.A (linha mais densa). Essa nova companhia foi constituída nas mesmas bases utilizadas na Centro Part. S.A. apresentando a tipologia de sociedade anônima fechada. A composição acionária, curiosamente, é a mesma da Centro part. S.A. sendo 99,99% das ações da Cooperativa Alfa e os 0,01% de dois sócios pessoas físicas, os mesmos que são sócios da Centro Part. S.A. Igualmente curioso é que esses sócios, atualmente figuram como diretor-presidente e vice-presidente da Cooperativa Alfa.

Não é claro a esta pesquisa qual o motivo dessa tradição em se criar empresas de sociedade anônima fechada em que a cooperativa central figura como sócia conjuntamente com os dirigentes atuais do empreendimento. Resta saber qual será a utilização desse empreendimento e por qual motivo os dirigentes são recorrentes em se associar como pessoas físicas a sociedades criadas no escopo da Cooperativa Alfa.

4.2.2.9 Ambiente interno das cooperativas singulares e sua relação com a cooperativa central

Dada a opção estrutural de presença ativa das ações da Cooperativa Alfa nas prerrogativas das cooperativas singulares associadas, o ambiente interno dessas organizações pode exercer forte influência no negócio da cooperativa central e vice-versa.

Conforme pôde-se observar em algumas estruturações das cooperativas singulares associadas à cooperativa central no capítulo anterior, exceto aquelas quatro que possuem parques industriais de processamento de parte do leite (laticínios) e daquelas classificadas como (semi) virtuais, todas as outras cooperativas singulares mantêm sua atuação foco em ações secundárias de prestação de serviços aos associados, seja no caso de lojas agropecuárias, supermercados, fabricação de ração, etc.

A principal questão é que se as cooperativas singulares optaram pela não atuação na coleta do leite, não há como abrir mão de suas responsabilidades na resolução de problemas locais. Qualquer problema na relação da coleta de leite, mesmo que realizada por uma empresa terceirizada pela central, geralmente é resolvida junto aos gestores da cooperativa singular, que é o local em que o produtor rural, pelo aspecto legal e relacional, tem ligação.

Mesmo que exista a presença de técnicos e supervisores de captação da Cooperativa Alfa nas localidades em que a cooperativa realiza a captação de leite, esses técnicos não possuem a legitimidade necessária para responder junto ao presidente da cooperativa singular por questões formais, como, por exemplo, a negativa de coleta de leite de um produtor, até pelo fato de que podem ter sido esses mesmos produtores que analisaram e contribuíram para essa negativa.

Existe ainda o fato de a Cooperativa Alfa ter a prerrogativa, na atual estruturação do negócio, negar a coleta de leite de produtores, por seus técnicos de logística classificadas como inviáveis. Neste caso específico, viu-se neste mesmo capítulo que o diretor-presidente da CSA3 teve de atuar ativamente junto à direção da cooperativa central de forma a garantir a coleta de leite de um dos produtores rurais.

Ademais, qualquer tipo de descontentamento do produtor rural na esfera da cooperativa singular, que cause seu afastamento, e por isso a perda da condição de produtor ativo, haverá um reflexo na cooperativa central, uma vez que esse produtor não mais enviará seu leite para o negócio. Aliado a esse cenário também deve ser considerado que qualquer tipo de problema econômico interno à cooperativa singular poderá acarretar impactos na cooperativa central. Outro fator passível de conflito é o fato de que qualquer problema na captação de leite realizado pela cooperativa central poderá ter impacto direto na produção das quatro cooperativas singulares que possuem laticínios próprios¹⁵².

4.2.2.10 Comunicação deficitária e participação nas decisões no âmbito da cooperativa central

Aliado a um cenário de intensa proximidade da cooperativa central junto aos produtores rurais, que são associados às cooperativas singulares, executando tarefas teoricamente de prerrogativas destas, como a coleta do leite, percebe-se a assunção de uma comunicação deficitária.

[...] pode melhorar muito. A gente tem um trabalho que a gente vê algumas falhas nossas de comunicação. A gente tá com um trabalho de melhorar isso [...]. Essa sistemática das reuniões bimensais ajuda a melhorar a comunicação e acho que isso é um ponto, que eu achava fraco que a gente tem procurado a melhorar (Diretor-presidente da Cooperativa Alfa).

É igual te falei, a gente vê as coisas errada, mas hoje lá nós somos voto vencido. Porque nós somos minoria, lá é sempre fechado nos dezoito, então acaba que quando a gente chega lá quase que é pra assistir o que eles estão falando. A gente reclama, dá opinião, mas depois é tudo fechado, sabe como é? A decisão deles já tão tomada, o presidente com essa turma do conselho tem vinte anos que eles tá lá no conselho (Diretor-presidente da CSA7).

Aliado a um processo de comunicação falha, o que por si só prejudica a gestão do empreendimento, nota-se também inferências no sentido de um processo de tomada de decisão essencialmente conservador, em parte explicado pela permanência de dirigentes em suas posições por longo tempo.

¹⁵² Isso se deve ao fato, conforme visto, de que é a própria cooperativa central que realiza a “venda” do leite para esses empreendimentos.

4.2.2.11 Dependência das cooperativas singulares às ações da cooperativa central

Não menos preocupante é a dependência de determinadas cooperativas singulares, como é se denota no caso da CSA1, aqui denominadas de virtuais ou semi virtuais, à cooperativa central. No caso da CSA1, por exemplo, a secretaria da cooperativa é exercida por funcionário cedido. Aliado a isso, os insumos agropecuários são adquiridos pelos associados da singular em unidade de negócio da cooperativa central. Qualquer problema nessa relação deverá ser intermediado pela cooperativa singular, que nesse caso, também abre mão, ao menos no campo prático¹⁵³, de sua atuação na comercialização de produtos agropecuários aos seus associados.

4.2.3 Cooperativa do Queijo

4.2.3.1 Preços praticados e o sistema de precificação vigente

O problema dos preços praticados pela cooperativa está ligado a dois fatores; no primeiro caso, o produtor associado sente que seu produto está sendo subvalorizado pela cooperativa. Há, portanto, a percepção de que haveria a necessidade de aumento nos valores vigentes. O segundo ponto, os associados afirmam que os insumos comercializados pela cooperativa estão sobrevalorizados (Quadro 32).

Quadro 32 – Dupla perspectiva na problemática do preço

Leite subvalorizado	Insumos agropecuários sobrevalorizados
Eu acho que teria que melhorar o preço do queijo neh! Porque tá muito barato (Cooperado nº3 da Cooperativa do Queijo).	Principalmente preço das coisas [o que é preciso melhorar]. Não é dos cooperados produtores rurais? Então tem que ter preço pros produtores rurais. Não tem! (Cooperado nº4 da Cooperativa do Queijo). Para você ver; ração aonde não tem cooperativa é mais barato que na cooperativa [...] (Cooperado nº 9 da Cooperativa do Queijo).
Queijo tá muito barato e os trem [insumos] tudo caro. Tudo caro mesmo! Ração mesmo eu não compro aqui não. Compro aqui só [...] esses trem da roça para gente ter, cloro, remédio para criação, esses trem. Para animal mesmo não compro aqui não. (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Queijo). Produtos veterinários é fora, eu consigo ração mais barata fora, produto veterinário mais barato fora [...]. Eu entrego para outras pessoas. Porque estou tentando ficar livre disso. Porque hoje o pior preço que recebo é o da cooperativa (Cooperado nº 7 da Cooperativa do Queijo).	

Fonte: dados da pesquisa.

Apesar de a Cooperativa do Queijo ter uma política de estabilização dos preços vigentes em tempos de demanda excedente até o limite do volume entregue em tempos de seca, conhecido

¹⁵³ No aspecto legal a venda de produtos agropecuários é realizada do armazém da cooperativa central para a CSA1 e não para os associados, conforme já explicado no capítulo anterior.

como sistema de quotas, isso não garante a inexistência de pontos divergentes em relação a essa política, mesmo que parte dos associados a considere um ponto positivo.

[...] chega na seca a gente sofre pra fazer uma cota boa. Aí gasta muita ração, gasta com silo [...], e na hora que chega no tempo das águas de manter o preço pra gente... mesmo preço que manteve na seca, de quem fornece queijo todo aqui pra extra cota; o mesmo queijo que entrega a dez reais, eles pagam a gente que passa a cota da seca, eles pagam a gente a seis reais (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Queijo).

[...] agora nós estamos com extra cota de leite. Eu não sei qual o motivo disso de receber o queijo a seis reais o quilo e o leite a sessenta centavos. Eu acho que não é bem por aí. Eu acho que se for o caso de precisar de ter isso, tem que ter, você tá entendendo? Mas acho que não é o caso da cooperativa hoje. Ela trabalha com dinheiro em caixa e o produtor tá quebrado. Cada vez mais pobre e a cooperativa só juntando dinheiro em caixa. Então acho que isso não é o espírito de cooperativa (Cooperado nº 7 da Cooperativa do Queijo).

Pelos trechos citados é possível perceber que, ao passo que os cooperados reconhecem os aspectos positivos da estabilidade do preço do leite/queijo ao longo do ano, também advogam contra o sistema em relação à valoração inferior definida pela produção que excede o limite (quota) em tempos de alta produção. Esse foi o mesmo problema percebido por Farina et al. (1997) em pesquisa realizada com produtores de leite em Minas Gerais no ano de 1990, quando ainda prevalecia essa prática, conforme já mencionado, em larga vigência no cenário de tabelamento do preço do leite.

Os produtores nunca entenderam muito bem a razão da sistemática do preço cota/excesso. Durante entrevistas realizadas em Minas Gerais, 1990, alguns produtores reclamaram que na safra recebiam um preço menor e por isso não tinham condições de se capitalizar, justo quando sua produção era maior (FARINA et al., 1997, p. 192).

Se o sistema de quotas não agrada, o diretor-presidente ressalta um ponto de vista distinto. Se a cooperativa é, majoritariamente, composta por produtores de pequeno porte, com a possibilidade direta de comercialização do queijo produzido nas unidades rurais dos associados, há uma vantagem no sistema de precificação do leite justamente para esse segmento de associados. Como os demais processadores com captação de leite na região da cooperativa valoram pelo volume, aos pequenos produtores é vantajosa a política interna praticada pela cooperativa.

4.2.3.2 Concorrentes na captação do leite

Em resultado ao exposto no tópico anterior, a Cooperativa do Queijo sofre maior concorrência na captação junto aos produtores de médio e grande porte, o que segundo o diretor-presidente não se torna um problema pelo fato de o nível da capacidade operacional operar em

seu máximo. Essa questão pode ser um problema quando da finalização da expansão do parque industrial da cooperativa.

Além disso, existe o risco do surgimento de empreendimentos concorrentes com enfoque similar ao da cooperativa, ou seja, que passem a fazer uma ação predatória junto aos produtores rurais associados da cooperativa não só na captação do leite *in natura*, como já ocorre, mas também na compra do queijo minas artesanal. Em caso de essa possibilidade se concretizar haverá o risco de migração de produtores associados, em vista de certo grau de descontentamento de alguns com a cooperativa.

Poe uma concorrência aí... uma concorrência pra receber nossos queijos, pra por preço na nossa mercadoria. Nossa mercadoria não tem preço entende? Nossa mercadoria tem três anos aí que um quilo de queijo é dez reais (Associado nº4).

Conforme ressaltado por Vilela et al. (2017), as mudanças do perfil da população e das características demográficas, com destaque para a urbanização, exercem influência no perfil consumidor criando oportunidades para produtos diferenciados. Isso pode influenciar no surgimento de novos processadores voltados ao atendimento dos mesmos nichos focalizados pela Cooperativa do Queijo. Logo, o cenário de baixa concorrência na captação do queijo pode ser alterado.

4.2.3.3 Poder de negociação desigual na relação com os varejistas

Outro aspecto conflituoso é que, por não ter acesso direto aos consumidores finais, dada a intermediação de varejistas, a Cooperativa do Queijo, principalmente nas negociações realizadas com grandes redes de supermercados, a partir de sua loja no Ceasaminas, pode tornar-se tomadora de preço. Como a região central de Minas Gerais, pelas redes de supermercados sediadas na região metropolitana de Belo Horizonte, é o principal mercado consumidor em atacado do negócio, há o risco de esses atores ditarem os valores pelos quais estão dispostos a pagar pelo produto.

Foi possível perceber que os associados não compreendem como eles são pagos a R\$ 9,00 reais o quilo ao passo que em determinados supermercados da região metropolitana o mesmo produto é valorado ao consumidor final a R\$ 28,00. Essa incompreensão mina a confiança do produtor rural em relação à gestão do negócio cooperativo.

Insta destacar que, conforme revelado pelo diretor-presidente, o valor pago em essência advém de um percentual aproximado do valor das vendas. Logo, é necessário que a cooperativa escoe a mercadoria de forma a delimitar o preço a vigor o fornecimento dos associados em

determinado período. Assim, a participação de grandes redes varejistas é relevante nesse contexto.

4.2.3.4 Reduzido sentimento de pertencimento

Aspecto que acomete o funcionamento harmônico do empreendimento é o baixo sentimento de pertencimento nos órgãos decisórios colegiados, com destaque para a AGO. Percebe-se que os produtores rurais entrevistados são céticos a qualquer tipo de participação nas discussões por acreditarem que todo o conjunto de decisão já é previamente delimitado e/ou que suas intervenções não são tidas como algo a ser valorado.

A maioria dos associados entrevistados se mostraram descontentes com a forma pela qual o empreendimento valora o leite e/ou queijo. Questionados se já tentaram argumentar e dar ideias para mudanças, a mesma maioria advoga que não há abertura para que haja argumentação. Além da falta de abertura houve também a indicação de que as solicitações no sentido de mudança não alcançam ressonância nos membros da diretoria executiva pelo fato de que é a perspectiva desses membros a que prevalece.

4.2.4 **Cooperativa do Delta**

4.2.4.1 Preço pago pelo leite e preço de venda dos insumos agropecuários

Em relação à Cooperativa do Delta, o principal ponto de discordância na rotina organizacional diz respeito, como nos demais casos, aos preços praticados pela organização no leite fornecido pelos associados. Adicionalmente, foram reportadas discordâncias em relação aos preços dos insumos comercializados nas lojas agropecuárias da cooperativa. Assim, o principal ponto reportado é que haveria a necessidade de um aumento no preço pago pelo leite e uma diminuição nos valores dos insumos das lojas (ver Quadro 33).

Quadro 33 – Divergências em relação aos preços praticados na cooperativa

Preço do leite	Preço dos insumos agropecuários
<p>[...] como se diz o ditado, mais é preço (risos) ... que nós tá precisando [...], eu digo preço de ajuda... no leite, pra ver se melhora né (Cooperado nº 4 da Cooperativa do Delta).</p> <p>[...] tem muita gente que sai por causa de preço [...] (Cooperado nº 7 da Cooperativa do Delta).</p> <p>[...] porque ela abaixa o leite de uma vez no final do ano. Sempre tá acontecendo isso (Cooperado nº 2 da Cooperativa do Delta).</p> <p>[...] existe, se existe concorrente no mercado pagando mais do que a cooperativa [...] (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Delta).</p>	<p>E os insumos cresceram muito os valores, né. Mas é tentar achar coisa melhor de produtos melhores para os associados (Cooperado nº 3 da Cooperativa do Delta).</p>

Fonte: dados da pesquisa.

Alguns dos atores entrevistados, destacaram ainda, as possíveis alternativas para a supressão da discordância relacionada ao preço pago pelo leite, segundo o qual, a organização poderia reestruturar-se internamente com vistas a uma diminuição de despesas operacionais. Há também entendimentos de que se os concorrentes possuem capacidade financeira de remunerar de maneira mais elevada o leite, a cooperativa estaria operando sob ineficiência. Noutro lado, o diretor-financeiro afirma que segue o princípio de que a cooperativa está pautada por uma perspectiva de mercado, em relação à precificação, e que, somente por essa percepção é que haverá uma sustentabilidade do empreendimento.

[...] o preço compatível com o mercado. Você não está abaixo do mercado na hora de captar e nem acima do mercado na hora de vender (Diretor-presidente da Cooperativa do Delta).

Podia diminuir um pouco de gasto, né. Por que as vezes melhorava mais o preço. Às vezes tem muitas coisas que as vezes eles gastam assim a gente vê eles gastando [...] (Cooperado nº 2 da Cooperativa do Delta).

[...] a justificativa [de preços inferiores aos dos concorrentes] é de que o custo operacional da cooperativa está alto, então é uma gestão ineficiente (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Delta).

Resta acentuar que reclamações inerentes ao preço do leite não é algo contemporâneo no âmbito da cooperativa.

[...] apesar de a remuneração ainda não ser satisfatória, tendo na Cooperativa a certeza do escoamento da produção, sendo a empresa o equilíbrio da atividade do produtor de leite (Ata da AGO da Cooperativa do Delta de 22/01/2007).

Conforme se percebe desde o ano 2007, o representante dos produtores rurais da região de atuação da cooperativa já indicava insatisfação dos produtores rurais em relação ao preço. Contudo, nesse mesmo discurso verifica-se que houve a necessidade de apontar que a cooperativa era instrumento balizador às atividades dos membros.

4.2.4.2 Modificações estruturais e suas implicações

Dadas as mudanças estruturais pelas quais a cooperativa passou nas últimas décadas, conforme visto no capítulo anterior, alguns associados reportam certo nível de discordância em relação à forma pela qual se desenvolveu a venda da marca comercial e do parque industrial do negócio. Essas opiniões são contrárias, mesmo a despeito do fato de que a venda tenha gerado recursos, que em parte foram direcionados aos membros.

Porque a cooperativa chegou num tamanho, num porte, que ela, ou ia para um milhão de litros de leite ou voltava pra cento e cinquenta mil litros de leite, duzentos mil litros de leite. Nós enxergamos uma empresa que cresceu quinhentos mil litros de leite e ficou sem capital de giro. Então se a gente insiste, nós íamos ter que captar, ficar devendo... pagar juros... e ia quebrar [...] (Associado nº1).

Se de um lado existem alguns associados divergentes é preciso salientar que com a venda do parque industrial e da marca comercial do negócio a cooperativa se manteve numa relação de certa fragilidade. Esse cenário vulnerável se aduz quando se observa os acontecimentos que prosseguiram, a fragilidade financeira da empresa que recebia o leite para processamento e comercialização no parque industrial e na marca comercial que pertenceu a cooperativa.

Apesar de ter realizado um acordo de 5 anos para a comercialização do seu *quantum* de leite, os gestores da cooperativa passaram a se defrontar com uma fragilização financeira da Leite Brasil S.A. ao ponto de não terem suas duplicatas quitadas pela compradora. Logo, apesar de ter readquirido a marca comercial por meio da aquisição de ativo alienado judicialmente da Leite Brasil S.A., utilizado em parte para a quitação da dívida da empresa com a cooperativa, no momento da realização da pesquisa, a cooperativa inda tinha que manter relação com terceiros, que operavam o parque industrial, pelo fato de não possuir estrutura para o processamento do leite captado de seus associados.

Porque para você trabalhar com um leite que se chama spot, né, leite carreta. Você tem uma ou duas opções de compradores na região. Então nós tínhamos Nestlé e Itambé para nos comprar duzentos mil litros de leite por dia. Então você com a indústria, você fabricando, você tem o leite spot pra vender, você pode fazer um pó, você pode fazer longa vida, você pode fazer um queijo, você tem que fazer um leque de produtos pra agregar valor e não ficar só com o leite spot que você tem um preço hoje que é muito baixo (Associado nº1).

A despeito da possibilidade de comercializar leite para outros processadores situados em regiões geográficas próximas, tal procedimento demandaria investidas por parte da gestão da cooperativa no sentido de manter um preço minimamente satisfatório aos seus associados. Além disso, haveria um risco da perda de valor comercial da marca LACTISSE, já possuidora de determinado nível de *market share*.

4.2.4.3 Política interna da cooperativa

Outro aspecto gerador de desconfortos entre os associados e os dirigentes do empreendimento diz respeito ao processo político interno, com destaque para a forma pela qual são efetivadas algumas das decisões nas instâncias colegiadas. Esse desconforto se dá, principalmente, pela percepção e alguns associados de pouca representatividade e efeito em relação aos seus questionamentos/argumentações.

Há, nesse sentido, uma percepção de instrumentalidade nas instâncias deliberativas do negócio. Instrumentalidade percebida pela compreensão de insignificância das opiniões dos associados, com evidência para os de pequeno porte produtivo.

[...] acho que muitas das assembleias elas são marcadas por um processo de conduzir a opinião das pessoas que estão ali dentro. Então já vem as pessoas com definições pré-determinadas [...]. Porque as pessoas deveriam escutar as propostas lá, analisar e tudo, e ali se manifestar [...]. Não sei se a pessoa é que produz pouco leite e fica com medo de perder e não ter pra quem entregar, ou se ele é o principal produto de subsistência dele talvez seja o leite e com isso ele deixa [...] (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Delta).

[...] eu as faço [opinar em caso de insatisfação] com fundamentos no estatuto, com fundamentos no que a vida me proporcionou de conhecimento [...] sempre no interesse da cooperativa. Contudo, acho que existe ainda uma conduta de manipulação. E isso é totalmente contra aos meus princípios [...] (Cooperado nº 8 da Cooperativa do Delta).

É preciso salientar que a cooperativa mantém encontros regionais, que se denomina de comitês educativos. Nesses comitês educativos são realizadas pré-assembleias, que na visão do diretor-presidente já dirime sensivelmente o conflito nas assembleias gerais da cooperativa. Talvez, por esse entendimento do dirigente é que os associados percebem certo grau de instrumentalidade nas instâncias colegiadas oficiais¹⁵⁴.

Nas assembleias muitas vezes não, porque a gente faz antes da assembleia. Isso é falando da assembleia ordinária, a gente faz pré-assembleia nas comunidades. Então, quando você chega nessa assembleia, você já chega com mais ou menos um consenso entre aquilo que vai ser discutido. Mas sempre tem. Sempre expõem. Não são tão significativos não, mas é discutido sim. Os

¹⁵⁴ Apesar de existir pré-assembleias, essas não possuem formalidade legal, quando se considera os preceitos formais de gestão de cooperativas agropecuárias.

cooperados podem... Porém, coloca [as diferenças de opiniões] mais é nessas reuniões comunitárias (Diretor-presidente).

Inferese que talvez seja por já requerer a opinião dos associados em relação às possíveis mudanças, bem como assimilar suas demandas nas reuniões informais, já não se dá a necessidade de maiores discussões no contexto formal de discussão.

4.2.5 Cooperativa do Triângulo

4.2.5.1 Decisões administrativas

O principal aspecto de discordância, se localiza no processo de tomada de decisão e diz respeito aos investimentos realizados pelo negócio. De maneira mais específica, essa discordância se volta a construção de um novo parque industrial. A referida obra, como já visto anteriormente, teve início no ano de 2013 e ensejou a tomada de empréstimos por parte da cooperativa.

O fato de os dirigentes executivos terem iniciado a construção de uma planta industrial maior, aliado à questão financeira frágil do empreendimento, criou um contexto de alto endividamento para a cooperativa. Essa dívida elevada culminou, inclusive, na proposta, posteriormente rejeitada, de chamada de capital junto ao quadro social.

Eu entendo que a administração atual bancou um trabalho da construção da fábrica, que eu entendo que hoje, né, analisando hoje, que não foi correto. Não sei se eu analisasse antes eu teria condições de prever os fatos de agora, mas isso gerou uma série de insatisfações porque deixou a cooperativa no estágio que tá hoje (Cooperado nº1 da Cooperativa do Triângulo).

Eu acho que não podia ter feito a nossa fábrica. Por que? Porque quando ela iniciou a nossa fábrica ela automaticamente, a gente que é produtor sabe e eles também muito mais, ela teria que colocar 20% do investimento ali naquela indústria, e esses 20% ela já não tinha, ela tirou de uma coisa que ela não tinha e colocou lá. E a situação vai complicando porque começa a pagar mais barato, produtor saindo e vai diminuindo os produtores e vai complicando (Cooperado nº 2 da Cooperativa do Triângulo).

Na compreensão dos associados a decisão de construção da nova fábrica deveria ter sido pautada em análises mais robustas com vistas a projeções de todos os cenários possíveis, de forma a evitar a fragilidade financeira da cooperativa e o expressivo capital imobilizado em uma planta industrial ainda inativa. Se os investimentos sem o retorno são questões problemáticas no aspecto interpessoal entre os atores organizacionais, a situação financeira advinda dessas ações são igualmente fatores de potencialização de conflitos internos.

Documentos consultados reportam que a situação financeira da cooperativa já se mostrava frágil desde há aproximadamente 20 ou 30 anos. Todavia, a situação se agravou pela

decisão de construção da nova fábrica. Ao alocar um capital próprio e de terceiros (empréstimos) expressivo na construção da nova planta industrial, inacabada pela falta de estruturação financeira da cooperativa e pelas mudanças econômicas macro ambientais, os prejuízos do empreendimento se tornaram ascendentes e o capital de giro reduzido. Assim, ao apresentar suas demonstrações financeiras deficitárias criou-se, na percepção dos entrevistados, um ambiente de contestações relacionadas ao modo como a tomada de decisão e a administração do empreendimento tem sido conduzida de maneira geral.

Às vezes dá um ou dois meses de prejuízo. Então isso gera alguma insatisfação (Cooperado nº1 da Cooperativa do Triângulo).

Mais por causa de dívida [situações de conflito nas reuniões da cooperativa]. A diretoria faz umas dívidas, as vezes meio apertadas. Erram na administração! (Cooperado nº 4 da Cooperativa do Triângulo).

São motivos que acho assim, que a pessoa não é capaz, que a pessoa deu um passo maior. Igual a gente construiu, tá construindo agora a nova fábrica, que é um passo maior. Mas ao mesmo tempo acho que eles [os que ficam contra nas reuniões] deveriam pensar bem em ser contra porque ele tá sendo contra ele mesmo (Cooperado nº 5 da Cooperativa do Triângulo).

Mario Couto [...]. Disse que com o balanço apresentado se não tiver nenhuma perspectiva de mudança nesse ano, não iniciar industrialização, não prestar serviços, estarão fadados ao final do ano [...] (Ata da AGO da Cooperativa do Triângulo de 31/03/2016).

Essa situação orçamentária deficitária fez com que a Cooperativa do Triângulo entre 2015 e 2016 realizasse uma diminuição de seu quadro de colaboradores da ordem de 110 funcionários. Notícias da imprensa local apontava que parte dos funcionários demitidos em julho de 2016 não tiveram seus direitos trabalhistas quitados pelos gestores da cooperativa sob alegação de indisponibilidade de recursos.

Não somente a isso, em julho de 2016, foi efetivada uma parceria para que outra cooperativa, sediada no estado de São Paulo, passasse a gerir as cinco lojas agropecuárias da organização.

A condição financeira frágil da cooperativa acabou por criar um sentimento de desconfiança no quadro social e nos próprios membros de instancias deliberativas colegiadas. Ademais, gerou um cenário propício para manifestações políticas, que passaram a questionar a capacidade gerencial dos atuais diretores, ampliando a instabilidade no negócio.

4.2.5.2 Desconfiança dos associados

Já em período mais recente, notícias da imprensa local estimaram, em julho de 2016, um passivo de cerca de 42 milhões de reais para as finanças da cooperativa. Em decorrência desse

contexto, a cooperativa teve seu quadro de associados reduzido de maneira expressiva. Se em 2014 eram cerca de 1.000 que forneciam cerca de 110 mil litros/dia, no início de 2016 o número passou a aproximadamente 450, que respondiam por uma produção de 60 mil litros/dia, segundo o diretor-presidente.

Essa queda no número de associados ativos auxilia, na visão do presidente do empreendimento, a redução nas receitas e cria uma perspectiva negativa em torno das ações empreendidas no âmbito da cooperativa. Por outro lado, no âmbito dos associados, o argumento é que há essa queda no número de produtores rurais membros do negócio pelo receio de a cooperativa entrar em total insolvência e os associados terem de ratear o prejuízo entre si, além de um cenário em que os preços pagos pelo leite fornecido são desiguais àqueles oferecidos por outros laticínios.

Questionou se não haveria uma forma de negar o pedido de demissão dos cooperados, pois eles estão saindo e os outros ficando com a dívida e que esses cooperados deveriam pagar também (Ata da AGO da Cooperativa do Triângulo de 31/03/2016).

A cooperativa precisa, assim, ter um caminho, um horizonte pra que ela possa retomar credibilidade, tanto dos produtores, com relação as empresas fornecedoras. Então ela tem que ter um meio de voltar uma credibilidade [...] (Associado nº 2).

A partir da baixa legitimidade da gestão da cooperativa em relação à desconfiança e queda no número de associados, em 2016 houve a decisão, pela assembleia geral dos associados, de constituição de um comitê de assessoria aos gestores da Cooperativa do Triângulo, com o intuito de se estudarem as soluções possíveis a serem implementadas ao negócio. Adicionalmente, essa comissão teve por objetivo a verificação da real situação das finanças do empreendimento, em vista da desconfiança dos associados, resultante de uma aparente deficiência informacional.

Diversos apontamentos trazem a vista a ineficiência, na visão de alguns entrevistados, proposital, no repassa das informações relacionadas à condição financeira da cooperativa.

Com a palavra o cooperado Fabio José [...], disse que confia bastante na atual diretoria, mas que gostaria muito que os cooperados fossem colocados mais a par do que está acontecendo (Ata da AGO da Cooperativa do Triângulo de 31/03/2016).

[...] aquilo mais profundo que a gente precisava saber, as vezes não fica sabendo (Cooperado nº 1 da Cooperativa do Triângulo).

Pelo menos a gente luta e muita das vezes elas [sugestões pra reverter o quadro financeiro da cooperativa] são manipuladas (Cooperado nº 2 da Cooperativa do Triângulo).

Percebe-se que este ponto, o da falta de clareza, é passível de ser considerado aspecto de divergência em virtude das instabilidades provadas pelas ponderações anteriores. Assim, ao não concordarem com os possíveis investimentos e se depararem com a situação financeira deficitária, os atores organizacionais, com destaque para os produtores rurais associados, passam a serem levados a discordar da forma pela qual as informações relacionadas à gestão do empreendimento têm sido repassadas aos mesmos.

4.2.5.3 Preço do leite

Em decorrência do cenário financeiro da cooperativa e da desconfiança em relação ao mesmo pelos produtores rurais, o preço praticado pela cooperativa na remuneração do leite fornecido torna-se uma variável a mais para que esse associado se afaste das atividades do negócio. Como o nível de capital de giro é baixo, e o endividamento alto, os gestores da cooperativa se defrontam com um ciclo vicioso com resultados diretos no afastamento de produtores rurais ativos pela consideração do preço pago ao leite fornecido.

E a situação vai complicando porque começa... a pagar mais barato, produtor saindo e vai diminuindo os produtores e vai complicando [...] (Associado nº 2).

[...] eu acho que hoje é o preço do leite. Mas como ela vai mudar lá pra cima, então melhora, né. Porque vai ter que buscar mais leite, então vai ter que ter preço (Associado nº3).

Se há uma diminuição progressiva, conforme as informações apontam, no número de associados ativos no fornecimento de leite, a capacidade do parque industrial da cooperativa acaba por operar abaixo de sua capacidade e a cooperativa não consegue ofertar os produtos no mercado a um preço competitivo. Logo, há uma redução nas vendas e por consequência um agravamento na situação financeira do negócio com reflexo direto no preço do leite pago aos produtores ainda remanescentes.

4.2.6 Cooperativa do Oeste

4.2.6.1 O processo político-eleitoral

A questão principal de discordâncias e conflitos lembrada pelos entrevistados é aquela relacionada a disputa entre chapas destinadas à coordenação da cooperativa. Os momentos que precedem e procedem o período eleitoral são aqueles de maior atrito entre o quadro social.

Não, existia antes de eu entrar, antes da gente estar aqui na cooperativa [...]. O fato de eu não ter aspiração nenhuma política, acho que o diferencial mora aí [...]. Antes tinha demais, conversinha, falava da diretoria e ia pra assembleia pra criar tumulto. Hoje as nossas assembleias são quase marasmo, todo mundo

de acordo, todo mundo tranquilo (Diretor-financeiro da Cooperativa do Oeste).

Nós tivemos problema no passado com política que perdeu [grupo de associados da chapa perdedora]... uns andaram largando neh. Indo pra laticínio vizinho aí, mas não temo tido (Diretor-presidente da Cooperativa do Oeste).

A parte, por exemplo, a parte política da cooperativa ela prejudica muito o funcionamento. Ela prejudicou muito! A parte política da cooperativa, ela devia ter uma outra fórmula pra evitar essa disputa e essa polarização política da cooperativa que isso prejudica muito, porque toda vez que tem uma política de cooperativa, isso prejudica enormemente. Inclusive, com perda de grande parte dos produtores (Cooperado nº 1 da Cooperativa do Oeste).

[...] há sempre uma disputa de cargo de diretores, e é mais ou menos igual reunião de síndico, sabe? Você já foi em reunião de síndico?! (Cooperado nº 2 da Cooperativa do Oeste).

Conforme se percebe, a questão principal que prejudica o negócio é as movimentações ocasionadas nos momentos que precedem as eleições de membros para as instancias diretivas e deliberativas, em vista do fato de que surgem desavenças e questionamentos recorrentes. Há também o efeito prejudicial procedente ao período eleitoral em que parte dos sócios descontentes com os eleitos deixa de comercializar com o empreendimento.

4.2.6.2 Concorrência com outros processadores e oportunismo dos associados

Como a cooperativa foi criada num contexto de desmembramento de outra cooperativa singular, que era ligada a uma cooperativa central, ambas existentes, é possível denotar que a área geográfica de atuação do negócio concentra ao menos duas outras cooperativas. Aliado a esse fato existem pequenos agentes processadores que atuam na região e acabam por angariar fornecedores de leite da cooperativa.

[...] teve um pequeno período que eu entreguei pra fábrica de queijo mas aí não acertei com eles e voltei pra cooperativa (Associado nº2).

Olha, enquanto o preço tiver pelo menos não muito longe eu fico, mas se cair demais eu não tenho como porque o que a gente vive é da receita (Associado nº5).

Temos cooperados que estão aqui conosco desde o início que eu já estou aqui. Mas temos cooperados que já foi, já voltou, já foi, já voltou... essa ida e volta (Diretor-financeiro).

A grande questão que se coloca é que os produtores rurais buscam, por suas necessidades internas, dada as diversas opções existentes na região de atuação da cooperativa, aqueles agentes que irão oferecer o melhor preço para seu leite. Se o preço mais elevado for oferecido pela cooperativa, alguns produtores irão direcionar a produção para o empreendimento, se não o for, e houver outras propostas, mesmo que não garantidas, haverá produtores que direcionarão a produção para terceiros. Esse fato cria instabilidade no negócio cooperativo pelo fato de não se ter previsibilidade do *quantum* total disponível mensalmente.

4.2.6.3 Dependência e informalidade na relação com o agente processador

Como a Cooperativa do Oeste é uma cooperativa de oferta de leite, ou seja, como visto, ela não processa, apenas apanha o leite dos associados e o direciona a um agente processador. Fica a cargo dos gestores do empreendimento o incerto trabalho de redirecionar o montante de leite para o mercado. No momento da realização da pesquisa verificou-se que existia uma parceria informal com um processador. Apesar de já ser uma parceria estabelecida há um certo tempo, não existe qualquer formalização contratual entre a cooperativa e esse processador.

Eu nunca vi tanta confiança assim, como é confiança, nenhuma cooperativa até hoje, nenhum... nenhum acho que comprador, nenhuma empresa até hoje nós conseguimos fazer um contrato. Já lutei várias vezes, mas na hora de assinar... Então, hoje nós temos mais compromissos morais com a Embaré, já tivemos com a Nestlé... Embaré, Nestlé, Parmalat, já tivemos com a Renata, já perdemos com a Renata [...], com a Nilza [...] as vezes, nós estamos mandando nosso leite pra Embaré a preços, hoje não tanto quando mercado tá pagando, mas nós sabemos que a Embaré vai comprar de nós. Tem aquela parceria [...] (Diretor financeiro).

É possível compreender que, com uma captação de cerca de um milhão de litros/dia, os gestores da cooperativa, são pressionados à manutenção de um acordo informal, em vista da cooperativa, por sua estruturação e pela relação com o processador, se tornar uma entidade tomadora de preço. O risco do surgimento de conflitos é o fato de os gestores da cooperativa se sujeitarem a receber preços não vantajosos em deferência ao risco de a Embaré findar a “parceria”.

Ao receber preços baixos, considerando-se o fato de que a cooperativa ainda depende dos valores recebidos pela Embaré para deduzir os gastos/despesas operacionais, o produtor rural pode ficar descontente e procurar as outras alternativas existentes. Há ainda o risco do não recebimento dos valores relacionados ao produto comercializado, dada a extrema informalidade das relações comerciais existentes, conforme já ocorrido. Neste caso, a cooperativa teria de arcar com a remuneração dos produtos dos associados sem, contudo, ter recebido os valores relacionados.

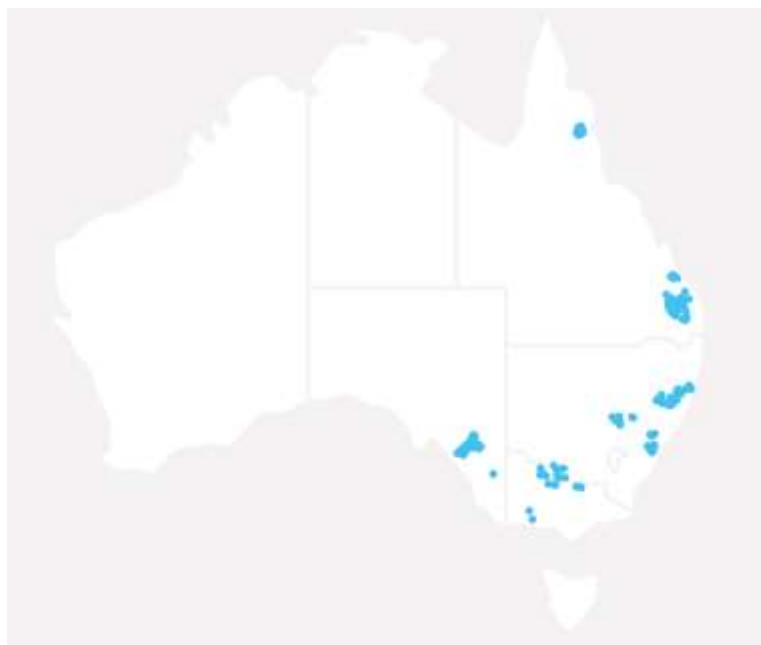
4.2.7 Cooperativa Australiana

4.2.7.1 Extensa área de atuação e a variabilidade do perfil dos associados

Variáveis geradoras de dificuldades de gestão no contexto do empreendimento é o fato de a CA atuar em área geográfica de grande abrangência. Conforme visto neste trabalho, o cenário australiano do agronegócio lácteo apresenta arranjos institucionais distintos, notavelmente, quando se compara as unidades produtivas do Sul do país com aquelas situadas na região Norte.

Um desses arranjos é o padrão de classificação do leite e a destinação final da produtividade em cada uma das regiões. A Figura 88 evidencia geograficamente a amplitude de localização dos associados da CA.

Figura 88 – Distribuição das unidades produtivas dos associados da CA 2016/17



Fonte: Relatório Anual da CA (2017).

Conforme se percebe pela Figura 88, as unidades dos associados da CA se localizam em ao menos quatro distintos estados australianos. É por essa ampla abrangência de atuação que a gestão do negócio classifica seis regiões de atuação, com cada região elegendo seus respectivos diretores. Como o contexto de cada uma dessas regiões é variável gera-se debates frequentes entre os membros do conselho de administração.

Exemplificando esses debates, o diretor-presidente afirma que a emissão das Cartas Anúncio de Preços (CAP's) com valoração diferenciada são por frequência questionadas¹⁵⁵. Além da unidade de medida diferenciada, usualmente a valoração do leite captado dos associados apresenta variações inter-regionais.

[...] mas entre pequenos e grandes produtores [onde se dão os principais conflitos] [...]. Existem diferentes mercados quando se considera o Sul e o Norte. Não se gosta que a cooperativa pague mais em determinadas regiões (Diretor-presidente da CA).

¹⁵⁵ Conforme já salientado, em cada ano fiscal a CA emite três CAP's para a região de atuação do negócio.

O maior problema é atender a todos, dada a amplitude geográfica de atuação da cooperativa. Existem diferentes mercados. As vezes o que é bom para uma área não é para outras (Associado 1)¹⁵⁶.

Adicionalmente, conforme se denota, o perfil dos associados não só entre as regiões, mas mesmo intrarregião é distinto, com a existência de grandes e pequenos produtores¹⁵⁷. Cada um dos estratos desses associados possui necessidades distintas o que amplifica descontentamentos e distinções relacionadas à gestão e a tomada de decisão no empreendimento.

Não somente a amplitude de dispersão dos associados e ao perfil produtivo desses associados, soma-se a esse contexto de ampliação da possibilidade de conflitos o fato de que pela perspectiva já vista neste trabalho, há a autonomia jurídica das unidades da federação na Austrália. Esse fato implica na questão de que cada um dos estados possui seus próprios regulamentos jurídicos e tradições peculiares.

4.2.7.2 Dependência da relação contratual com apenas um agente processador

Apesar de haver uma formalização contratual bastante sólida, dados os acordos firmados no tempo da negociação da venda da Australiana Ltda, bem como os acordos e políticas organizacionais que se seguiram após a venda do empreendimento entre a CA e a APL/Australiana Ltda., o cenário de dependência nessa única relação comercial fragiliza a gestão e qualquer planejamento estratégico do negócio cooperativo.

Pelo fato de a cooperativa ter apenas um único contrato com o compromisso de absorver toda a captação da cooperativa, existe o risco de o mesmo não ser renovado, sempre no momento em que seu prazo de validade se findar. Esse risco é recorrentemente salientado na proposição de contratos de fornecimento junto aos associados.

A principal dificuldade é balancear a oferta de leite com as necessidades da cooperativa [...]. Se houver a perda de grande contrato não há a necessidade de muito leite [...]. Uma das principais coisas [de sucesso do negócio] é o acordo de oferta de leite. Debates e conversamos com nosso processador, onde nós estamos, o que nós precisamos fazer ... (Diretor-presidente da CA).

O mau [pontos negativos da relação entre a CA e a APL] são os diferentes pontos de vista para negociar, que tornam o processo mais difícil [...] (Associado 1).

Os membros reconhecem que o atual acordo de fornecimento de leite entre a Australiana Ltda. e a CA deverá expirar em 2019. Como tal, quando um membro optar por celebrar um contrato que se estende para além do prazo do

¹⁵⁶ O associado 1 também ocupa o cargo de diretor regional na CA.

¹⁵⁷ Destaca-se o fato que não se deve confundir a realidade australiana de estratos grandes e pequenos com aquela verificada no Brasil. Na Austrália a média de produtividade de cada um dos estratos difere da brasileira.

acordo, a Australiana Ltda. não é obrigada, e não deve haver expectativa de que a Australiana Ltda. compre leite em qualquer período após o término do termo expresso no acordo (Relatório da Política de Leite da CA – 2017/2018).

De forma complementar, as políticas organizacionais internas, advindas de acordos entre ambas as organizações, já foram fato gerador de conflito no âmbito da relação da cooperativa com seus associados. A existência da DAC¹⁵⁸, por exemplo, é justificada no contexto de gestão da cooperativa como condição de uma melhor adequação da oferta com a demanda da APL. Todavia esse sistema não reduz a possibilidade de conflitos.

Informações da própria CA enviadas a uma consulta realizada pela ACCC apontam para o fato de que até o ano de 2016 a intermediação do árbitro independente¹⁵⁹ ter sido utilizada em três ocasiões. Uma dessas ocasiões foi no ano de 2012 em que por necessidade de corte de captação, pela venda de alguns parques industriais, a APL/Australiana Ltda. reduziu abruptamente sua demanda de leite e atrasou o anúncio da definição das quotas¹⁶⁰. Esse atraso provocou uma incerteza junto a CA.

Em resultado de não se saber o volume a ser captado naquele período para a região central, não foi possível, no contexto da cooperativa, estimar as quotas de cada um dos produtores.

Em algumas ocasiões, a disputa foi resolvida por mediação, mas o Especialista Independente foi usado três vezes [...]. O processo de determinação do Perito Independente levou à resolução de algumas questões difíceis, como a redução da base de fornecimento de leite da CA em face da realidade do APL perdendo contratos de leite de varejo (e, portanto, uma menor DAC). Tudo isso foi alcançado com pouco comentário público apesar de ser um momento muito difícil para alguns agricultores [...]. A nossa opinião é que a disponibilidade da determinação do Perito Independente garante que as partes não se desviem muito do território não razoável. A natureza obrigatória do processo certamente também desempenha um papel na garantia de que as disputas sejam resolvidas por ambas as partes agindo razoavelmente. Na opinião da CA, ter a capacidade de se aproximar de um Especialista Independente (que é capaz de "peneirar o trigo da palha") foi a chave para os arranjos de negociação coletiva com APL (Manifestação da CA enviada a ACCC em resposta à Consulta Pública sobre Produtos Lácteos em 2016 – Parte 1).

Nessa ocasião, a necessidade de redução de demanda adveio, com destaque ao fato de a APL ter perdido um contrato de fornecimento de leite para uma das duas maiores redes varejistas no estado de New South Wales. A ganhadora, Parmalat, sinalizou que diante a impossibilidade de captar os cerca de 110 milhões de litros anualmente no próprio estado, em

¹⁵⁸ Acordo em que a APL define a previsão de demanda de leite em determinado período para a CA.

¹⁵⁹ Pela relação contratual entre a CA e a APL sempre quando existem disputas há a possibilidade de consulta a um árbitro independente. A remuneração dessa consulta fica a cargo da entidade que tiver demandado o processo.

¹⁶⁰ Aquelas que são pela CA delimitadas para cada região e, por consequência, para cada um dos associados ativos.

vista de grande parte dos produtores estarem engajados em contratos com a APL, anteriormente a fornecedora, traria leite de estados vizinhos.

Igualmente sensível a conflitos é o fato de que a CA depende da definição de preços da Australiana Ltda./APL a cada ano fiscal para emitir suas cartas anúncio direcionadas às três regiões de atuação do negócio. Essa definição é pactuada de maneira consensual, uma vez que conforme mencionado, a forma contratual em vigência utiliza-se do instrumento *back-to-back*.

A garantia de um preço correto [pontos positivos em relação ao acordo entre a CA e a APL]. Existe a possibilidade de consulta a um ator independente para a definição do preço a ser pago (Diretor-presidente da CA).

A principal questão é negociar o preço mais justo. Tenta-se discutir com os representantes das áreas a melhor alternativa para cada um (Associado 1).

Não somente a política interna de definição do preço é potencializador da geração de conflitos internos. O cenário macro ambiental, seja pela ausência de ação governamental ou pelo poder de mercado dos agentes varejistas acaba por gerar desconfiâncias entre os produtores rurais acerca de até que ponto esse cenário interfere, de fato no preço final por ele recebidos.

4.2.7.3 O preço no macro ambiente

Diferentemente aos casos brasileiros estudados, no caso australiano, e, por consequência no caso da CA, a pressão institucional influenciadora no preço final do leite extrapola unicamente o fator de negociação entre a APL, e a gestão do empreendimento cooperativo, na visão dos atores de pesquisa entrevistados.

A questão da negociação final com os agentes supermercadistas pelo fato de se ter institucionalizado a concorrência no leite junto às duas principais redes a \$1,00 dólar o litro, influencia diretamente na valoração que a APL apresenta anualmente à cooperativa, por consequência há uma redução nas receitas dos associados¹⁶¹ para determinadas regiões especialmente (Quadro 34).

¹⁶¹ É preciso destacar que por pactuação contratual os mesmos preços oferecidos pela APL a CA devem ser repassados aos associados.

Quadro 34 – Argumentos utilizados na explicação da diferenciação de preço nas regiões

Região	Argumento
Extremo Norte de Queensland	O preço é estabelecido com base em movimentos de produção antecipados com o objetivo de manter a produção dentro dos requisitos (demanda) (com alguma margem devido às flutuações sazonais). Pela política de \$ 1, é difícil explicar o valor oferecido.
Sudeste de Queensland e no Centro de New South Wales	Os preços são baseados no preço competitivo estabelecido para cada região e o que está acontecendo em termos de oferta geral. Existe também um impacto do preço do leite no Sul.
Centro de New South Wales	Como a região está mais próxima das regiões do Sul surgem oportunidades para swaps de leite maiores.
Região Sul	Os preços do leite do Sul têm uma maior influência devido a menores custos de frete e mais leite disponível na região. Esses preços serão definidos com base naquele preço que os agentes exportadores irão pagar, visto que isso é que será remarcado nos produtos nacionais.

Fonte: Manifestação da CA enviada a ACCC – Parte 2 (2016).

Enquanto o preço definido pago aos associados na região Norte é altamente influenciado pelo pago pelos agentes consumidores dos produtos finais da APL, o da região sul sofre influência da oferta e demanda internacional. Esse arranjo cria divergências internas na CA.

Em manifestação à consulta realizada pela Comissão de Consumo e Competitividade, a Cooperativa Australiana evidenciou que essa política de preços dos supermercados exerce uma pressão prejudicial ao negócio.

Na opinião da CA, a prática pelos varejistas para a “perda de liderança (descontos)” no preço do leite fresco e vender leite ao mesmo preço em todas as regiões (independentemente do verdadeiro custo de oferta) precisa ser evitado ou controlado de alguma maneira (Manifestação da CA enviada a ACCC em resposta à Consulta Pública sobre Produtos Lácteos em 2016 – Parte 1).

Eles [supermercados] vendem o leite por nada para terem pessoas na porta todos os dias. Criou-se um preço-base artificial [...]. O preço do leite... Há uma volatilidade muito grande. (Associado 1).

O preço do leite é também um problema. Não existe longevidade nos projetos acerca de quais preços serão pagos nos próximos anos (Associado 2).

O preço do leite está reduzido. Assim como os supermercados com o preço de \$1 dólar por litro tem feito [...] que o preço aumente para nós (Associado 3).

Conforme se percebe ao mesmo tempo em que os produtores rurais se queixam da sazonalidade da precificação do leite, a própria cooperativa, por seus gestores, reconhece que não existe, por parte da APL, condições de justificar o preço tomado em vista da pressão exercida pelos agentes no elo final da cadeia de valor, pelas flutuações no comércio internacional do leite e dentre outros fatores. Se a política dos agentes supermercadistas é

prejudicial ao empreendimento, não há possibilidade, no cenário atual em que mais de 70% do leite fresco engarrafado vendida na Austrália é de marcas privadas, de não se buscar contratos de fornecimento com as duas redes varejistas principais.

Soma-se a todas essas variáveis macro ambientais o fato de que a complexidade do sistema de precificação é ampliada pelas próprias políticas internas incidentes como a valoração da qualidade, da distância, dentre outros fatores que acarretam influencia no preço final a ser recebido pelo associado. Esse é uma questão problemática no contexto da gestão da relação dos agentes envolvidos.

4.2.8 Cooperativa do Norte da Austrália

4.2.8.1 Assimetria do poder de negociação e a dependência contratual com varejistas

Como visto anteriormente, a CNA mantém em uma de suas linhas de negócios relacionada ao processamento do leite de seus membros, contratos de fomento de leite engarrafado com rede supermercadista. Especificamente nesse aspecto nota-se uma pressão do campo do agronegócio lácteo local que exerce forte influência no fato de a cooperativa ter a necessidade de operar nesses acordos. Os principais pontos relacionados à relação da CNA com o agente varejista estão sintetizados no Quadro 35.

Quadro 35 – Pontos de pressão na relação entre a CNA e a rede varejista

Pressão	Ponto de vista
Vendas das marcas próprias	O outro benefício, de possuir contratos de leite de marcas privadas, é que os varejistas irão então deixar a CNA impulsionar seu próprio produto (de marca própria) (o que nos dá uma melhor margem) dentro de seus supermercados através do contrato. Assim, na realidade, isso permite um crescimento das vendas dos produtos de marca CNA, e em alguns casos, ser distribuído pelo próprio varejista através de sua própria rede de entrega, que é um eficiente meio para aumentar nossa exposição em mercados fora de nossas áreas tradicionais (Diretor-presidente da CNA).
Dependência de renovação	O ponto ruim pode ser que nós temos que ter a consciência que esses contratos [com supermercados] terão um fim no futuro (Associado nº2).
Poder de mercado	[...] mais de 60% do leite fresco vendido é vendido através do canal dos supermercados. Supermercados requerem a sua própria marca. Assim, se você não quer essa parte do mercado, você excluiu uma grande porção [...] (Associado nº4).
Preço baixo	O ponto ruim [no contrato com uma rede de supermercados] é que há uma pressão para baixo no preço do leite pago no contrato com o Coles (Associado nº3).

Fonte: dados da pesquisa.

Uma das perspectivas dos contratos de fornecimento de leite pactuados entre a cooperativa e os agentes varejistas prevê a abertura desses pontos de varejo para o recebimento das marcas próprias dos agentes processadores, bem como a distribuição dos produtos de marcas próprias pelos próprios agentes varejistas. Adicionalmente a essa demanda, surge a necessidade de a cooperativa aproveitar o poder de mercado dessas redes, mesmo que para entrar em contratos

com os agentes varejistas a cooperativa se submeta a receber preços médios inferiores, criando possíveis desagradados com os produtores rurais. Feito o acordo o problema surge no fato de renovar o tratado nas mesmas condições e/ou condições melhores quando de sua finalização.

Logo, mesmo com a sujeição de recebimento de preços inferiores, dada a política vigente, esses acordos tornam-se importantes para a CNA para garantirem abertura dos pontos comerciais para os produtos de marcas próprias.

De forma a tentar esquivar-se da dependência da relação contratual e da forma de política adotada pelos agentes supermercadistas, a CNA, por seus gestores, engajou-se numa campanha publicitária organizada pelas organizações do setor, principalmente situados na região Norte, de incentivar o consumidor final a compra de produtos com marca própria. Nessas campanhas o ideário é incutir nos consumidores a ideia da necessidade de auxiliar os produtores rurais locais.

No caso da CNA, a diferença é que além dos pressupostos da valorização dos produtores rurais existe ainda a divulgação de que ao adquirir o leite de marca da cooperativa os consumidores estarão adquirindo produto oriundo de um negócio 100% de propriedade dos pecuaristas australianos, que auxilia a comunidade local em que está situado. Há ainda o enfoque de que todos os recursos oriundos da compra ficarão na Austrália.

Essa campanha segue uma tendência de organização dos agentes processadores na implementação de ações de apelo ao consumidor em vista de o preço praticado pela política das grandes redes de supermercados ter alegada prejudicialidade aos produtores/processadores. Geralmente são divulgadas inserções publicitárias nesse sentido em jornais, canais de televisão, sites dos agentes processadores e nas próprias gôndolas dos supermercados.

Segundo informações do relatório anual da CNA do ano de 2017, o crescimento das vendas reais de produtos próprios (marcas da própria cooperativa) fora da ordem de 28,4%. É possível perceber, nesse sentido, que a cooperativa tem implementado ações, e tais ações têm surtido efeito. Tudo isso concomitantemente ao fato de manter os contratos com as redes de supermercados, para o crescimento de produtos com a marca própria do negócio.

No ano de 2016/2017 o contrato de fornecimento com a rede de supermercado com que mantém acordo com a CNA, cujo montante comercializado chega a 60 milhões de litros anuais, pactuado em 2014 para o prazo de cinco anos, foi estendido até o ano de 2023, com possibilidade de nova extensão até 2024. Dado o fato de as negociações terem sido adiantadas antes do prazo ser findado, percebe-se que há um interesse da cooperativa na renovação.

Conforme visto no capítulo anterior, no ano fiscal de 2015/16 cerca de 56% do leite captado pela CNA foi direcionado a honrar contratos com uma rede de supermercados. Percebe-

se, nesse sentido, que permanecer com contratos de fornecimento para redes varejistas é mais que uma opção para a cooperativa, é uma necessidade vital para a sustentabilidade do negócio num contexto de mercado em que duas redes de supermercados respondem por mais de dois terços das vendas em todo o país, e nessas, com suas próprias marcas comercializa-se mais de 60% do leite integral.

A assimetria e dependência se aduz pelo fato de a cooperativa, por necessitar entrar em contrato, dada a sua capacidade e, em vista de seus contratos já firmados com seus associados, torna-se tomadora de preço, se sujeitando a valores não tão atrativos para o negócio. Além disso, há ainda a política das redes de supermercados de abrir a comercialização de produtos próprios da cooperativa por meio de acordos no contexto da formalização contratual no fornecimento de marcas privadas.

4.2.8.2 Preço do leite praticados pela cooperativa

Derivado em parte do tópico anterior, surge um novo contexto de conflito, o preço pago internamente aos produtores rurais. Em manifestação a uma consulta da Comissão Australiana de Competição e Consumo (CACC) no ano de 2016, os gestores da CNA reconheceram que o preço pago aos produtores rurais é um ponto de pressão com forte interveniente na sustentabilidade do negócio.

Todos os membros diriam que eles querem altos preços (mesmo que os preços da CNA estejam altamente competitivos). Porém a CNA não pode precificar por ela mesma fora do mercado. Os preços pagos aos membros, mais os custos de fabricação, distribuição, custos de transporte, etc. devem ser cobertos pelos consumidores e se nosso preço se tornar muito alto eles não competirão para contratos. Os membros podem pensar que a CNA está retendo os lucros ao invés de pagá-los melhores preços [...]. (Diretor-presidente da CNA).

É muito baixo [preço do leite]. É o mesmo dos anos 90, 80 [...]. Pagar como a 30 anos atrás é ridículo (Associado nº6).

A CNA acredita que o principal motivo para um fornecedor se mover para outro processador está ligado ao preço oferecido e a estabilidade do preço e em resultado disso a CNA continuamente revê sua estratégia de preço para garantir que nós permanecemos competitivos e para providenciar o maior retorno possível para nossos fornecedores. [...] o sistema de revisão de pagamentos inicia aproximadamente em janeiro de cada ano e finaliza quando o orçamento é apresentado¹⁶²[...] isso dá um tempo significativo de revisão, que considera também uma revisão dos preços dos competidores [...] (Manifestação da CNA para questionamento da CACC sobre a indústria do leite em 2016).

¹⁶² O orçamento é apresentado em maio ou junho.

Para fins de exemplificação do preço médio pago aos produtores rurais associados, a cooperativa divulga a cada relatório anual os valores vigentes no ano anterior. No período de 2016/2017 o preço médio na região Norte e Sul foram os evidenciados na Tabela 2.

Tabela 2 – Preço médio do leite considerando os retornos (\$/litro).

Ano	Preço-base	Bônus de revisão	Preço médio total	Dividendos	Retorno da sobra	Preço médio total
Região Norte						
2016/17	0,5740	0,0013	0,5753	0,0025	0,0051	0,5829
2015/16	0,5728	-	0,5728	0,0024	0,0052	0,5804
Região Sul*						
2016/17	0,5634	0,0013	0,5647	0,0025	0,0051	0,5723
2015/16	0,5752	-	0,5752	0,0024	0,0052	0,5828

(*) para fins de comparação o preço da região Sul foi estruturado em centavos de dólar/litro.

Fonte: Relatório anual da CNA (2018).

Conforme é possível perceber na Tabela 2 houveram aumentos de revisão no preço-base¹⁶³ do leite, que ocorre a partir das perspectivas de mercado e do desempenho da cooperativa, aumentos de dividendos e retornos de sobras. O bônus de revisão, que ocorre na cooperativa apenas se houver valores positivos¹⁶⁴, é pago, se assim for decidido, considerando-se o período anual por trimestres. Em caso de houver uma decisão para que o mesmo for pago, ele é pago no trimestre seguinte com base no leite fornecido no trimestre anterior.

É tradicional que a CNA delibere, pela decisão dos membros ou do conselho de diretores, o pagamento de bônus de revisão, dividendos e retornos de sobras o que faz com que o preço médio anual se eleve e diminua as demandas no âmbito da precificação.

As reuniões anuais que ocorrem com os associados, segundo o diretor-presidente, é o espaço em que qualquer tendência de queda nos preços é discutida. Dessa forma, há um aviso prévio de que as condições ambientais e/ou ações internas do negócio cooperativo irão impactar negativamente no preço do produto. Um exemplo disso ocorreu no anúncio de preços feito pela cooperativa para o ano de 2016/2017.

Por estudos de tendências de mercado houve a decisão de que o preço pago no ano anterior seria mantido para os associados situados na região Norte. Já para aqueles produtores com contratos situados na região Sul haveria um corte de \$0,02 por litro. Notícias da época, contudo, evidenciam que essa decisão não agradou os pecuaristas do Sul, que alegaram não

¹⁶³ Conforme anteriormente discutido o preço-base é definido a partir da definição do orçamento da cooperativa, que ocorre entre os mesmos de maio ou junho.

¹⁶⁴ Diferentemente de outras cooperativas australianas não existem revisões negativas de preço a partir do desempenho da economia e da própria cooperativa. Qualquer necessidade de redução, no caso da Cooperativa do Norte da Austrália, é realizada no preço-base na próxima revisão orçamentária.

concordar com o fato de se ter uma resolução prejudicial aos poucos associados situados no Sul, aliado ao argumento de que outros processadores estavam praticando preços superiores naquela região.

Especificamente em relação aos dividendos essa complementação só foi possível mediante a decisão ocorrida na AGO do ano de 2017.

4.2.8.3 Competição interna

Na concepção do diretor-presidente da CNA o fato de a cooperativa sofrer restrições de capital, somado ao fato de os membros não serem simpáticos a qualquer chamada de capital pelo fato de terem a necessidade de investirem em suas próprias propriedades, aliado ao fato de o negócio apresentar distintas unidades de negócios, é um ponto de conflito. Dado esse contexto, o principal confronto se daria na disputa interna por fundos.

Quadro 36 – Diferentes fontes da competição intra-organizacional

Perspectiva da competição	Comprovação
Relacional	Da minha perspectiva de diretor [...] há um conflito de interesse. De um lado está o fazendeiro, espera um preço justo da cooperativa. Porém, é de responsabilidade do diretor primeiro o negócio. Às vezes é necessária a tomada de decisão para o que for melhor para o negócio, o que pode não ser melhor para o membro [...]. Dirigimos o negócio para ter a melhor lucratividade. Para ter o melhor retorno para nossos membros (Associado nº4).
Estratégico-estrutural	Entretanto, o resultado é uma competição interna por fundos de capital. Nós temos o envelhecimento das fábricas que precisam de investimentos e também nossos consumidores demandam produtos inovadores que requerem capital significativo. Também, nossa loja agropecuária e fábricas de ração são bastante lucrativos, mas para expandir nosso número de lojas nós também precisamos de capital (Diretor-presidente da CNA).

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 36 é possível perceber que a ponto conflituoso inerente à categoria da competição interna se dá sob duas perspectivas – a relacional e a estratégico-estrutural. É preciso ressaltar que essas categorias não são perspectivas dissociadas uma das outras, mas sim complementares.

Em relação à relacional, conforme já discorrido, existe o fato de o negócio demandar recursos para investimento na manutenção e/ou ampliação de parques industriais, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, etc. Já os membros associados são demandantes de maiores preços. Essa dualidade investimento versus remuneração cria uma competição intra-organizacional que se não bem manejada é fator de conflito.

Dada o nível de complexidade da resolução do conflito relacional, resolvida tal rivalidade surge, dada a amplitude do empreendimento da CNA, do conflito estratégico-estrutural. Esse se relaciona às disputas internas relacionadas ao ato de gerenciar

estrategicamente não só a unidade de negócios principal, que é o processamento do leite, mas as lojas agropecuárias e fábrica de ração. Todo esse conjunto é, regularmente, ao que se depreende das entrevistas, requerente de investimentos.

4.2.8.4 Extensa área de atuação e diversidade do perfil de associados

Os associados da CNA estão situados em áreas geográficas bastante distintas. A cooperativa, como visto anteriormente divide essas áreas em três regiões. Cada região elege diretores, que em tese devem representar os anseios dos associados no âmbito do conselho de administração.

Internamente, no conselho de diretores, há um processo. Se você tem uma abordagem para um fornecedor particular, ou grupo de fornecedores, pode ser pequeno ou grande, do Norte ou do Sul, ou qualquer coisa [...] todos são membros da cooperativa e se eles tiverem uma questão particular, nós vamos olhar [...] se isso não terá impacto para os membros como um todo. As decisões serão tomadas para beneficiar os membros como um todo (Associado nº 4).

O ponto ruim [da CNA] é que sendo uma cooperativa ela agrega um grupo de pessoas pequena.... Esse pequeno grupo tem de ter um balanço em relação aos grandes fazendeiros, ou necessariamente para seus grandes fazendeiros. Diferentes formas de pensamento (Associado nº1).

Eu penso que alguns erros no passado foram feitos. Pelo que eu ouvi dos familiares do meu marido. Porém, penso que eles voltaram atrás e estão ajudando pequenos agricultores, não apenas os grandes fazendeiros [...] (Associado nº5).

A percepção do capitalismo é uma questão bem difícil para cooperativas. Tradicionalmente também, quando fica grande a governança se torna um obstáculo, como a Murray Goulburn (Associado nº3).

Conforme se percebe, coadunar perspectivas de distintos grupos de associados, situados em regiões geográficas em que as tradições são distintas¹⁶⁵ e o próprio perfil de associados é igualmente heterogêneo é questão favorável a criação de conflitos intra-organizacional. Apesar de os membros do conselho de direção terem afirmado que o ponto de referência das decisões tomadas pelo órgão é aquilo que é mais propício ao negócio, aliado ao fato de que esses mesmos diretores, em tese representam essa diversidade, ao menos no âmbito regional, em sua totalidade, é sobremaneira complexa a ação de não desagradar nenhum perfil de associados.

¹⁶⁵ Conforme visto no capítulo anterior, a CNA mantém três microrregiões onde estão situadas as propriedades de seus associados.

4.3 Gestão das demandas institucionais interveniente nas cooperativas lácteas

Neste capítulo final serão analisados os pontos gerais da complexidade institucional decorrentes dos problemas organizacionais analisados no capítulo anterior, bem como características pontuais de destaque nos casos analisados, e a partir disso, como se desencadeiam as respostas organizacionais a essa complexidade.

Desta feita, necessário externar que as análises serão pautadas no desmembramento do campo organizacional do agronegócio australiano e do brasileiro, de modo a preservar as distinções institucionais e seu processo de operação, conforme salientado por Meyer e Rowan (1977)¹⁶⁶. Além disso, diante a dualidade centralização/fragmentação da estrutura do campo.

Consoante aos resultados apresentados nos capítulos precedentes, é possível verificar que as unidades de análise pesquisadas apresentam estruturas e modos de gestão com distinções e aproximações. Esses atributos organizacionais acabam por interferir na forma como a complexidade institucional é sentida internamente e em relação à forma pela qual essas pressões são assimiladas de forma que o negócio obtenha a legitimidade entre os atores de seu campo organizacional. Todavia, pelo modelo teórico-analítico utilizado na presente pesquisa, apresentado no Capítulo 4, denota-se que a estruturação do campo organizacional é fator precedente à forma pela qual a complexidade irá se manifestar, tanto em relação ao atributo organizacional, quanto também nas próprias respostas dadas pelos agentes.

A despeito do fato de que cada organização poderá responder de forma diferenciada, conforme apontado por Greenwood et al. (2011), o presente capítulo fará um esforço analítico de extrapolar a análise para ambos os cenários macro ambientais aqui analisados, ou seja, o cooperativismo lácteo na Austrália e no Brasil. Necessário destacar o fato de que isso não refuta os preceitos da unidade de análise para cada um dos casos em pesquisa, mas aos objetivos da presente pesquisa, julgou-se pertinente enfatizar qual a tendência de respostas à complexidade institucional pela agregação daquelas perspectivas conflituosas mais prementes no cenário australiano e brasileiro, em vista da própria concepção de Cook (1994) de que o cenário cooperativista agropecuário se difere daqueles países tidos como desenvolvidos e daquelas regiões em desenvolvimento.

¹⁶⁶Os referidos pesquisadores ressaltaram que o campo organizacional irá poder variar em seu alcance de modo a interferir na configuração das organizações e na forma como a legitimação ocorre.

4.3.1 A resposta à complexidade institucional nas cooperativas lácteas do Brasil

4.3.1.1 Condicionantes gerais da estrutura do campo e dos atributos organizacionais

4.3.1.1.1 Precificação do leite

Os resultados encontrados na presente pesquisa corroboram o que Farina (1997) afirmou há cerca de uma década. A mencionada pesquisadora afirmou que uma nova ordem institucional foi sendo progressivamente efetivada a partir da desregulamentação do preço do leite no Brasil, com destaque para a privatização das funções de coordenação da cadeia agroindustrial do leite.

A alteração no campo institucional formal, em vista da mudança no marco legal, fez com que o preço do leite passasse a ser remunerado pelos critérios de qualidade e volume, incorporado por quase todas as cooperativas pesquisadas. A exceção percebida na pesquisa foi o caso da Cooperativa do Queijo, que somente remunera pela qualidade, onde ainda vigora o sistema de quotas de produção.

Somado a esse contexto, houve, como visto, progressivamente o aprimoramento tecnológico que permitiu com que os mercados locais, antes tidos como domínios das pequenas e médias cooperativas, pela inviabilidade de estocagem do produto, passassem a concorrer com grandes empresas. A isso posto, houve uma tendência de aquisição e/ou fechamento de grande número de cooperativas e laticínios de atuação local.

Aos empreendimentos remanescentes houve a necessidade de mudança cultural, uma vez que o preço a ser negociado não depende exclusivamente de perspectivas internas de gestão, mas sim, em grande parte, da disposição do preço a ser pago pelos agentes varejistas, dadas as diversas possibilidades de clientes dispostos a venderem o mesmo portfólio de produção, destacadamente o leite UHT.

Assimilar as novas diretrizes institucionais não foi uma opção às cooperativas, mas uma necessidade de sobrevivência, pelo fato de que, conforme ressaltado por Saksa et al. (2007), em países em vias de desenvolvimento, as cooperativas lácteas, de modo geral, possuem baixa influência na totalidade do contexto institucional do agronegócio¹⁶⁷. Como visto nos dados obtidos, as cooperativas se pautam por análises de mercado a fim de definir sua política de preços.

Em determinados casos, como foi explícito na elucidação do Diretor-presidente da Cooperativa Beta, houve um isomorfismo ao que era praticado no agronegócio lácteo não-

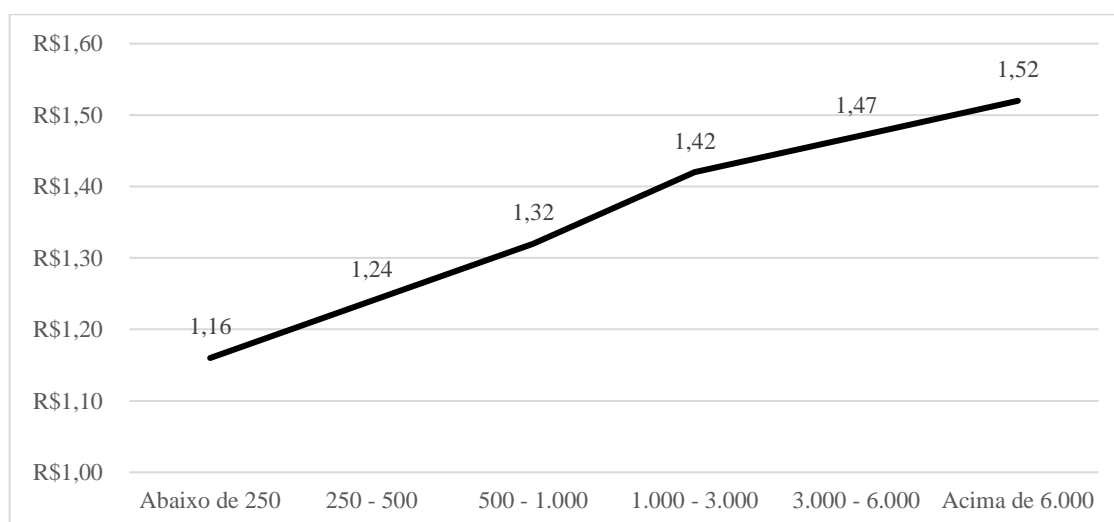
¹⁶⁷ Mesmo no caso de cooperativas com grande representatividade no contexto do setor lácteo, apontamentos iniciais evidenciam que não há oportunidades e/ou viabilidades para a alteração de todo o ordenamento institucional prevalecente no campo organizacional (ver Reame, 2008).

cooperativo, pelo fato de o sistema de precificação diferenciada ter se institucionalizado nas áreas de atuação desses empreendimentos.

[...] porque a região aqui é muito concorrida [...]. E a Nestlé era muito forte na época, mas você tinha a Embaré [...] tinha a Tirolesa Leite, lá em Coromandel... vários laticínios. Então a gente começou a história, a gente pagava todo mundo igual sabe, mas aí veio o momento em que a concorrência não pagava. E o mercado que forçou a isso [...]. É o mercado. Aí já não é querer pagar todo mundo igual ... (Diretor-presidente da Cooperativa Beta).

Comprovação de que no agronegócio lácteo já é prática assimilada e, portanto, regra a ser seguida pelos agentes inseridos nesse campo, é o Figura 89 em que se percebe claramente que a média de preço paga pelos diversos atores que compõem a pesquisa em questão é diretamente proporcional ao volume produzido pelo produtor rural.

Figura 89 - Preço médio recebido por produtor em relação à sua faixa de produção – fevereiro/março 2016



Fonte: Milkpoint, 2016.

É possível perceber, portanto, que a precificação diferenciada é uma pressão do ambiente do agronegócio lácteo. Assim, justifica-se os motivos pelos quais a política de preços diferenciados, por volume e qualidade, é ato institucionalizado, conforme mostram os resultados da pesquisa.

Em caso de a cooperativa não se adequar a tais parâmetros ocorrerá uma perda de legitimidade entre os grandes produtores, principalmente, que numa cadeia produtiva de alta concorrência, serão captados por outros processadores. Conforme delimitado pelas informações obtidas, há uma grande abordagem junto aos produtores rurais, com destaque para os de maior poder produtivo, de outros laticínios.

Aliado a esse fator, viu-se igualmente que a principal preocupação do produtor, no caso brasileiro, em sua relação com a cooperativa, ou com qualquer outro agente processador, é o preço que o empreendimento lhe oferece por seu leite a ser fornecido. Dada essa perspectiva, Farina et al. (1997), já percebendo esse mesmo problema afirmava que manter grandes produtores, num contexto de variação de preços, é um desafio para as cooperativas, que necessitam desses fornecedores de forma a viabilizar o negócio.

A assimilação dessa prática institucional diferenciada, a despeito de ser uma prática institucionalizada mundialmente, prejudica sobremaneira pequenos produtores rurais em vista do fato de que esses, por não possuírem recursos financeiros suficientes¹⁶⁸ não conseguem assimilar novos instrumentais tecnológicos. Conforme salientado por Souza et al. (2013), a tecnologia representava, a partir dos dados do Censo Agropecuário de 2006, cerca de 68% dos fatores responsáveis pelo crescimento da produção.

Há, diante desse quadro um aparente contrassenso, mas que tem por bases algo lógico do ponto de vista econômico-financeiro. Considerando os dados obtidos e a literatura existente de que pagar menos os produtores de pequeno porte fomenta a falha de mercado relaciona a esse segmento de unidades produtivas, por outro, pagando de forma diferenciada favorece os grandes produtores a ao menos considerarem a opção de comercializarem a produção de suas unidades via cooperativa, o que favorece a sustentabilidade econômica do empreendimento cooperativo e mantêm essa opção de venda ativa para os pequenos¹⁶⁹.

Quadro 37 – Pressões institucionais na cadeia produtiva do leite em relação ao preço

Pressão Institucional	Implicação
Período de anúncio do preço	A Lei federal de nº 12.669 delega a obrigatoriedade do agente processador informar o preço a ser pago apenas em 25 dias do mês anterior a data da entrega. O que aumenta a concorrência ao longo do ano entre os concorrentes.
Competição entre os agentes processadores	Apesar da alta concentração dos agentes processadores, em Minas Gerais, conforme percebido há uma alta concentração deles, o que favorece a competição, principalmente na captação de leite daqueles produtores considerados mais atrativos.
Informalidade dos contratos	A falta de contratos favorece margem de manobras estratégicas pelos concorrentes a fim de fragilizar as cooperativas.

Fonte: dados da pesquisa.

Dado esse cenário, o Quadro 37 apresenta as principais pressões institucionais relacionadas ao problema do preço do leite no caso das cooperativas lácteas brasileiras. Pelo Quadro 37 é possível perceber que as características que exercem maior fonte de pressão em relação ao preço

¹⁶⁸ Vieira Filho e Fishlow (2017, p. 119) afirmam que “a produção mal equipada e pouco assessorada ficou à margem da modernização agrícola. Os grandes produtores compram insumos a um preço menor e vendem os seus produtos a um valor mais elevado. Os pequenos produtores, ao contrário, pagam caro pelos insumos e vendem os bens agrícolas abaixo do que remunera os fatores de produção”.

¹⁶⁹ Essa conclusão não é algo novo, uma vez que já havia sido predita por Farina (1997). O que demonstra certa inflexibilidade da cadeia produtiva do agronegócio do leite no Brasil.

do leite são resultantes do período de anúncio, competição e informalidade da relação entre associado e cooperativa.

4.3.1.1.2 O distanciamento do requerimento de legitimação do ato cooperativo

A baixa identificação por parte do quadro social em relação ao empreendimento cooperativo resulta em uma reduzida participação. Dessa forma, a única expectativa (pressão) por parte dos associados se torna uma questão meramente comercial, que é a análise da viabilidade de entrega do leite na cooperativa em vista do preço pago em determinado mês.

Os produtores rurais associados às cooperativas pesquisadas são sobremaneira afastados das atividades do empreendimento, de modo que os tomadores de decisão nessas organizações se sujeitam pouco a pressão institucional suficientemente considerável em relação as demandas doutrinárias da ordem institucional do cooperativismo por parte desses atores.

Ah, eu tirava leite, né, e não tinha pra onde colocar o leite. Aí tinha vários amigos meu que também mexiam com fazenda que era o pessoal era cooperado aqui e comecei a tirar leite e vim cá e fiz o cadastro, na época... comprei a cota e comecei a mandar leite pra cá (Associado nº 5 da CSA5).

Ah, porque quando desde eu comecei a fornecer leite, a única que tinha era a cooperativa, entregava só cooperado (Associado nº 6 da CSB2).

É possível verificar que parte dos produtores rurais se associariam com baixo entendimento da função do empreendimento cooperativo, o fazendo apenas como requisito para o fornecimento do leite, como opção única ou como uma possibilidade a mais de escolha para a possibilidade de escoamento do leite.

Essa opção, dado o cenário do agronegócio lácteo em Minas Gerais, aliado a outros fatores relacionados à atividade agropecuária e também aspectos culturais e legais podem explicar a baixa participação dos associados, e no reduzido entendimento do funcionamento do empreendimento e sua missão.

Quadro 38 – Número total e número de associados fornecedores de leite

Cooperativas pesquisadas		Número total de associados	Nº de associados ativos	Nº de membros presentes na AGO*		
BRASIL		CSA1	126	82	-	
		CSA2	1.500	250	58	
	Cooperativa Alfa		CSA3	1.500	214	58
			CSA4	1.900	100	78
			CSA5	900	206	41
			CSA6	800	400	24
			CSA7	800	150	26
	Cooperativa Beta		CSB1	2.000	380/400	95
			CSB 2	1.200	150	26
		Cooperativa do Delta	2.148	1.362	187	
		Cooperativa do Triângulo	3.500	450	25	
		Cooperativa do Queijo	600	140	13	
		Cooperativa do Oeste	2.180	260	15**	

(*) dados de 2016.

(**) dados de 2015.

Fonte: dados da pesquisa.

A considerar o ato cooperativo como a relação da cooperativa com seus associados, o Quadro 38 revela deficiências ao menos no aspecto relacional, que é de grande importância, em vista da natureza do empreendimento. Ao ter uma relação frágil é passível de entendimento o fato de os produtores rurais se atentarem apenas para o aspecto econômico/financeiro, que é o preço pago pela cooperativa no mês em vigência. Não sendo o preço superior ao que é ofertado a outros processadores, grande parte direciona sua produção para esses terceiros. Como não existe a tradição de contratos formais¹⁷⁰, as cooperativas e processadores não-cooperativos utilizam sistemas de bonificações por fidelidade como forma de criar mecanismos de contratos informais entre produtores rurais e empreendimentos processadores, conforme já delimitava Farina et al. (1997).

¹⁷⁰ Farina et al. (1997) cita que a formalização de contratos de fornecimento é fato raro no sistema agroindustrial do leite no Brasil.

O ato cooperativo se fragiliza não só a isso, mas também pelo surgimento de estruturas estranhas à teoria cooperativista, como é o caso da formação de cooperativas virtuais, como visto no caso da CSA1, que já foi constituída para subsidiar demandas da Cooperativa Alfa. E, mais que isso, consentida com a negação de captação de leite, já realizado pela cooperativa central, àqueles produtores associados que não produzam o suficiente para ter sua produção considerada viável do ponto de vista do dispêndio financeiro inerente ao processo logístico de coleta.

A legislação que trata das cooperativas no contexto brasileiro apresenta defasagem que fragiliza a relação entre o produtor rural e a cooperativa, e vice-versa. Em parte, essa diretriz não é atualizada pela própria debilidade de atuação dos órgãos representativos do setor cooperativista na proposição de ações na defesa de uma maior assimilação das demandas institucionais da ordem institucional do cooperativismo no campo prático. É necessário criar mecanismos formais que permitam que as organizações cooperativas considerem critérios de distinção entre os produtores rurais de forma razoável, igualmente se faz essencial que o produtor rural passa a incorporar a sua posição no empreendimento e os papéis dela decorrentes.

A justificativa é o fato de que esses produtores sentem que suas demandas não foram seguidas, institucionalizando-se que a cooperativa não oferece vantagens e, que, portanto, não há motivos para que esses produtores enviem sua produção para esse negócio.

A Embaré pra gente que entrega lá é muita vantagem porque ela repassa pro cê polpa cítrica sem ganhar nada, soja sem ganhar nada. Eles bancam pra você, por exemplo, compra a carreta de polpa cítrica e eles dividem lá pra mim em três vezes sem juros. Soja a mesma coisa, ela tem essas vantagens que a Cooperativa Alfa, nem a cooperativa (CSA2) não ofereceu, só fala que vai oferecer, mas não oferece não (Associado nº2 da CSA2).

[...] a cooperativa tinha outra coisa né, tanto que hoje a cooperativa pra não fechar ela tem que aumentar uma certa diversidade, que a diretoria que tá aí aumentou. Quer dizer, a cooperativa hoje não tá vendendo mais só produtos rurais e só produtos pros associados porque senão ela fecha. Porque não tem mais associados. Porque os proprietários rurais passam um ano sem vir aqui a cooperativa (Associado nº1 da CSA6).

O simples oferecimento de benefícios secundários, tais como serviços de orientação técnica e compra de insumos com desconto na folha do leite, com a justificativa de que essas ações perfazem o diferencial das cooperativas já não é condição suficiente para que alguns produtores rurais possam criar um vínculo de identificação diferenciada com o negócio. A esses benefícios empreendimentos não-cooperativos já oferecem.

4.3.1.1.3 Quanto maior o negócio maior a pressão institucional pelo subcampo do agronegócio

Como percebido nos casos da Cooperativa do Triângulo, do Delta, na Cooperativa Beta e, principalmente, na Cooperativa Alfa, quanto maior for a estruturação organizacional do empreendimento cooperativo, maiores são as evidências de que as pressões institucionais do subcampo do agronegócio sejam presentes e, nesse sentido, requerentes de legitimação¹⁷¹.

Greenwood et al. (2011, p. 319) já apontavam que “a posição da organização no campo irá delimitar a forma e a intensidade da complexidade que será experienciada”. Dadas as informações obtidas é possível traçar um esquema de evento-estrutura em relação à significação coletiva¹⁷² percebida nas grandes cooperativas lácteas brasileiras.

A relação delimitada pela Figura 88 é que quanto maior a estruturação da cooperativa, considerando o atual ambiente institucional, maior os gestores tenderão a sentir as demandas institucionais do subcampo do agronegócio lácteo não-cooperativo, consideravelmente à incorporação daquelas diretrizes tidas como as mais aptas a incrementarem o potencial competitivo do negócio (setas).

A isso posto haverá uma tendência de isomorfismo às mesmas ações/práticas utilizadas por empreendimentos não-cooperativos. Esse processo em parte é resultado da própria concentração de mercado, como visto anteriormente¹⁷³.

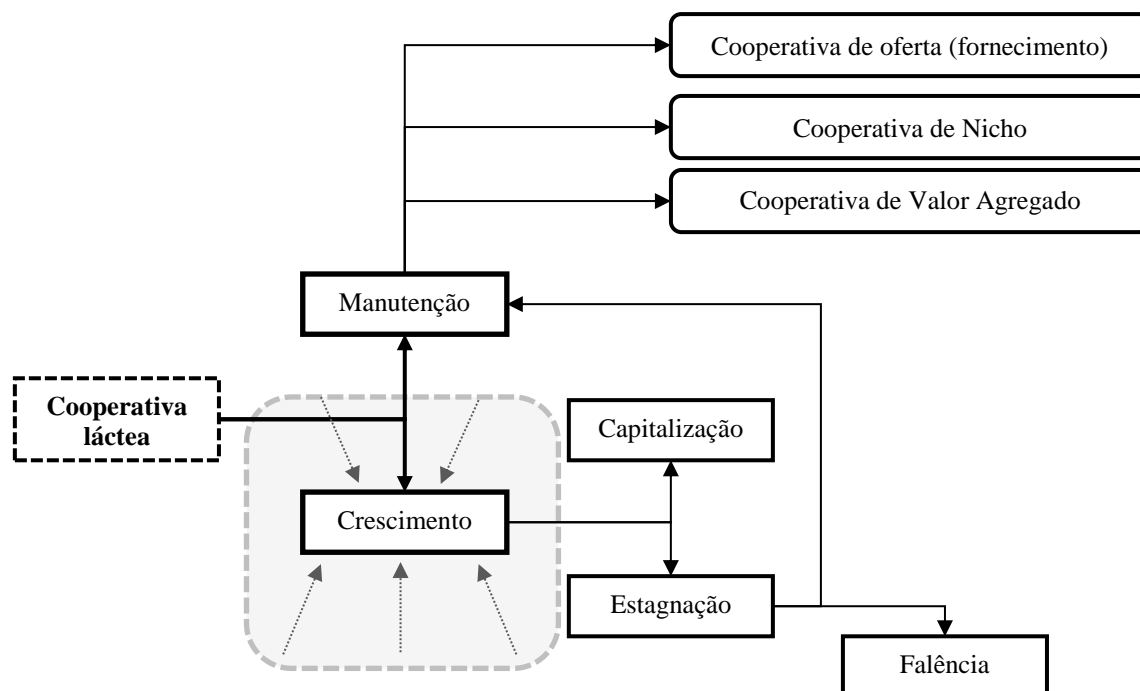
Ocorre que para o crescimento estrutural a organização necessitará ininterruptamente de capital para investimento, caso contrário haverá uma estagnação, que levará o negócio a falência ou à sua reconversão em outros modelos de negócios.

¹⁷¹ Chiavenato (1983, p. 174) explica essa concepção ao inferir que o senso institucionalizado no contexto da Teoria da Administração é que “o crescimento é sinal de vitalidade e garantia de sobrevivência”.

¹⁷² Termo referenciado por Scott (1995) para significar instituição.

¹⁷³ Farina et al. (1997, p. 208) exemplifica esse cenário ao afirmar que “entre 1993 e 1995 a Parmalat comprou 18 laticínios, alguns líderes regionais. Foi a primeira multinacional a entrar no segmento de leite pasteurizado e amplia rapidamente sua linha de produtos [...]. A líder, Nestlé, respondeu a essa agressividade competitiva, modernizando suas fábricas já instaladas e comprando postos de resfriamento e plantas industriais de concorrentes. A Vigor também já havia adotado a estratégia de crescimento por fusões, aquisições e parcerias com a MD Foods”.

Figura 90 – Esquema de evento-estrutura das grandes cooperativas lácteas



Fonte: elaboração própria.

Um exemplo prático da execução do modelo da Figura 90 é o caso da Cooperativa Alfa. Uma organização que, por um lado, se situa com fortes demandas institucionais do agronegócio lácteo balizadas por outras organizações não-cooperativas, por outro imersa num arranjo com mais de três dezenas de cooperativas singulares com grande diversidade de realidades. Em vista da amplitude geográfica de localização dessas sócias (cooperativas singulares), dadas as características dos atributos organizacionais de cada uma, cria-se um contexto de maior propensão à heterogeneidade das demandas institucionais intraorganizacionais por legitimação, inclusive, pela alta propensão da condição de não-legitimação das ações em torno de todos os atores envolvidos, conforme visto no capítulo anterior.

A questão da correlação com o tamanho organizacional e a assimilação das demandas institucionais do agronegócio não-cooperativo se mostra mais evidente pelo fato da implementação de diversas ações, como o MCD, a própria negativa de captação de leite de produtores “não viáveis”, por exemplo. Talvez, uma das características da assimilação de tais políticas é a redução da vulnerabilidade do ambiente em que se encontram as cooperativas singulares, que podem afetar diretamente o negócio da cooperativa central, conforme delimitado por Farina et al. (1997).

As cooperativas centrais, ao passarem a competir com grandes conglomerados processadores, como é o caso da Cooperativa Alfa, são tendentes a assimilarem o mesmo

conjunto de ações implementados pelas empresas concorrentes. Nesse cenário, a relação das cooperativas centrais com as cooperativas singulares, a elas associadas tem passado por reestruturações consideráveis,

[...] as grandes cooperativas e Centrais também sofrem ameaças, dentre outros motivos porque a vulnerabilidade de suas associadas também as afeta. A percepção desse ambiente hostil tem aumentado o grau de conflito no sistema, rompendo práticas de negociação há muito reconhecidas e criando dificuldades para a adaptação aos novos tempos (FARINA, 1997, p. 210).

Uma comprovação dessa relação hostil foi comprovada neste trabalho em vista da comprovação da existência de concorrência entre cooperativa singular/central e as alterações estruturais no âmbito da coleta de leite já implementada pela Cooperativa Alfa e em pretensão de implementação pela Cooperativa Beta, que acabam por criarem perspectivas de isolamento de atividades de responsabilidade das cooperativas singulares sob argumento da necessidade de ganhos competitivos. Todas essas ações são vistas como mecanismos que reduzem o protagonismo das cooperativas singulares, que são os espaços onde ocorre a interação social e, conseqüentemente, o processo de identificação entre os atores que fornecem os insumos para a cooperativa central.

É certo que muitas das unidades de análise pesquisadas apresentam algumas características relacionadas por Jones e Kalmi (2012)¹⁷⁴ como instrumentos de contornar tais questões, como a formação de subgrupos baseados em sua proximidade geográfica, por exemplo, como é o caso de muita das cooperativas singulares que apresentam comitês educativos. Entretanto, a baixa taxa de cobertura, o sentimento de falta de eficácia das ações tomadas, e no âmbito das cooperativas que mantêm associação a cooperativas centrais, à própria falta de atuação no processo, fazem com que esse instrumento não seja capaz de legitimar todas as ações empreendidas, cenário que diverge do contexto australiano em que a concepção de diretores regionais, com claras delimitações de suas ações, reduzem o sentimento de instrumentalidade de ação.

É preciso mencionar que problemas relacionados à vasta área de operação das cooperativas australianas terem sido identificados, o fato da prevalência de diretores regionais, da formalização contratual e de um perfil de produtores rurais com menor heterogeneidade intrarregião reduz os fatos em discussão, evidenciados nos casos brasileiros.

¹⁷⁴ O trabalho de Jones e Kalmi (2012) se propôs a analisar os problemas da dualidade entre ganhos de escala e participação em cooperativas.

4.3.1.1.4 Baixa cobertura e conflitos na atuação dos órgãos de representação do setor cooperativista

Apesar de o Brasil contar com um órgão de representação nacional, a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), desde a sanção da Lei do Cooperativismo em 1971¹⁷⁵. O que se depreende é que o órgão em questão, especificamente na manifestação de suas entidades estaduais de representação, tem atuado com baixa cobertura na promoção das diretrizes relativas à prevalência da ordem institucional do subcampo do cooperativismo.

A atuação da OCB nos estados tem sido pautada na capacitação de profissional, por meio de cursos relacionados ao papel dos diversos cargos diretivos, no auxílio a constituição de cooperativas, e, a partir de 2010, no caso de Minas Gerais, o acompanhamento *in loco* de algumas cooperativas.

Outro ponto de vista frágil é que a despeito de a OCB ser a grande articuladora da ação que propiciou a criação da Frente Parlamentar do Cooperativismo no Congresso Nacional, ainda não houve cenário propício, que resultasse em resultados reais, em relação à atualização da Lei do Cooperativismo. De certo que em parte isso está ligado aos conflitos em relação à própria capacidade representativa da OCB por parte de algumas cooperativas, destacadamente aquelas mais ligadas às diretrizes solidárias, que não percebem o mencionado órgão como o mais apto a representar o setor (BORILE, 2014).

4.3.1.2 O enquadramento teórico e as respostas predominante às demandas institucionais complexas

Dados os fatos apresentados, é possível deduzir que o ato cooperativo nas cooperativas lácteas analisadas é sobremaneira instrumental. Isso ocorre não apenas em resultado das ações traçadas internamente ao negócio por seus gestores, mas também pelos associados que adentram ao empreendimento com baixa ciência da missão do mesmo, e de seu próprio papel no empreendimento. Igualmente é resultado do próprio ordenamento institucional formal, que é a lei que rege esse tipo de organização.

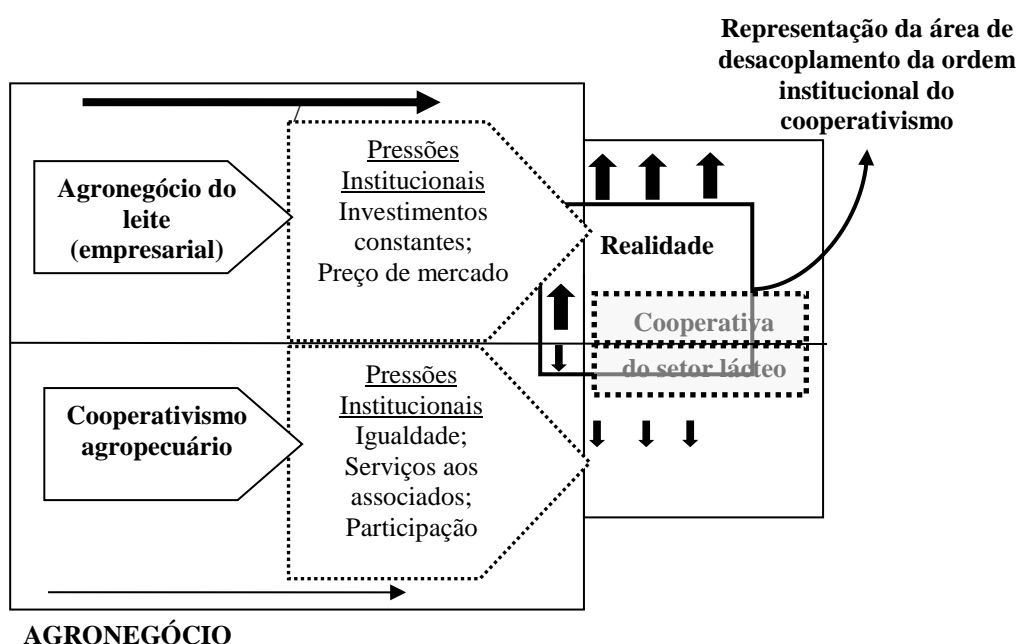
Ao não se atualizar para a nova contextualização do agronegócio lácteo brasileiro a lei permite que as demandas institucionais do agronegócio se sobreponham àquelas da ordem institucional do cooperativismo. A esse respeito torna-se possível que, a título de uma necessidade de assimilação das ordens institucionais de mercado (não-cooperativo), o negócio cooperativo passa a pautar suas ações, realizadas por intermédio de seus tomadores de decisão, sobremaneira pela assimilação das pressões institucionais da ordem do agronegócio lácteo não-

¹⁷⁵175 A Lei Nº 5764 de 16 de dezembro de 1971 também é conhecida como a Lei do Cooperativismo por definir as diretrizes da Política Nacional de Cooperativismo.

cooperativo. Isso ocorre igualmente também do lado do produtor rural, que diante a possibilidade de recebimento de serviços secundários por parte de processadores não-cooperativos, como o fornecimento de rações, assistência técnica, conjugado com a inexistência de diferenciais financeiros, como o retorno de sobras financeiras, passe a considerar o preço pago como a principal questão a ser considerada em sua relação com a cooperativa.

Por essas questões infere-se que a estratégia adotada pelos atores organizacionais nas cooperativas lácteas brasileiras se aproxima do desacoplamento (ver Figura 91).

Figura 91 – Tendência identificada da resposta das cooperativas brasileiras à complexidade institucional



Fonte: elaboração própria.

A Figura 91 exemplifica um desacoplamento do equilíbrio entre as demandas da ordem institucional do cooperativismo e do agronegócio lácteo não-cooperativo. Apesar de os gestores e produtores rurais associados, por vezes, transmitirem um cenário de equilíbrio, que seria representado pelo retângulo pontilhado, no escopo factual, pelos dados obtidos, as ações de maneira geral das cooperativas pesquisadas estão localizadas no retângulo de traçado contínuo denso, denominado de realidade. Esse desacoplamento pode ser percebido pela assunção de políticas chamados de mercado, com a negativa de recebimento de leite de associados não-viáveis, criação de estruturas cooperativas virtuais, baixo alcance de serviços aos associados (extensão rural), indiferença de tratamento nas lojas agropecuárias a associados (descontos, etc.).

Conforme aduz D'ainno et al. (1991), os gestores realizam um ranqueamento das demandas institucionais mais prementes de serem seguidas, mas ao mesmo tempo apresenta-se uma aparente adaptabilidade às outras perspectivas institucionais não tão visíveis quando se observa no contexto empírico. Oliver (1991) vai traçar esse fato como uma estratégia de dissimulação onde os atores disfarçam a não-conformidade por meio de uma fachada de atendimento às demandas esperadas que, no caso em questão, é a de equilíbrio.

O desacoplamento internamente apresenta diversas caracterizações como visto no capítulo anterior, a exemplo da percepção por alguns associados de que decisões, aparentemente democráticas tomadas nas assembleias gerais das cooperativas, já teriam resultados previamente esperados e acordados. Esses fatos caracterizam o que Zott e Huy (2004) denominaram de habilidades em ações simbólicas, o que é um dos atributos da resposta institucional característica do desacoplamento institucional.

Nesse sentido, a despeito de um aparente equilíbrio, rechaçado pelos tomadores de decisão, pelos atores externos¹⁷⁶ e por parte dos próprios associados, os dados indicam uma tendência de deslocamento das ações das cooperativas lácteas à assimilação do subcampo do agronegócio lácteo.

4.3.2 A resposta à complexidade institucional nas cooperativas lácteas na Austrália

O presente capítulo de caráter finalístico tem por pretensão apresentar os condicionantes gerais que influenciam na gestão estratégica da complexidade institucional das cooperativas lácteas em ambos os cenários analisados. Adicionalmente, mediante essas considerações gerais apresentadas no primeiro momento, tentar-se-á uma aplicação, um tanto quanto simplista, em virtude da concordância aos preceitos defendidos por Greenwood et al. (2011) de que a complexidade institucional poderá refletir de maneira diferenciada nas organizações e que o presente trabalho não analisou de maneira exaustiva os cenários e tipologias cooperativas, aos modelos teóricos das respostas estratégicas institucionais apresentados no capítulo 4 do presente trabalho.

¹⁷⁶ Entenda-se a ausência da sensibilidade dos legisladores ao fato de que a atual lei que rege as organizações cooperativas não garantem a preponderância do ato cooperativo nas relações tomadas internamente ao negócio. Aos próprios órgãos representativos que desempenham suas atividades um tanto quanto instrumentais e não alcançam reconhecimento em todas as cooperativas, etc.

4.3.2.1 Condicionantes gerais da estrutura do campo e dos atributos organizacionais

4.3.2.1.1 Formalização contratual

Na concepção de Lewis (2006), a prática de celebração contratual teve origem no contexto de implementação da Política Nacional de Competição de autoria do governo central que foi implementada em 1995. Essa política objetivou aumentar os níveis competitivos de diversos setores econômicos locais, dos quais a cadeia do leite foi uma das primeiras. Dessa forma, por decorrência de uma mudança institucional formal, a prática de implementação dos contratos de fornecimento, antes tidas como contravenção, passou a ser uma ação institucionalizada.

Especificamente no caso dos contratos entre cooperativas e produtores rurais, a LNC, conforme visto implementada em 2014, acabou por formalizar a possibilidade da formalização numa relação contratual entre o associado, produtor rural, e a cooperativa. Contudo, a diretriz externada pela LNC faculta a cada organização sua adoção ou não.

Em se optando pela formalização de contratos, a regulamentação aduz a necessidade de serem elaborados a um prazo fixo tanto para a entrega de produtos pelo produtor rural, quanto pela compra de produtos desse produtor na cooperativa. Há ainda a orientação da previsão de penalidades em caso do descumprimento desses contratos.

Nos casos analisados, viu-se que, a despeito de os estatutos internos permitissem que o produtor rural associado pudesse fornecer seu leite fora de contratos, todos os membros optam por contratos. A percepção predominante, que explica essa opção majoritária, se deve a uma dupla função, a de garantir que o produtor que entre em um contato tenha seu leite recebido no montante e no prazo acordado, o que dá a possibilidade de o mesmo contratar empréstimos bancários, utilizando esses contratos como garantia, entre outros benefícios.

Noutro lado, a cooperativa também obtém vantagens nesse processo pelo fato de que, se um empreendimento processador, saberá o montante claro e certo que irá dispor para sua produção, se um empreendimento de oferta de leite, saberá o volume máximo que poderá oferecer em sua relação com agente processador.

Isso pode ser útil no banco. Para você mostrar qual o tipo de contrato você tem (Associado nº1 da CNA).

A importância é que no meu negócio, eu sei que eles têm um lugar para o meu leite. Todo o tempo. Assim, isso me dá bastante segurança para que eu possa gastar dinheiro em minha fazenda (Associado nº2 da CNA).

Dá a oportunidade de você saber o volume de leite em 3 anos ou mais, a depender da região [...]. Sabe-se como o processo está acontecendo em relação a entrada de leite (Diretor-presidente da CA).

É possível verificar que, anteriormente tido como uma violação aos parâmetros, posteriormente a uma mudança no arcabouço legal, com vista a propiciar maior competitividade na indústria australiana, o procedimento da formalização de contratos entre agentes em diversos nós da cadeia de valor do leite se institucionalizou, inclusive sendo reconhecido como pela LNC. Esse fator sociocultural é, atualmente, tido como benéfico por ambos os atores, tanto pelos produtores rurais associados, como pelos gestores dos empreendimentos.

4.3.2.1.2 As demandas do cooperativismo

Em relação à lógica institucional do cooperativismo no contexto do agronegócio lácteo da Austrália é possível perceber que a despeito do fato de Keogh (2013) afirmar que as cooperativas não têm uma aceitação muito tradicional, Gyem (2015), com inspiração em Lewis (2006), traz pontos esclarecedores em relação aos fatos obtidos na presente pesquisa. A concepção geral traçada por Gyem (2015) é que a partir dos anos de 1980, as cooperativas agropecuárias passaram a ser determinadas por uma base eminentemente comercial. Resultado disso é que se disseminou a atuação desse tipo de empreendimento apenas nas atividades fora da porteira.

A Norco é uma cooperativa 100% de propriedade dos membros. É a única que você realmente sabe que os lucros vão de volta para seus membros (Associado nº1 da CNA).

Os produtores são os membros e proprietários da cooperativa. Eles na realidade possuem a estrutura e dividem nela entre os membros [...] membros da CNA possuem uma voz democrática [...] (um membro, um voto) e geralmente participam de um grande número de assuntos da cooperativa [...] (Diretor-presidente da CNA).

Isso [a cooperativa] nos dá um grande grupo. Assim, nós ofertamos como um grupo em uma cooperativa [...] (Associado nº2 da CA).

Diante aos trechos acima é possível perceber que a concepção de cooperativa junto aos atores é basicamente a de um negócio de propriedade de seus membros, gerido de forma democrática, em que os retornos financeiros positivos retornam a esses membros ao final de um exercício fiscal. Aliada a essa concepção, um tanto quanto simplista, encontra-se o caráter ativo da necessidade de participação (econômica) dos associados.

4.3.2.1.3 A regência da lei a respeito da condução do ato cooperativo

Em vista dos fatos já discutidos, é necessário lembrar que os legisladores compreenderam que se a cooperativa é uma organização de propriedade de seus membros, existe a necessidade de que a predominância dos negócios realizados advenha da relação do negócio cooperativo com esses membros. Por esse entendimento, existe a delimitação de que a maior parte das

transações sejam realizadas via associados, de forma a resguardar os incentivos fiscais atinentes a esse tipo de negócio.

Decorrente da necessidade de manter essa relação constante com os associados, a legislação permitiu que os gestores desliguem aqueles associados que ficarem sem negociar com a cooperativa em prazo maior de dois anos, ou em prazo menor, a depender da determinação estatutária. Assim, retrocedendo ao conceito central, se a cooperativa é um negócio de propriedade de seus membros, não há motivos para que, continuando o produtor na atividade que ensejou sua relação com a cooperativa, o mesmo vier a se tornar inativo no negócio e ainda assim manter sua condição de membro.

Talvez cientes de que, conforme ressalta Keogh (2013), os produtores rurais australianos vivem em suas próprias propriedades localizadas em áreas rurais, muita das vezes distantes do local em que estão situadas as sedes das cooperativas, ao contrário de países como os Estados Unidos da América, em que a vida desses atores se desenvolvem em pequenas vilas, a lógica institucional da participação social dos associados na Austrália é em grande parte realizada por meio de consultas realizadas por votos postais.

Já discorrido anteriormente todo o processo de eleição para a escolha de membros que irão compor o conselho de diretores e/ou deliberações gerais do negócio é realizado nas cooperativas australianas por meio de votos postais. Existe também a prerrogativa de consultas via votação eletrônica, neste caso mais voltadas a deliberações sem grande importância como pesquisas de opinião, por exemplo.

Um exemplo a ser citado é o fato de que entre maio a junho de 2017 a CA implementou uma pesquisa de opinião relacionada à comunicação e ao preço do leite em vigência. Essa consulta foi realizada por meio da rede mundial de computadores em que o link para acesso ao questionário foi inserido no boletim de notícias eletrônico. Dado o engajamento dos associados a esse tipo de consulta, ao final do período obteve-se o retorno de 69 respondentes.

É preciso destacar que não somente a distância perfaz esse padrão cultural australiano, a própria tradição de voto postal, implementado ainda na primeira década do Século XX, para a escolha política e em consultas feitas pelo *Commonwealth*¹⁷⁷ de temas polêmicos nacionais (referendos), certamente exerceu influência na incorporação desse sistema à tomada de decisão nas cooperativas.

¹⁷⁷ Entenda-se como Governo central.

4.3.2.1.4 A expressividade do varejo e os fatores intervenientes no preço do leite

Tema amplamente consensual é que dada a representatividade do setor supermercadista australiano, aliado ao fato de a cultura do povo australiano que amplamente prefere leites de marcas privadas, a todos os agentes processadores se faz quase imperioso a consolidação de relações comerciais com esses agentes. Isso ocorre mesmo existindo uma forte campanha de que a política de precificação adotada por esses agentes é danosa ao produtor rural, responsável pelo sufocamento e falência de diversos pecuárias.

[...] eu penso que é para a CNA fornecer leite em massa para os supermercados (motivo pelo qual a cooperativa mantém contrato de fornecimento com rede varejista). Eu penso que, atualmente nós temos um preço muito ruim. Leite por \$1 dólar não é bom. E eu penso que a CNA pode usar o fato de ser uma empresa de propriedade dos fazendeiros. Esse tem sido um grande ponto de diferença para a CNA (Associado nº5 da CNA).

Por outro lado, mesmo de maneira informal, a relação entre agentes varejistas e cooperativas, vai além do aspecto puramente mercadológico. É perceptível de que mesmo a despeito de uma alegada prejudicialidade ao preço final do leite, participando desse tipo de relação é uma boa estratégia para a disseminação dos produtos de marcas próprias das cooperativas dentro das unidades dessas redes de supermercados, mesmo que não se tenham dados concretos que qualquer aumento de vendas, ou possibilidades de vendas dessas marcas nessas unidades varejistas sejam alcançadas por meio do resultado dos contratos de fornecimento de leite para marcas privadas.

Fato outro é que os agentes processadores tentam mudar a lógica cultural local de venda dos leites engarrafados de marcas privadas para as marcas próprias das cooperativas, disseminando em campanhas publicitárias que ao comprar o leite de marcas próprias os consumidores estarão auxiliando os produtores rurais, em vista de o empreendimento ser 100% de propriedade dos fazendeiros, além do que uma “empresa” nacional, que, por isso, terão seus resultados financeiros mantidos na Austrália. Em se considerando o fato de um forte nacionalismo econômico na Austrália em relação ao setor de consumo final, conforme comprovado por Cheah e Phau (2014), pode ser que nos próximos anos essa política obtenha maiores êxitos.

Eles vendem leite por nada. Para terem pessoas na porta todos os dias. Criou-se um preço-base artificial [...] (Associado nº1 da CA).

É interessante observar que mesmo no caso da CA, em que não se processa o leite, apenas cumpre um contrato de fornecimento em vigência, a percepção se assemelha ao entendimento

evidenciado junto aos atores entrevistados na CNA, de que os supermercados afetam expressivamente o preço pago no elo da produção (pecuaristas).

Um recente relatório relacionado a um estudo de mercado da Comissão de Competição e Consumo Australiana (CCCA) apontou algumas diretrizes institucionais que exercem pressão junto aos agentes processadores na definição da política de precificação. Essas características institucionais podem ser visualizadas no Quadro 39.

Quadro 39 – Pressões institucionais na cadeia produtiva do leite australiano

Pressão Institucional	Implicação
Período de anúncio do preço-base	O calendário para anúncio do preço-base pode diminuir a concorrência entre os processadores e evitar preços diferenciados (concorrência de preços).
Alto poder de barganha dos supermercados	O forte poder dos supermercados diminuir a margem de negociação de preços pelos agentes processadores (alto controle dos riscos que o varejo estará disposto a enfrentar).
Complexidade dos contratos	O alto número de variáveis que compõem os contratos de fornecimento de leite, com destaque para a composição do preço final limita o conhecimento dos produtores acerca da negociação.
Competição entre agentes processadores	Estados exportadores são tomadores de preço (tomam as perspectivas de preços do mercado internacional). Estados com foco no consumo interno de leite possuem alta competição entre os processadores para ofertar seus produtos para varejistas (principalmente supermercados).
Competição entre agentes varejistas	A competição por clientes nos elos varejistas acarreta pressão para baixa nos preços pagos aos produtos lácteos com destaque para leite e queijo cheddar.

Fonte: ACCC (2017).

Uma outra perspectiva institucional de grande interferência na formação do preço do leite é a localização geográfica da propriedade rural. O processo produtivo é culturalmente diferenciado quanto às perspectivas de produção, destinação final, finalidade do processamento entre as regiões Norte e Sul.

4.3.2.1.5 O tamanho das cooperativas lácteas

Já o fora discorrido nos capítulos precedentes que o agronegócio lácteo australiano tendeu a apresentar níveis de concentrações progressivas desde a implementação do Plano Kerin, uma vez que o governo havia sinalizado uma redução de sua interferência na cadeia produtiva do leite.

Dessa forma, mesmo que a amplitude de atuação das cooperativas foi reportada como um problema passível de geração de conflitos institucionais, no contexto interno, na perspectiva de identificação dos produtores rurais com o negócio, os mecanismos criados para o critério da representatividade locacional, na eleição de diretores regionais, tende a reduzir essa possibilidade de conflito.

A criação de cooperativas regionais consolidou-se como aspecto cultural no cenário australiano, conforme delimita Pritchard (1996), já há muito tempo. O referido pesquisador explica ainda que isso se deu por um entendimento amplamente disseminado entre os atores da necessidade de racionalização da gestão interna do negócio.

4.3.3 **O enquadramento teórico e a resposta predominante às demandas institucionais complexas**

Dada a simplificação das demandas institucionais ambivalentes no cenário do cooperativismo lácteo australiano, em vista da notável formalização existente, e ao próprio entendimento compartilhado do que vem a ser uma cooperativa, infere-se que há o que aqui denomina-se de compreensão da ordem institucional (subcampo) do cooperativismo, de forma mais clara, e, portanto, menos complexas de se manejarem.

Isso se comprova pelo fato da percepção (anseios) dos associados em relação ao negócio. Há a predominância da noção de que uma cooperativa é um negócio de propriedade de seus membros, em que cada um possui um voto, que os resultados financeiros obtidos ao final do ano fiscal são distribuídos a partir do uso, e onde há uma possibilidade de contato maior entre o negócio e os produtores. Essa compreensão não se mostra apenas no contexto interno, mas na própria compreensão dos governos, destacadamente no contexto legal.

Externamente, como já evidenciado, por longo tempo, o cenário macro ambiental australiano não teve órgãos representativos do setor cooperativista. Por esse motivo, diversos atores percebem esse setor um pouco enfraquecido nas instâncias governamentais. Diante a isso, as pressões institucionais relacionadas à modificação do *modus operandi* do entendimento de cooperativismo (aspecto da execução de preceitos doutrinários no campo da prática) por parte das cooperativas lácteas é quase que inexistente, talvez pelo próprio desconhecimento acerca do funcionamento da doutrina cooperativista, como apontado em *Commonwealth of Australia* (2017).

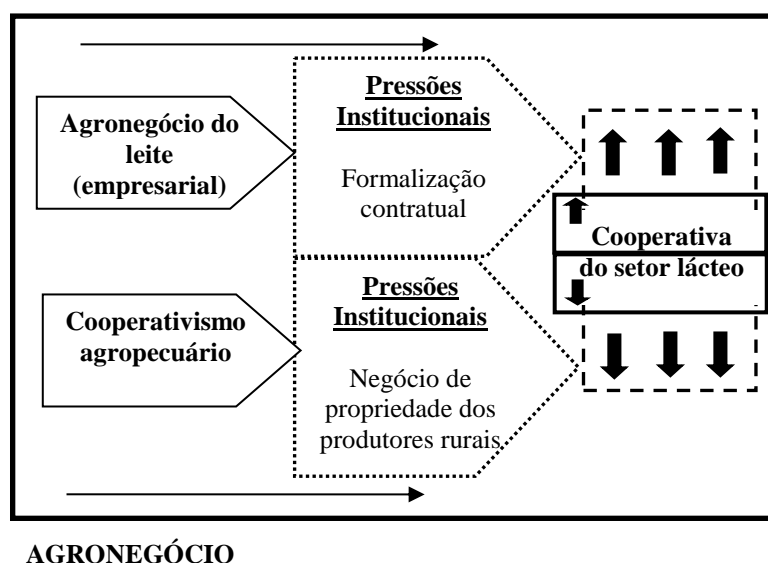
Noutro lado, considerando-se o aspecto institucional formal, a legislação australiana, apesar de considerar critérios de capitalização do negócio cooperativo bastante ligados ao enfoque financeiro/lucrativo, como a possibilidade de emissão de UCC's e debêntures, o ordenamento jurídico assegura claramente a necessidade da efetivação do ato cooperativo, que aqui é compreendido na priorização da relação da cooperativa com seu associado, e deste com aquela.

Assim, a LNC previne que aos gestores da cooperativa, ao menos na prestação de serviços, sejam tentados a atuarem privilegiando outros atores que não os associados, prova disso é a delimitação da não possibilidade de permanência de membros inativos e da garantia de que o

empreendimento só obterá incentivos fiscais se atentar para a necessidade de quase que inteiramente realizar negócios com associados.

Por esses fatos, aqui entende-se que a estratégia de gestão institucional utilizada no cenário australiano, com base nas informações obtidas, se aproxima da resposta do equilíbrio das demandas institucionais (ver Figura 92).

Figura 92 – Tendência identificada da resposta das cooperativas australianas à complexidade institucional



Fonte: elaboração própria.

Diante a isso resta destacar que apesar de existir demandas institucionais ambivalentes, a formalização institucional no âmbito legal já reduz consideravelmente o surgimento de conflitos, o que torna, mais factível aos gestores aplicarem aquela perspectiva mais adequada a esse tipo de contexto, conforme ressaltam Asforth e Reigen (2014) e Battilana e Dorado (2010), que é a possibilidade de equilíbrio.

Nota-se, por fim, que conforme delimitado por Greenwood et al. (2010), que necessário se faz delimitar que as demandas institucionais na Austrália, são distintas daquelas de outras localidades, considerando-se que apenas foram analisadas as demandas mais notórias no campo organização como um todo¹⁷⁸.

¹⁷⁸ Essa explicação se deve ao fato de que se forem consideradas as demandas institucionais totais, cada caso analisado apresentaria uma peculiaridade (GREENWOOD et al., 2010).

CONCLUSÕES

Os resultados obtidos na presente pesquisa são capazes de responder ao questionamento inicial da pesquisa, qual seja: **como as pressões institucionais ambivalentes do campo organizacional das cooperativas lácteas são gerenciadas pelos atores organizacionais em cooperativas do setor lácteo no Brasil e na Austrália?**

O Quadro 40, finalístico em relação à resposta do problema de pesquisa, identifica, pelos dados obtidos, qual seria a predominância da resposta dada pelos atores organizacionais à complexidade institucional enfrentada no contexto de atuação das cooperativas lácteas em ambos os países pesquisados.

Quadro 40 – Características de tendência da origem e a predominância das respostas das cooperativas à complexidade institucional

	BRASIL	AUSTRÁLIA
ESTRUTURA DO CAMPO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Preço do leite; ➤ Instrumentalidade do ato cooperativo; ➤ Fraca atuação dos órgãos de representação do cooperativismo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Formalização contratual; ➤ Demandas do cooperativismo; ➤ Vigora interveniência das determinações do ato cooperativo; ➤ Poder do setor varejista.
RESPOSTA AO CENÁRIO INSTITUCIONAL COMPLEXO*	DESACOPLAMENTO	EQUILÍBRIO

(*) Fator considerado em relação à predominância.

Fonte: dados da pesquisa.

Nos casos brasileiros percebeu-se que as demandas do subcampo organizacional do cooperativismo são consideravelmente tênues, tanto em relação ao ambiente interno, quanto do ambiente externo. Isso faz com que o ato cooperativo se reduza a uma condução daquilo que a Lei Cooperativista formaliza como diretrizes contábeis/financeiras.

Não há uma delimitação de padrões institucionais, com destaque aqueles formais (lei) que faça com que a cooperativa se estruture prioritariamente para atender seus associados e, noutro lado, que esses associados entendam seus papéis no negócio. A estes últimos, ao passarem a requerer das cooperativas unicamente questões relativas a remuneração do preço do leite, não identificando as peculiaridades do negócio, dá-se o que Pache e Santos (2010) caracterizaram de perspectiva interna influenciada apenas, ou majoritariamente, por um lado.

A isto posto, os gestores das cooperativas, percebem esses anseios unidirecionais e passam a atuar também com fulcro na ordem institucional do agronegócio lácteo. A partir daí a visão se volta ao fato de que se não houver a assimilação isomórfica daquilo preconizado pelas organizações não-cooperativas, o empreendimento não terá condições de sobrevivência.

O negócio cooperativo passa então a entrar num ciclo em que ou oferece o melhor preço ou perde parte de seus fornecedores, que, na delimitação da natureza do negócio cooperativo, são também seus proprietários. Cenário esse que explica a volatilidade e reduzido número de associados ativos (fornecedores de leite).

Esse contexto brasileiro tende a se acentuar na medida em que as cooperativas se estruturam em modelos de negócios amplos, inclusive em organizações de natureza híbrida, como é o caso ocorrido na Cooperativa Alfa¹⁷⁹. Por outro lado, tende a ser menos representativo em relação a organizações cooperativas de atuação regional ou voltadas ao atendimento de nichos, como é o caso da Cooperativa do Oeste e da Cooperativa do Queijo respectivamente, que apesar de suas fragilidades, ainda preservam uma maior relação de proximidade com seus associados.

Percebeu-se, igualmente, que em deferência a essa percepção institucionalizada foram identificados padrões estranhos à revisão teórica realizada no tocante aos distintos modelos de negócios. Exemplo desse fato foi a verificação do surgimento de cooperativas virtuais, que possuem uma relação frágil em relação ao ato-cooperativo, assimilando-se por deveras arranjos relacionais de organizações não-cooperativas. Há também nessa mesma seara cooperativas que não oferecem aos seus associados nenhum tipo de serviços de aprimoramento de capacidade produtiva (assistência técnica), apresentando apenas unidades de negócios comerciais secundárias. Verificou-se ainda o protagonismo das cooperativas centrais na assunção de papéis relativos às cooperativas singulares, o que distancia o produtor da organização em que ele tem relação.

Os fatores socioculturais, aliados ao ordenamento jurídico podem fazer com que a demanda institucional¹⁸⁰ seja percebida com maior ou menor complexidade e ambivalência (significação coletiva). Isso faz uma notável diferença na forma de gestão do negócio e na identificação dos atores (produtores rurais) a ele relacionado.

Atualizar a legislação, que é o instrumento institucional formal, de maneira a assimilar novas formas de participação, incorporação de novos instrumentos que fortaleçam o ato-cooperativo no aspecto relacional, que vai muito além de seu enfoque contábil/tributário, que é o que predomina atualmente, é condição para reverter grande parte dos conflitos internos encontrados na presente pesquisa em relação ao cenário do cooperativismo lácteo brasileiro.

Adicionalmente, mas, também de maneira dependente, há uma necessidade de um protagonismo maior dos órgãos de representação do setor cooperativista no sentido de

¹⁷⁹ Ao menos até o início do ano de 2018.

¹⁸⁰ Aqui representada pelo Quadro 7.

disseminar junto aos produtores rurais seu papel na estrutura do negócio cooperativo, de modo a criar mecanismos de identificação que vão além da requisição de assimilação de demandas do agronegócio não-cooperativo.

Noutro lado, analisando o cenário australiano, verifica-se que a tradição da formalização contratual, mesmo que possa ser vista como ato estranho a ser manifestado na relação da cooperativa com seu proprietário (tomando por base os fatores socioculturais prevaletentes no Brasil), afasta muito dos conflitos intervenientes quando se compara tal contexto com o cenário brasileiro.

De maneira complementar a isso, mesmo que, mas talvez em decorrência disso, tida como bastante contemporânea, em vista de ter sido implementada em 2014, ainda como diretriz, a LNC, traz instrumentos institucionais formais que garantiram certa estabilidade em relação ao equilíbrio de ambas as demandas institucionais analisadas neste trabalho. Ao fortalecer o ato-cooperativo, por meio da obrigatoriedade de participação mínima dos associados no negócio, mas igualmente por prever prazo máximo de inatividade na relação do associado com a cooperativa, o ordenamento jurídico garante que as ações dos gestores sejam feitas mediante a legitimidade dos produtores rurais.

Daí também decorre uma dedução direta - como os produtores rurais têm relação contratual com a cooperativa no fornecimento do leite e, por isso, já sabem claramente qual será a política a vigor a relação, bem como o preço-base ao qual receberá por seu leite, afasta-se a principal pressão de ocorrência no cenário brasileiro - que são as divergências relacionadas ao preço do leite. Obviamente que, conforme visto, o preço do leite é também questão de conflito. Todavia, dado o cenário australiano em que há uma clara difusão da prejudicialidade da política adotada pelas grandes redes varejistas, a pressão nesse caso afasta-se em grande parte do nível organizacional e passa a ser interveniente ao nível macroestrutural, como o exemplo de protestos de produtores rurais junto ao governo em relação a tais políticas comerciais, etc.

Ainda em relação aos contratos, é preciso delimitar que se há uma diminuição da pressão por parte do produtor rural australiano em relação ao preço praticado pela cooperativa, isso também ocorre em decorrência da própria relação da cooperativa com os agentes supermercadistas. Em ambos os casos analisados, tanto na cooperativa de oferta, a CA, como na cooperativa de processamento, a CNA, existiam relações contratuais de médio e longo prazo com varejistas que ocasionavam certo grau de segurança ao negócio em relação à sua relação com os produtores rurais.

Não menos importante é a própria concepção de cooperativa compartilhada pelos associados australianos. Naquele país, predominantemente, a esperança principal dos associados é que ela seja de propriedade dos membros e possibilite um melhor preço do leite. Notou-se, portanto, um anseio claro e simples em relação ao que é esperado pelo produtor rural australiano quando de sua associação a empreendimentos cooperativos.

Conforme já sublinhado anteriormente, as respostas institucionais aqui apresentadas se basearam nas características predominantes dos cenários analisados (Brasil/Austrália). Dada a peculiaridade de estruturação das unidades de análises pesquisadas é preciso ressaltar que os atributos organizacionais podem interferir no processo e na forma como os pontos de conflitos emergem (Quadro 41).

Tal constatação leva a consequência de que as organizações, por meio de seus atores formativos, poderão responder distintivamente à complexidade organizacional. Entretanto, isso não quer dizer que há uma perda dos méritos das deduções gerais inicialmente apresentadas neste tópico, uma vez que, conforme delimitado, para se cumprir o objetivo principal desta pesquisa foram consideradas as características de maior predominância.

Quadro 41 – Principais características taxonômicas e pontos de conflito das unidades de análises pesquisadas

UNIDADE DE ANÁLISE PRIMÁRIAS (*)	TAXONOMIA E CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS	PONTOS DE CONFLITO
Cooperativa Alfa	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa central com participação acionária em empresa não cooperativa. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Modelo de Captação Direta; ➢ Precificação com diversas variáveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço do leite; • Precificação variável; • Veto ao ajuntamento de leite; • Recusa de captação de leite; • Extensa área de atuação • Potenciais interesses conflitantes da estruturação híbrida
Cooperativa Beta	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa Central. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Modelo de Dupla Intermediação; ➢ Participação por delegados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pretensão de implementação do MCD; • Concorrência entre central/singular; • Ambiente e políticas internas nas cooperativas singulares;
Cooperativa do Delta	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular com parque industrial arrendado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço; • Modificações estruturais;
Cooperativa do Triângulo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular. <ul style="list-style-type: none"> ➢ Redução da estruturação do negócio por problemas financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Decisões administrativas; • Desconfiança dos associados • Preço do leite
Cooperativa do Queijo	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preços e sistema de precificação; • Concorrentes na captação;
Cooperativa do Oeste	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informalidade na relação com o processador
Cooperativa Australiana	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular <ul style="list-style-type: none"> ➢ Redução do negócio para disponibilização de recursos aos associados; ➢ Preços complexos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extensa área de atuação e variabilidade do perfil dos associados • Dependência contratual.
Cooperativa do Norte Australiano	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperativa singular <ul style="list-style-type: none"> ➢ Apresentação de marcas próprias e privadas; ➢ Preços complexos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependência contratual • Preço do leite.

Fonte: dados da pesquisa.

A despeito desses apontamentos relativos aos cenários macroestruturais analisados (Brasil e Austrália), o presente trabalho apresenta algumas limitações. Conforme delimitado pelo modelo teórico apresentado, baseado nos apontamentos de Greenwood et al. (2011) e Oliver (1991). Muito embora se tenha indicado que os atributos organizacionais influenciam na forma como se darão as respostas à complexidade institucional, o enfoque dessa análise, mesmo tendo sido apresentadas as características e os problemas de cada uma das unidades de análises pesquisadas, se pautou por uma reflexão macro ambiental onde apenas os aspectos gerais dos dois ambientes analisados (Brasil e Austrália) foram considerados.

Decorre desse fato que pesquisas futuras devem analisar com maior profundidade a relação entre as peculiaridades estruturais de cada organização aqui apresentada e até que ponto essa estruturação é resultado do atendimento à complexidade institucional interveniente.

Outro ponto frágil da pesquisa é de não conseguir esgotar todos os modelos de negócios cooperativos do setor lácteo. Conforme percebido na revisão de literatura, as cooperativas agropecuárias de maneira geral, e as do setor lácteo especificamente, apresentam inúmeras estruturas.

Igualmente deficiente, a despeito de Greenwood et al. (2011) em sua revisão de literatura já terem reportado como enfoque mais usual, é a consideração de apenas dois subcampos ou ordens institucionais, que foram as do agronegócio lácteo e do cooperativismo. Não se deva confundir que as cooperativas estão imersas a apenas esses subcampos, mas a intenção foi a de considerar aquelas principais no ambiente de análise proposto.

De forma a suprir as insuficiências acima mencionadas é possível sugerir que novas pesquisas se proponham a analisar a interferência da complexidade organizacional em cooperativas lácteas de modelos organizacionais distintos aos aqui analisados, bem como em outros contextos macro ambientais e, igualmente, verificar em quais pontos essas complexidades dificultam e/ou fortalecem à sustentabilidade organizacional de cooperativas lácteas. Da mesma forma é a consideração de outras ordens institucionais na análise não se restringindo apenas ao contexto das demandas do subcampo do cooperativismo e do agronegócio lácteo.

REFERÊNCIAS

- ABARES. **Agricultural commodities and trade data** - Annual commodity statistics 2016: Rural commodities - dairy products. Disponível em:<
<http://agriculture.gov.au/abares/research-topics/agricultural-commodities/agricultural-commodities-trade-data#2016>>. Acesso: 13 jun. 2016.
- ABARES. **Agricultural Commodity Statistics 2016**. Disponível em:<
http://data.daff.gov.au/data/warehouse/agcstd9abcc002/agcstd9abcc0022016_Sn9Dg/ACS2016_DairyTables_v1.0.1.xlsx>. Acesso em: 17 jul. 2017.
- ABS. **Co-operatives in Australia – An Overview**. 2012. Disponível em:<
<http://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/Lookup/by%20Subject/1301.0~2012~Main%20Features~Co-operatives%20in%20Australia%20-%20an%20overview~285>>. Acesso em: 21 jul. 2017.
- ACCC – Australian Competition & Consumer Commission. 2016. **ACCC Inquiry into the Australian dairy industry** – Issues paper. 2016. Disponível em:<
<https://www.accc.gov.au/system/files/ACCC%2520Dairy%2520Inquiry%2520Issues%2520Paper%2520-%25208%2520November%25202016%2520%2528FINAL%2529.pdf>>. Acesso em 21 set. 2017.
- ADIC – Australian Dairy Industry Council Inc. **Code of Practice – For Contractual Arrangements between Dairy Farmers and Processors in Australia**. Melbourne: ADIC, 2017.
- AGSURF. **Dairy – Farm Cash Income**. Disponível em:<
<http://apps.daff.gov.au/AGSURF/temp/agstmp-2017-6-18-18-10-14-111.txt>>. Acesso em: 18 jul. 2017.
- ALBERT, S. et al. Organizational identity and identification: charting new waters and building new bridges. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 13-17, 2000.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: JAI Press, v. 7, 1985, p. 263-295.
- AMODEO, N. B. P. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade**. 1999. 259 p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade) – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.
- ANTONIALLI, L. M. et al. Influência da eleição dos dirigentes na continuidade das estratégias em cooperativas agropecuárias. **Revista de Administração FEAD**, v.1, n.1, p. 77-96, 2004.
- APPS, A. Legislation for co-operative identity: The new co-operatives national law in Australia. **Company and Securities Law Journal**, v.34, n.6, p.6-29, 2016.
- ASHFORTH, B. E. et al. Ambivalence in Organizations: A Multilevel Approach. **Organization Science**, v.25, n.5, p. 1453-1478, 2014.
- ASHFORTH, B. E.; REINGEN, P. H. Functions of dysfunction managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. **Administrative Science Quarterly**, v. 59, n. 3, p. 474-516, 2014.

AUSTRALIA GOVERNMENT – Productivity Commission. **Costs of Doing Business in Australia: Dairy Product Manufacturing**. Research Report. Canberra: Commonwealth of Australia, 2017.

AUSTRALIAN DAIRY INDUSTRY COUNCIL/ DAIRY AUSTRALIA. **Response to agricultural competitiveness issues paper**. Melbourne: Victoria, 2014.

BAGER, T. Isomorphic processes and the transformation of cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v.65, n.1, p. 35-59, 1994.

BATTILANA, J.; DORADO, S. Building Sustainable Hybrid Organizations: The case of Commercial Microfinance Organizations. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 6, p. 1419-1440, 2010.

BEKKUMM, O. V. **Cooperatives Models and Farm Policy Reform** – Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets. Breukelen: The Netherlands Institute for Cooperatives Entrepreneurship, 2001.

BENECKE, D. W. **Cooperação & Desenvolvimento** – O papel das cooperativas no processo de desenvolvimento econômico nos países do Terceiro Mundo. Porto Alegre: Coojornal, 1980.

BENOS, T. et al. Cooperatives' Organizational Restructuring, Strategic Attributes and Performance: The Case of Agribusiness Cooperatives in Greece (ONLINE FIRST). **Agribusiness**, p. 1-24, 2015.

BERG, B. L. **Qualitative Research Methods for the Social Sciences**. Needham: Pearson, 2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Cooperativas: um ensaio sobre eficiência econômica, contratos e fidelidade. In: BIALOSKORSKI NETO, S. **Workshop Internacional de Tendências do Cooperativismo**. Ribeirão Preto: FEARP/USP, 2008, p. 85-93.

BIJMAN, J. et al. How strengthening vertical coordination may lead to restructuring of macro-hierarchies”. In: BREMMERS, H. J. ET AL. (eds.). **Dynamics in Chains and Networks**. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2004, p. 252-261.

BIJMAN, J. et al. Accommodating Two Worlds in One Organization: Changing Board Models in Agricultural Cooperatives. **Managerial and Decision Economics**, v. 34, p. 204-217, 2013.

BISWAS, S. N. Organizational Behaviour Research in Rural Producers' Cooperatives: A Neglected Domain. **International Journal of Rural Management**, v. 11, n. 1, p. 40-59, 2015.

BITEKTINE, A.; HAACK, P. The “Macro” and the “Micro” of Legitimacy: Toward a Multilevel Theory of the Legitimacy Process. **Academy of Management Review**, v.40, n. 1, p.49-75, 2015.

BOLAND, M.; HOGELAND, J.; MCKEE, G. Current issues in strategy for agricultural cooperatives. **Choices**, v. 26, n. 3, 2011. Disponível em: <<http://www.choicesmagazine.org/choices-magazine/theme-articles/critical-issues-for-agricultural-cooperatives/current-issues-in-strategy-for-agricultural-cooperatives>>. Acesso em: 27 jun. 2014.

BOONE, C.; OZCAN, S. Why do Cooperatives emerge in a World Dominated by Corporations? The Diffusion of Cooperatives in the U.S. Bio-Ethanol Industry, 1978-2013. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.4, p. 990-1012, 2014.

BORGATTI, M. T. O cooperativismo na cadeia do leite em Minas Gerais. In: **Revista Indústria de Laticínios**, n.99, p. 30-31, 2012.

BORILE, L. C. **Análise do projeto de nova Lei Geral das Cooperativas e as interfaces nas cooperativas da agricultura familiar e economia solidária**. 2014. Disponível em: <<http://www.infocos.org.br/publicacresol/upload/trabalhosfinal/36.pdf>>. Acesso em: 31 jan. 2018.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, F. M. Inovação no setor público: análise da produção científica em periódicos nacionais e internacionais da área de administração. **Revista de Administração Pública**, v. 47, n. 1, p. 227-248, 2013.

BRASIL. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). **Valor Bruto da Produção** – julho, 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/2016%2007%20Valor%20Bruto%20da%20Prod_%20-%20Principais%20Produtos%20Agropecu%C3%A1rios.xlsx> Acesso em: 06 jan. 2017.

BRAZDA, J. Perspectives of Agricultural Co-operatives in Austria. In: EIGNVERLAG DES FOG. **Agricultural Co-operatives are Facing a Challenge**. Wien: Eigenverlag Des Fog, 2004.

BROMLEY, P.; POWELL, W. W. From Smoke and Mirrors to Walking the Talk: Decoupling in the Contemporary World. **The Academy of Management Annals**, v.6, n. 1, p. 483-530, 2012.

BRUNSSON, N. **The Organization of Hypocrisy: talk, decisions, and action in organizations**. Chichester: Wiley, 1989.

BURT, L. **A brief introduction to agricultural cooperatives**. Oregon: Oregon State University / Extension Service, 2004 (EM 8665).

CARVALHO, B. F. Análise da situação econômico-financeira das cooperativas do setor leiteiro do estado de Minas Gerais. In.: **Anais...** Congresso Brasileiro de Custos, 11. Porto Seguro/BA, 2004.

CARVALHO, G. R. **A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro** – 2011. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/870411/a-industria-de-laticinios-no-brasil-passado-presente-e-futuro>>. Acesso em: 08 set. 2017.

CARVALHO, M. P. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**, 2003. Disponível em: <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx#>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

CECHIN, A. et al.^a Drivers of pro-active member participation in agricultural cooperatives: evidence from Brazil. **Annals of Public and Cooperative Economics**, v. 84, n. 4, p. 443-468, 2013.

CECHIN, A. et al.^b Decomposing the Member Relationship in Agricultural Cooperatives: Implications for Commitment. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 39-61, 2013.

CENTNER, T. J. The role of cooperatives in agriculture: Historic remnant or viable membership organization? **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 3, p. 94-106, 1988.

CGRAHAM, D. **Milk Money** - 2017. Disponível em: <<https://www.choice.com.au/food-and-drink/dairy/milk/articles/one-dollar-milk-and-the-australian-dairy-industry>>. Acesso em: 15 jun. 2017.

- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.
- CHEAH, I.; PHAU, I. Effects of “owned by” versus “made in” for willingness to buy Australian brands. **Marketing Intelligence & Planning**, v.33, n.3, 2015, p.444-468, 2015.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- CLEMENTE, E.C. Reestruturação da cadeia produtiva do leite: a especialização do produtor é a solução? **Revista de Geografia Agrária**, v.4, n.8, p. 180-211, 2009.
- COMMONWEALTH OF AUSTRALIA - Productivity Commission. **Relative Costs of Doing Business in Australia: Dairy Product Manufacturing**. Canberra: Commonwealth of Australia, 2014. [Research Report].
- COMMONWEALTH OF AUSTRALIA – The Senate. **Economics References Committee - Australia's dairy industry: rebuilding trust and a fair market for farmers**. Canberra: Commonwealth of Australia, 2017.
- COOK, L. M.; CHADDAD, F. R. Redesigning Cooperative Boundaries: The Emergence of New Models. **American Journal of Agricultural Economics**, n. 5, p. 1249-1253, 2004.
- COOK, M. L. 1994. The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives, **Journal of Agricultural Cooperation**, n. 9, p. 42-58, 1994.
- COSTA, D. R. et al. Separação Entre Propriedade e Decisão de Gestão nas Cooperativas Agropecuárias Brasileiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n. 2, p. 285-300, 2012.
- COSTA, D. R. M. et al. The Determinants of Ownership Structure: Evidence from Brazil Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n.1, p. 62-79, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches**. 3. Th. Los Angeles/USA: SAGE, 2012. 472 p.
- CRONAN, G. **The Conversion Syndrome. Australian Co-operative into Investor Owned Firms**. Melbourne: Co-operative Federation of Victoria, 2005.
- CRUBELLATE, J. M. et al. A Questão Institucional e suas implicações para o Pensamento Estratégico. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 37-60, 2004.
- D'AUNNO, T. A. et al. Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. **Academy of Management Journal**, v. 34, n.3, p. 636-661, 1991.
- DAIRY AUSTRALIA. **Dairy 2013 Situation and Outlook Summary Report**. 2013. Disponível em: <<http://www.dairyaustralia.com.au/~media/Documents/Stats%20and%20markets/S%20and%20May%202013/Dairy%20Situation%20and%20Outlook%20May%202013%20-%20Summary%20Report.pdf>> Acesso em: 15 jun. 2017.
- DAIRY AUSTRALIA. **Dairy feeding update Briefing notes 2015**. Disponível em:<<http://www.dairyaustralia.com.au/~media/Documents/Pastures%20and%20feeding/Feed%20>

management/Dairy%20Feeding%20Update%20-%20Briefing%20notes.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2017.

DAIRY AUSTRALIA^a. **Dairy at a glance** - Australian Dairy At A Glance (2015/16). Disponível em:< <http://www.dairyaustralia.com.au/Markets-and-statistics/Farm-facts/Dairy-at-a-glance.aspx>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

DAIRY AUSTRALIA^b. **Farmgate milk price**. Disponível em:< <http://www.dairyaustralia.com.au/Markets-and-statistics/Prices/Farmgate-Prices.aspx>>. Acesso em: 12 jun. 2017.

DAIRY AUSTRALIA^c. **Production Summary**. Disponível em:< <http://www.dairyaustralia.com.au/Markets-and-statistics/Production-and-sales/Production-Summary.aspx>>. Acesso em: 13 jun. 2016.

DAIRY AUSTRALIA^d. **Domestic sales summary**. Disponível em: <<http://www.dairyaustralia.com.au/Markets-and-statistics/Production-and-sales/Domestic-Sales-Summary.aspx> >. Acesso em: 14 jun. 2017.

DIMAGGIO, P. J. Structural analysis of organizational fields: A blockmodel approach. **Research in Organizational Behavior**, v. 8, p. 335-370, 1986.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.

DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, p. 147-160, 1983.

DINIZ, P. C. O. C. et al. A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da Teoria dos Jogos. **Revista Faces**, v. 12, n. 3, p. 64-81, 2013.

DUNN, J. R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 3, p. 83-93, 1988.

DURIE, J.; NEALES, S. **Murray Goulburn to close three facilities, 'forgive' debt** – 2017. Disponível em:< <http://www.theaustralian.com.au/business/companies/murray-goulburn-to-close-three-facilities-forgive-debt/news-story/ad45fe547f3c42df336c420768ab25a8>>. Acesso em: 05 set. 2017.

DUTTON, J. E.; DOKERICH, J. M. Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. **Academy of Management Journal**, v.34, n. 3, p. 517-554, 1991.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Panorama do Leite**, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2016 [ano 8, nº 83].

FAO. **FAO Stat – Top production milk, whole fresh cow**. 2013. Disponível em: < <http://faostat.fao.org/site/339/default.aspx>>. Acesso em: 29 mai. 2015.

FARINA, E. M. M. Q. et al. **Competitividade**: mercado, estado e organizações. São Paulo: Editora Singular, 1997.

FÁVERO, K. C. et al. Indicação Geográfica. In: PIMENTEL, L. O. **Curso de propriedade Intelectual & Inovação no agronegócio**. Brasília: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; Florianópolis: EaD/UFSC, 2012. 208-225 p.

- FAYASSE, N.; SIMON, C. Holding All the Cards? Quality Management by Cooperatives in a Moroccan Dairy Value Chain. **European Journal of Development Research**, v. 27, p. 140-155, 2015.
- FIGUEIRA, S. R. **Transformações na cadeia produtiva do leite** – uma análise a partir das cooperativas. 1999. 173 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade de Campinas, Campinas, São Paulo. 1999.
- FREITAS, J. B. **Competitividade, Eficiência Econômica e Efeitos de Políticas em Diferentes Níveis Tecnológicos na Cadeia Produtiva do Leite em Pó Integral no Rio Grande do Sul**: uma análise do método da Matriz de Análise de Política (MAP). 2013, 152 p. Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.
- FULTON, M.; GIANNAKAS, K. The Future of Agricultural Cooperatives. **Annual Review of Resource Economics**, v. 5, p. 61-91, 2013.
- GAIGER, L. I. A economia solidária e a revitalização do paradigma cooperativo. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v.28, n. 82, p. 211-228, 2013.
- GALERANI, J. Formação, estruturação e implementação de aliança estratégica entre empresas cooperativas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 2, n. 1, 2003.
- GALOR, Z. **Demutualization of Cooperatives: Reasons and Perspectives** – 2008. Disponível em:< <http://co-oppundit.org/files/demutualizationcooperatives21508.pdf>>. Acesso em: 05 set. 2017.
- GIMENES, R. M. T.; GIMENES, F. M. P. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **Revista Cadernos de Economia**, v. 11, n. 20, p. 45-72, 2007.
- GOIA, D. A. et al. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v.25, n.1, p. 63-81, 2000.
- GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B. Relação produtor – indústria: novo passado rumo à profissionalização da pecuária de leite. In: MADALENA, F. E. et al. **Produção de leite e Sociedade**. Belo Horizonte: FEPMVZ, 2001, p. 91-97.
- GOMES, S. T. **Economia da Produção de Leite**. Belo Horizonte: Itambé, 2000.
- GOULDNER, A. W. **Patterns of Industrial Bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1954.
- GRAHAN, D. C. **Milk Money**, 2017. Disponível em:< <https://www.choice.com.au/food-and-drink/dairy/milk/articles/one-dollar-milk-and-the-australian-dairy-industry>>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- GRAY, S.; HERON, R. L. Globalising New Zealand: Fonterra Co-operative Group, and shaping the future. **New Zealand Geographer**, v. 66, n. 1, p. 1-13, 2010.
- GREENWOOD, C. **Australian Dairy Co-operatives: Planning for the future**. Victoria: Ability Press, 1996.
- GREENWOOD, R. et al. Institutional Complexity and Organizational Responses. **The Academy of Management Annals**, v. 5, n. 1, p. 317-371, 2011.
- GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.). **Handbook of Qualitative Research**. Thousand Oaks: SAGE, 1994, p. 105-117.
- GYEM, T. **Identifying factors responsible for success of farmer cooperatives in Australia**: Lessons and Experiences from the case study of NORCO cooperative. 2015. 66 p.

Thesis (Master of Agribusiness) – The University of Queensland, Queensland, Austrália, 2015.

HARRIS, D. Producer adjustment to policy reform: a case study on the Australian dairy industry. In: Annual Conference of the Australian Agricultural and Resource Economics Society, 48, 2004, Melbourne. **Proceedings...** Melbourne: Agricultural and Resource Society, 2004, p. 1-17.

HELM, F. C. **The Economics of Co-operative Enterprise**. Agricultural Co-operation. London: University of London Press Ltd., 1968.

HEMME, T.; OTTE, T. (Eds.). **Pro-poor Livestock Policy Initiative** – Status and Prospects for Smallholder Milk Production a Global Perspective. Rome: FAO, 2010.

HOGELAND, J. A. Managing uncertainty and expectations: The strategic response of U. S. agricultural cooperatives to agricultural industrialization. **Journal of Co-operative Organization and Management**. 2015. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X15000178>>. Acesso em: 22 ago 2015.

HOGELAND, J. A. The economic culture of US agricultural cooperatives. **Culture & Agriculture**, v. 28, n. 2, p. 67-79, 2006.

IBGE. **Produção de Origem Animal por tipo de Produto – Leite**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/home/leite/brasil>>. Acesso em 06 jan. 2017.

IBGE. **Censo Agropecuário 2006 - 2006**. Produção de leite de vaca no ano nos estabelecimentos agropecuários. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/932#resultado>>. Acesso em: 09 jan. 2017.

IBGE^a. **Produção de Origem Animal por tipo de Produto – Leite por unidade da federação, 2015**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/74#resultado>>. Acesso em 06 jan. 2017.

IBGE^b. **Produção de origem animal, por tipo de produto**. Leite. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/74#resultado>>. Acesso em: 09 de jan.2017.

JAIN, C.S. **Marketing Planning and Strategy**. Cincinnati: South-Western Publishing, 1985.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. Competitividade do sistema agroindustrial do leite. São Paulo: IPEA/PENSA/USP, 1998.

JARZABKOWSKI, P. et al. Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. **Strategic Organization**, p. 1-36, 2013.

JONES, D. C.; KALMI, P. Economies of scale versus participation: a co-operative dilemma? **Journal of Entrepreneurial and Organizational Diversity**, v.1, n.1, p. 37-64, 2012.

JUNQUEIRA, R. V. B. **Governance structure and Supply Chain Management practices in the Dairy Value Chain**: A comparative study between New Zealand and Brazil. 2010. 153 p. Dissertação (Mestrado em Logística e Gestão da Cadeia de Suprimentos) - Massey University, Auckland/Nova Zelândia, 2010.

KALOGERAS, N. et al. Which Cooperative Ownership Model Performs Better? A Financial-Decision Aid Approach. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 80-95, 2013.

KARLSON, D. **Organizational models in U.S. agricultural cooperatives**. Uppsala: Sveriges lantbruksuniversitet, 2005. (Examesarbete 396).

KATZ, J. P. Managerial Behavior and Strategy Choices in Agribusiness Cooperatives. **Agribusiness**, v. 13, n. 5, p. 483-495, 1997.

KAY, R. D. et al. **Gestão de propriedades rurais**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

KEOGH, M. **Australian farmers generally refuse to be cooperative**. Disponível em: <<http://www.farminstitute.org.au/ag-forum/australian-farmers-persistently-refuse-to-cooperate>>. Acesso em: 21 jul. 2017.

KNOWLTON, C. **Holy cow! What is wrong with the dairy industry?** – 2016. Disponível em: <<https://www.crikey.com.au/2016/06/02/murray-goulburn-dairy-industry-crisis-explained/>>. Acesso em: 05 set. 2017.

KOHLBACHER, F. The Use of Qualitative Content Analysis in Case Study Research. **FQS**, v.7, n. 1, Art. 21, 2006.

KRAATZ, M. S.; BLOCK, E. S. Organizational implications of institutional pluralism. In: GREENWOOD, R. et al. (Eds.). **The Sage handbook of organizational institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 243-275.

KRIVOKAPIC-SKOKO, B. **Concepts and Taxonomy of Agricultural Co - operation**, Australian Centre for Cooperative Research and Development. ACCORD, 2002. (Paper No.8).

LANGE, R. **Why Murray Goulburn's price step-down is unfair**, 2016. Disponível em: <<http://www.circlesoffood.org/2016/05/24/why-murray-goulburns-price-step-down-is-unfair/>>. Acesso em: 25 jul. 2017.

LARIO, N. A. et al. La relación entre las cooperativas agrárias de primer y segundo grado desde lá perspectiva del marketing de relaciones y redes: propuesta de um modelo para su estudio. **Ciriec – Espanã**, n. 35, p. 179-202, 2000.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. Differentiation and Integration in Complex Organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 12, n.1, p. 1-47, 1967.

LEMOS, M. B. et al. Tecnologia, especialização regional e produtividade: um estudo da pecuária leiteira em Minas Gerais. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 41, n. 3, p. 117-138, 2003.

LEUTHESSER, L.; KOHLI, C. Corporate identity: The role of mission statements. **Business Horizons**, v. 40, n.3, p.59–66, 1997.

LEUTHESSER, L.; KOHLI, C. Corporate identity: The role of mission statements. **Business Horizons**, v. 40, n.3, p.59–66, 1997.

LEVI, Y.; DAVIS, P. Cooperatives as the “enfants terrible” of economics: Some implications for the social economy. **The Journal of Socio-Economics**, v. 37, p. 2178-2188, 2008.

LEWIS, G. **The Democracy Principle: Farmer Co-operatives in Twentieth-Century**. Wamboin: Gary Lewis, 2006.

LIANG, Q. et al. Governance Structure of Chinese Farmer Cooperatives: Evidence From Zhejiang Province. **Agribusiness**, v. 31, n. 2, p. 198-214, 2015.

LIMNIOS E. M. et al. **Co-operative Capital Units as a Solution to Co-operative Financing**. Crawley: Centre for Entrepreneurial Management and Innovation, 2012. (Discussion Paper 1201).

- LINS, M. L.; PIRES, S. Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas agrícolas do Sul da França. **Sociologias**, n. 26, p. 228-261, 2011.
- MACEDO, A. S. et al. O papel da comunicação na articulação dos diferentes níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas. **Bahia Análise & Dados**, v. 23, n.1, p. 89-106, 2013.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. et al. Campos Organizacionais: Seis Diferentes Leituras e Perspectiva de Estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 159-196, 2006.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade Organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Revista de Administração Contemporânea**, Ed. Especial, p. 33-49, 2010.
- MACLEAN, T. L. et al. The Dangers of Decoupling: The relationship between compliance programs, legitimacy perceptions, and institutionalized misconduct. **Academy of Management Journal**, v. 53, n.6, p. 1499-1520, 2010.
- MAGALHÃES, R. S. Habilidades Sociais no Mercado de Leite. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 2, p. 15-25, 2007.
- MARQUES, P. V.; AGUIAR, D. R. D. **Comercialização de produtos agrícolas**. São Paulo: EDUSP, 1993.
- MARTINS, D. L. C. C.; SOUZA, J. P. Atributos da transação e mensuração, e sua influência nas relações entre cooperados e cooperativas em sistemas agroindustriais suinícolas. **Revista de Administração Mackenzie**, v.15, n.3, p. 69-100, 2014.
- MARTINS, H. C. et al. Os impactos da difusão tecnológica na bovinocultura leiteira: um estudo dos integrantes da cadeia agroindustrial do leite em um município de Minas Gerais. **Ciência Rural**, v.44, n. 6, p. 1141-1146, 2014.
- MARTINS, M. C. Competitividade da cadeia produtiva do leite no Brasil. **Revista de Política Agrícola**, v. 13, n. 3, p. 38-51, 2004.
- MAZZAROL, T. et al. Co-operative Enterprise: A unique Business Model? In: **Proceedings ... Annual ANZAM Conference**, 25, 2011. Wellington: ANZAM, 2011.
- MENARD, C. Cooperatives: Hierarchies or Hybrids? In: KARANTINIS, K.; NILSSON, J. (eds.) **Vertical Markets and Cooperative Hierarchies**. Netherlands: Springer, 2006, p. 1-17.
- MEYER, A. D. et al. Configurational approaches to organizational analysis. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1175-1195, 1993.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Formal Structure as Myth and Ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n.2, p. 340-363, 1977.
- MICHELS, V. **Uma contribuição à análise dos princípios de administração financeira aplicados a sociedades cooperativas de produção agrícola**. 2000. 166 p. Tese (Doutorado em Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.
- MILKPOINT RADAR. **Estatísticas de Mercado** – Preços brutos de leite pagos ao produtor - Brasil. Disponível: < <https://milkpointradar.com.br/home.aspx>>. Acesso em: 06 jan. 2017.

- MILKPOINT. **Preços pagos aos produtores seguem em alta** - 2016. Disponível em: <<http://m.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/precos-pagos-aos-produtores-seguem-em-alta-104794n.aspx>>. Acesso em: 23 dez. 2017.
- MNERIE, D. Managerial features of modern agricultural cooperatives. In: Symposium Actual Tasks on Agricultural Engineering, 40., 2012, Opatija/Croatia. **Proceedings...**, 2012.
- MOREIRA, V. R. et al. O Cooperativismo e a Gestão dos Riscos de Mercado: análise da fronteira de eficiência do agronegócio paranaense. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 50, n.1, p.51-68, 2012.
- NENYCHZ-THIEL, M. Private labels in Australia: A case where retailer concentration does not predicate private labels share. **Journal of Brand Management**, v.18, n.8, p.624-633, 2011.
- NILSSON, J. Co-operative organizational models as reflections of the business environments. **LTA**, v. 4, n. 99, p. 449-470, 1999.
- NILSSON, J. et al. Are large and complex agricultural cooperatives losing their social capital?. **Agribusiness**, v. 28, n. 2, p. 187-204, 2012.
- NOGUEIRA NETTO, V. et al. O perfil do cooperativismo de leite. In: MARTINS, P. et al. **O futuro do cooperativismo de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004, p. 71-79.
- NOSSAL, K.; SHENG, Y. Productivity Growth: Trends, Drivers and Opportunities for Broadacre and Dairy Industries. **Australian Commodities: Forecasts and Issues**, v. 17, n. 1, p. 216-230, 2010.
- NOVKOVIC, S. Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. **Journal of Co-operative Organizational and Management**, v. 1, p. 93-95, 2013.
- NOVKOVIC, S. The balancing act: Reconciling the economic and social goals of co-operatives. In: International Summit of Cooperatives, 2012. Quebec: Quebec. **Proceedings ...** Quebec: International Co-operative Alliance and Desjardins Group, 2012, p. 289-299.
- NSW – New South Wales. **Co-operatives** (Adoption of National Law) Act 2012 No 29 [NSW]. New South Wales: Sydney, 2012.
- O’LEARY, R.; BYRNE, S. **Co-operatives in Australia** – a manual. Sydney: Co-operative Federation of NSW Limited, 2017.
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. **Censo das Cooperativas do Leite 2017**. Disponível em:< <http://www.ocb.org.br/leite/index.html>>. Acesso em: 03/01/2018.
- OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. **Consulta de Cooperativas**. 2017. Disponível em:< <http://www.minasgerais.coop.br/pagina/54/cooperativas---consulta-de-cooperativas.aspx>>. Acesso em: 10 jan. 2017.
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Leite: qualidade e agregação de valor. **Revista Paraná Cooperativo**, n. 134, 2017.
- OLIVER, C. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.
- OLIVERIA, N. S. et al. Cadeias produtivas de leite: um estudo comparativo entre duas realidades. **Revista Eletrônica em Gestão, Educação e Tecnologia Digital**, v. 18, n. 1, p. 228-240, 2014.

- PACHE, A.; SANTOS, F. Inside the Hybrid Organization: Selective Coupling as a Response to Competing Institutional Logics. **Academy of Management Journal**, v.56, n.4, p. 972-1001, 2013.
- PACHE, A.; SANTOS, F. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. **Academy of Management Review**, v.35, n.3, p. 455-478, 2010.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations** – a resource dependence perspective. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- PINTO, D. G.; PEROBELLI, F. S. **Determinantes do Crescimento da Pecuária de Leite em Minas Gerais**: uma análise para o período de 2005 a 2014. *Reflexões Econômicas*, n.2, v.1. p.44-67, 2016.
- PIRES, M. L. L. Cooperativismo e dinâmicas produtivas em zonas desfavorecidas. O caso das pequenas cooperativas agrícolas do Sul da França. **Sociologias**, n. 26, p. 228-261, 2011.
- PLANAS, J.; VALLS-JUNYENT, F. ¿ Por qué fracasaban las cooperativas agrícolas? Una respuesta a partir del análisis de um núcleo de la Catalunã rabassaire. **Investigaciones de Historia Económica**, v. 7, p. 310-321, 2011.
- PONDY, L. R. Organizational conflict: Concepts and models. **Administrative science quarterly**, v. 12., n. 2, p. 296-320, 1967.
- POWELL, W. W. Expanding the scope of institutional analysis. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. (Eds.). **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 183-203.
- POZZOBON, M. D.; MACHADO FILHO, C. A. In search of cooperative governance: a Brazilian agricultural co-ops case study. In: International PENSA Conference, 6., 2007. São Paulo: Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: USP, 2007, p. 1-14.
- PRAZASH, D. The relevance of japanese agricultural co-operatives experience for developing countries. **International Journal of Co-operative Management**, v. 6, n. 2, p. 97-104, 2013.
- PRICHARD, W. Shifts in food regimes, regulation, and producer cooperatives: insights from the Australian and USA dairy industries. **Environment and Planning A**, v.28, p. 857-875, 1996.
- PUUSA, A. et al. Mission lost? Dilemmatic dual nature of co-operatives. **Journal of Co-operative Organization and Management**, v. 1, p. 6-14, 2013.
- RAAIJMAKERS, A. G. M. et al. I Need Time! Exploring Pathways to Compliance Under Institutional Complexity. **Academy of Management Journal**, v.58, n.1, p. 85-110, 2015.
- REAME, G. H. O Cooperativismo e sua tendência ao capitalismo. O caso da Cooperativa Itambé. Um estudo preliminar. **Interface Tecnológica**, v.5, n. 1, p. 99-103, 2008.
- RENAUDEAU D. et al. Adaptation to hot climate and strategies to alleviate heat stress in livestock production. **Animal**, v. 6, n. 5, p. 707-728, 2012.
- RIOS, G. S. L. **Cooperação e tipos de cooperativismo no Brasil – 2006**. Disponível em: <http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao_de_cooperativas/tipos%20de%20cooperativismo.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2014.

- ROMA JUNIOR, L. C. et al. Sazonalidade do teor de proteína e outros componentes do leite e sua relação com programa de pagamento por qualidade. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**, v. 61, n. 6, p. 1411-1418, 2009.
- SAKSA, J. et al. Producer and Marketing Co-operatives: Institutional Contexts and Strategies. **Journal of Co-operatives Studies**, v. 40, n. 3, p. 5-13, 2007.
- SANDER, J. A.; CUNHA, C. R. Atores Sociais e Campo Organizacional: Estratégias Discursivas e de Mobilização de Recursos na Construção do Complexo Avícola na Cooperativa Agroindustrial Copagril. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p. 189-221, 2013.
- SANTOS, A. C. Atividade produtiva do leite na ótica da Economia Institucional. In: GRZYBOVSKI, D.; SANTOS, A. C. (Orgs.). **Coordenação e negociação em cadeias produtivas**. Rio Grande do Sul: Passo Fundo, 2005, p. 17-50.
- SBRISSIA, G. F. **Sistema agroindustrial do leite: custos de transferência e preços locais**. 2005. 72 p. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, Universidade de São Paulo, Piracicaba, São Paulo, 2005.
- SCHERER, A. G. et al. Managing Legitimacy in Complex and Heterogeneous Environments: Sustainable Development in a Globalized World. **Journal of Management Studies**, v. 50, n. 2, p. 259-284, 2013.
- SCHERER, A. G. et al. Managing legitimacy in complex and heterogeneous environments: sustainable development in a globalized world. **Journal of Management Studies**, v.50, n.2, p.259-284, 2014.
- SCHUBERT, M. N.; NIEDERLE, P. A. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. **Revista Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade**, v.5, n.1, p. 188-216, 2011.
- SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v.24, n.1, p. 1-21, 2013.
- SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1995.
- SCOTT, W. R. Reflections on a Half-Century of Organizational Sociology. **Annual Review of Sociology**, v. 30, p. 1-21, 2004.
- SEGOVIA, C.; SÁNCHEZ, M. Towards an appropriate comprehension of innovation sources in agrifood cooperatives. **Economía Agraria y Recursos Naturales**, v. 10, n. 1, p. 123-134, 2010.
- SELZNICK, P. Foundations of the theory of organizations. **American Sociological Review**, v. 13, n.1, p. 25-35, 1948.
- SERIGATI, F. C.; AZEVEDO, P. F. Comprometimento, características da cooperativa e desempenho financeiro: uma análise em painel com as cooperativas agrícolas paulistas. **Revista de Administração**, v. 48, n. 2, p. 222-238, 2013.
- SKELCHER, C.; SMITH, S. R. Theorizing hybridity: Institutional logics, complex organizations, and actor identities: The case of nonprofits. **Public Administration**, v.93, n.2, p. 433-448, 2014.
- SMITH, W. K.; LEWIS, M. W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

- SORRILHA, L. C. **Mapa dos laticínios em MG**. Disponível em:<
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6293740252079144960>>. Acesso em:
 08 ago. 2017.
- SOUZA, G. S. et al. Um modelo de produção para a agricultura brasileira e a importância da pesquisa da Embrapa. In: ALVES, E. R. A. et al. (Eds.). **Contribuição da Embrapa para o desenvolvimento da agricultura no Brasil**. Brasília, DF: Embrapa, 2013, p. 48-86.
- SOUZA, J. C. **O leite em Minas Gerais**. Belo Horizonte: Medialuna Editora, 2010.
- STARBUCK, W. H. Organizations and their environments. In: DUNNETTE, M. D. (Ed.). **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. New York: Rand Macnally, p. 1069-1123, 1976.
- TEIXEIRA, S. R. **Getting the priorities right: stakeholder involvement for a holistic view of research and extension priorities in the Australian and Brazilian dairy industries**. 2004. 306 f. Tese de Doutorado (Doctor of Philosophy - School of Natural and Rural Systems Management – NRSM) – The University of Queensland, Brisbane.
- TESCH, R. **Qualitative research: Analysis types and software tools**. Bristol: Falmer, 1990.
- THORNTON, P. H.; OCASIO, W. Institutional logics. In: GREENWOOD, C. et al. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, p. 99-129, 2008.
- TOFTEN, K.; HAMMERVOLL, T. Niche marketing and strategic capabilities: an exploratory study of specialized firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 28, n. 6, p.736 – 753, 2010.
- TRECHTER, D. D. et al. Using communications to influence member commitment in cooperatives. **Journal of Cooperatives**, v.17, p.14-32, 2002.
- VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. **Journal of Institutional Economics**, v. 3, n.1, p. 55-69, 2007.
- VALENTINOV, V.; ILIOPOULOS, C. Economic Theories of Nonprofits and Agricultural Cooperatives Compared: New Perspectives for Nonprofit Scholars. **Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly**, v. 42, n. 1, p. 109-126, 2013.
- VEIGA, J. B. **Criação de Gado Leiteiro na Zona Bragantina – Cadeia Produtiva do Leite**. 2005. Disponível em:<
<http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Leite/GadoLeiteiroZonaBragantina/paginas/cadeia.htm>> Acesso em: 28 mai. 2015.
- VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, n. 1, p. 5-24, 2017.
- WALTER, S. A. et al. O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. **Cadernos EBAPE**, v. 9, n. 2, p. 282-298, 2011.
- WHITE, D. R. et al. Networks, Fields and Organizations: Micro-Dynamics, Scale and Cohesive Embeddings. **Computational & Mathematical Organization Theory**, v.10, n.1, p.95-117, 2004.
- WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios**. In: Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, 1993.
- WOOTEN, M.; HOFFMAN, A. J. Organizational fields: Past, present and future. In: GREENWOOD, C. et al. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, p. 130-147, 2008

WORTHINGTON, B. **Dairy crisis: Understanding why the bubble burst and what it means for milk in supermarkets**. Disponível em:< <http://www.abc.net.au/news/rural/2017-01-27/understanding-the-dairy-crisis/8184510>>. Acesso em: 14 jul. 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YU, K. Institutional Pluralism, Organizations, and Actors: A Review. **Sociology Compass**, v. 9, n. 6, p. 464-476, p. 464-476, 2015.

ZOCCAL, R. et al. Custo de produção e preço do leite ao produtor. In: STOCK, L. A. et al. **Competitividade do agronegócio do leite brasileiro**. Brasília/DF: Embrapa, 2011, p. 60-76.

ZOCCAL, R.; STOCK, L. A. Estrutura da produção de leite no Brasil. In: STOCK, L. A. et al. **Competitividade do agronegócio do leite brasileiro**. Brasília/DF: Embrapa, 2011, p. 35-58.

ZOTT, C.; HUY, Q. How Entrepreneurs Use Symbolic Management to Acquire Resources. **Administrative Science Quarterly**, v.52, n.1, p. 70-105, 2007.

ANEXOS

RESEARCH PROJECT:
DAIRY COOPERATIVES AND BUSINESS MODELS:
FORMS OF GOVERNANCE, TAXONOMIES AND COMPETITIVENESS

Advisor: Prof. Malcolm Wegener - Honorary Senior Fellow. School of Agriculture and Food Sciences - malcolm.wegener@uq.edu.au

PhD Student: Gustavo Leonardo Simão – PhD Student in Business - m.simao@uq.edu.au

Observation: In attendance to UQ ethical politics, we will preserve organization and participants names. Thus, all names will be changed in future academic papers and in the thesis.

QUESTIONS:

- 1) What is the main management difficulty in a dairy co-op?
- 2) Currently, Co-operative X has supply agreements with retailers. What is the importance of these agreements? Why Norco not only sells products of its own brand?
- 3) Co-operative X has operations in extensive geographic area. I understand that, probably, there are different expectations among the members. How you manage this?
- 4) In your opinion, what is the main reason that producers stay associated at Norco? (not sell directly, for example).
- 5) If I talk with some farmers and ask them what is the **bad** and **good** points related to co-op, what points do you think that they will say to me?
- 6) What are the main **economic** and **social** factors influencing the cooperatives operation?
- 7) Norco has retail outlets and stockfeeds? What is the importance of this?
- 8) What makes Co-operative X successful as a co-operative? What do you see as the future for Co-operative X?
- 9) What do you feel needs to be improved in a general analysis?
- 10) To what extent does legislation and government policy affect co-ops operation?

**RESEARCH PROJECT:
DAIRY COOPERATIVES AND BUSINESS MODELS:
FORMS OF GOVERNANCE, TAXONOMIES AND COMPETITIVENESS**

Advisor: Prof. Malcolm Wegener - Honorary Senior Fellow. School of Agriculture and Food Sciences - malcolm.wegener@uq.edu.au

PhD Student: Gustavo Leonardo Simão – PhD Student in Business - m.simao@uq.edu.au

Observation: In attendance to UQ ethical politics, we will preserve organization and participants names. Thus, all names will be changed in future academic papers and in the thesis.

QUESTIONS:

1. What are the difficulties of being a milk producer?
2. How many liters do you produce per day?
3. How long have you been associated at co-operative?
4. Why did you decide to become a member and stay a member until now? (not sell Directly to another possessor, for example)
5. What do you feel needs to be improved in a general analysis in the co-op?
6. Could you tell me some bad and good points related to co-op?
7. Currently, Co-operative X has supply agreements with retailers. What is the importance of these agreements, in your opinion?
9. Do you have a supply agreement with Co-operative X? What is the importance of these agreement for you?
10. Is the price of milk good for you?
11. What makes Co-operative X successful as a cooperative?

Projeto: Cooperativas lácteas e modelos de negócios: formas de governança, taxonomias e competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Estudante de Doutorado: Gustavo Leonardo Simão

Observação: Por orientação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Lavras, o nome de todos os participantes deverá ser preservado. Ademais, só poderão compor parte da pesquisa aqueles entrevistados que aceitarem voluntariamente fornecer as informações.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM DIRETORES-PRESIDENTE

- Conte um pouco a sua história na cooperativa
- Por que você decidiu se tornar presidente da cooperativa.
- O que é uma cooperativa no seu ponto de vista? (**O QUE ELA PRECISA TER**)
 - O senhor acha que a cooperativa que dirige atende essa definição?
 - O que é necessário melhorar?
 - Você enquanto membro da direção tem realizado as ações necessárias para satisfazer essa conceituação ideal de cooperativa? **Explicar.**
 - Qual, na sua percepção, é o principal motivo para os produtores rurais se associarem na cooperativa?
 - Qual a principal dificuldade em se administrar uma cooperativa?
 - Comparando a cooperativa com outras empresas do mesmo ramo o que mais se assemelha e o que mais se diferencia dessas outras empresas (um laticínio, por exemplo).
 - Você acha que a sua cooperativa tem mais pontos que se assemelham ou se diferenciam desses negócios? **Explicar...**
- Qual a importância da cooperativa para os produtores rurais da região?
- Qual o número de associados da cooperativa?
- Você acredita que a cooperativa consegue atendê-los de igual forma?
- A maioria dos associados tem participação ativa?

• Na sua percepção o que mais e menos motiva os produtores rurais a **participarem das ações da cooperativa** (assembleias, reuniões, etc.) de uma cooperativa?

• Existem funcionários não associados que participam das decisões estratégicas da cooperativa? **(COMO ISSO FUNCIONA)**

• Existem medidas que são adotadas pela direção da cooperativa com o objetivo de estimular a participação dos cooperados na cooperativa/assembleia?

• Excetuando as assembleias a cooperativa realiza outras reuniões com os associados?

• Existe algum canal pelos quais os associados podem expressar sua opinião sobre a cooperativa? Tal fato acontece com frequência?

• Como é estruturada a direção da cooperativa?

• Como o processo decisório de maneira geral é realizado hoje na cooperativa?

• Como é estruturada a operacionalização da cooperativa (coleta, processamento e distribuição)?

• Como é definido o preço pago pelo leite?

• Qual a fonte principal de recursos da cooperativa?

• A cooperativa atua no mercado spot vendendo ou comprando? Qual a vantagem de se atuar nesse seguimento de mercado?

• Existem muitas opiniões diferentes entre os associados na cooperativa?

• Quando existem conflitos ou disputas internas qual o principal motivo dessa discórdia?

• Como isso é resolvido?

• Quem são os principais responsáveis pela resolução desses conflitos?

• Existem mudanças frequentes na administração e/ou estruturação da cooperativa?

• Como elas são realizadas?

• Quem as realiza?

• Por que elas são ou não realizadas (FINALIDADE)?

- Como se dá a definição dos produtos e serviços a serem prestados pela cooperativa?
- A cooperativa tem pretensão de ampliar a oferta de produtos? **Explicar...**
- Comparando as cooperativas de maneira geral com os demais empreendimentos do setor lácteo, qual a sua principal **vantagem?** E **desvantagem?**
- Você acredita que a sua cooperativa tem feito o necessário para se manter no mercado? Qual seria a estratégia do negócio? **Explicar...**
- O que seria necessário implementar para melhorar o negócio? (Para que a cooperativa continue cada vez mais consolidando sua posição de produtora de produtos diferenciados e exclusivos da região).
 - Isso tem sido feito?
 - Existe alguma interferência externa que facilite e/ou dificulte a implementação dessas ações voltadas à melhoria do negócio? (Viabilidade).
 - O que o agronegócio lácteo demanda das cooperativas atualmente?
 - E o cooperativismo, o que ele demanda das organizações?
 - Qual a razão do sucesso da cooperativa? (Motivo de ela estar a tanto tempo operando no mercado).

Projeto: Cooperativas lácteas e modelos de negócios: formas de governança, taxonomias e competitividade

Orientador: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli

Estudante de Doutorado: Gustavo Leonardo Simão

Observação: Por orientação do Comitê de Ética da Universidade Federal de Lavras, o nome de todos os participantes deverá ser preservado. Ademais, só poderão compor parte da pesquisa aqueles entrevistados que aceitarem voluntariamente fornecer as informações.

ROTEIRO PARA ENTREVISTA COM PRODUTORES RURAIS

ASSOCIADOS

- Conte um pouco a sua história na cooperativa
- O que é uma cooperativa no seu ponto de vista? (**O QUE ELA PRECISA TER**)
- O senhor acha que a cooperativa atende essa definição?
- O que é necessário melhorar?
- Você percebe que a cooperativa busca satisfazer suas necessidades? Como isso é feito?
- O que mais e menos te motiva a permanecer associado?
- Com que frequência você utiliza os serviços e produtos da cooperativa?
- Existe alguma diferença de entregar seu leite para a cooperativa ou para outro laticínio?
- Você acha que a cooperativa tem mais pontos que se assemelham ou se diferenciam desses negócios?
- Você participa ativamente da cooperativa? Explicar...
- Existe alguma forma de você expressar sua opinião, fazer reclamações ou dar sugestões?
- Como você avalia a comunicação da cooperativa com seus associados?
- Você sabe me dizer se existe alguma interferência externa que facilite ou dificulte o funcionamento da cooperativa?
- Você acha que a cooperativa tem condições de enfrentar as mudanças de mercado e se manter funcionando nos próximos anos?

CERTIFICADO



Consórcio
Doutoral ANPAD
2015

A ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - confere o presente certificado de Apresentação da Tese

C-ESO3 - Desacoplamento, equilíbrio ou Desafio? A busca pela competitividade em diferentes taxonomias de cooperativas do setor lácteo em Minas Gerais

Gustavo Leonardo Simão



Belo Horizonte, 12 a 13 de setembro de 2015.

Prof. Tomas de Aquino Guimarães
Presidente da ANPAD

Prof. Anielson Barbosa da Silva
Coordenação do Consórcio