UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAROLINE GONÇALVES

Agro-estratégias através do tempo

SÃO PAULO

2016

CAROLINE GONÇALVES

Agro-estratégias através do tempo

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Economia das Organizações

Orientador: Prof. Dr. Decio Zylbersztajn

Versão Corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Gonçalves, Caroline
Agro-estratégias através do tempo / Caroline Gonçalves. – São
Paulo, 2016.
168 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Decio Zylbersztajn.

1. Agronegócio 2. História de negócios agrícolas 3. Estratégias de
cooperativas 4. Economia dos custos de transação I. Universidade de
São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.
II. Título.

CDD – 338.13

Para meus sobrinhos,
que são a certeza de um futuro bom e promissor,
Gabi e Rafa.

Agradecimentos

Os agradecimentos de uma tese nos fazem lembrar que, felizmente, não estivemos sozinhos ao longo do seu desenvolvimento e que muitos daqueles que trilham esse caminho conosco já estiveram, estão ou permanecerão marcados em nossas trajetórias. Alguns nomes merecem destaque, embora a lista seja muito maior.

Em primeiro lugar é para mim um privilégio poder agradecer àquele que me inspira à carreira acadêmica e que desde o início do meu curso de Doutorado me recebeu com atenção, paciência e acreditou que haveria algum potencial em meu trabalho para abordar este tema que abracei com entusiasmo: meu orientador, Decio Zylbersztajn, muito obrigada!

Devo agradecer a Capes pelo financiamento a esta pesquisa durante o meu período de Doutoramento na Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo.

Aos professores da banca de julgamento deste trabalho, agradeço pelo aceite em compô-la. Particularmente agradeço aos Professores Alexandre Saes e Andrei Cechin que participaram da etapa de Qualificação da Tese com comentários e sugestões valiosas.

Agradecimentos especiais devem ser dados à Professora Sylvia Saes que além de sua disciplina ministrada e da interação que me permitiu ter com seu grupo de pesquisa da FEA/USP, o Cors, também me apresentou aos Professores Alexandre Saes, Flávio Saes e Maurício Ribeiro do Valle, que contribuíram tanto com o aspecto teórico quanto com o prático deste trabalho.

Aos participantes das entrevistas, que abriram as portas das Cooperativas para me receberem e me disponibilizaram seu tempo e atenção: Da Cocamar, Luiz Lourenço, Alair Aparecido Zago e Reynaldo Costa. Da Cooxupé, Maurício Ribeiro do Valle, Alexandre Vieira Costa Monteiro, Carlos Alberto Paulino da Costa, Carlos Augusto Rodrigues de Melo, José Eduardo Santos Júnior, José Roberto Corrêa Ferreira e Lúcio de Araújo Dias. Da Itambé, Jacques Gontijo Alvarez e Ricardo Cotta.

Aos participantes do 53º Congresso da Sober – Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, do 11º Wicanem - *Wageningen International Conference on Chain and Network Management*, do 5º Ciriec - *Centre International de Recherches et d'Information sur l'Economie Publique, Sociale et Coopérative* e da 19º Isnue - *Annual Conference of the International Society for New Institutional Economics*, pela oportunidade de discussão deste trabalho, em quase todas as suas etapas.

Ao Professor Gaetano Martino e sua família, que me receberam na Itália durante o mês de Julho de 2014 para apresentação deste trabalho, quando ele ainda estava em desenvolvimento, no *Dipartimento di Scienze Agrarie, Alimentari e Ambientali* da *Università degli Studi di Perugia*, à convite deste Professor.

Aos meus amigos, colegas e pesquisadores do PENSA. Sem vocês os dias teriam menos discussões acadêmicas - e não acadêmicas - e menos alegrias. Agradeço à Dilma Santos pelo apoio incondicional prestado e Nice Santana por toda a ajuda enquanto estive conosco. E àqueles com quem tive maior convivência neste período, Ana Luiza Camargo Mascarin, Bruna Avelhan, Gustavo Magalhães de Oliveira, Thiago Goes, Antonio Carlos Lima Nogueira, Fernanda Lemos, Tobias Parente, Nobuiuki Costa Ito, Camila Cristina, Carolina Graça, Arlete Nese, Pedro Karam e Eduardo Brunaldi. E também à Luciana Florêncio, com quem desfrutei de companhia em pesquisa de campo sobre café. Ao Professor Claudio Pinheiro Machado Filho e Marco Conejero pelo apoio. Ao Professor Samuel Ribeiro Giordano e Christiane Leles pela interação junto à Universidade do Café. Agradeço aos colegas e pesquisadores do Cors, Leandro Pongeluppe, Caroline Foschaches Quevedo, Sara Gurfinkel, Eder Carvalho, Thiago Carvalho, Paula Schnaider, Yasser Saleh, Anders Fredriksson e Neca! Agradeço em especial Kassia Watanabe, pela oportunidade das

conversas, reflexões valiosas sobre o trabalho, companhia na Itália e por todas as experiências que dividimos e discorremos sobre a vida acadêmica.

Ao Professor Maurício Serva pelo apoio e por me permitir participar de encontros acadêmicos promovidos pelo ORD/UFSC e aos colegas deste grupo de pesquisa. Agradeço a Danilo Melo, Vanêssa Pereira Simon e Professora Eloise Helena Livramento Dellagnelo pela companhia em Cuba durante o *5th Laemos Colloquium Latin American and European Meeting on Organization Studies* e ao Gabriel Siqueira com quem aprendo a cada dia sobre Administração com solidariedade e responsabilidade social.

Aos meus amigos e companheiros de vida acadêmica e não acadêmica por compartilharem as angústias e alegrias desta vivência dos últimos seis anos, Tiago José Bini, Marcelo Correia, Wladimir Ribeiro Prates, Flavia Maciel, Janaina Piana, Andrey Altoé e Laís Silveira Santos. Agradeço à Renata Sousa, Saulo Faria, Eliane Martins e Henrique Benvenutti por todo o apoio desde o início de minha aprovação no processo seletivo do Doutorado e ao longo de todo o seu decorrer. Ao amigo Ricardo Torres por todo o auxílio com os temas e dúvidas de Economia que apareceram ao longo deste trabalho.

Pelo auxílio e atenção, agradeço a equipe da Secretaria da Pós Graduação, principalmente Cida, Ana Paula, e Francisco.

À minha família, parte importante do processo de construção de minha formação pessoal: meus queridos avós (*in memoriam*) que me encaminharam no ensino da terra, da vida e dos estudos. Ao meu avô Antonio Gonçalves (*in memoriam*), guia e companheiro desta trajetória. Tio Pedro, tia Irene, Alice e Indalécio Tobal e a Oswaldo Duarte Miranda.

Ao meu querido Daniel, companheiro de minha vida.

Finalmente aos grandes e principais responsáveis, conselheiros e apoiadores deste trabalho, meus amados pais, Walter e Helena, a quem eu dedico todo o esforço e resultado desta tese. E à minha irmã e melhor amiga, Fernanda.

Obrigada, meu Deus, por tudo!

“...que a importância de uma coisa não se mede com fita métrica nem com balanças nem barômetros. Que a importância de uma coisa há que ser medida pelo encantamento que a coisa produza em nós.”

Manoel de Barros

RESUMO

No início dos anos 2000 consolidou-se o quadro de significativas alterações e ajustes nas estratégias das organizações agrícolas. Destacam-se: a consolidação das organizações, a internacionalização dos sistemas de base agrícola, a inovação presente em processos e produtos e de natureza organizacional, a introdução da variável socioambiental, e a adoção de estratégias de transparência. A cooperação pode exigir investimentos especializados, e os incentivos para a sua realização dependem de mecanismos de controle de custos de transação. Com a presença de incerteza no ambiente econômico e nas transações, a flexibilidade planejada visa eventuais ajustes em face de eventos inesperados. Arranjos institucionais complexos (leia-se, contratos) são observados como forma de responder a necessidades apontadas. Além de confiança, reputação, e mecanismos relacionais, a evolução dos mecanismos sociais por trás dos contratos de sociedade é algo a ser desenvolvido. O presente estudo propõe que as cooperativas agrícolas podem desenvolver mecanismos de governança que geram uma competência adaptativa para enfrentar eventos inesperados. O presente estudo explorou uma visão retrospectiva de estratégias adotadas por cooperativas brasileiras. Assumiu-se aqui uma nova vertente analítica da “História de Negócios” e suas implicações voltadas ao sistema agroindustrial. Como diretriz de método, foram seguidas as etapas de identificação das principais estratégias relatadas nos estudos de casos escolhidos, sobre cooperativas, desenvolvidos entre 1991 e 2002. Na sequência compararam-se as estratégias com as diretrizes apresentadas no capítulo teórico. Admite-se que as estratégias que implicam em maiores investimentos em ativos específicos tendem a tornarem mais rígidos os arranjos e dificultam a plasticidade, ou adaptação, das cooperativas agrícolas – onde naturalmente as mudanças ocorrem de forma mais lenta – frente a choques ou eventos externos.

Palavras-chave:

História de Negócios Agrícolas, Estratégias de Cooperativas, Economia dos Custos de Transação

ABSTRACT

The early 2000s consolidated the framework of significant changes and adjustments in the strategies of organizations working in agribusiness systems. Of note are: the consolidation of the organizations themselves, the internationalization of agricultural-based systems, the innovation in processes and products, organizational innovations, environmental variables and the adoption of transparency strategies. Cooperative efforts may require specialized investments in the form of incentives that depend on transaction cost control mechanisms. The environmental and transactional uncertainties and the need for flexibility on the part of organizations are all considered in the relevant literature. Complex institutional arrangements (contracts) are seen as a means to meet these needs. In addition to trust, reputation and business relationships, the evolution of the social mechanisms behind the contracts of society is an area of study to be further developed. Farming cooperatives are good examples how unexpected events can be addressed and strategies of adaptation can be implemented. In this study, we presented a retrospective view of the strategies adopted by Brazilian cooperatives. We adopted a new analytical "business history" approach to agro-based systems. When researching this work, we noticed a lack of research into the history of agribusiness. As a guideline method, we followed the steps of identifying key strategies reported in chosen case studies of cooperatives published between 1991 and 2002. Subsequently, the strategies were compared with the guidelines presented in the work. We admit that strategies based on high levels of asset specificity become more inflexible the arrangements and difficult plasticity or adaptation of the agricultural cooperatives – where changes naturally occur slowly – in face of external shocks or events.

Key words: *Agri-Business History, Cooperative Strategies, Transaction Cost Economics*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Flexibilidade <i>versus</i> Especificidade de ativos (k)	10
Quadro 2 - Quadro teórico	14
Quadro 3 – Estrutura do Método	55
Quadro 4 – Categorias de análise/Estratégias e elementos observados	62
Quadro 5 – Síntese Cocamar	64
Quadro 6 – Histórico Cocamar	70
Quadro 7 – Síntese Cooxupé	95
Quadro 8 – Síntese CCPR/Itambé	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Evolução das exportações de café brasileiro verde e torrado	<u>102</u>
---	------------

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Abordagem teórica do estudo	11
Figura 2 - O esquema contratual	23
Figura 3 – Incerteza e alocação de direitos de propriedade	25
Figura 4 – Os níveis de Williamson (1998):	27
Figura 5 – Perspectiva do arranjo institucional ao longo do tempo	28
Figura 6 – Esquema da indução das Formas de Governança	29
Figura 7 – Custos de governança comparativos	30
Figura 8 – Relação Flexibilidade x Especificidade dos ativos	30
Figura 9 – Custos de governança comparativos acrescidos de flexibilidade	31
Figura 10 - Modelo de SAG – Sistema Agroindustrial	33
Figura 11 – Diferenças entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil	41
Figura 12 – Perspectiva do arranjo institucional ao longo do tempo – Cooperativas	53
Figura 13 – Modelo do SAG – Cocamar	66
Figura 14 - Produção Industrial / Estruturas	68
Figura 15 – Marcas Cocamar	69
Figura 16 – Região de Arenito no estado do Paraná	73
Figura 17 – Safras e culturas ILPF	74
Figura 18 – Imagens ILPF	75
Figura 19 – Custos de governança – Laranja (Cocamar)	90
Figura 20 – Modelo do SAG – Cooxupé	96
Figura 21 – “Big Bags” e plataforma de tombamento	98
Figura 22 - Complexo Industrial Japy	98
Figura 23 – Certificações	100
Figura 24 – Inauguração da Indústria de Torrefação	105
Figura 25 – Femagri	107
Figura 26 – Óleo de café verde	108
Figura 27 – Modelo do SAG – CCPR	116
Figura 28 – GEPLITE	120
Figura 29 – Produtos sem lactose	122
Figura 30 – Revista Produtor Itambé	125
Figura 31 – Sistema de Pagamento do Leite por Qualidade	127

Figura 32 – Demanda de investimentos em ativos específicos da Cooperativa para o Cooperado

LISTA DE ABREVIATURAS

CAR	Cadastro Ambiental Rural
CCPR	Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais
COAMO	Cooperativa Agroindustrial de Campo Mourão
COOXUPÉ	Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda
ECC	Erasmus Center for Cooperative
ECT	Economia dos Custos de Transação
ER	<i>Economic Rights</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
FLO	<i>Fairtrade Labelling Organizations Internacional</i>
GEPLEITE	Gestão Eficiente de Propriedades Leiteiras
ILPF	Integração Lavoura-Pecuária-Floresta
IPO	<i>Initial Public Offering</i>
ISO	International Organization for Standardization
ITR	Imposto Territorial Rural
LR	<i>Legal Rights</i>
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
NEI	Nova Economia Institucional
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCEMG	Organização das Cooperativas de Minas Gerais
OCEPAR	Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OIC	Organização Internacional do Café
PENSA	Centro de Conhecimento em Agronegócios
SENAR	Serviço Nacional de Aprendizagem Rural
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
RECOOP	Programa de Recuperação do Cooperativismo Agropecuário
SAG	Sistema Agro-Industrial
UR	<i>Unprotected Rights</i>

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	07
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	07
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	08
1.3 OBJETIVO GERAL	08
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	09
1.5 PROPOSIÇÕES	09
1.6 JUSTIFICATIVA	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 UMA INTRODUÇÃO À HISTÓRIA DE NEGÓCIOS	15
2.1.1 Os vários caminhos da História de Negócios e a aproximação com a Economia das Organizações	16
2.2 O TEMPO PRESENTE NA ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES	19
2.2.1 A Nova Economia Institucional – NEI	19
2.2.2 Correntes e conceitos da NEI ao longo do tempo	19
2.2.2.1 A Economia dos Custos de Transação – ECT	19
2.2.2.2 A Especificidade de Ativos e os Direitos de Propriedade ao longo do tempo	21
2.2.2.3 Ambiente Institucional e Instituições de Governança ao longo do tempo	25
2.2.3 A NEI e os negócios agrícolas	33
2.3. A COOPERAÇÃO AO LONGO DO TEMPO	35
2.3.1 A Ação cooperativa e a ação coletiva	35
2.3.2 A cooperativa como forma organizacional – conceitos e regramentos	36
2.3.3 As cooperativas na Economia das Organizações	39
2.3.4 As cooperativas agrícolas ao longo do tempo – novas estratégias	42
2.3.4.1 A consolidação das organizações	42
2.3.4.2 A internacionalização dos sistemas de base agrícola	44
2.3.4.3 A inovação em processos e produtos	45
2.3.4.4 A variável socioambiental	46
2.3.4.5 A adoção de transparência	47
2.3.4.6 A relação cooperativa e cooperado	48
2.3.4.7 O processo de verticalização	49
2.3.4.8 A necessidade de adaptação e flexibilidade: plasticidade	50

3. METODOLOGIA	54
3.1 TIPO DA PESQUISA	56
3.2 PROCEDIMENTOS	57
3.2.1 Universo de investigação	57
3.3 COLETA DE DADOS	57
3.3.1 Coleta de dados – COCAMAR	58
3.3.2 Coleta de dados – COOXUPÉ	60
3.3.3 Coleta de dados – ITAMBÉ	60
3.3.4 Instrumento de coleta	61
4. A ANÁLISE	63
4.1 ESTUDO DE CASO – COCAMAR	64
4.1.1 Introdução	64
4.1.2 Caracterização da região, da produção e da Cooperativa Cocamar	67
4.1.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo	71
4.1.3.1. Práticas ambientais	71
4.1.3.2. Práticas sociais	76
4.1.3.3. Internacionalização	77
4.1.3.4. Horizontalização/Crescimento Territorial	78
4.1.3.5. Diversificação	80
4.1.3.6. Verticalização	82
4.1.3.7. Inovação	83
4.1.3.8. Transparência	85
4.1.3.9. Gestão/Governança	85
4.1.3.10. Transações Financeiras	87
4.1.4. A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais	89
4.1.5 Discussão final	91
4.2 ESTUDO DE CASO – COOXUPÉ	95
4.2.1 Introdução	95
4.2.2 Caracterização da região, da produção e da Cooperativa Cooxupé	97
4.2.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo	99
4.2.3.1. Práticas ambientais	99

4.2.3.2. Práticas sociais	101
4.2.3.3. Internacionalização	102
4.2.3.4. Horizontalização/Crescimento Territorial	103
4.2.3.5. Diversificação	103
4.2.3.6. Verticalização	104
4.2.3.7. Inovação	106
4.2.3.8. Transparência	108
4.2.3.9. Gestão/Governança	109
4.2.3.10. Transações Financeiras	110
4.2.4. A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais	111
4.2.5 Discussão final	112
4.3 ESTUDO DE CASO – CCPR/ITAMBÉ	115
4.3.1 Introdução	115
4.3.2 Caracterização da região, da produção e da Cooperativa CCPR/ITAMBÉ	117
4.3.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo	118
4.3.3.1. Práticas ambientais	118
4.3.3.2. Práticas sociais	119
4.3.3.3. Internacionalização	121
4.3.3.4. Horizontalização/Crescimento Territorial	121
4.3.3.5. Diversificação	122
4.3.3.6. Verticalização	123
4.3.3.7. Inovação	124
4.3.3.8. Transparência	128
4.3.3.9. Gestão/Governança	128
4.3.3.10. Transações Financeiras	129
4.3.4. A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais	131
4.3.5. Discussão final	133
 5. CONCLUSÕES: A PERSPECTIVA DO ARRANJO INSTITUCIONAL DAS COOPERATIVAS ATRAVÉS DO TEMPO	 135
5.1. PARÂMETROS DE MUDANÇA	136

5.2. PREFERÊNCIAS OU NECESSIDADES ENDÓGENAS	138
5.3. ATRIBUTOS COMPORTAMENTAIS	140
5.4. ESTRATÉGIAS	141
5.4.1. Práticas ambientais	141
5.4.2. Práticas sociais	142
5.4.3. Internacionalização	143
5.4.4. Horizontalização/Crescimento Territorial	144
5.4.5. Diversificação	144
5.4.6. Verticalização	145
5.4.7. Inovação	146
5.4.8. Transparência	146
5.4.9. Gestão/Governança	147
5.4.10. Transações Financeiras	148
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	151
7. BIBLIOGRAFIA	154
ANEXOS	161

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

Duas notícias sobre estratégias de cooperativas agrícolas que chegaram ao público cooperativista brasileiro, no início de 2013, chamaram a atenção. A primeira relata a aquisição de metade do capital da Cooperativa Itambé, uma das lideranças do mercado de lácteos no Brasil, pela Vigor, empresa do grupo controlado pela J&F, *holdind* do setor de proteína animal (Valor Econômico, 22 de fevereiro de 2013). A segunda notícia está refletida no relatório de gestão e do balanço publicado pela COAMO¹: Agroindustrial Cooperativa, de campo Mourão-PR, que ressalta a existência de sobras líquidas de R\$ 369 milhões a serem distribuídas entre os membros cooperados, de acordo com o volume de transações realizadas com a cooperativa ao longo do exercício. As duas cooperativas foram foco de estudos de caso realizados em 1996 e 1995 (ZYLBERSZTAJN,D., LAZZARINI,S.G., BIALOSKORSKI,S., 1996; JANK,M.S. e GALAN,V.B., 1997). Trata-se de dois exemplos de casos totalmente díspares, que refletem a pluralidade do cooperativismo agrícola brasileiro.

O caso do cooperativismo de leite focaliza o mercado interno de produto perecível e diferenciado. O mercado nacional é segmentado entre empresas de grande porte, com tecnologia de processamento homogênea, que adotam estratégias distintas na organização da cadeia de suprimento e diferem nas estratégias de acesso aos mercados. O setor de lácteos sofre a concorrência continuada do produto importado na forma de leite em pó, nem sempre produzido em condições equivalentes, o que desafia a implantação de estratégias de ampliação da capacidade exportadora, como ocorreu no caso da ITAMBÉ. O segundo caso, representa o setor agroexportador de grãos, premiado por preços elevados e mercados firmes no início da década de 2010. O caso da COAMO estudou uma cooperativa que cresceu para explorar as economias de escala, pouco se aventurando em estratégias de maior risco. O primeiro trabalha com produto com marca e distribuição nacional. O segundo tem o foco em commodities, cuja tônica é de produzir a baixo custo e com presença nos mercados globais. Ao longo dos anos, as cooperativas, portanto, adotaram diferentes estratégias que geraram diferentes resultados em suas histórias, o que nos leva ao problema de pesquisa do presente estudo.

¹ Coamo. Disponível em <http://www.coamo.com.br>. Acesso em 01 Mar de 2013.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Os dois casos² motivam estudos analíticos da diversidade e evolução de estratégias que pautaram as cooperativas ao longo das últimas décadas. **Quais as regularidades que podem ser observadas nas estratégias adotadas? Como ocorreu a adequação do perfil das estratégias adotadas pelas cooperativas agrícolas às necessidades impostas pelas mudanças observadas nos agronegócios nas duas últimas décadas?** Estas são as duas questões que orientam o presente trabalho, que buscou respondê-las a partir da análise do histórico das estratégias adotadas pelas cooperativas. Escolheu-se aqui a vertente analítica da História de Negócios (LAMOREAUX, 2007; WILLIAMSON, 2005) e suas implicações.

Williamson (1981) admite que interpretar a História de Negócios³ por meio da teoria dos custos de transação pode, de certa forma, começar a preencher a “lacuna existente de teorias estabelecidas que suportem a História de Negócios”, conforme afirma Larson (1948). Este estudo tem por pretensão reafirmar esta proposta do uso da História de Negócios com base na Economia dos Custos de Transação.

Desta forma, o problema de pesquisa se desmembra em duas dimensões: a teórica, que trabalha com um tema negligenciado pela Economia das Organizações, a História de Negócios, e a dimensão aplicada, que identifica estratégias vigentes e caminhos futuros para o universo das cooperativas agrícolas.

1.3. OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é identificar as trajetórias estratégicas de cooperativas agrícolas ao longo do tempo e formular possíveis explicações acerca das motivações e iniciativas promotoras de mudanças.

Adotando a perspectiva contratual da empresa, dentro da relação da Economia das organizações com a História de Negócios, o objetivo pode ser traduzido em como explicar o padrão de evolução dos arranjos institucionais observados. De modo particular observar a atribuição de direitos de propriedade e organização econômica, os incentivos para a cooperação em condições de informação imperfeita, os mecanismos custosos de proteção dos

² Não somente os dois casos destacados, mas outros também realizados na década de 1990 no âmbito das cooperativas agrícolas pelo PENSA/USP.

³ O termo está traduzido para o português do termo inglês “Business History”, que nasceu, como área do conhecimento, na década de 20 do século XX, na Universidade de Harvard. Ele será utilizado em português ao longo deste trabalho.

direitos de propriedade e as mudanças do ambiente institucional. Uma questão norteadora do estudo é a identificação de eventuais mecanismos flexíveis de cooperação em ambientes econômicos caracterizados por elevada incerteza. Simon (1957) afirma que a teoria das organizações se preocupa em identificar e estudar os limites para a realização dos objetivos de grupos e de indivíduos e que esses limites são, de fato, limites sobre a flexibilidade e adaptabilidade destes indivíduos e grupos, e podem ser determinados por forças sociais e organizacionais.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Identificar e analisar as principais variáveis institucionais, tecnológicas e do ambiente competitivo, que influenciaram as escolhas estratégicas das cooperativas no período considerado;
- Identificar os fatores que afetam – e como afetam – o processo adaptativo de reorganização das cooperativas e a flexibilidade organizacional;
- Identificar e analisar as principais mudanças no perfil dos cooperados ao longo do período;
- Observar as regularidades, estratégias e tendências utilizadas pelas cooperativas estudadas para se adaptar às mudanças;

A documentação e o acervo de estudos do Pensa/USP, bem como o histórico da sua realização, representam uma situação única para o estudo da evolução das estratégias das cooperativas ao longo do tempo. As duas décadas de estudos desde a realização dos estudos originais, presenciaram várias mudanças institucionais, tecnológicas e de cunho estratégico que alteraram a dinâmica dos negócios agroindustriais. Uma análise contextualizada da evolução das cooperativas no período enriquecerá o debate acerca dos desafios das organizações cooperativas para o futuro. Conhecer e interpretar o histórico das organizações pode ser visto como uma consolidação da aprendizagem do período estudado.

1.5 PROPOSIÇÕES

A proposição central a ser discutida é de que as cooperativas apresentam diferentes capacidades para adaptação às mudanças do ambiente. Ao longo do tempo, enquanto certas

organizações perecem, outras evoluem. Ocorrem mudanças no ambiente institucional e também no ambiente organizacional, que orientam as organizações a adotarem mudanças estratégicas. A proposta deste estudo é de que as organizações que desenvolvem flexibilidade para se adaptar ao ambiente complexo e dinâmico, são capazes de sobreviver.

A pergunta que se faz é quais as características necessárias ou associadas à flexibilidade e qual a sua relação com a especificidade de ativos (k). Admite-se o modelo proposto no Quadro 1 como uma reflexão desenvolvida neste estudo. Basicamente, interpreta-se que quanto maior a especificidade de ativos de uma Cooperativa, menor será a sua flexibilidade.

Quadro 1 – Flexibilidade *versus* Especificidade de ativos (k)

		Flexibilidade	
		-	+
Especificidade de ativos (k)	-		X
	+	X	

Fonte: A autora

1.6 JUSTIFICATIVA

Muitos dos temas que desafiam as empresas modernas são tratados pelas organizações cooperativas desde há muito tempo. Assim são exemplos os impactos sobre o território, a questão da estabilidade social e o papel equilibrador do poder de mercado, advindos da ação das cooperativas nas suas áreas de atuação. De alguma forma as cooperativas anteciparam a tendência presente no discurso das organizações modernas.

Do ponto de vista prático, verifica-se que novas formas de organização da produção têm sido buscadas por empresas em todos os setores da economia. Algumas das preocupações destas novas formas de organização são depositadas sobre os temas da responsabilidade socioambiental das empresas, da sua capacidade de gerar impactos positivos para as sociedades e para os territórios onde atuam. Os impactos ambientais e sociais de longo prazo são objeto de particular atenção, passando a ser parte integrante da análise de risco das organizações financeiras e das estratégias das empresas.

Embora as organizações cooperativas agrícolas sejam importantes, são poucos os grupos de pesquisa que se dedicam sistematicamente ao seu estudo, seja no Brasil ou em

outras regiões. Merecem destaque os esforços realizados, no Brasil, por Laushner (1993) no Rio Grande do Sul, Pinho (2004) e Bialoskorski (2003), na Universidade de São Paulo e pelos grupos internacionais que se dedicam ao estudo das organizações cooperativas, como Cook (1991), na Universidade de Missouri-Columbia, Hendrikse (2004) na Erasmus University, Bijman (2011), na Universidade de Wageningen, ambos na Holanda, além de estudos realizados ao longo de 24 anos pelo PENSA – Centro de conhecimentos em Agronegócios, da Universidade de São Paulo, entre outros.

Do ponto de vista teórico este trabalho se justifica pela observação de uma lacuna no enfoque da História de Negócios no Brasil, uma vez que os estudos de eventos históricos de empresas geralmente limitam-se a narrativas de personalidades líderes, sem a preocupação com a análise positiva aplicada às estratégias adotadas, como abordado por Marcovitch (2003), e na ausência do seu uso atrelado ao agronegócio brasileiro e a Economia das Organizações. Ilustrativamente, essa integração das abordagens teóricas é demonstrada na Figura 1.

Figura 1 – Abordagem teórica do estudo

Fonte: A autora

Assim, pode-se dizer que a História de Negócios, como um enfoque, carece de base teórica que a suporte, podendo ser a Economia das Organizações e as teorias acerca das cooperativas agrícolas brasileiras tal base proposta para este trabalho.

Em 1959, na Inglaterra, Edith Penrose ressaltou a importância da história na continuidade de uma firma. Influenciado por ela⁴, Alfred D. Chandler Jr, em 1962, publicou

⁴ Disse Penrose (1995): “O livro de Chandler – *Strategy and Structure* – havia sido completado antes do aparecimento de meu *The Theory of the Growth of the Firm*, mas a estrutura analítica em que foi moldada sua análise histórica era notavelmente congruente com a do meu trabalho, usando muitos dos mesmos conceitos e

seu trabalho “*Strategy and Structure*” e levou para a Administração a importância da História de Negócios para as organizações. De acordo com Geoffrey Jones e Jonathan Zeitlin (2008) os “historiadores de negócios” estudam a evolução histórica dos sistemas de negócios, dos empresários, e firmas, bem como sua interação com o ambiente político, econômico e social.

Pode-se perguntar como os campos de economia, ciências gerenciais, e a história já forneceram respostas para a evolução das empresas, dos setores e da sociedade como um todo. A abordagem neoclássica da economia não oferece essa perspectiva. Se considerarmos uma perspectiva coasiana da firma, é possível dizer que o período de 1980 a 2010 foi rico em fornecer explicações para a existência e evolução das empresas. Foi definitivamente percebido que as empresas, como um nexo de contratos – ou como Coase (1991) definiu, as estruturas institucionais de produção – são complexas, mostram uma variedade de perfis, e mudam ao longo do tempo. As características dinâmicas mostram uma variedade de padrões de mudança ainda a ser explicada. Parece que a literatura de economia das organizações tem sido criativa para explicar a existência de e identificação de diversidade, bem como padrões, de evolução. No entanto, há uma lacuna entre a identificação de padrões e o fornecimento de explicações robustas para os padrões e diversidade observados. Na sequência, apresenta-se a fundamentação teórica deste trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A lente da História de Negócios tem sido negligenciada nos estudos das organizações em geral e, em particular, de base agrícola. Este estudo adota uma abordagem aplicada em “agribusiness history”, sendo esta a base teórica⁵.

Uma questão relevante é: “Como a economia das organizações pode evoluir para tornar-se útil como abordagem para a História de Negócios?”. A resposta depende de sua capacidade de lidar com a diversidade, a origem e a evolução dos arranjos institucionais particulares observados em determinadas indústrias. As abordagens “ad hoc” e aquelas puramente descritiva do comportamento e evolução das empresas específicas, indústrias e práticas de negócio correm o risco de caracterizarem explicações tautológicas, que é a principal razão para escolher algum suporte teórico para a análise.

Esta revisão teórica está estruturada em três partes. A primeira se trata de um subcapítulo cujo objetivo é o de explanar conceitos inerentes à História de Negócios, fazendo uma introdução ao tema. A segunda parte insere a Economia das Organizações, onde são apresentados aspectos gerais da Nova Economia Institucional e seus desmembramentos. A terceira parte explica um pouco do universo da cooperação, com foco nas cooperativas agrícolas e seus desafios de existência. As três partes procuram ir além da mera descrição, no intuito de associar cada uma delas, à visão dos negócios agrícolas ao longo do tempo. O Quadro 2 - apresenta uma síntese do quadro teórico.

⁵ Para o tratamento teórico de “agribusiness history”, ver “ZYLBERSZTAJN, D. ; GONÇALVES, C..*Business History: a Lantern on the Stern?*. In: 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015, Cambridge, Massachusetts, USA. 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015.

Quadro 2 - Quadro teórico

<div>Visão ao longo do tempo</div> <div>Teoria</div>	A História de Negócios agrícolas ao longo do tempo
O que é a História de Negócios	<ul style="list-style-type: none"> - Uma introdução à História de Negócios - Os vários caminhos da História de Negócios e a aproximação com a Economia das Organizações
O tempo presente na Economia das Organizações	<ul style="list-style-type: none"> - A Nova Economia Institucional (NEI) - Correntes e conceitos da NEI ao longo do tempo - A Economia dos Custos de Transação – ECT - A Especificidade de Ativos e os Direitos de Propriedade ao longo do tempo - Ambiente Institucional e Instituições de Governança ao longo do tempo - A NEI e os negócios agrícolas
Cooperativas Agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> - A ação cooperativa e a ação coletiva - A cooperativa como forma organizacional – conceitos e regramentos - As cooperativas na Economia das Organizações - As cooperativas agrícolas ao longo do tempo – novas estratégias - Consolidação das organizações - Internacionalização dos sistemas de base agrícola - Inovação em processos e produtos - A variável socioambiental - Transparência - Relação entre cooperado e cooperativa - Processos de verticalização - Adaptação e flexibilidade

Fonte: a autora.

2.1 UMA INTRODUÇÃO À HISTÓRIA DE NEGÓCIOS

A História de Negócios nasceu, como área do conhecimento, na década de 20 do século XX, na Universidade de Harvard. Como campo do conhecimento, está longe de ser homogêneo. Alguns trabalhos adotam uma versão descritiva, utilizando narrativas, na sua maior parte tendo por base a história de empresas e dos empresários (MARCOVITCH, 2003), sem um destaque para a identificação de regularidades que possam ser estudadas à luz das teorias existentes. A outra vertente se distinguiu da história econômica, em especial por ter sido influenciada pelo uso da análise positiva da História de Negócios, preocupando-se com o suporte teórico, a formulação de hipóteses testáveis e a identificação de regularidades passíveis de generalizações.

Em 1939, Norman Scott Brien Gras publicou o livro intitulado “*An Introduction to Business History*”. De acordo com Galambos (2003), o livro sintetizava a disciplina “*Business and Capitalism*” e recebeu modestamente este título, já que o autor sintetizou muito do que era conhecido na época sobre a evolução da política e da gestão de negócios.

Foi também a presença de Joseph Schumpeter em Harvard – onde se estabeleceu definitivamente a partir de 1932 – que gerou um forte estímulo para o estudo de empresas e empresários usando a perspectiva histórica. Um dos temas centrais da análise schumpeteriana está no papel atribuído aos empresários como agentes da inovação e, através dela, o desenvolvimento econômico (BARBERO, 1993). Para Barbero (1993) os trabalhos de Alfred Chandler, também iniciados em Harvard, constituíram a tentativa mais exitosa de articular a história de empresas com a teoria e são um marco de referência obrigatório para os estudiosos da História de Negócios.

Considerando que a análise positiva da História de Negócios não tem por base uma teoria específica, pode-se optar entre abordagens alternativas que destacam como os arranjos institucionais observados mudam ao longo do tempo. Assim posta, a História de Negócios pode ser vista mais como uma abordagem do que como uma teoria considerada. Uma via potencial, ainda a ser explorada, liga a abordagem histórica de negócios com a família de teorias da firma, que vão desde as abordagens evolucionárias até o ponto de vista dos custos de transação. A adoção das lentes fornecidas pela Economia das Organizações está suportada por Lamoreaux (2002; 2007) e Williamson (1981; 1985; 1996; 2005), com a intenção de reforçar a necessidade de se estudar como as empresas mudam ao longo do tempo. A escolha da família de teorias da empresa existente não exclui a possibilidade de ancorar uma análise positiva da História de Negócios em teorias econômicas, históricas ou sociológicas. A escolha

de se concentrar sobre a economia da organização reflete a lacuna encontrada pela autora no uso desta teoria e também a própria preferência da autora.

Neste âmbito entende-se que há autores importantes a se destacar no campo da História de Negócios. A exemplo de Chandler (1962), que ampliou o debate instalado por Penrose (1959) sobre o crescimento das firmas. O primeiro autor marcou o campo do conhecimento com o estudo das relações entre estratégia e estrutura das organizações, com foco na indústria norte-americana e no uso de dados de arquivo das empresas. Outras importantes contribuições podem ser encontradas em Lamoreaux (op. cit), Zeitlin (2007). No Brasil um trabalho utilizando a teoria do crescimento da firma por base foi elaborado por Castro (1998), estudando empresa do setor de genética vegetal. Nos estudos de base agrícola observa-se uma lacuna de interesse do enfoque da História de Negócios, e dos agronegócios, em particular. A área não motiva os historiadores econômicos e não tem sido relevante nas escolas de administração.

Cabe ainda destacar autores nem sempre reconhecidos na área específica da História de Negócios, cuja contribuição é relevante. Primeiro, o trabalho de Coase (2000), com o desenvolvimento do conceito de custo de transação e sua aplicação ao caso “Fisher Body”. Os artigos decorrentes representam um exemplo do uso da economia das organizações para o estudo das estratégias de integração vertical adotada ao longo do tempo. Trata-se de narrativa, entretanto fortemente embasada pela teoria, mais do que isso, utilizada para pautar a teoria. Da mesma forma, Williamson (op. cit) destaca a importância da ampliação do estudo da “História de Negócios”, e a exploração das suas relações com a Economia das Organizações. Langlois (1992), por sua vez, inseriu a questão do tempo para verificar as mudanças nas variáveis consideradas na economia dos custos de transação.

2.1.1 Os vários caminhos da História de Negócios e a aproximação com a Economia das Organizações

Para adotar uma perspectiva da História de Negócios, a decisão da abordagem passa a ser fundamental. Basicamente considera-se que os incentivos que dirigem a atenção para esse campo são três:

Em primeiro lugar, a literatura em Economia da Organização que trata dos arranjos institucionais observados em determinadas indústrias e procura explicar as origens, diversidade e padrão de mudanças, freqüentemente se aproxima da perspectiva histórica. Nesta abordagem particular, dois artigos de Oliver Williamson, “The Corporation and

Industrial Evolution” (s.d.) e “Business History and the Economics of Organization: the governance perspective” (2005) sugerem que a história de empresas e a economia compartilham uma base comum na teoria da empresa, ao abordar a necessidade de realizar uma análise positiva. Ele propõe uma abordagem contratual para o estudo da História de Negócios. O trabalho de Lamoreaux, Raff e Temin (2002), “Beyond Markets and Hierarchies: toward a new synthesis of American business history”, afirma que o campo trata da história das instituições de coordenação da economia. Eles propõem que o estudo das mudanças na população e de mecanismos de coordenação ao longo do tempo está no centro do campo da História de Negócios.

O segundo incentivo intelectual é movido por questões sobre a natureza e os limites do campo da História de Negócios. A questão por trás do presente trabalho é a seguinte: O que pode fazer a História de Negócios que a história econômica e da economia das organizações são incapazes de alcançar? Seria a História de Negócios uma teoria, abordagem, vertente complementar ou simplesmente uma linha de investigação da economia das organizações?

O terceiro incentivo, fundamental para o presente projeto, é descrito pelos trabalhos de Yoram Barzel (1997), Avinash Dixit (2007), e Grandori e Furlotti (2012). Estes autores exploram a relevância da abordagem de direitos de propriedade para os contratos (Barzel, op.cit.), a relevância de se observar as tensões de proteção e captura de valor (Dixit, op.cit.) e os mecanismos de contratação em condições altamente incertos (Grandori, op.cit.). Verifica-se como um instrumento útil, embora pouco explorado, a perspectiva sobre a História de Negócios sobre considerar como as empresas tomam decisões sob condições altamente incertas. Em outras palavras, o objetivo é explorar uma análise *ex-post* das decisões estratégicas que envolvem a captura e proteção de valor em um ambiente altamente incerto.

A questão sobre o que se pode aprender com o passado não é nova na economia das organizações. North (1999) argumenta que existem aspectos não-ergódicos⁶ do mundo, o que cria um problema na definição de teorias que permitem aprender com o passado, já que todas podem ser vistas com tal finalidade. Ele afirma que há muitas lições na história, mas temos que ter cuidado com elas. A impossibilidade de aprender com o passado em todos os aspectos da sociedade humana é explorado em seu ensaio ao lidar com a característica não-ergódica do mundo.

Pode se dizer que ainda se está arranhando a superfície do assunto, e a perspectiva histórica de negócios está posicionada como um campo com uma potencial contribuição. Essa

⁶ Em que o passado não explica necessariamente o presente.

é a razão específica para que a perspectiva histórica de negócios revele a sua importância. A diversidade de abordagens está alinhada com o que tem sido observado no campo da economia das organizações em um sentido mais amplo. Isto é o que motiva este trabalho: em primeiro lugar, contribuir para suavizar a interface entre o campo vagamente definido de História de Negócios e o campo ainda a ser consolidado de economia das organizações e, segundo, para contribuir para a discussão da micro-dimensionalidade das empresas a partir de uma perspectiva histórica, na definição de estratégias em condição de elevada incerteza.

Este trabalho propõe que o elemento comum de diferentes abordagens para olhar para trás no tempo a fim de explorar tendências observadas não é a mera descrição narrativa de fatos, mas a possibilidade de encontrar razões explicativas. A proposta do presente estudo é explorar uma abordagem consistente com as diferentes explicações para a estrutura analítica de empresas, que são os mecanismos de lidar com a incerteza. A economia das organizações que focaliza a escolha entre modos de governança e as teorias evolucionistas, são abordagens complementares para o estudo da História de Negócios.

Uma vez que nenhum dos autores referenciados no “Handbook of Business History” (Jones e Zeitlin, 2007), ativos nas sociedades internacionais de História de Negócios, apresentaram uma definição indiscutível do campo, este trabalho também não o fará. Prefere-se aqui abordar a História de Negócios da mesma forma como nas áreas de direito, economia e organizações (Zylbersztajn, 2005), ou seja, como uma abordagem. É seguro considerar a história empresarial como um campo interdisciplinar com muitas portas para escolher. A perspectiva sociológica é relevante para a compreensão das formas de organizações empresariais ao longo do tempo, e pode combinar-se com outras abordagens, como a ciência política e economia industrial. Mais relevante para este trabalho é a perspectiva econômico-institucional na história do negócio das organizações.

2.2 O TEMPO PRESENTE NA ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

2.2.1 A Nova Economia Institucional - NEI

A Nova Economia Institucional recebeu suas principais contribuições a partir da década de 30, com os trabalhos de Coase (1937), Commons (1932; 1934), Knight (1941; 1965), Barnard (1938) e posteriormente Hayek (1945) (FARINA et al., 1997).

As ideias fundamentais que possibilitaram o desenvolvimento da NEI tratam dos conceitos comuns de custos de transação, instituições e organizações. Pontos que ressaltam esta teoria se concentraram no desenvolvimento de trabalhos acerca dos temas de informação, racionalidade, agente econômico, direitos de propriedade e especificidade de ativos. Embora não haja concordância sobre quais linhas de pesquisa podem ser consideradas ramos da NEI, as correntes de Ambiente Institucional e Instituições de Governança têm evoluído juntas, trazendo os principais conceitos de ambas, sendo eles custos de transação, ambiente institucional e estrutura de governança (FARINA et al., 1997).

2.2.2 Correntes e conceitos da NEI ao longo do tempo

2.2.2.1 A Economia dos Custos de Transação - ECT

Particularmente a Economia dos Custos de Transação (ECT), teve origem nos estudos de Coase (1937), mas foi apenas na década de 1970, em especial com os trabalhos de Williamson (1975; 1985; 1991; 1993), que se operacionalizou o conceito de custos de transação e a proposta de análise institucional comparada (mercado *versus* hierarquia *versus* contratos). Além deles, o trabalho de Douglas North, Prêmio Nobel em 1993, foi fundamental para os alicerces da Nova Economia Institucional (NEI). A partir daí, a emersão de estudos sobre o tema vem consolidando as bases teóricas da Nova Economia Institucional. Nesta nova vertente de estudos, o ambiente institucional revela grande importância no campo das transações econômicas. A Economia dos Custos de Transação está, assim, inserida nos estudos da Nova Economia Institucional.

A ECT é parte da Nova Economia Institucional, segundo a qual as instituições fazem diferença e são suscetíveis de análise. O ambiente institucional é o conjunto de regras básicas sociais, legais e políticas que estabelecem as bases para a produção, a troca e a

distribuição, tais como: as regras que definem os direitos de propriedade, os direitos de contrato etc. (WILLIAMSON, O. apud FARINA et al., 1997)

O trabalho de Coase (1937) faz uma crítica à noção da tradicional teoria neoclássica de considerar a firma como uma simples função de produção. Neste trabalho de Coase é feita uma crítica ao pensamento econômico dominante da época, questionando-se o funcionamento (bom ou mau) do mecanismo de preços no mercado, que ignorava outros aspectos das firmas, como os organizacionais, suas abrangências e seus limites. Coase centralizou sua análise em duas formas de coordenação do sistema econômico, mercado e firma, e reconheceu que os contratos são as formas mais comuns de coordenação do sistema econômico (FARINA et al., 1997).

Segundo Zylbersztajn (2000), mais do que a relação mecânica entre insumos, produtos e tecnologia, a firma é *“uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, sejam eles explícitos, como os contratos de trabalho, ou implícitos, como uma parceria informal.”*. A Economia dos Custos de Transação procura explicar a existência de formas de coordenação como o mercado, os contratos e a hierarquia a partir da análise do ambiente institucional e, sobretudo, das características das transações (MIELE & ZYLBERSZTAJN, 2005).

Para a eficiente coordenação dos SAGs é necessário que se conheçam em detalhe, as características das transações existentes, para arquitetá-las de modo a economizar nos custos de transação. A análise dos detalhes da natureza das transações é a condição fundamental para que se desenhem contratos eficientes (ZYLBERSZTAJN, 2000).

Para Miele e Zylbersztajn (2005), os esforços de coordenação, quando bem-sucedidos, podem traduzir-se em menores variações de preços, de quantidade e da qualidade.

A evolução da família de teorias da firma trouxe um fôlego importante para a perspectiva histórica das empresas. Primeiro, ela aprofundou a perspectiva Chandleriana de organização interna. Em segundo lugar, ela evoluiu para o estudo da mudança tecnológica, como as empresas constroem recursos e competências específicas e diferenciadas ao longo do tempo, com a aprendizagem como uma variável chave. Em terceiro lugar, ela abriu a possibilidade de estudar a cooperação entre empresas e as disposições contratuais complexas (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

As críticas da versão estática de economia dos custos de transação, como indicado por Langlois (1992), trouxe movimento importante como as principais variáveis consideradas na economia dos custos de transação mudam com o tempo. A principal ênfase foi colocada sobre

investimentos específicos de ativos como o fator que produz incentivos para proteger o valor, mudando assim a estrutura de governança das organizações. O aspecto-chave, geralmente negligenciado pelos críticos da economia dos custos de transação, é que Williamson considera explicitamente o contrato como uma mini-sociedade que desenvolve as suas próprias regras, e da teoria dos contratos relacionais é um dos pilares da economia dos custos de transação. Por isso, é útil para estudar organismos através do tempo.

Tanto Coase quanto os paradigmas evolutivos lidam com a perspectiva histórica de organizações vistas como estruturas institucionais de produção que mudam com o tempo. Eles diferem em termos dos principais impulsionadores das mudanças e nas construções teóricas. A abordagem dos custos de transação salienta a importância dos mecanismos de protecção dos direitos de propriedade, principalmente relacionados com a quase-rendas associadas a investimentos específicos de ativos. Uma perspectiva diferente aparece nas abordagens dinâmicas, onde a tecnologia e a inovação estão no centro, com base no desenvolvimento de capacidades e rotinas (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

Ambas as perspectivas são complementares e potencialmente úteis para fornecer respostas para a questão básica colocada pelo campo da História de Negócios, a saber: a compreensão do comportamento e evolução de determinadas empresas, indústrias e práticas de negócios. A abordagem evolutiva é rica em trazer elementos dinâmicos, principalmente relacionados com a evolução da empresa como nexos de rotinas que condensa o conhecimento tácito. No entanto, a teoria ainda não está clara sobre como o processo de acumulação de conhecimento ocorre. Por outro lado, enquanto a abordagem dos custos de transação é rica em termos de oferta de um modelo empírico de previsão de escolha eficiente, sob o pressuposto de um ambiente institucional estável, a teoria não explica o padrão de alterações nos atributos específicos do ativo e depende fortemente uma teoria da mudança institucional (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

2.2.2.2 A Especificidade de Ativos e os Direitos de Propriedade ao longo do tempo

Utilizando por base Coase (1937) para explicar as formas organizacionais por meio dos custos de transação, Williamson (1975; 1985; 1991; 1993) parte da **transação como unidade de análise** para atribuir dimensões a essa transação utilizando elementos objetivos e observáveis, que procuram identificar a possibilidade de ação oportunista pelos agentes (ou parte deles) envolvidos na transação e os seus respectivos custos sobre os demais. (FARINA et al., 1997).

O trabalho de Coase (1960) “The Problem of Social Cost” trouxe à Economia das Organizações a preocupação com a questão dos direitos de propriedade e das externalidades, ou seja, dos efeitos indiretos das ações produzidas sobre terceiros não necessariamente diretamente ligados a estas ações.

Na sequência, o trabalho de Demsetz (1967), “Toward a Theory of Property Rights”, relaciona os direitos de propriedade com a internalização das externalidades por meio dos custos de transação. Para ele, o principal papel dos direitos de propriedade é o de criar incentivos orientadores para alcançar uma maior internalização das externalidades. Para isso, os ganhos da internalização devem ser maiores que os seus custos.

Posteriormente, Alchian e Demsetz (1972) trazem um trabalho intitulado “Production, Information Costs, and Economic Organization” no qual os direitos de propriedade estão associados à teoria da firma. Em uma interpretação deste artigo, Farina et al. (1997) propõem que o argumento dos autores pode ser decomposto em quatro passos. Primeiramente, uma firma pode captar os ganhos gerados pela organização cooperativa, termo usado de forma abrangente, incluindo-se aqui o emprego de ativos complementares, economias de escala via divisão do trabalho e pecuniárias. Esses ganhos cooperativos são resultado de *team production*, ou seja, resultado daquilo que o grupo produz em conjunto, que apresenta sobras maiores do que a produção individual somada. Em segundo lugar, por haver *team production*, fica difícil identificar quanto do rendimento total deve ser atribuído a cada parte envolvida, que pode resultar em possível desestímulo de agentes que vão atuar como “caronas” (*free riders*)⁷ sobre a produção conjunta. O terceiro passo é um reflexo do segundo e sugere que para que esta falha seja solucionada a produção cooperativa necessita de algum mecanismo de controle como, por exemplo, a supervisão, que discipline o comportamento dos agentes como forma de inibir a preguiça. Resta, porém, o problema do controle sobre o próprio supervisor.

O quarto passo que relaciona a produção econômica aos direitos de propriedade. Aqui, a firma capitalista encontra a forma de “supervisionar o supervisor” garantindo a ele ganhos extras advindos da produção. Ele é assim estimulado a promover o maior retorno possível sobre a produção cooperativa, além de serem a ele assegurados os seguintes direitos: direito ao produto residual; direito de observar o comportamento dos outros membros; ser a referência de todos os contratos internos à firma; direito de dispor da participação dos demais

⁷ O agente que atua como “carona” se aproveita oportunisticamente dos resultados obtidos por outros membros do grupo sem, no entanto, ter feito o mesmo esforço produtivo que os demais (Sikuta e Cook, 2001; Olson, 1999).

membros; e direito de negociar os direitos anteriores. “A questão da propriedade é, portanto, essencial ao funcionamento do sistema econômico” (FARINA et al., 1997).

Os direitos de propriedade sobre os ativos específicos de uma transação estão intimamente relacionados ao tipo de contrato a ser estabelecido entre os agentes. A Figura 2, verificada nos estudos de Williamson (1998; 2000) apresenta a relação da especificidade de ativos e a forma contratual a ser empregada na transação entre duas (ou mais) partes. Utilizando “k” como o ativo específico e “s” para as salvaguardas, ou proteções por direito, a interpretação pode ocorrer da seguinte forma: Se a transação não conta com ativos específicos, pode-se recorrer ao mercado sem assistência, ou o que seria considerado um “mercado ideal” (A). Já quando há ativos específicos envolvidos na transação, as possibilidades se dividem em três: (B) Sem a utilização de salvaguardas, a transação pode acarretar em riscos para as partes, ou para uma delas; (C) Com o amparo de salvaguardas do mercado, o compromisso torna-se mais credível para as partes. A solução pode ser uma forma organizacional híbrida; (D) Sem as salvaguardas de mercado, é necessário recorrer a soluções administrativas, onde serão aplicados contratos, na formação de uma firma, ou será realizada a integração.

Figura 2 - O esquema contratual

Fonte: Adaptado de Williamson (1998) e Williamson (2000).

Williamson (1991) distingue seis tipos de especificidade de ativos: (1) especificidade de local (relativos a instalações e posição física de ativos – próximos ou distantes – e custos de deslocamento, devendo ser organizados de modo a economizar despesas de inventário ou transporte); (2) especificidade de ativos físicos (exemplo – matrizes especializadas); (3) especificidade de capital humano (relativos ao conhecimento adquirido pela equipe e o “aprender-fazendo”); (4) valor de marca; (5) ativos dedicados (expansão da planta existente no atendimento a um determinado comprador) e (6) especificidade temporal (que assemelha-se à especificidade de local, porém caracterizada por vital o tempo de resposta necessária – rápida – dos ativos humanos).

O modelo de direitos de propriedade pode ser expandido para incorporar a condição ou normas de procedimentos e/ou mecanismos de flexibilidade que explicam contratação em condições de alta incerteza. A Figura 3 sugere que uma transação pode ser dissociada em muitos atributos. Cada atributo é diferente em termos de custos de medição. Como sugerido em Barzel (2002), os atributos de fácil medida permitirão a elaboração de contratos externos executáveis pelos tribunais. Atributos de difícil medida são potencialmente tratados por acordos privados, exigíveis por mecanismos de reputação. Parte do valor criado na transação permanece desprotegido e sujeito a captura, o que significa que existem custos elevados de proteção e baixos custos de captura de valor. Se o valor que permanece no domínio público é muito grande, os incentivos para a cooperação e a transação podem não acontecer.

A estrutura institucional da produção, vista como um nexo de contratos, pode ser expressa utilizando o conceito de abordagem dos direitos de propriedade. Cada transação transfere os direitos de propriedade que são protegidos pela lei. Neste caso, os direitos legais (LR) apoiam os contratos formais. Mecanismos privados e, principalmente, de reputação também podem ser postos em prática, com a proteção dos direitos econômicos (ER). Parte do valor é de direitos desprotegidos (UR), sujeitos à captura (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

Figura 3 – Incerteza e alocação de direitos de propriedade

Fonte: Adaptado de Zylbersztajn e Gonçalves (2015)

No entanto, o modelo pode ser redesenhado com base em argumentos de Zeiltin (2007) e Grandori (2010, 2012, 2013). A questão é o quanto do valor desprotegido pode ser tratado tanto por normas de procedimento e/ou por mecanismos de especialização flexíveis, permitindo que determinadas operações sejam realizadas sob condições altamente incertas.

A relevância da incerteza e a flexibilidade das organizações como uma via a ser explorada na História de Negócios se baseia em dois aspectos. O primeiro é o impacto que o tema tem sobre a evolução do estudo das organizações, especialmente considerando-se um processo evolutivo dinâmico. Se as condições de incerteza que prevaleceram no passado – quando a organização decidiu sua estratégia – são discriminadas, pode-se aprender com o processo de decisão para iluminar episódios futuros. Em segundo lugar, permitem a compreensão das novas formas de ativos específicos, diferentes do senso de custos de transação, que são flexíveis o suficiente para serem adaptados quando ocorrem choques externos inesperados⁸ (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

2.2.2.3 Ambiente Institucional e Instituições de Governança ao longo do tempo

Uma das bases da Nova Economia Institucional (NEI) é “o reconhecimento de que a operação e a eficiência de um sistema econômico são limitadas pelo conjunto de instituições que regulam o jogo econômico” (FARINA et al., 1997)

⁸ Williamson (1991) explora os choques não esperados (ou eventos não antecipados) e o seu efeito sobre as organizações.

De acordo com North (1991), as instituições são as restrições ou normas concebidas que estruturam a interação política, econômica e social. Elas consistem em restrições informais (sanções, tabus, costumes, tradições e códigos de conduta), e regras formais (constituições, leis, direitos de propriedade). Instituições são, portanto, as “regras do jogo” (North, 1994), econômico, social, político, ou institucional.

Davis, North e Smorodin (1971) definem que o **ambiente institucional** é o conjunto de regras fundamentais, políticas, sociais e legais, que estabelecem as bases para produção, troca e distribuição. As regras governam, por exemplo, as eleições, os direitos de propriedade e os direitos de contratação. Já o **arranjo institucional** é definido por um arranjo entre unidades econômicas que governam os caminhos nos quais estas unidades podem cooperar e/ou competir. O arranjo institucional deve ser desenhado de tal forma a prover uma estrutura tal que os seus membros possam cooperar para obter valor adicional como resultado diferenciado que não obteriam fora da estrutura. Ou, por outro lado, prover um mecanismo que possa afetar a mudança nas leis ou nos direitos de propriedade destinados a alterar as formas admissíveis em que os indivíduos (ou grupos) possam legalmente competir. Farina et al. (1997) ressaltam que tanto o ambiente quanto o arranjo institucional mudam ao longo do tempo:

Tanto o ambiente quanto o arranjo institucional são mutáveis no tempo – por forças internas ou externas ao seu próprio nível de análise. No primeiro caso, uma mudança na definição de direitos de propriedade, por exemplo, pode alterar o corpo de leis que regula o ato de se estabelecer um contrato – outro elemento do ambiente institucional. No segundo caso, o aparecimento de uma estrutura hierárquica com regras particulares, como o ‘toyotismo’, pode implicar novas formas contratuais entre os indivíduos ou organizações que se relacionam com essa nova forma hierárquica, como é o caso dos contratos de emprego e fornecimento de insumos (‘kanban’) em uma empresa organizada segundo o modelo japonês (FARINA et al., 1997).

As instituições podem diferir em nível analítico. Enquanto o ambiente institucional pode se referir a regras que operam predominantemente num nível de macroinstituições, como a legislação de um país, outras operam em um nível de microinstituições, como nos regimentos internos de uma empresa, foco centrado pelas Instituições de Governança⁹ (FARINA et al., 1997).

⁹ O termo “Governance” trazido por Williamson é traduzido para “Governança” ou “Matriz Institucional” por Zylbersztajn (1995).

Além desta divisão da NEI em níveis analíticos, Williamson (1998) propõe um quadro que demonstra como os níveis interagem (Figura 4). De acordo com Farina et al. (1997) o modelo de Williamson indica que a estrutura de governança se desenvolve dentro dos limites impostos pelo ambiente institucional e pelos pressupostos comportamentais sobre os indivíduos. Assim, transformações no ambiente institucionais servem como parâmetro de mudança em uma determinada estrutura de governança.

Em figura anterior (Figura 2 – O esquema contratual), por exemplo, verifica-se que a ausência de salvaguardas pode determinar uma relação contratual específica em uma transação com ativos específicos. Se uma alteração no ambiente, onde se proponham regras claras de direito de propriedade, ocorrer, uma nova forma de governança mais eficiente pode surgir. Além disso, o Ambiente Institucional também afeta e limita a forma de agir dos indivíduos. O modo eficiente de governança, portanto, é um resultado da interação entre ambiente institucional e indivíduos.

Figura 4 – Os níveis de Williamson (1998)

Fonte: Adaptado de Williamson (1998)

Em contrapartida, ao longo do tempo, a forma de agir do indivíduo pode afetar as organizações (ZYLBERSZTAJN, 1995) e estas, por sua vez, podem afetar o próprio ambiente institucional provocando alterações por meio de suas estratégias. Farina et al. (1997)

entendem que o papel dos indivíduos na NEI destaca-se em dois atributos comportamentais principais, o fato dos indivíduos serem racionais, porém de modo limitado e o de serem oportunistas, ou seja, atuarem com auto-interesse. A linha pontilhada da Figura 4 representa, assim, os efeitos secundários do ambiente institucional e das estruturas de governança sobre os indivíduos. Como proposição deste trabalho, uma readaptação do modelo para inserção da variável “tempo” resultaria em uma ilustração semelhante à Figura 5:

Figura 5 – Perspectiva do arranjo institucional ao longo do tempo

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1998); Zylbersztajn (1995) e Zylbersztajn & Gonçalves (2015)

Zylbersztajn (1995) aponta que as formas eficientes de governança dividem-se em três, induzidos por fatores condicionantes teóricos, conforme se verifica na Figura 6:

Figura 6 – Esquema da indução das Formas de Governança

Fonte: Extraído de Zylbersztajn (1995)

Interpretando a Figura 6, o primeiro grupo representa as características básicas das transações, aspecto central da ECT. Associados à unidade básica de análise (transação) estão a frequência da mesma, o risco associado e a especificidade dos ativos. O segundo grupo de fatores forma o ambiente institucional, composto pelo aparato legal, tradições e costumes dos agentes. O terceiro grupo compõe os pressupostos comportamentais dos indivíduos, destacando o oportunismo e a racionalidade limitada. Considerando as leis contratuais apropriadas para a transação, todos os fatores apontados irão interferir na forma de governança mais adequada ao negócio. Além disso, tal forma de governança terá de compatibilizar os custos associados à formulação dos contratos aos incentivos associados a cada arranjo contratual e aos custos burocráticos associados (Zylbersztajn, 1995).

De acordo com Williamson (1991), os custos de governança comparativos podem definir a forma de governança mais eficiente. Embora haja uma variedade de fatores que incidem sobre integração, e economias vertical e lateral de escala, como impostos, quotas, poder de monopólio, entre outros, há formas de governança mais ou menos adequadas para organizar as transações de acordo com o argumento básico dos ativos específicos (k), conforme se verifica na Figura 7:

Figura 7 – Custos de governança comparativos

Fonte: Adaptado de Williamson (1991)

Os principais resultados apresentados por Williamson (1991) são os seguintes: (a) quando a especificidade dos ativos é insignificante, os contratos do mercado têm vantagem sobre a organização interna, já que os mercados têm características de intensidade de incentivos (forma “m”); (b) quando a condição de especificidade de ativos é grande, os incentivos de mercado não são mais adequados, e a hierarquia fica favorecida (forma “h”); (c) Num grau intermediário de especificidade de ativos, formas híbridas ou mistas, como contratos de longo prazo, franquias e *joint ventures* são mais adequadas, incluindo-se salvaguardas contra a quebra contratual.

Ao ser inserida a perspectiva da flexibilidade, propõe-se no presente estudo que enquanto aumenta-se a especificidade dos ativos, reduz-se a flexibilidade, conforme Figura 8:

Figura 8 – Relação Flexibilidade x Especificidade dos ativos

Fonte: A autora

Guardadas as devidas considerações dos vetores, uma sobreposição dos modelos indicaria uma figura semelhante à Figura 9:

Figura 9 – Custos de governança comparativos acrescidos de flexibilidade

Fonte: A autora, com base em Williamson (1991).

Propõe-se que o modelo traduzir-se-ia por: Partindo de um custo (\$) e especificidade de ativos (k) iniciais, temos uma flexibilidade(f) dada. Conforme a especificidade dos ativos aumenta, a flexibilidade decresce, tal que $f_n < f_3 < f_2 < f_1 < f_0$. Verifica-se, por exemplo, em “B”, que existe uma especificidade de ativos k_2 , com flexibilidade f_2 e altos custos.

Na perspectiva do tempo, pode-se afirmar que ao longo da história, as instituições foram criadas por seres humanos para estabelecer ordem e reduzir a incerteza na troca. Juntamente com as limitações normais da economia as instituições definem o conjunto de escolhas e, portanto, determinam qual a transação e os custos de produção e, consequentemente, a rentabilidade e viabilidade de se engajar em uma atividade econômica. As instituições evoluem de forma incremental, conectando o passado com o presente e o futuro. Assim, a história é em grande parte uma história da evolução institucional em que o desempenho histórico das economias só pode ser entendido como uma parte de uma história sequencial. As instituições fornecem a estrutura de incentivos de uma economia. Como essa estrutura evolui, ela molda a direção da mudança econômica para o crescimento, estagnação ou declínio (NORTH, 1991).

A influência das instituições formais e informais é explicitamente considerada nas abordagens de Coase e na abordagem evolutiva. Desde então, novos temas foram trazidos para a luz nos estudos, nomeadamente tipo da firma, conexões entre pequenas e grandes

empresas e organizações sem fins lucrativos, questões que antes iam além do alcance de estudiosos radicados na perspectiva Chandleriana. (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

Se considerarmos uma perspectiva contratual da empresa, o objetivo dos historiadores de negócios pode ser reapresentado em: como explicar o padrão de evolução da atribuição de direitos de propriedade e organização econômica, tratando os incentivos para a cooperação em condições de informação imperfeita, mecanismos dispendiosos de proteção da propriedade direitos, mudança de ambiente institucional, todos levantando a questão de como construir mecanismos flexíveis de cooperação no ambiente econômico caracterizado por uma elevada incerteza (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

Sobre este ambiente de incerteza, dois autores têm levantados pontos importantes. Zeitlin (2007) explora os conceitos de plasticidade e flexibilidade, sugerindo que existem alternativas para arranjos institucionais caracterizados pela sua capacidade de se adaptar a choques externos. Ele considera que a incerteza seja causada por impactos imprevistos repentinos que têm um efeito sobre a escolha das formas de organização econômica. Assim, as estruturas flexíveis de produção podem exercer uma forma de controle do oportunismo e de proteção contra captura de valor com base em mecanismos sociais (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

O segundo autor que explora as organizações flexíveis e de incerteza é Grandori (2010, 2012, 2013). Ela considera que a incerteza muda a natureza do processo de adaptação, propondo que os acordos constitucionais e mecanismos formais e informais de governança desempenham um papel relevante para explicar os incentivos para se engajar em esforços conjuntos de produção de valor em condições de elevada incerteza. Contratos são projetados para oferecer disposições condicionais sobre como proceder em face da incerteza no lugar de modelos rigorosos que definem soluções contingentes, como se vê em condições de contratos incompletos. O foco é encontrar maneiras de completar os contratos e para lidar com a incerteza, em vez de exercer a autoridade. Assim, a elevada incerteza pode coexistir com mecanismos de governança não-integrados (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

Ambos os autores desafiam a perspectiva dos custos de transação em que a alta incerteza impede soluções contratuais, tal como proposto na teoria dos custos de transação que sugere que os atores saíam de mercados para soluções hierárquicas quando a incerteza aumenta. Em vez disso, Zeitlin e Grandori, com base em diferentes argumentos, tentam destacar as soluções contratuais esperadas em condições incertas. Ambos os autores exploram

os mecanismos de coordenação flexíveis como ferramentas para governar a produção em condições de incerteza (ZYLBERSZTAJN & GONÇALVES, 2015).

2.2.3 A NEI e os negócios agrícolas

De acordo com Zylbersztajn (1995), os trabalhos desenvolvidos por Oliver Williamson e Douglass North no campo da Nova Economia Institucional, abriram um campo muito fértil para aplicações em *agribusiness*, seja em aspectos ligados à estrutura das corporações, seja nos aspectos ligados aos contratos, integração vertical e outras formas de governança de sistemas produtivos.

Para Zylbersztajn (2005) tanto os aspectos micro-organizacionais quanto os aspectos macro-institucionais, com ênfase na definição e garantia dos direitos de propriedade, são relevantes na abordagem de sistemas agroindustriais (SAGs)

Figura 10 - Modelo de SAG – Sistema Agroindustrial

Fonte: Extraído e adaptado de Zylbersztajn (2005)

Reforça-se que outro ponto importante é a introdução do conceito de flexibilidade no Sistema Agroindustrial, altamente relacionado com os diferentes modos de governança e adaptabilidade após um choque externo. As ideias de flexibilidade e de adaptação estão relacionadas com conceitos da literatura de ECT:

A habilidade dos diferentes modos de governança para lidar com adaptação após um choque é de importância fundamental na literatura de ECT e sua aplicabilidade para os sistemas do agribusiness é imediata. Flexibilidade contratual ex-post pode existir em quaisquer dos modos de governança. É importante entretanto caracterizar os determinantes da flexibilidade contratual com base nas características das transações. Não é surpresa que o tipo de especificidade dos ativos tem importante papel na determinação desta condição. Para a análise de sistemas de agribusiness o problema da adaptabilidade fica ainda mais importante, dado que o analista deve considerar o conjunto de transações que ocorrem ao longo do sistema verticalizado. É possível observar os diferentes tipos de governança em um único sistema de agribusiness, sendo o resultado da existência do conjunto de variáveis discutidos anteriormente neste trabalho, em suma, resultando das características das transações e do ambiente institucional. Se o sistema todo recebe um choque externo, gera-se a necessidade de uma reação adaptativa. A velocidade desta adaptação é um elemento chave para introduzir o conceito de competitividade em sistemas de agribusiness. Questões chave são: quão rapidamente as informações fluem ao longo do sistema, como os agentes reagem em face do tipo de impacto, ou seja em termos das reações de cooperação e conflito ao longo do sistema. Finalmente, como o desenho institucional onde o sistema está inserido, apoia o processo de ajustamento ao novo equilíbrio (ZYLBERSZTAJN, 1995).

Segundo Zylbersztajn (2005) a coordenação horizontal, em especial nas organizações cooperativas encontrou relevante contribuição de autores como Michael Cook (2002) e colaboradores da Universidade de Missouri, Hendrikse (2004) na Holanda e Bialoskorski (2003) no Brasil. O estudo comparativo da eficiência da organização cooperativa é um campo ainda a ser aprofundado na literatura internacional e no Brasil em particular.

Em quais circunstâncias a organização cooperativa é mais eficiente do que a firma com fins lucrativos? Zylbersztajn (2005) faz este questionamento, o mesmo levantado por Hendrikse (2007), e explica que a Economia das Organizações oferece relevante potencial a ser explorado na resposta a esta pergunta, incluindo as novas formas de alocação de direitos de propriedade, como observadas na denominada nova geração de cooperativas. Um pouco mais sobre as organizações cooperativas e sua relação com a Economia das Organizações será visto no próximo capítulo.

2.3 A COOPERAÇÃO AO LONGO DO TEMPO

Este capítulo objetiva descrever os principais aspectos das ações coletivas e cooperativas, objeto de estudo deste trabalho, inseridas dentro da perspectiva da passagem do tempo.

2.3.1 A ação cooperativa e a ação coletiva

Em 1938, Chester Barnard justificava a existência da cooperação como a forma encontrada pelo indivíduo como um meio de superar limitações (físicas e biológicas, por exemplo) que restringem o que cada agente, individualmente, pode fazer.

De acordo com a Teoria da Cooperação de Axelrod (1997), a cooperação pode emergir sem a presença de uma autoridade central ou de forças coercitivas sob as condições de: Indivíduos interagindo de forma continuada – encontros futuros prováveis; Indivíduos reconhecendo-se mutuamente, lembrando histórias de encontros passados; e relações de simetrias garantindo a reciprocidade.

Assim, Barnard (1938, p.87) sintetiza que um sistema cooperativo é *“um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais, que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido, pelo menos.”* Acrescenta ainda que *“Um dos sistemas compreendidos dentro de um sistema cooperativo - aquilo que se acha implícito na frase ‘cooperação de duas ou mais pessoas’ - é chamado ‘organização’.”*

A cooperação bem sucedida, dentro ou por meio de organizações formais é, para Barnard (1938, p.37) uma exceção à regra geral de fracassos inumeráveis frente a poucas sobreviventes bem sucedidas, onde a cooperação falhou na própria tentativa, infância ou apresentou vida curta.

Em nossa civilização ocidental, apenas uma organização formal, a Igreja Católica Romana, apresenta uma idade substancial. Umas poucas universidades, pouquíssimos governos nacionais ou nações formalmente organizadas já ultrapassaram os duzentos anos. Muitas municipalidades são um tanto velhas, mas poucas organizações corporativas existem há mais de cem anos. Fracasso na cooperação, fracasso na organização, ao lado da desorganização, da desintegração, da destruição de organismos - e também da reorganização - são fatos característicos da história do homem. (BARNARD, 1938, p.37)

Para Olson (1999) a ação coletiva pode não ocorrer de forma voluntária pelos indivíduos buscando o bem comum, mas acontecer na busca por interesses particulares, de forma que, dentro da racionalidade limitada dos agentes, eles entendem que os resultados obtidos de forma cooperativa serão superiores ao que o indivíduo poderia atingir sozinho.

2.3.2 A cooperativa como forma organizacional – conceitos e regramentos

Como forma organizacional, o cooperativismo nasceu em Rochedale, na Inglaterra, em 1844, na forma de uma cooperativa de trabalho, quando um grupo de tecelões formou uma organização empresarial particular chamada de cooperativa (BIALOSKORSKI NETO, 2003; PINHO, 2004). O fato ocorreu na época da revolução industrial e o grupo estava frustrado por seus baixos salários e condições de trabalho precárias. Assim, a cooperativa nasceu como resposta à crise.

No Brasil, Pinho (2004) afirma que uma *cultura de cooperação*, que havia no país desde a colonização portuguesa e estava fortemente presente no século XX, foi responsável por originar cooperativas dos mais diversos ramos no país. A cooperativa mais antiga que se conhece no Brasil é a “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto”, fundada em 27 de outubro de 1889, criada após a extinção do escravismo (PINHO, 2004). Outras informações apontam que no ano de 1902, colonos de origem Alemã, incentivados pelo Jesuíta Theodor Ambstadt, fundaram uma Cooperativa de crédito rural, em Vila Império, atualmente a Fundação da Cooperativa de Crédito Rural Nova Petrópolis, na cidade de Nova Petrópolis/RS, a mais antiga cooperativa em atividade no Brasil (ETGETO, 2005).

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI) é a maior e mais antiga Organização Não-Governamental (ONG) mundial, que incentiva o cooperativismo nos continentes e tem o objetivo de preservar os seus princípios doutrinários (BIALOSKORSKI NETO, 2003). Em 1844 estes princípios foram aprovados e colocados em prática. Com as transformações sociais e econômicas do mundo, estes princípios foram repensados e adaptados a exigências do seu tempo. Assim, desde a última revisão em 1995, durante a realização do Congresso do Centenário da Aliança Cooperativa Internacional na cidade de Manchester na Inglaterra, os princípios passaram a ser sete, assim explicados¹⁰:

¹⁰ Os sete pontos foram extraídos do informativo de Cooperativismo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – Brasília : Mapa/SDC/DENACOOP, 2008. Encontra-se disponível pelo link:

1º. Adesão voluntária e livre

Cooperativas são organizações voluntárias, abertas à participação de todos, sem discriminação de sexo, raça, classe social, opção política ou religiosa.

Para participar, a pessoa deve conhecer os direitos e deveres do associado e decidir se tem condições de cumprir com as normas estabelecidas no estatuto social da cooperativa.

Excepcionalmente a cooperativa poderá não aceitar a associação, nos casos em que os interesses do proponente estejam em conflito com os da cooperativa (atividades paralelas) ou por impossibilidade técnica de prestação de serviço.

2º. Gestão democrática pelos membros

Os cooperados, reunidos em assembleias gerais, participam das decisões, bem como, elegem seus representantes para administrar a cooperativa. Os membros possuem igual direito de voto (cada pessoa = um voto), não importando a quantidade de cotas de cada associado.

3º. Participação econômica dos sócios

Todos os cooperados contribuem igualmente para a formação do capital social da cooperativa, e o controlam democraticamente.

4º. Autonomia e independência

As cooperativas são empreendimentos controlados pelos seus associados, que são os donos do negócio. O controle democrático dos membros deve ser garantido quando são firmados acordos, com outras organizações, incluindo órgãos de governo, ou quando levantam recursos externos.

5º. Educação, formação e informação

A cooperativa tem como objetivo permanente destinar ações e recursos para educar, formar e capacitar seus associados, dirigentes, conselheiros e empregados, para a prática do cooperativismo e para o uso de técnicas e equipamentos no processo de produção e comercialização. O funcionamento da cooperativa depende da participação consciente e organizada dos associados. Importante também é informar o público em geral, em especial a jovens e líderes de opinião, sobre as vantagens da cooperação.

6º. Intercooperação

O trabalho conjunto das cooperativas com a utilização de estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais, fortalece o movimento cooperativista e atende de forma mais eficaz aos seus associados. Preconiza-se o intercâmbio de informações, produtos e serviços entre cooperativas do mesmo ramo, como também, entre cooperativas de ramos diferentes. Ao

negociarem entre si, as cooperativas possibilitam que o capital gire dentro do próprio setor, fortalecendo-o e semeando seu crescimento.

7º. Interesse pela Comunidade

As cooperativas trabalham para o bem-estar de suas comunidades por meio de políticas aprovadas pelos seus associados. A cooperativa não funciona de forma isolada, mas sim comprometida com a sociedade onde está inserida.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2008), a cooperativa se caracteriza por uma estrutura administrativa composta basicamente por uma Assembleia Geral, um Conselho de Administração ou Diretoria e um Conselho Fiscal. Na Assembleia Geral, os cooperados se reúnem para, em conjunto, definir suas ações. Cada membro da cooperativa tem direito a um voto. O Conselho de Administração ou Diretoria se constitui exclusivamente por cooperados eleitos pelos demais associados, em assembleia geral. Ele é o órgão responsável pela execução das propostas aprovadas em assembleia geral, podendo ainda indicar uma diretoria executiva, integrada por três de seus membros, com a função de administrar o dia-a-dia da cooperativa. O Conselho Fiscal, por sua vez, é o órgão fiscalizador e independente dentro da cooperativa, com seus conselheiros eleitos pelos demais associados. A este órgão cabe a função de examinar de forma frequente e minuciosa, em nome de todos os cooperados, a administração do patrimônio e das operações da cooperativa.

No Brasil, o representante do sistema cooperativista brasileiro e órgão técnico-consultivo do governo, é a OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), desde 1971, pela Lei 5764, art. 105, embora nem sempre o órgão seja reconhecido por tal (PINHO, 2004).

Cada associado integrado à cooperativa deve investir e garantir o capital necessário para honrar os compromissos e subsidiar o desenvolvimento da cooperativa (MAPA, 2008). Os objetivos principais da cooperativa são a prestação de serviços e apoio aos membros, não existindo o conceito de lucro, mas sim de sobras. De acordo com a OCB (2014), as sobras são “os resultados dos ingressos menos os dispêndios. São retornadas ao associado após as deduções dos fundos, de acordo com a lei e o estatuto da cooperativa”. O sistema de sobras ao invés do lucro, também é regulado pelo Novo Código Comercial, segundo Diniz (2014):

As sociedades cooperativas apresentam peculiar organização societária por gerarem direitos aos sócios em concomitância com a utilização dos serviços da sociedade. Por esse motivo, não há desvinculação entre propriedade e poder de controle nesse tipo societário. Na formação da organização societária das cooperativas é notável que os sócios se agremiam em torno da otimização de resultados e repartição de benefícios

decorrentes das sobras operacionais. Não se forma a sociedade a partir da base de capital ou do lucro, mas pelo escopo de compartilhar esforços no desempenho de atividade econômica comum, recebendo as sobras proporcionais aos atos praticados com a cooperativa. Também por serem as cooperativas sociedades simples, a opção do Código Civil e da Lei nº 5.764, de 1971 é pela facultativa transferência de capital para a formação de patrimônio da sociedade. Assim, o contrato entabulado entre os sócios-cooperados objetiva a criação de uma organização de comunhão de escopo (art. 3º da Lei nº 5.764), sem distribuição de lucros, mas com uma otimização de resultados e repartição de benefícios. Por isso, as cooperativas apresentam somente sobras operacionais, formadoras de capital próprio, a ser reinvestido ou distribuído. A rigor, o direito à distribuição das sobras das operações da cooperativa deve ser aprovado em assembleia-geral (art. 44, inciso II, da Lei nº 5.764), após a alocação de recursos aos fundos indivisíveis, como reservas, Fates e outros facultativos. Acrescente-se, ainda, que a estrutura societária é baseada em relações entre os cooperados, permitindo a coordenação de toda a cadeia produtiva ou de serviços, gerando-lhes benefícios comuns. Por isso, a participação em cooperativa gera, concomitantemente, propriedade no empreendimento e uso dos benefícios dos atos cooperativos (art. 79 da Lei nº 5.764).

As cooperativas são chamadas de singulares, quando compostas apenas por associados ou centrais, estas formadas por outras cooperativas singulares. As cooperativas estão presentes em diversos setores da economia e no setor agrícola sua importância se dá na organização dos produtores rurais, possibilitando a estes agregar valor ao sistema de produção e equilíbrio de poder de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

2.3.3 As cooperativas na Economia das Organizações

Um dos autores pioneiros a trazer o estudo das cooperativas para a Economia das Organizações foi Michael Cook, da Universidade de Missouri-Columbia. Outro autor importante para a área é o Professor da Universidade de Rotterdam, George Hendrikse, também Diretor Científico do Centro Erasmus para Cooperativas (Erasmus Center for Cooperative – ECC), um centro de estudos voltado para a criação, disseminação e aplicação de conhecimento sobre as cooperativas, que integra uma rede internacional de acadêmicos que estudam cooperativas. Ele está localizado dentro da Universidade de Rotterdam¹¹.

Do ponto de vista da Nova Economia Institucional, Sykuta e Cook (2001) afirmam que nas cooperativas, cada transação econômica entre agentes envolve três componentes básicos e interdependentes: a alocação do valor (ou a distribuição dos ganhos), a alocação da incerteza (e riscos financeiros associados), e a alocação dos direitos de propriedade sobre as decisões que ocorrem na relação entre as partes.

¹¹ Mais informações sobre o ECC podem ser obtidas no site <<http://www.erim.eur.nl/research/centres/cooperatives/>>.

Para Hendrikse e Veerman (2003) um ponto forte do senso cooperativista é a confiança. Entretanto, se as cooperativas se expandem ou se elas se tornam mais complexas, a heterogeneidade cresce e isto influencia a confiança, pois conflitos de interesse emergem entre os membros.

Sykuta e Cook (2001) demonstram também que as cooperativas onde o produtor é membro e proprietário, diferem nestes pontos das empresas que recebem investidores (IOF – Investor Owned Firm). De acordo com Hendrikse e Oijen (2004) as estruturas de governança que especificam, por um lado, quem possui formalmente os direitos de decisão e, por outro lado, como as receitas e custos são distribuídos, também diferem nas empresas e nas cooperativas. Nesta última, os membros são responsáveis pelas decisões. Há ainda outras características particulares das cooperativas, bem como as tendências estratégicas recentes, que podem ser explicadas pela Nova Economia Institucional¹².

De acordo com o MAPA (2008), as diferenças entre a sociedade cooperativa e a sociedade mercantil podem ser comparadas, de acordo com a Figura 11:

¹² A exemplo dos destaques encontrados no trabalho de Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004).

Figura 11 – Diferenças entre Sociedade Cooperativa e Sociedade Mercantil

SOCIEDADE COOPERATIVA	SOCIEDADE MERCANTIL
O principal é o homem.	O principal é o capital.
O cooperado é sempre dono e usuário da sociedade.	Os sócios vendem seus produtos e serviços a uma massa de consumidores.
Cada pessoa conta como um voto na assembléia.	Cada cota ou ação conta um voto na assembléia.
O controle é democrático	O controle é financeiro
É uma sociedade de pessoas que funciona democraticamente.	É uma sociedade de capital que funciona hierarquicamente.
As cotas não podem ser transferidas a terceiros.	As cotas podem ser transferidas a terceiros.
Afasta o intermediário.	São, muitas vezes, os próprios intermediários.
Os resultados retornam aos sócios de forma proporcional às operações.	Dividendos retornam aos sócios proporcionalmente ao número de ações.
Aberta à participação de novos cooperados.	Limita, por vezes, a quantidade de acionistas.
Valoriza o trabalhador e suas condições de trabalho e vida.	Contrata o trabalhador como força de trabalho.
Defende preços justos.	Defende o maior preço possível.
Promove a integração entre as cooperativas.	Promove a concorrência entre as sociedades.
O compromisso é educativo, social e econômico.	O compromisso é econômico.

Fonte: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento – MAPA (2008)

Hendrikse e Veerman (2003) afirmam que as cooperativas possuem duas faces. Uma delas é a da união de membros, enquanto a outra se assemelha a uma empresa. Algumas pessoas tendem a ver as cooperativas como uma resposta do homem à fúria das forças de mercado. Outras pessoas, as verdadeiras cooperativistas, consideram as cooperativas como a resposta mais eficiente para condições específicas de mercado e uma eficiente forma de organização considerando os diferentes interesses das partes envolvidas (dos *stakeholders*).

O trabalho de Cook, Chaddad e Iliopoulos (2004) resultou em importantes considerações sobre o estudo das cooperativas ao longo do tempo e os avanços teóricos sobre o tema. A primeira observação é a de que as teorias da firma, ou abordagens de nexos de contratos, têm sido aplicadas cada vez em número maior para entender a ação coletiva e, mais especificamente, as cooperativas agrícolas. Os pesquisadores também têm se interessado

bastante pelas questões organizacionais complexas que incluem heterogeneidade de membros, investimento em incentivos e desenho de regras de tomada de decisão.

O impacto do interesse das partes tem sido um importante tópico de pesquisa para entender esta heterogeneidade da cooperativa. O período pós 1990 está caracterizado por uma ênfase de estudos em racionalidade por trás da escolha da estrutura de governança das cooperativas. As abordagens de custos de transação, contratos incompletos, teoria da agência e teoria dos jogos têm sido mais frequentes na literatura. Além disso, a atenção voltada para as cooperativas agrícolas também tem crescido entre os pesquisadores interessados em gestão. (COOK, CHADDAD & ILIOPOULOS, 2004)

Hendrikse e Veerman (2003) entendem que as mudanças para cooperativas são fundamentais e numerosas. As cooperativas tem dado uma essencial contribuição para seus membros, mas será que os membros também serão profissionais e flexíveis o suficiente para suportar financeiramente as cooperativas no futuro?

2.3.4 As cooperativas agrícolas ao longo do tempo – novas estratégias

O início dos anos 2000 consolidou o quadro de significativas alterações e ajustes nas estratégias das organizações que atuam nos sistemas agroindustriais. Entre aquelas que merecem destaque, estão: a **consolidação** das organizações, a **internacionalização** dos sistemas de base agrícola, a **inovação** presente em processos e produtos, inovações de natureza organizacional, a **variável socioambiental**, e a adoção de estratégias de **transparência**¹³. Além disso, estudos têm revelado fragilidades na relação entre **cooperado e cooperativa**¹⁴, processos de **verticalização**¹⁵ e necessidade de **adaptação e flexibilidade**¹⁶ na busca pelos ajustes necessários à sobrevivência.

Tais estratégias, que serão descritas a seguir, não se aplicam necessariamente às cooperativas agrícolas, e esta averiguação será parte do presente estudo.

2.3.4.1 A consolidação das organizações

As corporações atuantes em todas as fases dos sistemas agroindustriais passaram por acentuado processo de consolidação, tal como ocorreu nos demais setores da economia. A

¹³ Ver Gonçalves, C.; Zylbersztajn, D., 2013.

¹⁴ Ver Pozzobon, D. M.; Zylbersztajn, D.; Bijman, J., 2011.

¹⁵ Ver Williamsom, O., 1971; Hendrikse, G. W. J., 2003.

¹⁶ Ver Zylbersztajn, 1995.

tendência não difere daquela observada em outros setores, e afeta cada segmento dos sistemas de base agrícola. De acordo com Sikuta e Cook (2001) tanto a consolidação quanto o crescimento da coordenação em todo o setor agroalimentar estão remodelando rapidamente o papel das organizações cooperativas agrícolas. O aumento da concentração, tanto a montante quanto a jusante, amplia o espectro do papel tradicional da cooperativa em contrabalancear o poder de mercado. As organizações cooperativas apresentam vantagem ao se depararem com as demandas crescentes de coordenação entre os *players* em todo o sistema agroalimentar.

No Brasil, surgiram políticas públicas que deram incentivos financeiros à criação de corporações globais em setores específicos, como exemplifica a área de proteína animal¹⁷. O processo pode ser observado na indústria de insumos agrícolas, na indústria de processamento, transportes e logística, e na atividade de produção agrícola, com a consolidação de grandes grupos especializados na produção.

A adequação dos sistemas de base agrícola dependeu da existência de economias de escala a serem exploradas. A tendência não significa que organizações de menor porte não tenham surgido e se estruturado. Por exemplo, a ampliação da escala da exploração de grãos e de suínos, reflete a busca de redução de custo potencialmente presente no processo produtivo. O mesmo não é tão visível em outros sistemas agrícolas como a fruticultura e a produção de hortaliças. Mais evidente é o impacto na concentração de setores industriais, em especial os fornecedores de insumos visando o mercado de sanidade vegetal e animal, e no processamento de produtos primários, que podem explorar os ganhos de escala presentes nas etapas de pesquisa e desenvolvimento e distribuição.

A agricultura, ainda que apresente ganhos de escala em alguns casos, fica crescentemente exposta aos resultados de concentração nas indústrias de insumos e indústrias de processamento, o que sugere a relevância das organizações coletivas, cooperativas e outras formas associativas, como mecanismo de equilíbrio de mercado.

Estudos de Hendrikse e Oijen (2004) apontam que a incorporação da variável “estrutura de governança” nas pesquisas de diversificação parece ser uma direção frutífera para futuras pesquisas. A impressão inicial é a de que as cooperativas diversificam mais em atividades não relacionadas do que em atividade relacionadas do que em outros tipos de sociedade. O problema de horizonte¹⁸, ou investimento em longo prazo, está relacionado à diversificação.

¹⁷ Um exemplo é o apoio do BNDES a empresas como a JBS, que gerou debate na imprensa e fóruns especializados.

¹⁸ Será visto mais adiante.

2.3.4.2 A Internacionalização dos sistemas de base agrícola

A tendência da internacionalização está associada à da consolidação, e segue na direção da busca de novos mercados que ampliem a atuação especializada de grandes corporações. Existem outros incentivos para a internacionalização como exemplifica a busca por áreas agrícolas, cada vez mais escassas, a entrada do capital financeiro na compra de ativos - em especial de terra -, e a necessidade de suprimento em países que perderam a sua característica de produtores primários, o que tornou os sistemas de base agrícola, naturalmente transnacionais. Neste ponto específico, Zylbersztajn (2002) entende que as cooperativas são bastante atraentes para as empresas originadoras e as corporações produtoras de insumos agrícolas, pois conseguem resolver o problema da coordenação horizontal de fornecedores individuais, coordenando eficientemente um grande número de contratos, reduzindo custos de vendas para as produtoras de insumos e custos de aquisição para empresas exportadoras.

A internacionalização, vista como uma estratégia, tomou forma de diferentes arranjos de parcerias e associações, a depender do grau de dificuldade de entrada nos mercados alvo. As barreiras encontradas são presentes tanto no acesso a capital e no acesso aos mercados, quanto na complexidade do ambiente legal e econômico. Seja por conectar produtores-processadores e distribuidores de alimentos, fibras e energia, em escala global, seja pelo crescimento das organizações que se fixaram fora dos países de origem, os sistemas de base agrícola não são mais vistos como associados a determinados países, mas sim, como parte de complexos mecanismos contratuais que envolvem atores presentes em diferentes regiões do globo, que interagem para gerar valor.

As empresas processadoras de alimentos passaram a ter mecanismos especializados de “*supply chain*” com vistas a garantir o suprimento de matérias primas nas quantidades e com os atributos de qualidade desejados pelos mercados por elas atendidos. Em tal cenário, algumas cooperativas conseguiram inserções em canais estáveis, formatando parcerias de longo prazo em mercados específicos¹⁹.

Como decorrência natural do seu sucesso na área internacional, algumas estratégias, antes praticamente ignoradas, passaram a ganhar relevância, entre as quais, as de controle de qualidade e sanidade dos alimentos, a preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e os problemas associados ao protecionismo internacional, seja tarifário ou especialmente o não-tarifário. Aspectos de regulação

¹⁹ O exemplo da COOXUPÉ, como grande fornecedor do mercado europeu de café, sugere esta tendência.

dos mercados passaram a fazer parte da agenda das organizações que se interessam em participar dos mercados internacionais em um período de recrudescimento protecionista, tal como se caracteriza o final da década dos noventa e início dos anos 2000 (ZYLBERSZTAJN, 2002)

Na maior parte dos países a lei restringe as cooperativas à operação nacional. Zylbersztajn (2002) destaca quanto seria importante explorar o papel das ações intercooperativas, que trariam a possibilidade de associações estratégicas fora do Brasil.

2.3.4.3 A inovação em processos e produtos

Em 1981, Williamson destacou o negligenciamento, por parte de historiadores de negócios e historiadores econômicos, da variável “inovação organizacional”. Entendida como resultado de um processo de uso não tradicional dos recursos produtivos, a inovação representa um dos motores da transformação dos mercados. Em alguns casos, as organizações tradicionais foram impactadas pela ruptura dos paradigmas que levaram ao desaparecimento e criação de mercados. Exemplos nos agronegócios aparecem com a biotecnologia, com a adoção de tecnologias de cultivo mínimo, agricultura de precisão, sensoriamento remoto e, de modo muito especial, a questão socioambiental, que promove incentivos para inovação nos sistemas de base agrícola.

Se os ganhos de escala levaram ao crescimento das organizações, a inovação levou ao surgimento de novos mercados e implantação de processos produtivos sem precedentes. Os mecanismos inovação nos sistemas de base agrícola, tal como em outras atividades da economia, podem concretizar-se na forma de novos produtos, novos processos ou podem ter caráter organizacional, fruto do desenho de formas alternativas de estruturação dos negócios e de organização das transações complexas. Os processos de inovação são alavancados pelo surgimento de tecnologias que causam impactos nos sistemas existentes, levando à sua parcial ou total redefinição.

A inovação tem duas características marcantes. A primeira é a exposição ao elevado grau de incerteza *ex-ante*, característica de um processo pouco estruturado e difuso. Segundo, não é unidirecional, sendo afetada pelos mecanismos de informação que conectam os agentes presentes nos sistemas produtivos. A inovação unidirecional (um agente gera a inovação e outro a adota) foi substituída pela co-inovação, segundo a qual diferentes atores interagem na identificação de problemas e soluções geradoras de valor. Se pensarmos nos modelos tradicionais de extensão rural, eles se caracterizam como modelo unidirecional.

A imagem dos sistemas agrícolas é conservadora no que diz respeito ao processo de inovação. Casos como a tecnologia de cultivo mínimo, são exceções. Nas indústrias, a montante e a jusante e a montante da agricultura, observa-se processos intensos de inovação, marcados pelo desenvolvimento e adoção de tecnologias (genética, comunicação, conectividade, agricultura de precisão). Cabe aprofundar o conhecimento de como são os processos geradores de inovação que ocorrem dentro da atividade agrícola, que sejam geradores de impactos cumulativos. Como são transmitidos ao longo do tempo e horizontalmente. A importância das organizações de agricultores como os CREAS (Argentina e Uruguai) e do papel das cooperativas, merecem ser mais bem estudados. Levantamos a hipótese de que o processo de microinovações que ocorrem dentro da atividade agrícola é importante, entretanto de difícil identificação. Ressalta-se aqui a importância dos agentes como SESCOOP (Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo), que teve origem no Programa de Recuperação do Cooperativismo Agropecuário (RECOOP), como promotor do ensino de formação e desenvolvimento profissional dos membros cooperativados no Brasil (RODRIGUEZ et.al., 2008).

2.3.4.4 A variável socioambiental

O início da década de 2000 marcou a efetiva introdução do paradigma ambientalista nos sistemas produtivos em geral, e na agricultura em particular, desafiando o paradigma produtivista do pós-guerra. A variável ambiental saltou de um status de discurso crítico de grupos sociais radicais, para ganhar características de novos negócios e oportunidades²⁰. Como é natural ocorrer em situações de ruptura, o paradigma produtivo que marcou a agricultura e a pecuária desde os anos 40, deixou de ser monolítico e passou a conviver com formas alternativas de produção, menos impactantes ao meio ambiente. Visto como processo, a mudança do paradigma não ocorreu sem custos e nem se caracterizou por ser contínua. Ainda vivemos o processo de transformação que é largamente afetado pela existência de demanda por tecnologias ambientalmente amigáveis e do tempo necessário para que elas se desenvolvam e atinjam escala comercial. Os incentivos para o seu desenvolvimento e adoção são afetados pelo ambiente institucional (leis e regras de uso dos recursos) e pelo comportamento dos consumidores, seja pela sua capacidade de rejeitar tecnologias

²⁰ Cabe avaliar o conteúdo do livro “The Silent Spring” de em 1960, como percussor do debate ambientalista.

subjacentes aos produtos que consome, seja pela sua capacidade de pagar pelo preço do atributo ambiental possivelmente presente no produto final.

Ao final década de 2010, o sistema financeiro mundial já tinha dado mostras de preocupação com esta variável, considerando-a na análise de risco nos contratos de financiamento e criando estruturas especializadas para lidar com a nova variável. Talvez esta seja uma das demonstrações mais relevantes e visíveis da relevância da variável socioambiental e da aplicação dos conceitos trabalhados por Alfred Chandler (1962), que associam estrutura e estratégia.

A relevância do tema para as cooperativas se prende ao seu papel potencialmente coordenador da atividade produtiva, que se concretiza na adoção e substituição de tecnologias, por parte dos cooperados. O papel das cooperativas, em especial no Brasil, ganha relevância potencial, em face das limitações do sistema público de assistência técnica à agricultura, que coincide com a necessidade de adaptação gerada pela aprovação do código florestal.

2.3.4.5 A adoção de transparência

No período focalizado no estudo podem ser mencionadas situações que afetaram os Sistemas de Base Agrícola, todas originadas a partir da assimetria de informações entre os atores. O consumidor final representa a essência do ator que, teoricamente, deveria estar informado sobre as características intrínsecas dos produtos que consome, mas nem sempre está. Aspectos tecnológicos de produção, que caracterizam produtos como: orgânico, geneticamente modificado, ambientalmente compatível, aspectos sociais tais como as características da condição de trabalho e respeito às comunidades do entorno. Aspectos ambientais, tais como a obediência à legislação ambiental, são exemplos que demonstram algumas das variáveis associadas à transparência dos produtos alimentares. São exemplos de características nem sempre observáveis nos produtos que chegam ao mercado

Os problemas mais sérios ocorrem quando algum atributo se revela presente surpreendendo os consumidores, ou os agentes reguladores, tal como ocorreu com o uso de aditivos no leite na China em 2008 (PEI et al., 2011), a existência de resíduos de defensivos banidos do mercado no caso da laranja brasileira exportada para os Estados Unidos (DORFMAN et al., 2013), ou a existência de carne equina em produtos na Europa (PREMANANDH, 2013), sem que todos os agentes dos sistemas produtivos tivessem conhecimento. Nem todos os casos configuram ilegalidades, entretanto o consumidor pode

penalizar determinadas marcas, ou mesmo rejeitar categorias de produtos, quando perde a confiança nas informações apresentadas no ato da compra. Transparência é, portanto, a união de uma série de estratégias que exigem a alocação de recursos especializados.

2.3.4.6 A relação cooperativa e cooperado

Os associados das cooperativas exercem ao mesmo tempo o papel de usuários e donos. As formas contratuais encontradas entre associados e cooperativas são bastante tênues, além da livre entrada e saída dos membros (BIALOSKORSKI NETO, 2003), podendo o associado transacionar o seu produto com outras empresas, incorrendo em infidelidade com a cooperativa. Enquanto em uma empresa de capital, o direito de decisão tomado pelos sócios depende do número de ações de cada um, na cooperativa, cada homem tem direito a um voto, respeitando o princípio da igualdade. Além disso, cabem a cada “associado” as “sobras” do exercício, enquanto nas empresas de capital, cabem a cada “proprietário” ou “investidor” os “lucros” da atividade empresarial (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Observando o futuro das cooperativas agrícolas, Hendrikse (2003) entende que as necessidades de mudança ao longo do tempo e das necessidades de mercado, são muito difíceis de implementar, pois os interesses dos membros é dominante em virtude daquilo que deve ser feito. Um grande número de cooperados pode estar acostumado a situações relativamente estáveis enquanto as mudanças afetam tanto a sua situação quanto a da cooperativa. Entra em pauta o problema de como atender aos interesses da cooperativa em longo prazo e os interesses do cooperado em curto prazo.

Sykuta e Cook (2001) listam cinco principais problemas de direito de propriedade que surgem da relação cooperativa e cooperado: o problema do “carona” (*free rider*), o problema de horizonte, o problema de portfólio, o problema de controle e o problema dos custos de influência.

O problema do “carona” ocorre quando os ganhos provenientes da ação cooperativa podem ser acessados por agentes que não investiram nestes ganhos, como membros recentes da cooperativa ou não cooperados (SYKUTA & COOK, 2001).

O problema de horizonte está relacionado à rejeição por parte dos cooperados à investimentos de longa duração, já que as estratégias implicam em imobilização do capital por longos períodos (ZYLBERSZTAJN, 2002).

O problema de portfólio deriva do problema de horizonte. Ocorre em virtude dos investimentos de curto prazo, em detrimento dos investimentos à longo prazo, incorrendo em

maior exposição ao risco. O portfólio de investimentos das cooperativas não reflete necessariamente o interesse de todos os membros, mas estes não podem retirar ou realocar seus investimentos. (ZYLBERSZTAJN, 2002; SYKUTA & COOK, 2001).

O problema de controle, por sua vez, reflete o fato de estar o controle e a decisão estratégica em posse do mesmo agente na cooperativa ocasionando, por vezes, uma gestão ineficiente. Ganhos poderiam ser obtidos por meio da separação entre propriedade e controle (ZYLBERSZTAJN, op.cit.).

Por fim, o problema dos custos de influência se refere às decisões afetando a distribuição entre os membros. Os custos são maiores quando há ampla variedade de interesses entre os membros do grupo e os ganhos potenciais são maiores. Também está composto pela influência daqueles que ocupam os cargos executivos disputados pelos membros da cooperativa e pela não participação do cooperado nas assembleias e comissões. (SYKUTA & COOK, 2001; ZYLBERSZTAJN, op.cit.).

Tratando das relações entre cooperado e cooperativa como relações contratuais, a cooperativa pode fazer investimentos mediante a promessa de entrega do produto por parte do cooperado. Este, por sua vez, pode romper o acordo (ou contrato) negociando o seu produto com outra organização ou manter-se fiel à cooperativa por meio de incentivos. Zylbersztajn (2002) sugere que estes incentivos podem ser penalidades associadas ao rompimento do contrato, além de existirem outros mecanismos formais e informais que se podem complementar no incentivo da fidelidade do cooperado com a cooperativa.

2.3.4.7 O processo de verticalização

Segundo Sykuta e Cook (2001), enquanto alguns pesquisadores têm estudado os efeitos das características diferenciadas de produção sobre a performance do contrato, pouca atenção tem disso dada para a identidade ou natureza da organização contratante quando se examina a estrutura dos contratos agrícolas. Isto torna-se um problema, já que, no nível do produtor, por exemplo, onde a integração vertical de larga escala é relativamente impraticável, a contratação desempenha um papel fundamental na coordenação das atividades e interesses dos parceiros comerciais na agricultura.

As forças competitivas são capazes de moldar a estrutura de contratos e os contratantes podem oferecer condições contratuais mais atraentes, assim como preços mais altos quando competindo por um conjunto comum de produtores (SYKUTA & COOK, 2001), o que é uma grande vantagem para a cooperativa, que encontra um nicho especial em um

sistema agroalimentar mais altamente coordenado, diante das distintas formas organizacionais envolvidas em atividades de contratação.

Os problemas de quebra contratual (*hold-up*) podem ser maiores conforme a especificidade do ativo envolvido na transação (WILLIAMSON, 1991; HENDRIKSE & VEERMAN, 2000). Isto é um grande problema para a cooperativa, que geralmente mostra-se uma organização eficiente quando o nível de especificidade de ativos é baixo na fase de processamento comparado à fase de produção agrícola. Quando o mercado requer um nível alto de especificidades de ativos na fase de processamento, a cooperativa agrícola se encontra em uma posição desfavorável em relação às empresas convencionais, principalmente porque o poder de decisão sobre a alocação dos novos investimentos na cooperativa é difuso. (HENDRIKSE & VEERMAN, 2000).

Bialoskorski Neto (2003) levanta a possibilidade da abertura de capital das cooperativas a terceiros, contanto com uma nova fonte de recursos para o seu crescimento e capitalização, o que está bastante relacionado à Nova Geração de Cooperativas²¹. Esta Nova geração pode ainda contar com a separação entre propriedade e controle, estabelecimentos de relações contratuais estáveis, direitos claros quanto à propriedade, e monitoramento através de auditorias independentes, tudo isso dentro da doutrina cooperativista, que deve ser seguida.

A decisão de aumento de escala ou diversificação pode estar relacionada ao tipo de estrutura de governança da cooperativa e a escolha dos investimentos realizados (HENDRIKSE & OIJEN, 2004) bem como a verticalização pode ser uma estratégia bem sucedida ou não para solucionar os problemas derivados da quebra contratual.

2.3.4.8 A necessidade de adaptação e flexibilidade: plasticidade

Neste tópico, verifica-se a necessidade de distinção entre três termos utilizados ao longo do presente trabalho: **adaptação, flexibilidade e plasticidade**.

Entre os precursores da Teoria dos Custos de Transação, já se apresentavam as ideias de **adaptação** nas organizações. O trabalho de Oliver Williamson (2008) destaca esta situação:

Which transaction costs are the more important? Interestingly, the economist Friedrich Hayek (1945) and the organization theorist Chester Barnard (1938) were in agreement that adaptation was the central problem of economic organization, albeit with differences. Hayek focused on the adaptations of autonomous economic actors who adjusted spontaneously to changes in the market, mainly as signaled by changes in relative prices. The marvel of the market thus resides

²¹ Ver CHADDAD, F. R. e COOK, M. L. (2002).

in ‘how little the individual participants need to know to be able to take the right action’ (1945, pp. 526–527). By contrast, Barnard featured co-ordinated adaptation among economic actors working through administration.

Além disso, Williamson (2008) lembra ainda que o trabalho de Chester Barnard evidenciou aspectos da hierarquia que vão além da presença da organização formal (para realizar adaptações coordenadas do tipo “consciente”, “deliberado”, “proposital”) e incluem a organização informal e espontânea. De acordo com Barnard (1938), uma não existe sem a outra.

Os estudos de Hayek (1945) demonstram que a rápida adaptação a mudanças pode ser uma solução, estando esta adaptação fundamentada no conhecimento desenvolvido em todo o sistema e disponível a todos os indivíduos que dele pertençam.

John H. Davis e Ray A. Goldberg (1957) afirmava nos estudos precursores do Agribusiness que os sistemas de base agrícola eram especialmente afetados por distúrbios que levariam os estudiosos a considerar o papel da incerteza na análise destes sistemas. Na literatura de Custos de Transação (TCT / ETC) a incerteza é tratada como “os distúrbios exógenos que afetam as transações” (ZYLBERSZTAJN, 1996).

Zylbersztajn e Nadalini (2007) sugerem até mesmo nos contratos agrícolas a ideia da adaptação: “*The historical evolution of contracts shows the adaptation of their design for purposes of the economy of the transaction costs.*” (ZYLBERSZTAJN & NADALINI, 2007). Zylbersztajn (1996) afirma que se os distúrbios puderem ser antecipados os contratos podem ser desenhados com provisões para ações adaptativas. Isto ocorre porque tanto mudanças tecnológicas – que afetam os níveis de especificidade de ativos e/ou de incerteza na transação – quanto mudanças no ambiente institucional podem afetar as condições nas quais a transação está ocorrendo, afetando os custos de governança (ZYLBERSZTAJN E FARINA, 1999).

Os sistemas de fornecimento operam em ambientes caracterizados pela mudança de níveis de especificidade de ativos, segundo Zylbersztajn e Farina (1999). Estes ativos estão associados a diferentes estratégias competitivas que podem afetar as transações ao longo do sistema, como uma diferenciação vertical, uma segmentação de mercado, uma inovação, formação de estoques, entre outras. Após um distúrbio a adaptação dependerá do nível de ativo específico e da cooperação entre as partes:

The literature points to a four-way classification of the adjustments demanded after a disturbance. Strictly autonomous, mainly autonomous, mainly coordinated and strictly coordinated. As k increases, the need for greater cooperation is required to perform. Also the efficacy of adaptation falls as bi-lateral dependence rises, increasing the costs associated with maladaptation. (ZYLBERSZTAJN, 1996)

Os níveis de especificidades de ativos podem, por sua vez, influenciar na **flexibilidade** da organização ou do arranjo e no seu processo adaptativo. A organização das instituições pode ainda prover suporte para os arranjos adaptativos. Williamson (1991) infere que existem dois tipos de adaptação, aquela que não necessita de intervenção, dependente dos sinais de mercado e onde os ajustes ocorrem sem custo; e o outro tipo, sob o ponto de vista organizacional, com custos associados e necessidade de existência de hierarquia. Essa relação pode ser vista ao retomar-se o modelo proposto, apresentado anteriormente, de custos de governança comparativos acrescido de flexibilidade, Figura 9, onde se podem fazer associações da variação da flexibilidade com os custos envolvidos de acordo com a forma de governança.

Figura 9 – Custos de governança comparativos acrescidos de flexibilidade

Fonte: A autora, com base em Williamson (1991).

Conforme (k) aumenta, os custos tendem a ser maiores e a forma de governança tende a ir de “m” para “h”, enquanto a flexibilidade (f) diminui. Tanto as adaptações cooperativas quanto as adaptações hierárquicas podem ser demandadas num ambiente competitivo (ZYLBERSZTAJN E FARINA, 1999). Quanto mais flexível, portanto, a organização ou o arranjo, mais rápido poderá se o seu processo de adaptação a mudanças.

No caso do termo **plasticidade**, já citado neste trabalho, este foi abordado por Zeitlin (2007) para a capacidade do arranjo em se adaptar a choques externos. Desta maneira o arranjo se molda às novas condições impostas. O termo acaba por unir, portanto, as ideias de

flexibilidade e adaptação, atribuindo a noção de que arranjos mais flexíveis e que se adaptam mais rapidamente a choques inesperados, são arranjos com maior plasticidade.

Retomando a perspectiva do arranjo institucional – inseridas nele as Cooperativas, dentro da dinâmica do tempo – o ambiente institucional apresenta alguns parâmetros de mudança que influenciam nas necessidades endógenas das cooperativas junto aos seus cooperados, que por sua vez respondem com atributos comportamentais individuais às cooperativas e estas, por fim, respondem ao Ambiente institucional com estratégias frente às mudanças, conforme Figura 12:

Figura 12 – Perspectiva do arranjo institucional ao longo do tempo - Cooperativas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1998); Zylbersztajn (1995) e Zylbersztajn & Gonçalves (2015)

Cada uma dessas etapas está relacionada a um dos objetivos específicos e ao objetivo geral deste trabalho, que é o de identificar as mudanças estratégicas das cooperativas agrícolas ao longo do tempo e formular possíveis explicações acerca das motivações e iniciativas promotoras de mudanças. Na sequência a este arcabouço teórico estão: a metodologia utilizada no trabalho, a análise, as conclusões e considerações.

3. METODOLOGIA

A relevância da teoria econômica para o campo da História de Negócios tem como objetivo avançar para uma análise positiva como um complemento para a abordagem narrativa. Os estudos de comportamento e evolução das empresas específicas, indústrias e práticas de negócios, e a perspectiva histórica sobre as organizações que têm como objetivo estudar a forma como os mecanismos de governança se desenvolvem em resposta a problemas de agência, reforçam a necessidade de escolher entre a família de teorias da firma, com ênfase em abordagens dinâmicas. Não é uma questão de oferecer um relatório ou uma narrativa de como as empresas mudam com o tempo, mas estudar hipóteses alternativas de como e por que as empresas adotam estratégias específicas em resposta a fatores externos. A identificação de elementos dinâmicos é um ponto-chave no sentido de uma perspectiva histórica.

A forma encontrada para atingir o objetivo proposto para este trabalho é a revisitação de três estudos de caso realizados ao longo das décadas de 90 e 2000 verificando as mudanças institucionais e identificando se existe algum padrão, lógica ou ruptura das estratégias utilizadas pelas organizações analisadas nos estudos de caso. Por revisitação entende-se aqui que a pesquisadora realizou a releitura dos casos já investigados e foi a campo realizar novos estudos de caso sobre as mesmas cooperativas para conhecer suas respectivas realidades no momento atual.

O uso não tradicional dos estudos de caso utilizados neste projeto mesclado aos temas das cooperativas agrícolas, da ECT e da História de Negócios, traz a originalidade da presente proposta. Trata-se de uma contribuição desta pesquisa para o universo acadêmico. O Quadro 3 organiza e ilustra a estrutura do método. Na sequência, descrevem-se o tipo da pesquisa a ser efetuada e os procedimentos utilizados, tais como o universo de investigação e a forma de coleta dos dados.

Quadro 3 – Estrutura do Método

Abordagem	Qualitativa			
Objetivos	Descritiva e exploratória			
Procedimentos	Pesquisa bibliográfica, levantamento, Estudos de casos múltiplos			
Técnica de coleta de dados	Triangulação metodológica: Observação direta intensiva. Levantamento de dados primários e secundários.			
Fontes	Fontes de investigação			
	Observação Assistemática	Observação Não Participante	Entrevistas semiestruturadas	Pesquisa documental
Cocamar	Visita à cooperativa. Conversas informais com colaboradores da Cooperativa. Visita guiada aos armazéns, indústrias, acervo e setor administrativo da Cooperativa.	Ouvinte em pré- assembleia para cooperados. Anotações e gravações.	Entrevista formal realizada com o Presidente, o Superintendente Administrativo Financeiro e o Coordenador do Patrimônio Histórico.	Jornalinhos da Cooperativa; Livro dos 50 anos da Cooperativa; <i>Website</i> da Cooperativa; Relatórios anuais de demonstração Financeira; Estatuto
Cooxupé	Visita à cooperativa. Conversas informais com colaboradores da Cooperativa. Palestra na Universidade de São Paulo. Visita guiada aos armazéns, Complexo Japy, laboratório, indústria de óleo e setor administrativo da Cooperativa.	Visita ao laboratório de testes e de recebimento do café.	Entrevista formal realizada com o Superintendente de Finanças e Desenvolvimento de Pessoas, o Gerente de Novos Produtos, o Presidente da Cooxupé, o Vice Presidente, o Superintendente de Desenvolvimento do Cooperado, o Superintendente de Controladoria e Tecnologia da Informação e o Superintendente Comercial de Café e o Engenheiro de Produção	Jornalinhos da Cooperativa, Folhetos e revistas da Cooperativa; <i>Website</i> da Cooperativa; Relatórios anuais de demonstração Financeira.
CCPR/Itambé	Visita à sede da Itambé na cidade de Belo Horizonte		Entrevista formal com o Presidente e o Diretor de Gestão e Relações Institucionais.	Jornalinhos da Itambé; <i>Website</i> da CCPR e da Itambé; Relatórios anuais de demonstração Financeira; Estatuto.

Fonte: A autora.

3.1 TIPO DA PESQUISA

Esta pesquisa tem características de uma pesquisa qualitativa²², que refaz 3 (três) estudos de casos sobre cooperativas, efetuados pelo Pensa/Usf ao longo dos anos de 1990 e 2000 e assim descreve as mudanças significativas ocorridas nas cooperativas ao longo do tempo. Por esse motivo, esta pesquisa qualitativa incorpora os objetivos de uma pesquisa descritiva²³.

A pesquisa conta também com estudos exploratórios²⁴. O presente estudo envolve como procedimentos: **pesquisa bibliográfica**, ou seja, leitura crítica dos estudos de casos já efetuados pelo Pensa/Usf, e **entrevistas** com representantes das cooperativas. Esta pesquisa se torna, desta forma, um “estudo de múltiplos casos”.

Assim, sinteticamente, esta pesquisa compreende os seguintes procedimentos técnicos:

- Pesquisa bibliográfica: Consulta dos casos efetuados pelo Pensa de 1990 a 2000.
- Levantamento: O trabalho também envolve um levantamento de dados junto aos representantes que responderão pelas cooperativas²⁵.
- Estudo de caso: a pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos²⁶. O presente estudo procurará trabalhar com casos múltiplos. Estes casos visam levantar as seguintes informações: (1) Identificação das principais variáveis institucionais, tecnológicas e mudanças no ambiente competitivo que influenciaram as escolhas estratégicas das cooperativas; (2) Padrões de transações entre cooperativas e parceiros; (3) Principais mudanças no perfil do cooperado; (4) Regularidades ou padrões nas mudanças institucionais ao longo do tempo; (5) Identificação dos principais direcionadores

²² Esta forma foi escolhida já que, de acordo com Triviños (1994), a pesquisa qualitativa tem o pesquisador como instrumento chave, mais preocupado com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto, e o significado é a preocupação essencial na abordagem qualitativa.

²³ Segundo Godoy (1995, p.63) “Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada.”.

²⁴ Para Lakatos e Marconi (1991), os estudos exploratórios devem ser realizados através de dois aspectos: documentos (fontes primárias e secundárias) e contatos diretos.

²⁵ De acordo com Castro (2006), “sendo um levantamento sob medida, torna-se possível coletar todas as variáveis necessárias definidas e medidas exatamente da maneira mais interessante para a pesquisa”.

²⁶ Triviños (1994) lembra que a complexidade do Estudo de Caso está determinada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho ao investigador. Reduzirem-se as características gerais do meio específico no qual se insere a unidade de exame (no caso as cooperativas), é menos complexo, sem dúvida, que uma visão na qual se observa o fenômeno em sua evolução e suas relações estruturais fundamentais. De acordo com Yin (2001) quando se colocam em um projeto questões do tipo “como” ou “por que” os estudos de caso representam a melhor estratégia adotada. Isso ocorre quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Questões do tipo “como” são, segundo ele, mais explanatórias e podem ser complementadas com estudos “exploratórios” e “descritivos”. O estudo de caso conta com muitas das técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, segundo Yin (2001), mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador: observação direta e série sistemática de entrevistas.

estratégicos frente a mudanças; (6) Fatores que afetam o processo adaptativo; (7) Análise positiva de caminhos estratégicos; (8) Discussão de alinhamentos: lógicas e regularidades.

3.2 PROCEDIMENTOS

A seguir será apresentado o universo de investigação da pesquisa e o seu método de coleta de dados.

3.2.1 Universo de investigação

O universo da investigação está composto por três cooperativas agrícolas brasileiras. O estudo de casos múltiplos permitirá a comparação e compilação dos dados que auxiliarão o alcance dos objetivos. Os casos selecionados para o estudo foram os três seguintes, selecionados de acordo com a acessibilidade da pesquisadora:

1. COCAMAR (COCAMAR: 30 anos de desafios e mudanças – 1993);
2. COOXUPÉ (COOXUPÉ: Um Projeto de Diversificação Regional – 1995)
3. ITAMBÉ (ITAMBÉ: os desafios das cooperativas no novo cenário do leite brasileiro – 1997)

As três cooperativas que foram objeto dos estudos de caso entre 1990 e 2000 interagiram com o grupo de pesquisa PENSA/USP (Centro de Conhecimento em Agronegócios) e resultaram de uma análise aprofundada ao longo de 7 a 9 meses de interação. Os documentos finais foram debatidos com as diretorias das cooperativas, antes de serem apresentados para um público mais amplo. Os mesmos documentos servem de referência para a continuidade dos estudos, agora vistos sob a perspectiva da História de Negócios cooperativos.

3.3 COLETA DE DADOS

Foram levantados alguns tópicos que permitirão caracterizar cada uma das cooperativas entrevistadas de acordo com a situação anterior, evolução e situação atual da cooperativa, tais como: (1) Importância econômico-social: produção, número de plantas, faturamento, localização, segmentos de mercado, *share* nas vendas, caracterização das singulares e seus cooperados, marcas (central e singulares), prêmios, etc.; (2) Evolução do crescimento (quadro sintético); (3) Escopo geográfico; (4) Estratégia geral e posicionamento,

Concorrência nas vendas, Concorrência na captação; (5) Parcerias e alianças estratégicas; (6) Acesso a financiamentos.

Após esta caracterização, para cada cooperativa foi realizado: um levantamento de dados secundários a fim de permitir a análise institucional do período; a releitura dos estudos de caso; os estudos de caso selecionados foram refeitos. O trabalho de campo envolveu entrevistas com representantes de cada uma das três cooperativas agrícolas, por meio de entrevista semi-estruturada, com questões pré-formuladas e outras que surgiram ao longo da entrevista, mediante os elementos investigados na pesquisa, e registradas com o uso de gravador e anotações da pesquisadora.

De forma detalhada, será explicado a seguir o roteiro de coleta de dados para cada uma das três cooperativas e o instrumento de coleta:

3.3.1 Coleta de dados - COCAMAR

O estudo de caso feito pelo PENSA com a Cooperativa Cocamar foi realizado no ano de 1993, ano em que a Cocamar completaria 30 anos de existência. Para a realização de novo estudo e atendimento à metodologia proposta neste trabalho, algumas etapas foram seguidas.

Cabe dizer que a Cocamar contou com um segundo estudo de caso realizado pelo Pensa, no ano de 2002, intitulado “Cocamar: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional”.

Primeiramente efetuou-se a leitura crítica do primeiro e do segundo estudo de caso. Desta leitura emergiram as principais questões feitas à época e as questões que se levantariam neste novo estudo. Foram coletados dados sobre a região onde se encontra a Cooperativa, a caracterização da produção local, e dados secundários sobre a Cooperativa, encontrados no *website* e nos informativos da cooperativa.

Esta primeira etapa ficou caracterizada como a **pesquisa bibliográfica** e parte da **pesquisa documental** do estudo de caso.

Posteriormente, deu-se início à segunda etapa do estudo do caso Cocamar. Entre os dias 26 e 29 de Janeiro de 2015 a pesquisadora esteve na cidade de Maringá para a realização da **observação direta** do estudo. Neste momento ocorreu uma visita guiada pela sede da cooperativa, uma entrevista informal com o Superintendente das áreas administrativa e financeira, conversas informais com os colaboradores da Cooperativa e com cooperados, além de **observação não-participante** (participação como ouvinte) em uma pré-Assembléia realizada na sede da Administração Central da Cooperativa, presidida pelo Vice-Presidente de

Negócios. Por meio desta observação direta, gravações de áudio puderam ser feitas, o material pôde ser transcrito, materiais impressos sobre a Cooperativa puderam ser coletados para compor uma parte da **pesquisa documental**, anotações foram feitas pela pesquisadora, e foi elaborado um roteiro para uma série de **entrevistas** com representantes da Cocamar selecionados por julgamento e acessibilidade da pesquisadora.

Este roteiro elaborado a partir das primeiras impressões na primeira visita à Cooperativa Cocamar, somado à teoria previamente consultada, deu origem a um **roteiro de questões** padrão, **semi-estruturado**, como instrumento de **observação direta extensiva** para as entrevistas²⁷, no intuito de que, ao identificarmos pontos passíveis de mudança ao longo do tempo, pudéssemos comparar estes mesmos pontos na realidade de demais Cooperativas.

Inicialmente, este trabalho identificou **8** categorias de análise provenientes da teoria: a **consolidação** das organizações, a **internacionalização** dos sistemas de base agrícola, a **inovação** em processos e produtos, a **variável socioambiental**, e a adoção de estratégias de **transparência**, relação entre **cooperado e cooperativa**, processos de **verticalização** e **adaptação e flexibilidade**. Após estes primeiros passos trabalhados do método e a primeira visita realizada na Cocamar, verificou-se a necessidade da reorganização das variáveis em **10**: (1) **social**; (2) **ambiental**; (3) **internacionalização**; (4) **inovação**; (5) **transparência**; (6) **verticalização**; (7) **horizontalização/crescimento territorial**; (8) **diversificação**; (9) **gestão/governança** e (10) **transações financeiras**. E a criação de uma categoria específica para **adaptação e flexibilidade** que se mostrou relacionada às mudanças em investimentos específicos em cada uma das dez estratégias encontradas. Estas categorias de análise serviram de base para a confecção do instrumento.

As questões foram divididas entre blocos: (1) a caracterização do entrevistado; (2) questões gerais sobre mudanças no Agronegócio e na Cooperativa; (3) as questões propostas pela teoria, observação direta e documental na Cocamar; (4) questões sobre o futuro da cooperativa; e, por fim (5) questões pontuais levantadas com a leitura do primeiro estudo de caso e outras constituídas a partir da observação direta da pesquisadora.

O roteiro de questões proposto serviu como um guia para que os entrevistados mais aptos a discursarem sobre determinado tema o fizessem, de forma que nem todos os participantes foram a todo tempo respondentes das mesmas questões, mas por vezes temas discutidos se repetiram nas entrevistas.

²⁷ Encontra-se no Anexo 1

Desta maneira, as entrevistas formais foram realizadas na sede da Cocamar, na cidade de Maringá, em segunda visita à Cooperativa, nos dias 06 a 08 de Julho de 2015, com os entrevistados: o Presidente da Cooperativa, o Superintendente Administrativo Financeiro, e o Coordenador do Patrimônio Histórico, caracterizando a terceira etapa deste estudo do caso.

Os demais estudos se utilizaram deste mesmo modelo de roteiro de questões, onde naturalmente as questões particulares se alteravam conforme a Cooperativa entrevistada.

3.3.2 Coleta de dados – COOXUPÉ

O segundo caso relatado será o da Cooperativa Cooxupé.

No dia 02 de Junho de 2015, o Superintendente de Finanças e Desenvolvimento de Pessoas e o Gerente de Novos Produtos da Cooperativa ministraram uma palestra na Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo. Os relatos puderam ser gravados e transcritos. Um panorama da Cooperativa foi relatado sobre ações atuais. Conversas informais com os Superintendentes também foram realizadas.

Entre os dias 01 e 03 de Julho de 2015 as entrevistas formais com os representantes da Cooxupé foram realizadas na cidade de Guaxupé. Além o Superintendente de Finanças e Desenvolvimento de Pessoas, e do Gerente de Novos Produtos, já citados, participaram das entrevistas o Presidente da Cooxupé, o Vice Presidente, o Superintendente de Desenvolvimento do Cooperado, o Superintendente de Controladoria e Tecnologia da Informação e o Superintendente Comercial de Café, que responderam às questões que se sentiam mais aptos a discorrer devido a conhecimentos específicos e particulares de cada área de atuação.

No dia 02 de Julho de 2015 realizou-se uma visita guiada com o Engenheiro de Produção da Cooxupé pela sede da Cooperativa na cidade de Guaxupé, ao Complexo Japy (estrutura de recebimento e armazenagem da Cooxupé) e à fábrica de óleos de café, utilizando-se de **observação assistemática** da pesquisadora e novas ações da cooperativa foram desveladas, sendo também relatadas neste estudo.

3.3.3 Coleta de dados – ITAMBÉ

O estudo de caso feito pelo PENSA com a Itambé foi realizado no ano de 1997. Para a realização de novo estudo e atendimento à metodologia proposta neste trabalho, algumas etapas foram seguidas.

Primeiramente efetuou-se a leitura crítica do primeiro estudo de caso. Desta leitura emergiram as principais questões feitas à época e as questões que se levantariam no presente estudo. Foram coletados dados sobre a região onde se encontra a Itambé, a caracterização da produção local, e dados secundários sobre a Itambé e a CCPR, que agora se dividem entre Cooperativa e Sociedade Anônima, encontrados no *website* e nos informativos da Cooperativa.

Esta primeira etapa ficou caracterizada como a **pesquisa bibliográfica** e parte da **pesquisa documental** do estudo de caso.

Posteriormente, deu-se início à segunda etapa do estudo do caso Itambé. Entre os dias 29 de Setembro e 02 de Outubro de 2015 a pesquisadora esteve na cidade de Belo Horizonte para a realização da **observação direta** do estudo. Neste momento ocorreu uma visita à sede da Itambé e entrevistas formais, realizadas a partir de **roteiro de questões semi-estruturado** com o Presidente da Cooperativa e o Diretor de Gestão e Relações Institucionais. Por meio desta observação direta, gravações de áudio puderam ser feitas, o material pôde ser transcrito, materiais impressos sobre a Cooperativa puderam ser coletados para compor uma parte da **pesquisa documental** e anotações foram feitas pela pesquisadora.

3.3.4 Instrumento de coleta

O instrumento de coleta, disponível no Anexo 1 deste trabalho, identifica o entrevistado, a percepção de mudanças na Cooperativa pelo entrevistado, as transações com o cooperado, a visão de futuro do entrevistado, e focaliza categorias de análise (ou estratégias das cooperativas) e seus elementos observados, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Categorias de análise/Estratégias e elementos observados

Categoria Analisada	Elementos Observados
E1. Práticas Ambientais	Certificações, Legislação, Práticas Sustentáveis
E2. Práticas Sociais	Agregação de valor ao cooperado, Ações com a sociedade, Projetos para sucessão
E3. Internacionalização	Exigências internacionais, exportação, parcerias
E4. Horizontalização/Crescimento Territorial	Expansão da Cooperativa, Aquisição de outras cooperativas, número de cooperados
E5. Verticalização	Fornecedores, Industrias e marcas próprias, Investimentos especializados
E6. Diversificação	Gama de produtos, Produção dos Cooperados
E7. Inovação	Investimentos em novas práticas, Soluções Tecnológicas
E8. Transparência	Rastreabilidade, Identificação de produtos, Transparência com o Cooperado
E9. Gestão/Governança	Funcionamento das Assembleias, Consultorias e Auditorias, Quadro Funcional
E10. Transações Financeiras	Indicadores de desempenho, Crises, Riscos, Incentivos, Investimentos, Sobras.

Fonte: Elaborado pela autora

4. A ANÁLISE

Foram efetuadas as pesquisas a campo “caso a caso” e ao final da pesquisa o levantamento conclusivo para cada uma das categorias, observando-se o arranjo institucional ao longo do tempo, alinhado aos objetivos da pesquisa e à teoria. Apontam-se os destaques encontrados nas cooperativas, as regularidades ou padrões de estratégias, os desafios e questões, as conclusões e sugestões observadas pela pesquisadora, que serão expostas a seguir.

4.1 ESTUDO DE CASO - COCAMAR

Eu tenho 82 anos. Se eu chegar aos 100, quero acompanhar sempre a evolução, com a cabeça lúcida para entender as mudanças. Todas as manhãs você acorda sabendo que terá que domar um leão e você tem que estar apto a domar esse leão, da melhor forma. E a história te ensina. É dever de um povo preservar a sua história. Eu fico grato da Cocamar confiar em minhas mãos essa história (Reynaldo Costa, Coordenador do Patrimônio Histórico da Cocamar).

4.1.1 Introdução

O Quadro 5 apresenta uma síntese com os destaques históricos dos estudos de caso realizados com a Cooperativa Cocamar nos anos 1992 e 2002, as principais mudanças encontradas no presente estudo e as estratégias que se destacaram no caso.

Quadro 5 – Síntese Cocamar

Histórico	
➤	Fundada em 1963 com foco em café;
➤	Anos 80 – Início do processo de diversificação: algodão, seda, laranja, soja, milho, café, óleos vegetais, produtos industrializados;
➤	Anos 90 – introdução de pequenos animais (aves e suínos);
➤	A cooperativa investe em ativos específicos – laranja e bicho da seda;
➤	Entra em endividamento nos anos 90 e demonstra um excesso de setores produtivos.
2015	
➤	Passa a contar com auxílio de consultorias e especialistas – como o Rabobank – que a auxilia a identificar os principais produtos “core” da Cooperativa;
➤	Define os grãos como seu foco de atuação e os demais produtos <i>commodities</i> e os industrializados tornam-se marginais;
➤	Investimento em ILPF – Integração lavoura-pecuária-floresta para a recuperação das áreas de Arenito dos produtores;
➤	Possibilidade de retorno ao investimento em animais (aves e bovinos).
Destaque para as estratégias: Diversificação e práticas ambientais	

Fonte: Elaborado pela autora

A diversificação e integração vertical visando à industrialização eram a essência da estratégia da Cooperativa Cocamar após os anos 80. O cenário final apontava para uma diversificação excessiva aumentando a complexidade do negócio. Esta história, contada em detalhe nos estudos de caso “Cocamar: 30 anos de Desafios e Mudança”, de 1993 e “Cocamar: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional”, de 2002, ambos realizados pelo Pensa – Centro de Conhecimento em Agronegócios, da

Universidade de São Paulo, é agora revisitada no presente estudo, para compreender a mudança das estratégias refletidas no arranjo institucional observado.

A Cocamar Cooperativa Agroindustrial foi fundada oficialmente em 27 de Março de 1963, à época com o nome “Cooperativa dos Cafeicultores de Maringá Ltda.”. Ela se estabelece a partir da especialização regional em café na década de 40. Cresce com a colonização do norte do estado do Paraná e passa por uma crise em 1965, renegociando suas dívidas associadas à decadência do café. A tentativa de adicionar valor, com a industrialização do próprio café foi impedida pelas cotas de industrialização estabelecidas pelo governo, que tinha no IBC²⁸ o braço executor das políticas do setor. A partir de 1974 a cooperativa muda o estatuto e avança com outras atividades, pautada pela estratégia de crescimento via integração vertical. A soja era a nova alternativa na região.

A partir dos anos 80 a Cocamar cresceu pela via da diversificação, com algodão, seda, álcool, laranja, soja, café, óleos vegetais e investimentos em industrialização. Estes últimos impactaram os investimentos do próprio produtor, que reconverteram ou diversificaram suas atividades, como por exemplo, passaram a plantar laranja ou criar bicho da seda, atividades que demandaram um investimento em ativos específicos e que posteriormente perderam espaço na Cooperativa.

Desta maneira, o investimento em ativos específicos (k) realizados pela cooperativa, geraram investimentos específicos também por parte do produtor, impactando na flexibilidade de ambos. Ora se um produtor era induzido a plantar laranja, como membro cooperado e com direito a voto, ele não votaria a favor da saída da atividade “laranja” da Cooperativa, ainda que esta não fosse mais uma atividade rentável para a Cooperativa. A Figura 13 ilustra o modelo do Sistema Agroindustrial em que a Cooperativa se insere.

²⁸ IBC - Instituto Brasileiro do Café, autarquia criada em 1952 e extinta em 1990, “*inicialmente vinculada ao Ministério da Fazenda, tinha entre suas atribuições executar a política cafeeira nacional, prestando assistência técnica e econômica à cafeicultura além de controlar a comercialização do café. No início da década de 1960 passou a integrar o Ministério da Indústria e Comércio*” Disponível em <[http://www.arquivonacional.gov.br/media/Ibc%20final%201%20ago\[1\].pdf](http://www.arquivonacional.gov.br/media/Ibc%20final%201%20ago[1].pdf)>. Acesso em 03 Ago 2015.

Figura 13 – Modelo do SAG - Cocamar

Fonte: A autora

O que se exemplifica por meio do modelo simplificado da Figura 13 é que produtores (t_1 e t_2) fizeram investimentos em ativos específicos (k maior que zero) para poder transacionar com a Cooperativa, que por sua vez fez investimentos específicos (t_5), industrializando parte de seus processos (outros continuaram sendo feitos pelas indústrias compradoras dos produtos da Cocamar). A entrada da Cooperativa em setores diversificados gerou questões postas à época do estudo realizado em 1993. Como financiar esta estratégia de crescimento? O aporte de recursos próprios seria impossível.

Isto acabou por resultar no aumento do endividamento. Tal fato gerou situação de crise aguda, com a intervenção informal, dos bancos credores. Neste momento uma desmobilização seria necessária, saindo de setores com resultados ruins. Mas como proceder quando a cooperativa se engaja em uma estratégia de diversificação que implica em investimentos do cooperado com baixa liquidez? O presente estudo busca observar as estratégias adotadas ao longo do tempo, trazendo 10 delas sugeridas pela teoria, e encontrou destaque nas estratégias de **diversificação e práticas ambientais**.

Na sequência serão apresentadas as seções: **(1)** a caracterização da região, da produção e da Cooperativa Cocamar; **(2)** Dimensões estratégicas ao longo do tempo, com o foco nas categorias propostas pela teoria (Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras) **(3)** A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais; **(4)** A relação das questões pontuais levantadas nos estudos de caso anteriores e das questões do presente estudo, vistas

sob o aporte da teoria da Nova Economia Institucional fomentando a discussão ao final do relatório.

4.1.2 Caracterização da região, da produção e da cooperativa Cocamar

Denominada em seu estatuto, atualizado no ano de 2015, sob a Razão Social COCAMAR COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL, a Cooperativa possui o endereço de sua Administração Central na cidade de Maringá, no estado brasileiro do Paraná, e conta com 68 unidades operacionais, dentre as quais estão: Altônia; Alvorada do Sul; Ângulo; Apucarana; Arapongas; Assaí; Atalaia; Bela Vista do Paraíso; Cambé; Carlópolis; Cianorte; Congonhinhas; Cruzeiro do Oeste; Douradina; Doutor Camargo; Floraí; Floresta; Guerra; Icaraíma; Iepê; Iporã; Ivatuba; Ivinhema; Jaguapitã; Japurá; Jussara; Londrina; Maringá; Nova Andradina; Nova Esperança; Ourizona; Paçandu; Paraíso do Norte; Paranacity; Paranavaí; Pitangueiras; Presidente Prudente; Primeiro de Maio; Rancho Alegre; Rolândia; Sabáudia; Santa Cecília do Pavão; Santa Mariana; São Jerônimo da Serra; São Jorge do Ivaí; São Sebastião da Amoreira; Serrinha; Sertaneja; Sertanópolis; Tamarana; Tapira; Terra Boa; Tuneiras do Oeste; Umuarama; Warta.

O Quadro Social da Cooperativa conta com cerca de 11.983 membros e o Quadro Funcional por 2.436 membros²⁹. A Administração da Cooperativa está formada pelo **Conselho de Administração**, a **Diretoria Executiva** e as **Superintendências**. O Presidente, no ano de 2015, é o Sr. Luiz Lourenço, compondo o atual Conselho de Administração (Mandato 2014-2017) junto ao Vice-Presidente Antonio Pedrini e 13 Conselheiros. A Diretoria Executiva está composta pelo Presidente Executivo, o Vice-Presidente de Gestão e Operações e o Vice-Presidente de Negócios. As Superintendências, por sua vez, se dividem em três áreas: Operações, Negócios, e Administrativa e Financeira.

As atividades da Cooperativa correspondem a recebimento, beneficiamento, padronização, industrialização e comercialização de: soja, milho, canola, algodão, café, laranja, girassol e trigo; Industrialização e comercialização de sucos envasados, maioneses e molhos, e proteína vegetal; Fornecimento de insumos agropecuários: Fertilizantes, Corretivos, Defensivos Agrícolas, Sementes, Produtos Pecuários, Peças e Implementos e Lubrificantes e Combustíveis.

²⁹ Dados de 2014, segundo o Estatuto disponível no site da Cooperativa.

No âmbito industrial, a Cooperativa conta com (1) Indústria de Produtos de Varejo: (a) Refino e Envase de óleos; (b) Sucos/bebidas a base de Soja e Maioneses/Molhos e (c) Máquina e Torrefadora de Café; (2) Indústria de Produtos de Commodities – Processamento de Oleaginosas; (3) Fábrica de Ração/Suplemento Mineral; (4) Unidade de Cogeração de Energia Elétrica; (5) Indústria de Fios – Algodão e Sintéticos; (6) Usina de Preservação de Madeira.

A capacidade de Armazenagem da Cooperativa totaliza 1.036.000 toneladas. A produção agrícola em recebimento dos principais produtos totalizou, em 2014, 2.182.794 toneladas, assim divididas entre os principais produtos: Soja em grãos - 896.363t, milho em grãos - 824.654t, trigo em grãos – 122.037t, café (beneficiado) – 18.032t, laranja – 321.708t.

A produção industrial está dividida em 4 grupos: Commodities, Varejo, Fios e Energia:

Figura 14 - Produção Industrial / Estruturas

Descrição	Localização	Capacidade Instalada
Grupo 1 - Commodities		
• Extração de Óleos e Farelos	Maringá PR	3.000 t de soja/dia
• Usina de Preservação de Madeira	Presidente Castelo Branco PR	765 peças/dia
• Misturador de Resíduos Vegetais	Maringá PR	182 t/dia
• Fábrica de Suplemento Mineral	Maringá PR	96 t/dia
Grupo 2 - Varejo		
• Refino de Óleos	Maringá PR	500 t de óleo degomado/dia
• Envase de Óleos - PET	Maringá PR	32.400 caixas/dia
• Envase de Óleos - Latão	Maringá PR	2.800 unidades/hora
• Envase de Álcool	Maringá PR	1.440 caixas/dia
• Torrefadora de Café	Maringá PR	3.900 t de café torrado/ano
• Sucos / Néctares e BBS	Maringá PR	2.700.000 litros/mês
• Proteína Vegetal (ALWIN SOY)	Maringá PR	3.000 kg proteína vegetal/hora
• Maioneses e Molhos (Catchup e Mostarda)	Maringá PR	1.600 t/mês
Grupo 3 - Fios		
• Indústria de Fios (Algodão e Sintéticos)	Maringá PR	650 t de fios/mês
Grupo 4 - Energia		
• Usina de Cogeração de Energia Elétrica	Maringá PR	13 MWh

Fonte: Cocamar

O faturamento total da Cooperativa no ano de 2014 totalizou R\$ 2.757.371.000, sendo este valor dividido entre produtos agrícolas (18,76%), industrializados (58,53%), insumos (22,49%) e outros (0,22%). A Cocamar detém as seguintes marcas voltadas para o varejo: Cocamar, Café Maringá, Purity, Suavit e Talento.

Figura 15 – Marcas Cocamar

Fonte: Cocamar

A Cocamar destaca em seu site as certificações “GMP+Certification Scheme Animal Feed Sector” e “NBR ISO 9001:2008” além das seguintes premiações:

- Prêmio Citrix (de âmbito mundial), por inovação em tecnologia de informação, concedido em 2008 pela Citrix após análises de cases de sucesso de todo o mundo;
- Prêmio Von Marthius de Sustentabilidade (2010);
- Prêmio Cooperativa do Ano (diversas vezes) oferecida por OCB e Revista Globo Rural;
- Prêmio Melhor Organização do Agronegócio (Revista Istoé Dinheiro);
- Prêmio Melhor Organização do Agronegócio (Revista Visão);
- Prêmio Sustentabilidade, concedido diversas vezes pela Revista Amanhã;
- Prêmio Meio Ambiente, concedido diversas vezes pela Revista Expressão.

A Cooperativa conta com os projetos: (1) “Campanha Purity Cocamar”, com o objetivo de potencializar as vendas do suco; “Uniforme sustentável” de destinação de uniformes usados; “Alimente-se bem” projeto de reeducação alimentar e qualidade de vida; “Valor da Vida”, com ações para gestantes; “Aniversariante do mês” presenteando com um kit da Cooperativa o colaborador; “Tempo de Casa”, uma homenagem ao Colaborador que está há mais de dez anos na Cooperativa; “Fazendo Arte com Sabor”, desenvolvendo a conscientização para a responsabilidade socioambiental junto a Escolas Municipais de Maringá; “Programa Jovem Aprendiz”, atendendo 12 unidades da área de atuação da Cocamar, com oportunidades para o primeiro emprego de jovens das regiões; “Programa Inverno Solidário”, programa de voluntariado e arrecadação de doações para a comunidade

carente de Maringá e região; “Centro de Formação em Futebol Cocamar”, incentivando a prática de esportes para jovens de 7 a 15 anos; “Coral Cocamar”, composto por colaboradores, cooperador, familiares e comunidade em geral para a prática de atividade cultural; “Projeto Cultivar”, promovendo a sustentabilidade, inclusão social e geração de renda, atuando no reflorestamento e reconstituição das áreas de preservação permanente e de matas ciliares.

A Cocamar possui mais de 220 entidades cadastradas espalhadas pelas regiões atendidas, que recebem algum tipo de auxílio da Cooperativa, mantendo uma política de patrocínio e doação, de acordo com o sétimo princípio cooperativista, o do Interesse pela Comunidade.

A Cooperativa tem ainda as seguintes empresas parceiras: Provopar Paraná, Unimed Maringá, Sicredi, Sescop/PR, Bayer Cropscience, Conselho Municipal da Infância e Adolescência, Encontro Fraternal de Vasconcelos e Promotora Regional do Trabalho.

A Cooperativa dispõe de *Website* (<http://www.cocamar.com.br/>) com acesso a conteúdo interno para Colaboradores e Cooperados, Jornal impresso e eletrônico (<http://www.jornalcocamar.com.br/>). Para os Cooperados, a Cooperativa dispõe ainda de Programas como o “Programa Cooperjovem”, “Projeto Escola no Campo - Syngenta”, LiderCoop – Programa de Lideranças Cooperativistas Cocamar; “Grupo de Relacionamento Cooperativista”; “Núcleo Feminino”; “Núcleo Jovem” e “Lidercoop Jovem”.

A Cocamar destaca em seu Website alguns momentos principais de sua história, conforme demonstrado no Quadro 6:

Quadro 6 – Histórico Cocamar

HISTÓRICO	
1963	Fundação.
1967	Início da diversificação com o algodão.
1972	Construção do primeiro armazém graneleiro com fundo em V do Paraná.
1975	Início da expansão de unidades pela região.
1979	Inauguração da primeira unidade de produção de óleo e farelo de soja do Paraná.
1989	Início de uma nova fase, quando o então diretor de industrialização e comercialização Luiz Lourenço ascendeu à presidência. Até então, eram várias unidades industriais: produção de óleo e farelo de soja, óleo de caroço de algodão, refino e envase de óleos vegetais, fiação de algodão, fiação de seda, café torrado e moído.
1992	Entre as pioneiras no Brasil em programa de terceirização de serviços. Nesse mesmo ano, inovou ao divulgar o sistema de café adensado e o cultivo de canola no Brasil.
1993	Ingressou no segmento alcooleiro.

1995/96	Desenvolveu com sucesso um amplo programa de reestruturação de suas dívidas.
1997	Deu início ao programa de integração lavoura e pecuária na região noroeste do Paraná.
2003	Inaugurou um novo conjunto de indústrias (néctares de frutas, bebidas a base de soja, maioneses, catchup e mostarda).
2006	A Cocamar deixa o setor alcooleiro e o de seda para focar em grãos.
2010	Arrenda 24 unidades de negócios da Corol, no norte do Estado, expandindo sua atuação.
2011	Cocamar é a 37ª empresa mais inovadora do Brasil.
2012	Faturamento histórico de R\$ 2,010 bilhões, com 11,8 mil associados, o dobro em relação a 2010.
2013	Celebração dos 50 anos da cooperativa reúne pioneiros e autoridades num evento de aniversário em Maringá. Revista Época elege a Cocamar entre as melhores empresas do agronegócio brasileiro.
2014	Planejamento estratégico prevê Cocamar dobrando de tamanho até 2020.

Fonte: Cocamar

4.1.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo

Entre os anos de 1994 e 1995 a Cooperativa passava por sua pior crise financeira. Em 1995 houve dezenas de demissões de funcionários na Cooperativa, estabelecimento de planos de contenção de custos, inclusão de pessoas enviadas pelos Bancos para ajudar e assegurar à Cooperativa o auxílio destes bancos. De 1998 para frente as renegociações foram feitas e a Cooperativa começou a se recuperar. O maior desafio neste momento para a Cooperativa era o de que os cooperados continuassem acreditando, entregando seus produtos, contando com a segurança de que receberiam o pagamento corretamente, e foi isso que fez com que a cooperativa se reerguesse (Alair Zago, Superintendente Administrativo Financeiro).

Serão apresentadas a seguir, as descobertas realizadas no âmbito das seguintes categorias analisadas: Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras.

4.1.3.1 Práticas ambientais

O Novo Código Florestal Brasileiro, regido pela Lei nº 12.561, de 25 de Maio de 2012³⁰ (que revoga o Código Florestal Brasileiro de 1965) traz, entre outras, medidas

³⁰ Novo Código Florestal Brasileiro, disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm> Acesso em 13 Jul 2015.

impostas para áreas de Reserva Legal (RL) e Áreas de Preservação Permanente (APPs). Além disso, ele instituiu o CAR – Cadastro Ambiental Rural³¹, cadastro eletrônico obrigatório de Imóvel Rural, Imóvel Rural de Povos e Comunidades Tradicionais ou Imóvel Rural de Assentamento da Reforma Agrária, o que tem afetado diretamente o produtor e sua propriedade rural. As Cooperativas têm assumido um importante papel no fornecimento de informações e auxílio ao produtor rural na legalização de sua propriedade agrícola. A Ocepar³², por exemplo, tem firmado ações com as Cooperativas do estado do Paraná para instruírem seus membros associados acerca do tema.

A Cocamar tem levado às suas unidades, técnicos e/ou consultores especialistas para a realização de palestras acerca das novas normas ambientais, os procedimentos de realização do CAR, e informações de Normas Regulamentadoras (NRs) em vigência que precisam ser cumpridas pelo produtor, como forma de orientá-lo em questões como, por exemplo, a do descarte de embalagens. A Cooperativa não tem cobrado o cumprimento das normas ou exige certificação, mas tem promovido essa orientação de forma que o produtor seja motivado a adotar os procedimentos apropriados no âmbito ambiental.

A Cocamar conta com um processo regulamentado de recolhimento e descarte de embalagens de defensivos, que podem ser levadas pelo produtor até a Unidade Operacional mais próxima de sua propriedade.

Para os pequenos produtores, especialmente de café e laranja, a Cocamar tem adotado o sistema FLO³³ (comércio justo). Há um programa que utiliza os recursos dessa certificação para que o produtor construa em sua propriedade um local adequado para separação de inseticidas, herbicidas e fertilizantes. O trabalho de ensinar a destinação bem como informar a legislação é também explicado nas Pré-Assembleias que ocorrem duas vezes ao ano, antes da Assembleia Geral e sempre tem em sua pauta um tópico reservado às questões ambientais.

Ainda sobre o recolhimento das embalagens, os colaboradores que trabalham nas unidades operacionais, realizam a consulta através dos sistemas de tecnologia, se o produto foi adquirido na Cooperativa. A compra de todo defensivo, herbicida ou fertilizante vendido na cooperativa passa primeiramente por um receituário agrônomo, que fica registrado no sistema de informação da Cocamar. As vendas técnicas são realizadas por técnicos ou

³¹ CAR – Cadastro Ambiental Rural. Disponível em <<http://www.car.gov.br/>> Acesso em 13 Jul 2015.

³² Sistema Ocepar – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Órgão de representação do sistema cooperativista Paranaense. Disponível em <<http://www.paranacooperativo.coop.br/>>. Acesso em 13 Jul 2015.

³³ FLO - Fairtrade Labelling Organizations Internacional. Disponível em <<http://www.fairtrade.net/>> Acesso em 13 Jul 2015.

agrônomos que por vezes visitam as propriedades e ficam alocados nas unidades regionais para assistir os cooperados.

Em 1997 a Cocamar deu início ao programa “Integração Lavoura-Pecuária- Floresta - ILPF”, em uma parceria com a Embrapa e as empresas Dow Agrosiences, John Deere, Parker e Syngenta. O solo do noroeste do Paraná, onde atua a Cocamar, é constituído por Arenito Caiuá, formação frágil, não ideal para a produção agrícola, praticada ao longo dos anos de forma extensiva na região, sem que houvesse reposição de nutrientes neste solo. A Figura 16 localiza a área do Arenito no estado do Paraná.

Figura 16 – Região de Arenito no estado do Paraná

Fonte: Cocamar

A ILPF propõe ações de reposição de nutrientes no solo, combinando o plantio da soja (ou outra cultura) intercalado com a pecuária e ainda a plantação de eucalipto de que fornece sombra para o gado, de forma que tal prática atenda em especial as solicitações de compradores europeus, quanto ao bem-estar animal. A Figura 17 demonstra o funcionamento do processo de rotação adotado na Unidade de Difusão de Tecnologia da Cocamar, situada no município de Iporã (PR).

Figura 17 – Safras e culturas ILPF

Fonte: Cocamar

Os estudos e práticas que fazem uso da ILPF tem permitido o melhoramento do solo na área de atuação da Cocamar, além de ser, segundo Luiz Lourenço, Presidente da Cooperativa, “*um projeto de sustentabilidade de sucesso, que alia práticas ambientais, sociais e econômicas*”. A Figura 18 demonstra o tratamento do solo e o segundo ano de plantio de soja na fazenda de um produtor cooperado (em 1 e 2) e o plantio de pastagem pós-

soja e plantação de eucalipto e criação de gado na Unidade de Difusão de Tecnologia da Cocamar em Iporã (em 3 e 4).

Figura 18 – Imagens ILPF

Fonte: Cocamar

A Cooperativa afirma que um dos primeiros trabalhos que existiu sobre ILPF foi na Cocamar, a partir de um projeto desenvolvido junto com o IAPAR – Instituto Agrônômico do Paraná. O Presidente da Cooperativa explica que a soja foi o produto mais adaptado para o programa:

Precisávamos arranjar uma solução para terra arenosa. Em terra arenosa não se planta, apenas se faz pasto. Primeiro entramos com cana, laranja, mas como era muito solo, precisou ser soja mesmo. A vegetação no arenito tem proteína baixíssima pro boi. Ai começa o programa de ILPF. (...) A chave do processo para o sequestro de carbono é a quantidade de palha onde ele está plantando a soja. (...) Enquanto se planta o milho, se planta a *brachiaria* no meio. Antigamente se via a *brachiaria* como uma praga, hoje é uma benção! O cidadão pode usar a *brachiaria* como cobertura também. Ela mantém a área úmida e tem proteína. O animal come menos capim, vai ser abatido mais cedo. (Luiz Lourenço)

É visível o aumento da produtividade nas áreas onde o programa de ILPF está atuando e a Cocamar dispõe ainda de técnicos treinados para ensinar os produtores como realizá-lo.

4.1.3.2 Práticas sociais

A formação das próximas gerações é pauta presente na Cooperativa. Em Assembleia realizada com os cooperados³⁴ verifica-se que a preocupação em manter o filho ou um herdeiro próximo do produtor cooperado não é somente da Presidência, Diretoria ou Superintendências da Cooperativa, mas do próprio associado, que indaga sobre as ações e programas para jovens e mulheres/esposas na Cooperativa.

A Cooperativa mantém programas para jovens, em categorias que enquadram aqueles até 15 anos, até 25 anos e depois dos 30 anos. As informações levadas a esse público vão desde a iniciação na prática cooperativista até os conhecimentos em gestão da propriedade e novas tecnologias.

Para as mulheres, sejam elas cooperadas ou esposas e filhas de cooperados, existem programas específicos³⁵, que levam conhecimento, ensinam a operar equipamentos e entender a produção. Na edição do mês de Junho de 2015 do jornal periódico da organização, o Jornal Cocamar, é contada a história da cooperada que assumiu a propriedade agrícola após o falecimento de seu esposo e tornou-se campeã de produtividade no último concurso de produção de soja promovido pela Cooperativa.

Há 20 anos não era assim, mas nos últimos dez anos estas ações tem ganhado corpo e a preocupação da Cooperativa:

Nós não sabemos como vai ser a reação dessa nova geração em relação à Cooperativa. Esse pessoal é muito prático, gosta de fazer negócios pela Internet, ter o maior ganho possível, aproveitar todas as situações. E sabemos que estar na Cooperativa é viver em comunidade. Ela precisa fazer o que for melhor considerando todos os aspectos, para sobrar mais no final. Isso não quer dizer que irá fazer o melhor negócio em cada oportunidade. E temos procurado dizer isso aos jovens e às mulheres, que o ganho de estar aqui é pela maior agregação de valor naquilo que eles fazem no dia-a-dia na propriedade para poder devolver a eles o melhor resultado. (Alair Zago)

A Cooperativa acredita que o funcionário entende a cultura cooperativista, mas que em muitos momentos o cooperado se esquece do conjunto de benefícios oferecidos pela

³⁴ Pré-Assembleia realizada em 27 de Janeiro de 2015 na sede da Cocamar, na cidade de Maringá/PR.

³⁵ Programas para jovens e mulheres disponíveis no site da Cocamar:
<http://cocamar.com.br/projetos_relacionamento>

Cooperativa (assistência técnica, estrutura de recebimento de produtos, armazenagem, logística, segurança) e olha exclusivamente o preço. Espera que a Cooperativa tenha sempre o melhor preço e se não tem, vende sua produção para o concorrente. *“Mas sabemos, por meio de muitos depoimentos, que para muitos cooperados e produtores da região, sem a Cooperativa eles não seriam mais produtores”*, segundo Alair Zago. Foi também relatado o fato de que alguns produtores vendem seus produtos para Cerealistas da região ou outros concorrentes e não recebem o pagamento, sendo este um dos fatores que influencia na fidelidade do cooperado.

Além disso, as relações pessoais conflituosas e desobedecimento às regras do estatuto podem ser fatores de desligamento do cooperado da cooperativa, o que não é comum, mas pode ocorrer em um pequeno número de casos, menor do ocorre por motivo de desligamento devido à venda de propriedade ou dificuldades financeiras do produtor.

A rentabilidade da produção no campo tem aumentado, estimulando os jovens a permanecerem no campo com as atividades produtivas de seus pais.

Tivemos uma melhoria considerável. Como os negócios passaram a dar dinheiro, é comum ter o filho tocando o negocio ate mesmo junto com o pai. Isso melhorou bastante. Agora os jovens são o futuro da agricultura. Temos trabalho de transferência de tecnologia. Não é só a Cocamar. O Cooperativismo em geral tem. Temos, por exemplo, o Dia de Campo. O cidadão aprende e traz a família, além de conhecer as tecnologias que ele gostaria de aplicar na área dele. O governo oferecia esse trabalho no passado. Hoje não oferece mais. A cooperativa tem que fazer pesquisas e demonstrar todas as tecnologias possíveis. O pequeno produtor, que é nosso maior cliente, vai lá, se interessa e adota na sua produção. Os Dias de Campo acontecem duas vezes por ano, verão e inverno – Safratec. Acontecem palestras, demonstrações, inclusive com gente do exterior. Fazendeiros americanos vêm dar palestras. Às vezes vêm produtores muito resistentes à tecnologia. É um trabalho difícil. Mas está melhorando bastante. (Luiz Lourenço).

4.1.3.3 Internacionalização

A Cocamar trabalha com registros e produtos regulamentados de acordo com cada região do país. Isso não é diferente para os países importadores. As normas seguidas baseiam-se nos critérios exigidos internacionalmente pelos compradores como Japão, China, Europa, Ásia e Oriente Médio.

A Cooperativa não mantém parcerias com outras cooperativas fora do país e nem pretende buscar novos mercado externos. O aumento de exportações seria consequência dos planos de crescimento no mercado interno. O Planejamento Estratégico recentemente

elaborado pela Cooperativa tem como meta dobrar o faturamento da Cooperativa até o ano de 2020, o que não parece ser impossível, tendo visto que a cada cinco anos a Cooperativa efetivamente dobra o seu faturamento e as ações para tal feito estão sendo planejadas.

Temos como foco aumentar o tamanho internamente. Supondo que eu tenha 10% do meu volume em exportações, se eu dobrar de tamanho, provavelmente também vou dobrar meu volume de exportações, mas provavelmente para um mercado conhecido, porque quando você exporta *commodities*, seja ele soja, farelo, óleo, milho, você já conhece os mercados. Ou é Europa, Ásia, China, Japão ou Oriente Médio. Ou quem sabe se a gente for para um outro segmento, como o segmento de carnes, por exemplo, poderíamos direcionar para os nossos produtores - afinal isso é matéria prima para carne - aí sim essa carne seria objeto de exportação, mas também para mercados já conhecidos, (Alair Zago)

A Cooperativa mantém exportações desde o período em que o café era seu principal produto. Neste ano de 2015 o grande volume de exportações está representado por milho e soja, representando 20% da produção comercializada e deverá se manter nesta proporção. O mercado interno ainda é bem maior, inclusive pela representatividade da produção avícola na região. Fora do Brasil também não há parcerias com outras cooperativas.

4.1.3.4 Horizontalização/Crescimento Territorial

Está nos planos da Cocamar expandir a sua área de atuação para regiões do sudoeste do estado de São Paulo e sul de Mato Grosso do Sul. Para a definição de um novo plano estratégico para os próximos anos, a Cocamar contratou o *Rabobank*, Instituição financeira de origem Holandesa que se propõe a apresentar soluções estratégicas e financeiras para organizações ligadas ao agronegócio. Os planos de faturamento preveem a meta de 3 bilhões no ano de 2015 e 6 bilhões de faturamento no ano de 2020.

Foram definidas estratégias, investimentos e planos de ação para que esse plano aconteça, com foco em aumentar participação onde a Cooperativa está, na região do norte do Paraná, que foi incorporada em 2010, com o objetivo de atingir de 50 a 55% de participação. Definiu-se a divisa de SP com PR como área de atuação. A Cooperativa já mantém duas unidades em SP e deve aumentar a participação na região de Candido Mota, Assis, na divisa com o norte velho do estado e no MS também. Duas unidades foram montadas, em Nova Andradina e Ivinhema, e há previsão mais quatro unidades nesta região.

No ano de 2010 a Cooperativa arrendou 24 unidades de negócios da Corol³⁶ no norte do estado do Paraná, expandindo a sua área de atuação.

Avançamos na região de Rolândia, onde após a quebra da Corol fomos atender o produtor. Lá era uma cooperativa menor que a Cocamar, cuja potencialidade da área é maior. A área era dividida entre a Corol, outras cooperativas e outras grandes empresas Cerealistas. Cerealista não existe em região onde o cooperativismo é forte. Cerealista existe em áreas onde o cooperativismo é fraco, pois ali ela consegue manter uma margem. Estamos há quatro safras na região e nos demos bem. A margem de tudo que era vendido lá era mais cara para o produtor, então colocamos o nosso preço, que é igual para todo cooperado e impusemos dificuldades para as Cerealistas. Temos agora uma participação de 30% e queremos dobrar o recebimento para 60% ou chegar a 70%. No futuro teremos uma Cocamar nessa região maior do que temos aqui hoje. O problema é que as estruturas de recebimento por lá estão muito velhas. Primeiro será necessário trocar, aumentar tudo para poder dar fluxo. Pretendemos fazer também um acordo operacional com cooperativas da região de Candido Mota (SP) e Nova Andradina (MS). (Luiz Lourenço)

Faz parte dos planos de crescimento da Cocamar aproximar-se de cooperativas que atuam ou estão na fronteira de regiões em que a Cocamar opera: “(...) *para que possamos fazer uma fusão, incorporação ou junção, pra gente poder fazer esse crescimento que planejamos pro futuro*”, afirma Alair Zago.

Como lidar, no entanto, com a resistência dos novos cooperados? Esse tem sido um desafio para a Cocamar especialmente em regiões que eram operadas por Cooperativas que entraram em dificuldades financeiras ou não puderam honrar os compromissos com os cooperados. Na região de Londrina, em que a Corol atuava, há um histórico de muitas dificuldades com cooperativas. Muitas cooperativas já quebraram na região e isso faz com que produtores deixam de acreditar no sistema cooperativista.

Restaurar a credibilidade e a confiança do cooperado nessas regiões têm levado técnicos da Cocamar a campo para atrair mais cooperados explicando o funcionamento da Cooperativa e as vantagens de se associar a ela.

O cooperado de uma área que quebrou se sente mal, desconfiado, Acha que cooperativa é algo ruim. Temos equipes que vão a campo conversar com ele, convencer o produtor que somos diferentes, pagamos melhor preço, distribuímos resultado no final do ano, que vamos entregar tal produto e não entregamos outro. Tem intermediário cerealista que entregava adubo sem marca. E a gente diz que está vendendo o produto “X”, de marcas como Cargill, Yara, Fertipar, cada um tem uma qualidade. E entregamos exatamente o que ele comprou. Algumas cooperativas em

³⁶ Em 2010, a Cooperativa Agroindustrial de Rolândia – Corol – acumulava mais de 300 milhões em dívidas. Neste ano a Cocamar realizou uma fusão com esta Cooperativa, incorporando grande parte de seus cooperados. Disponível em <<http://www.gazetadopovo.com.br/vida-e-cidadania/maringa/fusao-da-cocamar-e-corol-criara-segunda-maior-cooperativa-do-parana-29je07cub3mgxyx587mrq5v7y>>.

áreas que temos interesse têm conversado com a gente: “o que podemos fazer?” Eu respondo: “Vamos juntar!”. Mas juntar sempre tem uma dificuldadezinha, o pessoal não quer perder emprego, não quer perder representação política. (Luiz Lourenço)

Com o objetivo de dobrar o faturamento até 2020, expandir a região de atuação é uma meta inspirada na estratégia de outra Cooperativa, a Coamo³⁷.

Vamos expandir a região norte do Paraná e agregar as regiões novas que têm ótima perspectiva. A Coamo sempre foi crescendo porque ela teve como estratégia isso. Em Toledo quebrou uma cooperativa grande. A área foi vendida e a Coamo comprou. Em Guarapuava a área foi a leilão e a Coamo comprou. Outra no norte, a Coamo comprou. Se espalhou para os estados de MS, SC, assim a Coamo começou a ampliar suas atividades não só na área dela. A Coamo comprou em Toledo, mas respeita a área de Palotina. (Luiz Lourenço)

4.1.3.5 Diversificação

No primeiro estudo de caso realizado, entendeu-se que a diversificação era a principal estratégia de crescimento da Cocamar. Já neste estudo ela é vista pela Cooperativa mais como um problema do passado. Em 2014, em um trabalho realizado entre a Cocamar e o Rabobank, um novo Planejamento Estratégico foi elaborado para os próximos anos da Cooperativa. Luiz Lourenço reconhece que no passado a diversificação excessiva foi um problema para a Cooperativa.

Vamos crescer em território, como a Coamo. A ideia é não diversificar, mas crescer. Nos demos mal na diversificação, no passado. Você não sobrevive se não crescer. Ao menos se deve crescer mais do que a inflação. Sobreviverão as cooperativas que conseguirem fazer disso uma realidade. (Luiz Lourenço)

Foi estabelecido neste plano estratégico, que a Cooperativa deveria separar seus produtos em principais e adjacentes. No “**Core Business**”, ou no “coração” da Cocamar, está a área de grãos. Produção de Soja, milho, trigo, óleo de soja, e fornecimento de insumos da área de grãos. Todo o foco da cooperativa tem que ser dado a esse negócio. Há também os **negócios adjacentes** do cooperado: Café, laranja, rações, suplementos minerais e combustíveis. Os negócios adjacentes fortalecem o negócio principal. Por exemplo: Quando a

³⁷ A Coamo Agroindustrial Cooperativa de Campo Mourão/PR conta, no ano de 2015, com 115 unidades localizadas em 68 Municípios nos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul, e mais de 27 mil associados. Disponível em <<http://www.coamo.com.br/>>.

Cocamar vende o óleo diesel ao produtor, se está fortalecendo a relação entre os agentes e espera-se que o produtor vá entregar a soja para a Cooperativa. Quando se compra café de um produtor, e ele também produz soja, certamente irá entregar soja para a Cooperativa.

Há também **as adjacências fracas**. Negócios que não estão vinculados ao principal cliente e dono, ou seja, não estão ligados ao produtor. Como por exemplo, a produção de fios, que foi uma atividade ligada ao produtor da Cocamar quando havia a fiação. Ela não existe mais, mas mantém-se a fiação porque foi um investimento em ativo específico feito e é um pequeno negócio rentável.

No caso de maioneses e molhos também não estão ligado ao nosso produtor, assim como as bebidas e álcool gel. São adjacências fracas. Não quer dizer que a Cooperativa terá que abandonar esses negócios. Porém, se houver um capital para investir, deve-se investir primeiro no principal negócio, se houver demanda. Se não houvesse demanda do principal, investir-se-ia nos demais nesta sequência. Como a demanda no *core* é grande, praticamente não vai se investir nos demais negócios. São áreas em que a Cooperativa vai atuando e levando enquanto houver rentabilidade. Há também o objetivo de levar alguns produtos industrializados pra fora do país, com a exportação de uma pequena quantidade desses produtos, buscando novos mercados, mas não é o foco da Cocamar.

Geralmente, o cooperado da Cocamar produz mais de um produto. A maioria produz soja e milho. Cerca de 80% dos produtores estão enquadrados nessa situação. Mas há também aqueles que produzem soja e canola ou soja e trigo. Já os produtores de café ou laranja costumam trabalhar apenas com esses produtos.

O que vem surgindo na região é a produção agrícola, de soja e milho, intercalada com a produção pecuária, devido ao programa de Integração Lavoura-Pecuária-Floresta (ILPF). O produtor faz a rotatividade da produção, recuperando solo e pastagem, e a cooperativa fornece os insumos necessários. Em algumas regiões o produtor também planta o eucalipto e faz áreas de reflorestamento. Desta maneira ele tem também como produto a madeira, que é comprada pela Cocamar como combustível para mover os secadores e utilizar nas caldeiras da Cooperativa. O projeto ILPF tem motivado a Cooperativa a pensar no gado como um produto de interesse futuro:

Hoje a Cocamar tem interesse no grão. Talvez no futuro a gente tenha interesse na carne. Por que não? Fazer um frigorífico, com boi de qualidade, animais jovens, uma carne de primeira. Esse é o plano, mas tem que haver um volume de produção adequado para uma estrutura dessas. Com uma carne nobre é provável que no futuro a gente vá entrar nesse mercado. (Luiz Lourenço)

O Presidente da Cooperativa admite que, no passado, alguns setores nos quais a Cooperativa tentou operar não trouxeram os resultados esperados, de forma que não beneficiavam um grande número de cooperados ou não trazia a rentabilidade desejada.

Entramos no mercado da cana, mandioca, seda, suínos e aves e não foram pra frente. Nosso problema é que já tem muitos frigoríficos aqui. Não tem espaço pra crescer. A margem é muito pequena e oscilante. A Itália, que era o grande exportador de seda, quebrou e tivemos que desativar a indústria, transferindo o remanescente para a China. Quanto à cana, ajudava pouca gente, na verdade. Se a gente faz um projeto muito grande e beneficia 200, 300 pessoas, com 12000 cooperados não ajuda muito. A seda era um projeto social importante, mas não trazia rentabilidade. A mandioca também era assim. O produtor não é fiel. Quando estava subindo o preço, vendia pra outro, então saímos fora. Construímos três indústrias e vendemos. Preferimos ficar onde está. Desistimos de fazer projetos de integração. Integração hoje só em cima desse projeto ILPF. A cooperativa ainda não trabalha com animais [trabalhou no passado com suínos]. Já fez parte das nossas estratégias. No momento a gente deu uma segurada. Ano passado fizemos estudos para entrar no mercado avícola, mas a decisão ainda é de aguardar mais um pouquinho e continuar os estudos. (Luiz Lourenço)

Assim, o crescimento via diversificação parece uma questão ainda não resolvida pela Cocamar. Enquanto os discursos parecem concordar que a diversificação trouxe mais problemas do que benefícios no passado, as intenções para o futuro continuam sendo o ingresso em outros setores (avicultura e gado).

4.1.3.6 Verticalização

A Cocamar compra de terceiros parte dos insumos para industrialização que compõem o produto final de varejo, como as embalagens dos sucos, das garrafas de óleo. Além disso, existem os fornecedores de fertilizantes, herbicidas, fungicidas, inseticidas, sementes, peças, implementos, combustíveis, lubrificantes, representados pelas grandes multinacionais com quem a Cocamar mantém negócios. Já a ração é produzida na própria Cooperativa, por duas fábricas pequenas. A Cocamar fornece ração para os pecuaristas e produtores da região.

Sobre ter problemas contratuais com fornecedores, a Cooperativa afirma que não há. As indústrias trabalham com processo ISO 9000, há padrões de certificação. Os fornecedores são qualificados, os produtos feitos com especificações técnicas e todos seguem os padrões.

A Cooperativa não detém ativos tão específicos tais que a diferenciem de outras cooperativas ou empresas. Procura-se ter balances de primeira linha, áreas de classificação e recebimento de produtos preparadas, com equipamentos adequados para agilizar o processo

de recebimento, armazéns preparados pra que não se perca e não se estraguem produtos. Há investimento do produtor em tecnologia no campo, na produção, com aplicação dos melhores fertilizantes, compra das melhores sementes, aplicação adequada de herbicidas, fungicidas e inseticidas, para se ter uma maior produtividade. Investe também em equipamentos, como colheitadeiras que agilizam a colheita. A cooperativa, portanto, busca manter estruturas adequadas, com nível de tecnologia apropriado para atender este cooperado, desde que isso, por sua vez, não onere tanto o processo.

Sobre a questão das máquinas e equipamentos para colheita, verifica-se que na região os produtores possuem máquinas grandes e de alta tecnologia, que permitem que a colheita de toda uma área possa em tempo muito mais reduzido do que era anos atrás. Isso influencia diretamente na qualidade de equipamentos e agilidade no recebimento na cooperativa, evitando gargalos.

A colheita na região é feita de dez a quinze dias. À época do estudo anterior levavam-se três meses. Os produtores dispõem de máquinas grandes com tecnologia, preparadas, que já vão colhendo e plantando. No caso do plantio de inverno da soja, por exemplo, ao sair uma cultura já se planta outra. E a Cooperativa tem que estar preparada para essa velocidade também. Se um cooperado chegar com uma carreta de soja na cooperativa e for necessário descarregar de forma manual sem equipamento adequado pra coletar, processar, secar, limpar e armazenar o produto, o processo de recebimento pode ficar travado. É necessário que a Cooperativa trabalhe na mesma velocidade de mercado e de colheita e produção do cooperado. Deve-se ter na Cooperativa equipamentos com o mesmo potencial que o cooperado tem na propriedade dele, pra que não seja prejudicado o processo logístico, evitando gargalos no recebimento na Cooperativa. A Cooperativa corre o risco também de ter seu cooperado levando o produto para ser entregue em outro lugar caso haja fila de espera no recebimento.

Estes investimentos estão, desta maneira, ligados ao tema da inovação, tema do próximo tópico.

4.1.3.7 Inovação

Os investimentos em tecnologia de ponta atraem o cooperado. O sistema de gestão é inovador e de alta tecnologia, para atender demandas da Cooperativa. Assim como os processos industriais são modernos e adequados para que não haja desperdício de recursos e custos desnecessários, fazendo com que mais sobras sejam devolvidas, ao final, para o

cooperado, algo que tem sido visto com importância pela Cocamar. Aplicam-se na Cooperativa metodologias como *Lean* e *Six Sigma*, para que os processos se tornem rápidos, econômicos, produtivos e eficientes. Investe-se ainda em armazéns e na parte industrial. Há intenção de se investir em outras atividades, como moinho de trigo e gordura vegetal.

No ano de 1995, a demissão de funcionários da Cooperativa foi talvez a mais expressiva de sua história. Como exemplo, na área de TI, dos cem funcionários então trabalhadores da área, restaram apenas dez. Era um período onde se estava mudando o sistema de *Mainframe* para um sistema mais moderno, de redes distribuídas. Desta maneira a área precisou ser reestruturada.

Dentro das novas práticas na Cooperativa destacam-se a governança e a gestão, além do projeto de ILPF. Desde a grande crise dos anos 1990 pela qual a Cooperativa passou, decidiu-se trabalhar com ferramentas de planejamento estratégico, certificações, programas de qualidade, gerenciamento por processos e melhoria contínua. Tratava-se de uma busca pelas melhores práticas de gestão que o mercado oferecia.

A Cooperativa também trabalha com terceirização. E esforça-se na atividade de captação e desenvolvimento de recursos humanos. Foi também depois da crise dos anos 1990 que se percebeu a necessidade de trabalhar na área de recrutamento de forma a captar pessoas com capacidade de tomar decisões na Cooperativa no futuro. A Cocamar, no entanto, aposta que os Superintendentes não devem ser contratados no mercado e, sim, devem ter feito carreira na Cooperativa:

Há um trabalho de RH muito antigo e reunimos um número muito grande de pessoas na Cooperativa. Num determinado momento, chamamos uma empresa de fora para fazer avaliação de pessoal, para nos ajudar a definir o que era 20% de cabeça, gente preparada, quem eram os 60% intermediários que ajudam e os 20% que deveríamos ter mandado embora um ano atrás. Toda empresa tem disso. Isso feito, temos selecionado a partir de então um grupo especial. Todos os superintendentes e diretores são criados em casa, não vêm de fora. Não funciona. Quem vem de fora não entende. (Luiz Lourenço)

Sobre as inovações tecnológicas da Cooperativa, ela dispõe de monitores de TV em todas as unidades, exibindo cotações do dólar e da Bolsa de Valores, como Chicago e BMF. As informações também estão *online* para os cooperados no site da Cocamar. Tais informações auxiliam o cooperado na tomada de decisão sobre a venda de seu produto.

As transações podem ser feitas pela Internet, por telefone ou aplicativos de celular. No entanto, a Cooperativa acredita que apenas os cooperados mais jovens tendem a utilizar mais

a tecnologia e fazer transações pelo *Smartphone*. Os mais tradicionais ainda vão até as regionais. Cada cooperado tem a sua unidade de opção, mas pode utilizar qualquer uma delas.

A Cocamar entende que a necessidade de “*abandonar o jeito tradicional de fazer as coisas antes da crise*” foi uma forma de buscar inovação em processos de maneira que a Cooperativa pudesse ter diferenciais que trouxessem resultados. E ao incorporar do mercado as melhores práticas de gestão, nas áreas administrativa, industrial, na comunicação e relacionamento com o cooperado e com fornecedores, gerou-se também a transparência nos processos, o que tem agregado valor à Cooperativa.

4.1.3.8 Transparência

Além da busca de transparência no relacionamento com o cooperado, a cooperativa se utiliza da metodologia de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC)³⁸. Isso permite a rastreabilidade dos produtos. Ao fornecer insumos, é possível saber qual insumo ou semente estão sendo fornecidos, ao receber sabe-se quem recebeu o produto do cooperado, onde o produto foi armazenado, quando e como ele foi industrializado e comercializado.

A produção da região conta com um percentual muito pequeno de produtos não-transgênicos entregues para a Cooperativa, que é separado. Para orgânicos a demanda também não é grande, mas a Cooperativa utiliza nas bebidas à base de soja. Para o consumidor final que deseja ter acesso a essas informações do produto, há um processo estruturado para isso em desenvolvimento.

4.1.3.9 Gestão/Governança

A Cooperativa realiza pré-assembleias regionais. Duas vezes por ano as unidades regionais são visitadas, geralmente por equipes que se dividem, e em cada uma delas há ao menos um superintendente. Nesses encontros pré-agendados com os cooperados de cada região são apresentados os desempenhos da cooperativa. Nos encontros de Julho, apresenta-se o resultado do primeiro semestre e os planos para o segundo semestre e fechamento do ano. Nas pré-assembleias de Janeiro apresentam-se os resultados do ano anterior, o planejamento para o ano corrente, informações em questões ambientais, políticas, sociais, de mercado, bem como assuntos de interesse geral dos cooperados, e faz-se ainda a chamada para a Assembleia Geral, a ser realizada na sede em Maringá.

³⁸ Em inglês, *Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP)*.

A Cocamar conta com quase 13 mil cooperados. Entre a participação em pré-Assembleias e Assembleia Geral, o número chega próximo a 5.000, o que não é nem metade dos cooperados. Ainda assim é um número significativo e isto está bastante ligado às visitas regionais. A Cocamar acredita que sem elas, apenas em torno de 10% dos cooperados compareceriam às Assembleias.

Os Conselhos (Administração, Fiscal, Consultivo) são compostos por todos os membros cooperados. O presente estatuto da Cooperativa não permite a participação externa. O Conselho de Administração, no entanto, conta com consultores independentes, como o grupo Mendonça de Barros, que fazem apresentações nas reuniões de dois em dois meses. Além das consultorias contratadas caso haja demanda em algumas especialidades. A Cooperativa conta ainda com auditoria externa, atualmente a Deloitte, que audita os balanços.

No ano de 2009 a Cocamar intensificou seus programas de gestão de pessoas a partir da ajuda da consultoria internacional Hay Group³⁹. Alair informa que a própria estrutura da Cooperativa é baseada neste grupo:

A gente usa estrutura da Hay Group que é uma estrutura de nível internacional, bastante simples e bastante fácil de entender. Nós temos uma estrutura organizacional que é bem tradicional... (...) A Assembleia Geral elege os Conselhos de Administração e Conselho Fiscal. O Conselho de Administração escolhe o Conselho Consultivo e contrata a Diretoria Executiva. A Diretoria Executiva é composta de um presidente e dois vice-presidentes. Um de gestão de operação e um de negócios. A partir daí temos quatro superintendências, uma de commodities (grãos) que é aquela que cuida do *Core*, uma superintendência dos produtos de varejo, café e fios, que são as duas comerciais, depois temos a superintendência de operações, aquela que cuida das indústrias, da logística, dos insumos, e temos a outra superintendência que é a administrativa financeira. A partir daqui a gente tem gerentes. Pra algumas áreas. Por exemplo, na Superintendência administrativa financeira, um gerente financeiro, tem um gerente de controladoria e recursos humanos, um gerente de Ti, um gerente jurídico, um gerente de obras, um gerente de cooperativismo e um gerente de estratégia e novos negócios. (Alair Zago)

O trabalho que vem sendo desenvolvido pela Cocamar junto com o Rabobank, já é antigo, mas tem exercido forte influência na atual forma de gestão “mais profissionalizada”. O Rabobank é um banco especializado no cooperativismo e está com a Cocamar desde a crise de 1995 ajudando a Cooperativa desde as questões passadas até o processo de fusões atual.

39

<http://www.marcalsiqueira.com.br/noticia/mostrar/id/3716/mundo+corporativo+mundo+corporativo+avancam+projetos+de+lideranca+na+cocamar.html>

4.1.3.10 Transações Financeiras

A Cocamar trabalha com indicadores de desempenho financeiro, que são sempre apresentados aos cooperados nas Assembleias e pré-Assembleias.

Em Julho de 2015 a Cocamar assinou um contrato com o BRDE⁴⁰ no valor de R\$ 69 milhões, valor que será destinado à ampliação de Unidades Operacionais na região norte do Paraná e no Mato Grosso do Sul.

Para um produtor tornar-se cooperado da Cocamar, é necessário realizar movimentações/transações com a Cooperativa durante certo tempo, o período de uma ou duas safras, por exemplo. Assim sendo, o contato inicial do produtor é feito sob um cadastro de “não-cooperado”, que será alterado com o passar do tempo. Como não-cooperado, ele poderá transacionar com a Cooperativa e comprar produtos. Ele deve então fazer um curso de cooperativismo na Cocamar, e a integralização da conta capital dele, adequada ao tamanho de sua propriedade. Há regras no estatuto. Nem todos viram cooperados, alguns passam a vida inteira como não cooperados e não querem virar cooperados. Ele pode continuar fazendo movimentações na Cooperativa, mas deixa de ter alguns benefícios que os cooperados têm. Por exemplo, para quem é cooperado, toda movimentação feita na Cooperativa destina um percentual da movimentação para a conta capital dele. Tanto na compra quanto na venda dos produtos que ele entrega na Cooperativa. E essa capitalização no futuro vai ser revertida para ele mesmo.

Os valores integralizados na conta capital⁴¹ do cooperado poderão ser retirados por ele quando o cooperado sai da Cooperativa (desde que deliberado em Assembleia e de forma parcelada) ou a partir dos 65 anos de idade. O produtor da categoria não-cooperado não possui essa conta capital, não tem direito a voto na Assembleia, direito às sobras ou acesso a plano de saúde, por exemplo.

O cooperado não paga cota mensal. O preço de insumos é pago em dinheiro – e não em produtos – e é igual para todos os cooperados. Há também os programas de Plano Safra e vendas por contratos futuros. A Cooperativa realiza as grandes campanhas, por exemplo, para a próxima safra de soja que será plantada.

⁴⁰ BRDE – Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul. A notícia encontra-se disponível no site da Cocamar, no link <https://www.cocamar.com.br/ver_noticia?id_noticia=4045>

⁴¹ “É uma conta individual aberta em nome de cada cooperado, na qual é depositada mensalmente quantias previstas no Estatuto Social e também as sobras destinadas anualmente a cada cooperado conforme decisões de assembleias. A soma destas contas/capital formam o capital próprio e o patrimônio da cooperativa. Com esses recursos, a cooperativa movimenta e promove a assistência financeira do grupo e pode oferecer produtos e serviços com os melhores custos do mercado”. Disponível em <<http://www.coopercred-go.com.br/?q=node/56>>

Supondo que a soja será plantada em Setembro, ou Outubro. O cooperado se dirige à Cocamar com a demanda necessária de fertilizante, semente, herbicida, lubrificante ou combustível, adquire seu pacote e a Cooperativa cobrará só quando ele entregar sua soja em Maio do ano seguinte. Não há troca de produção por produto. No passado havia e o “pacote de trocas” era chamado pelo Presidente de “embrulho”, numa alusão a uma troca duvidosa, já que as contas não eram calculadas de forma apropriada ou equiparadas à qualidade dos produtos entregues. O Cooperado aproveita a melhor oportunidade para comprar o insumo e a melhor oportunidade para vender a produção. Ele também pode comprar por meio de um contrato futuro, no qual ele já combina o preço com a Cooperativa.

Todos os cooperados recebem da mesma forma o pagamento pelo produto entregue. A liquidez é imediata. O cooperado entrega o produto e já recebe o valor da Cooperativa em sua conta, por sistema eletrônico, no mesmo dia. Há ainda as condições de venda futura. O cooperado pode vender o produto de forma imediata, manter o seu produto armazenado na Cooperativa e vendê-lo conforme o valor de mercado for atrativo, ou negociar valores futuros.

Os valores pagos estão de acordo com o mercado. Não há uma quantidade mínima para entrega e não é mandatório ao cooperado comprar 100% de seus insumos na Cooperativa, embora a Cooperativa trabalhe para alcançar este propósito.

A Cooperativa se compromete a receber e comercializar 100% da produção dos produtos que o Cooperado depositar. No entanto há uma política sobre a retirada do produto depois de depositado e alocado nos armazéns. No caso do milho, o produtor poderá retirar para consumo próprio (em sua propriedade, para alimentar animais de criação, como gado, suínos, aves). Não é possível retirar o produto apenas por desistir da venda para a Cooperativa.

Há uma taxa de armazenagem específica para o milho, já que as estruturas são insuficientes para o volume de produção da região. Essa taxa incentiva o produtor a depositar o milho na cooperativa e vender rapidamente, para não deixar o produto parado, sem comercializá-lo. Depois de um ano que o milho está no armazém, passa-se a cobrar uma taxa do produtor. Isso faz com que os cooperados vendam dentro desse período, tornando a taxa inócua.

As características físicas do milho permitem sua armazenagem por um grande período de tempo. O que não quer dizer que o produto entregue será o mesmo armazenado. O produto

pode ser substituído pelo de outro produtor, diferente do café⁴², por exemplo, que é classificado. Mas como incentivar então a entrega de produtos de alta qualidade?

Existe também uma classificação para o milho quanto à qualidade (além da separação de milho orgânico e não-transgênico, caso haja), e o produtor é remunerado de acordo com o produto que entrega, mas a variação de qualidade é menor, e tende a ser homogênea pelas condições de solo e clima serem iguais para todos os produtores da região. E quando há um período de seca, por exemplo, da mesma maneira todos os produtores sofrerão as consequências de produtos prejudicados pelo clima.

Como balancear a divisão financeira entre recursos para investimento e recursos para sobras? O estatuto da Cocamar dispõe de artigo específico para a distribuição das sobras.

Art. 62 - As sobras apuradas ao final de cada exercício serão destinadas da seguinte forma:

a - 30% (trinta por cento) para o Fundo de Reserva (F.R.).

b - 5% (cinco por cento) para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social –FATES

c - 35% (trinta e cinco por cento) para o Fundo de Desenvolvimento.

d - 10% (dez por cento) para a conta capital dos associados, proporcionalmente às suas operações.

e - 20% (vinte por cento) ficarão à disposição da Assembleia Geral.

(Estatuto da Cocamar)

A Cooperativa tem procurado reter sobras suficientes para fazer os investimentos embora entenda que o cooperado esteja cada vez mais ávido por redistribuição. De acordo com o planejamento estratégico da Cocamar, o objetivo para 2020 é dobrar de tamanho e encontrar parceiros (juntar-se a outras cooperativas da região) para tornar este desafio viável.

4.1.4 A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais

Entende-se que na Cooperativa os anos de crise culminaram em necessidades de adaptação e reestruturação, um processo que contou com aprendizagem organizacional e reflexão sobre oportunidades de negócios, incertezas e investimentos. Dentre as distinções de especificidades de ativos específicos propostas por Williamson (1991) algumas delas puderam ser identificadas nas dimensões estratégicas consultadas na Cooperativa.

A cooperativa deixou de exercer atividades (se desfez de **ativos físicos**) nas quais atuava por ter percebido vantagens nessas ações. A exemplo disso estão as usinas de álcool, a

⁴² No Brasil, por exemplo, o café possui uma tabela oficial de classificação – COB (Classificação Oficial Brasileira). Já nos Estados Unidos, existe o COE (*Cup of Excellence*).

industrialização da seda, a fábrica de processamento de laranja que foi vendida para a Dreyfus, ficando apenas com a atividade voltada para o produtor, como o suporte na cultura da laranja e venda para a indústria.

O desinvestimento em ativos específicos, como a indústria de laranja e seda, no passado, se contrapõem, no entanto, aos investimentos em novos ativos, como é o caso da pecuária. Desinvestimentos em ativos específicos podem reduzir a confiança do produtor, que por sua vez também investiu em sua produção, e também acarretam custos para a Cooperativa. A Figura 19 tenta ilustrar hipoteticamente, de forma gráfica, o que ocorreu com a integração da indústria de suco de laranja e posteriormente sua venda, em relação à mudança em flexibilidade, custos de governança e variação de ativos:

Figura 19 – Custos de governança – Laranja (Cocamar)

Fonte: A autora

O trabalho com a laranja dentro da Cooperativa foi de uma condição de baixa aquisição de ativos específicos (A) para a industrialização (B) internalizada pela Cooperativa, o que acarretou em baixa flexibilidade. Com a venda da indústria de laranja, na condição “C”, a flexibilidade retorna à condição 3. Porém do ponto B ao ponto C, percebem-se as perdas econômicas para esta mudança.

No âmbito das principais adaptações mais recentes da Cooperativa estão: o Programa de ILPF, que exigiu da cooperativa técnicos treinados para auxiliar os cooperados na implantação das ações de integração (trata-se de novo investimento em ativo específico - **capital humano**); os novos modelos de gestão propostos pelo *Rabobank*, apresentados e aceitos pelos cooperados; a incorporação dos cooperados da Corol, cujas dificuldades com

fidelidade e conquista do cooperado estão sendo trabalhadas; a adaptação dos cooperados ao CAR, que está sendo apoiada pela Cooperativa.

Diante da necessidade da Cooperativa de fazer uma grande mudança, seja nas estruturas, seja na gestão, o cooperado demanda alta transparência na implementação de novos planos e resultados esperados. Não somente isso. As estruturas rígidas formadas após os investimentos específicos de cooperativa e cooperados dificultam a saída da Cooperativa de alguns setores produtivos. Um dos exemplos é a divisão de produtos entre o *Core* da Cooperativa e os adjacentes. O plano estratégico teve que ser construído junto com o Conselho de Administração. Participaram os 15 membros do Conselho, que são produtores, mais os membros do Conselho Fiscal e Conselho Consultivo. São quase 80 pessoas representando as unidades, que são referência junto à comunidade em que atuam e essas pessoas foram responsáveis para apresentar esse plano em todas as reuniões com todos os cooperados. Tudo isso com forma de apresentar a proposta de inovação e as propostas de mudança ao cooperado.

4.1.5 Discussão final

A crise dos anos 1990 foi um divisor de águas na Cooperativa entre um formato cooperativista que se encontrava desgastado e deficitário e uma nova cooperativa com um caráter mais profissionalizado. Entende-se que o crédito da época era muito acessível e acabou descapitalizando a Cooperativa.

A Cocamar teve sua história marcada pela diversificação iniciada à época da crise como forma de superar as dificuldades que se acirraram com a produção de café. Os próprios produtores estavam numa situação dramática. Não tinham mais renda do café quando começaram a produzir algodão e soja, nem para fazer aplicações. Em 1995 houve uma forte geadada. Foi o estopim para o fim da atividade cafeeira, que se tornou um produto marginal na Cooperativa. No ano de 1996, a Cooperativa ficou descapitalizada, porque não dispunha mais da renda do café para quitar suas dívidas no Banco. Foi assim que se deu início à produção de soja e depois a do o algodão. Eles ajudaram a reanimar a Cooperativa, que pôde fazer investimentos em estrutura e na industrialização.

Essa diversificação que se tornou excessiva com o passar dos anos, exigiu da Cooperativa um enxugamento de atividades, indústrias e produtos. À época do primeiro Estudo de Caso realizado em 1993, por exemplo, a Cooperativa iniciava um trabalho com suinocultura. Verificou-se no estudo atual que não foi dada continuidade a esse projeto.

Trabalhar com animais, para a Cooperativa, tornou-se uma atividade de grande investimento e baixo retorno para o produtor.

Tanto o problema da diversificação, quanto o do “cooperativismo paternalista” buscam solução na gestão profissionalizada e na parceria com consultores especializados, e há ainda o papel fundamental do *Rabobank*, ao reduzir o foco de investimentos da Cooperativa a um grupo de produtos no *core*, no centro da Cooperativa, de desenvolvimento mais interessante, e identificar os produtos adjacentes que ainda fornecem algum tipo de retorno, mas que não devem demandar novas aplicações.

Quanto ao processo de crescimento horizontal e territorial planejado pela Cooperativa, é evidente uma busca pelo processo de fusões com outras cooperativas, que esbarram na desconfiança de novos cooperados que já foram outrora membros de outras cooperativas desacreditadas. O trabalho a ser realizado em campo, buscando credibilidade e desmistificação junto a potenciais cooperados de áreas “novas”, deverá demandar grande esforço da Cooperativa.

O processo de fusões e crescimento territorial confronta-se com direitos de propriedade legalmente definidos para cada Cooperativa da região. O papel da Ocepar tende a permanecer secundário quanto à definição destes direitos, que encontram nas negociações informais e nas oportunidades de avanço territorial a definição de áreas de atuação. Além disso, outras motivações, como as do âmbito político, podem fazer frente às tentativas de fusões. Há de se ressaltar ainda a necessidade de investimentos em novas (ou melhoramento das atuais) estruturas de recebimento e armazenagem.

Até que ponto crescer tornar-se-á sustentável para a Cocamar? A comparação com a Cooperativa vizinha, Coamo, que cresce em território de atuação, embora não busque diversificação, reflete os mesmos objetivos da Cocamar? Quando no passado a Cooperativa investiu em estratégia de diversificação e tal modelo não encontrou vantagens ou retornos, instaura-se um importante sinalizador sobre o novo investimento planejado na produção de animais. O interesse aparente na avicultura e na bovinocultura, motivados principalmente e respectivamente pela atratividade da venda do milho na produção regional de aves e pelo projeto de integração lavoura-pecuária-floresta, desafiam os tomadores de decisão a refletir sobre novo investimento na área de animais, anteriormente descartado e gerador de endividamento na história da Cooperativa.

Os altos custos de transação na integração vertical expõem de forma clara a alocação dos riscos diante de grandes investimentos na indústria? O investimento em frigoríficos refletiria os mesmos problemas da indústria de suco de laranja construída no passado e

posteriormente vendida (para a Dreyfus). Seria considerável pensar sobre o investimento em gado – da mesma forma que se atua com a laranja – como um ativo específico do produtor e não da Cooperativa, cuja transação seria apenas de recebimento e comercialização/repasso para a Indústria e não verticalizada na Cooperativa? O alto investimento em indústrias refletiria ainda benefícios para a maioria dos cooperados?

Dentro da ILPF, a motivação na concepção de “florestas” na propriedade também incita reflexão sobre tal investimento. Seria efetivamente um instrumento de retorno importante para o produtor ou apenas mais um custo de transação (além de investimento de longo prazo, diante dos anos de crescimento para um eucalipto, por exemplo) na produção? Enquanto expressa-se o baixo interesse da Cooperativa no mercado externo, a floresta entra como objeto de exigências externas, como citado, ou de atendimento ao Código Florestal Brasileiro?

Ainda ocorrem, mesmo diante da história da Cooperativa, afirmações como *“Nós não deixamos de ser inovadores por conta disso e nem de ser empreendedores e deixar oportunidades passarem”* do Presidente e *“Mas não vamos deixar de ir pra outros negócios, de avançar em alguns outros setores por medo das dificuldades que enfrentamos em outros momentos”* de um dos Superintendentes, diante de equívocos do passado que merecem criteriosa análise para evitar reincidência.

São pontos de fragilidade na Cooperativa: a liberdade do cooperado em transacionar com outras cooperativas ou com o comprador que desejar havendo, no entanto, regras menos flexíveis para os contratos de vendas futuras e para retirada de produtos dos armazéns da Cooperativa. Como fidelizar cooperados e incentivar a entrega por produtos de qualidade que garantam à Cooperativa a força no mercado frente à concorrência? Essa parece ser a questão que se arrasta ao longo dos anos. É a questão cerne do estudo que congrega todas as categorias na busca por investigar as mudanças nos padrões das transações, no perfil dos cooperados e na sobrevivência da Cooperativa, que não existe senão por esse agente.

Motivações e incentivos que propõem diferenciação ao produtor que é associado à Cooperativa esperam serem as respostas a essa indagação. Não há salvaguardas em contratos, não há exclusividade de entrega. O preço competitivo não é mais do que uma obrigação da Cooperativa na visão do produtor, mas disputa com os benefícios da compra de insumos nas lojas próprias, assistência técnica, armazenagem, segurança, programas para jovens e mulheres e retorno atrativos em sobras. A rentabilidade também tem sido atrativa aos sucessores das propriedades no campo. E como fidelizar cooperados que fazem parte de mais de uma cooperativa? Abranger diferentes regiões tornará a Cooperativa mais heterogênea ou a

homogeneidade será preservada? Como lidar com diferentes perfis e exigências particulares de cooperados?

Luiz Lourenço evidencia a preocupação da gestão cooperativista diante da concorrência acirrada: “*A Cooperativa tem que brigar no mercado como empresa e tratar o cooperado como cooperativa*”. Enquanto sociedade de pessoas, a Cooperativa enaltece a figura humana e os anseios pessoais dos cooperados e ao mesmo tempo se vê diante de uma luta pela distinção entre propriedade e controle inerente às organizações que precisam de reações rápidas frente às mudanças que exigem adaptações. A busca por profissionalização na Cocamar reflete uma separação evidenciada pelo próprio Presidente: “*Geralmente os funcionários da Cooperativa não são produtores. Produtor é fornecedor, cliente e comprador. É isso que estamos querendo separar agora, senão a Cooperativa entra em colapso. Não se pode misturar política ou negócios particulares, Cooperativa é algo complicado*”. A profissionalização da Cooperativa, e um estudo detalhado dos recursos humanos (ou gestão de pessoas) poderia abrir um tema de pesquisa como uma nova categoria específica a ser explorada.

As categorias analisadas tendem a interagir entre si. Muitas vezes fornecem respostas umas para as outras. Além disso, cada uma das dimensões estratégicas tendem a apresentar ativos específicos que se relacionam com o tema da flexibilidade. Uma projeção de crescimento, com base na Cooperativa Coamo, representa também a consciência da importância que é dada pelo cooperado ao aumento das sobras ao final de um ciclo. O balanço entre recursos disponibilizados para sobras e para investimentos é buscado na Cocamar, de forma que a otimização do uso de recursos já existentes de controle de processos, bem como as aplicações em estruturas necessárias e tecnologia agreguem tanto valor e resultados ao cooperado quanto os retornos monetários no fechamento do ano.

4.2 ESTUDO DE CASO COOXUPÉ

O café vive um momento ímpar em sua história. O consumo vem aumentando consideravelmente em nível mundial, a produção está equilibrada com a demanda e não há sobras. A valorização do dólar tem contribuído nos preços mas, por outro lado, tem penalizado nos defensivos. Temos que ser prudentes nesse momento para reduzir custos e aumentar a rentabilidade da propriedade. (Carlos Alberto Paulino da Costa, Presidente da Cooxupé, para o Jornal Folha Rural da Cooxupé, de Jan.2016)

4.2.1 Introdução

O Quadro 7 apresenta uma síntese com os destaques históricos do estudo de caso realizado com a Cooperativa Cooxupé no ano de 1995, as principais mudanças encontradas no presente estudo e as estratégias que se destacaram no caso.

Quadro 7 – Síntese Cooxupé

Histórico
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fundada em 1932 como uma cooperativa de crédito e apenas em 1957 torna-se cooperativa de café; ➤ Em 1995 inicia um processo de diversificação, introduzindo milho, soja, aves e suínos, como forma de contornar a crise do café ocasionada pela forte queda de 1994; ➤ A cooperativa convivia com as dúvidas de investir em café <i>commoditie</i> ou especial e atuação em mercado interno ou externo; ➤ A cooperativa sabia que precisaria lidar em breve com a sucessão do seu presidente, um líder carismático junto aos cooperados, mas já com idade avançada.
2015
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assume um novo presidente em 2003; ➤ A cooperativa volta seu foco ao café; ➤ Aproveita-se a estrutura do complexo Japy, planejada para o recebimento de grãos, para o recebimento do café; ➤ A cooperativa decide atuar fortemente no mercado externo. Cria a exportadora SMC. ➤ Enfrenta dificuldades com recebimento de café com qualidade.
Destaque para as estratégias: Internacionalização, Diversificação e Verticalização

Fonte: Elaborado pela autora

A Cooxupé – Cooperativa Regional de Cafeicultores em Guaxupé Ltda deu início às suas atividades no ano de 1932, inicialmente com a fundação de uma Cooperativa de Crédito Agrícola que apenas em 1957 viria a se transformar em Cooperativa de Cafeicultores.

No ano de 1995 o estudo de caso “COOXUPÉ: Um Projeto de Diversificação Regional” relatava a oscilação de preços do café, o desafio de encontrar uma solução para reduzir a volatilidade da remuneração dos produtores que dependiam de um produto de caráter instável, o que levou a Cooxupé a uma tentativa de diversificação com milho, soja, suínos e aves. Também neste estudo destacou-se a busca por qualidade, a questão da sucessão

de um presidente que estava há muitos anos à frente da Cooperativa, a indecisão sobre a intensificação de investimentos no café *commoditie* ou *specialty*, e ampliação de mercado internacional e/ou mercado interno.

Verifica-se no presente estudo um grande investimento por parte da Cooperativa em exportação e processos de recebimento e armazenagem do café, destaques do SAG da Cooxupé, conforme a Figura 20:

Figura 20 – Modelo do SAG - Cooxupé

Fonte: A autora

O SAG da Cooxupé enfatiza principalmente o investimento em ativos específicos ($k > 0$) em t_5 e t_6 e ainda o escoamento direto de produtos para o varejo ou via exportação e/ou compradores nacionais do café da Cooperativa (t_7 e t_8). Além disso, relata-se o não investimento em diversificação, ideia proposta à época do primeiro estudo de caso. Este novo estudo procurou desvelar as questões do estudo passado e levanta as novas indagações da Cooxupé, com base em suas mudanças e as mudanças apontadas pelas teorias recentes de cooperativas. Observam-se as estratégias adotadas ao longo do tempo, trazendo 10 delas sugeridas pela teoria, e encontrou destaque nas estratégias **internacionalização, diversificação e verticalização**.

Na sequência serão apresentadas as seções: **(1)** a caracterização da região, da produção e da Cooperativa Cooxupé; **(2)** Dimensões estratégicas ao longo do tempo, com o foco nas categorias propostas pela teoria (Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras) **(3)** A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais; **(4)** a relação das questões

pontuais levantadas no estudo de caso anterior e das questões do presente estudo, vistas sob o aporte da teoria da Nova Economia Institucional fomentando a discussão ao final do relatório.

4.2.2 Caracterização da região, da produção e da Cooperativa Cooxupé

Entre os maiores produtores de café o Brasil recebe posição de destaque, sendo o primeiro colocado, produzindo 32% do café mundial, seguido por Vietnã (18,4%), Colômbia (8,6%), Indonésia (8,6%) e Etiópia (4,3%)⁴³. Apenas a Cooxupé é responsável pela produção de 3,5% do café do mundo.

No Brasil, 15 estados Brasileiros produzem café, sendo os principais: Minas Gerais, São Paulo, Espírito Santo, Paraná, Bahia e Rondônia. Em 2014, a safra alcançou 45,34 milhões de sacas de 60k de café beneficiado. O estado de Minas Gerais respondeu por 49,93% da produção nacional⁴⁴.

A Cooxupé atua nos estados de São Paulo e Minas Gerais, possuindo 35 filiais, sendo que 15 delas recebem toda a produção dos cooperados. A produção tem origem em aproximadamente 54% no sul de Minas, 37% do Cerrado, 7% de São Paulo (Vale do Rio Pardo) e apenas 2% de outros locais, totalizando mais de 200 municípios de atuação⁴⁵.

Cerca de 82,4% da produção é proveniente de economia familiar, 14,4% de pequenos produtores, 2,5% de médios produtores, 0,5% de grandes produtores e 0,2% de mega produtores.

Todo o café recebido vai primeiro para as filiais da Cooxupé (mais de 5 milhões de sacas em 2014) e a partir delas o café segue para o Complexo do Japy, inaugurado no ano de 2011, onde é feita a identificação, armazenagem e o processo de exportação do café.

A Cooxupé está composta por 33 Núcleos, entre filiais e unidades avançadas, que dispõem de engenheiros agrônomos, agentes de comercialização e funcionários de apoio. Estes espaços contam com armazenamento de café, depósitos para fertilizantes e mercadorias diversas nas lojas. Nas Unidades Avançadas o produtor faz pedido de insumos, solicita assistência técnica e até comercializa café, sem precisar se deslocar até a matriz em Guaxupé. Já nas filiais, o cooperado dispõe de depósito de adubos e depósito fitossanitário, além de atendimento presencial com todas as operações disponibilizadas pela Cooperativa. Todos estão espalhados pela região de abrangência da Cooxupé.

⁴³ Fonte: Mapa, SPAE, Conab e OIC

⁴⁴ Fonte: Ministério da Agricultura. Disponível em <<http://www.agricultura.gov.br/vegetal/culturas/cafe/saiba-mais>> Acesso em 20 Ago 2015.

⁴⁵ Informações disponíveis no *website* da Cooxupé.

Desde 2011 o transporte passou a ser a granel, ao invés de sacas. Antigamente, para carregar um caminhão eram necessário 6 funcionários para realizar a atividade em 48 minutos. No ano de 2015, verifica-se que 1 funcionário realiza o mesmo trabalho em 22 minutos. Isso gera para a Cooxupé uma economia anual de R\$ 18,5 milhões em sacaria e economia de energia equivalente a uma cidade de 100.000 habitantes por ano, além de maior bem estar, saúde e menor absenteísmo do funcionário, na visão da Cooxupé.

No Complexo do Japy o café passa por um processo de recebimento, armazenagem, preparo para expedição e embalagens “big bag”, conforme Figura 21. Esse recebimento é feito por meio de plataformas de tombamento, garantindo rapidez e economia.

Figura 21 – “Big Bags” e plataforma de tombamento

Fonte: Cooxupé

O Complexo do Japy possui capacidade de armazenagem para 328 mil toneladas de café, sendo 44,6% em silos (2.443.000 sacas) e 55,4% em big bags (3.028.830 sacas)⁴⁶.

Figura 22 - Complexo Industrial Japy

Fonte: Cooxupé

⁴⁶ O uso de sacas ainda continua sendo um referencial para medidas, mesmo na Cooperativa onde seu uso foi banido, dada a sua utilização extensiva no país. Uma saca = 60k de café.

4. 2.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo

Serão apresentadas a seguir, as descobertas realizadas no âmbito das seguintes categorias analisadas: Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras.

4.2.3.1 Práticas ambientais

No ano de 2012 a Cooxupé recertificou seu sistema de Gestão ISO 9001, implantado desde 1998. O Sistema de Gestão da Cooxupé tem o certificado ISO 9001:2008, credenciado pelo RVA (Holanda), e abrange as unidades de Guaxupé, Santos e Monte Carmelo nos processos de: recebimento, armazenamento, classificação, compra, processamento, venda e embarque de café cru. Por meio deste sistema procura-se colaboração e comprometimento de todos os colaboradores envolvidos, realizam-se auditoria internas e externas e faz-se tomada de ações corretivas e preventivas, buscando a melhoria contínua.

A Cooxupé é fornecedora das empresas illycaffè, Starbucks, Nestlé (e seu braço Nespresso), o que lhe garante uma espécie de certificação destas marcas para os cooperados da Cooxupé. Muitos deles são fornecedores (e alguns são premiados⁴⁷) dessas marcas. Ela conta ainda com os selos “4C Association”, composto por 27 princípios que abrangem os escopos econômicos, sociais e ambientais para a produção, processamento e comercialização sustentável do café verde⁴⁸, “Utz Certified” que garante a rastreabilidade do café do produtor ao consumidor, passando pelo torrefador, e garantindo que o produto tenha sido realmente cultivado e colhido de forma responsável⁴⁹, e “Rainforest Alliance Certified”, que admite que um produto tenha vindo de uma fazenda certificada pela Rainforest Alliance, ou seja, atenda a níveis de riscos preestabelecidos⁵⁰.

⁴⁷ No ano de 2011, por exemplo, o cooperado Esmerino Joaquim Ribeiro do Vale, de Guaxupé (MG) foi considerado fornecedor do ano no 20º Prêmio Ernesto Illy de Qualidade do Café para Espresso. Mais informações em: <<http://www.cccrj.com.br/revista/837/7.pdf>> e <<http://www.cccmg.com.br/materias.asp?codigo=5081>>.

⁴⁸ Os princípios podem ser encontrados em <<http://www.4c-coffeeassociation.org/pt/>>. Acesso em 20 Ago 2015.

⁴⁹ Mais informações podem ser encontradas em <<https://www.utzcertified.org/>>. Acesso em 20 Ago 2015.

⁵⁰ Disponível em <<http://www.rainforest-alliance.org/agriculture/certification/coc-port>>. Acesso em 20 Ago 2015.

Figura 23 - Certificações

Fonte: Cooxupé

Admite-se que a Cooperativa motive certificação do cooperado e oriente também que ele faça o cadastro rural⁵¹, embora não haja obrigação. As Unidades Avançadas são responsáveis pelo suporte ao cadastro rural. A Cooxupé tem se antecipado à legislação, embora admita que os cooperados não sejam tão pró-ativos em ações ambientais em suas propriedades. A Cooperativa é ainda responsável pela coleta de embalagens utilizadas pelos cooperados na fazenda.

A Cooperativa promove várias ações, não regionais, focadas nos cooperados, mas com participação de não-cooperados também. É uma forma de inserir a comunidade na qual o cooperado vive. Geralmente as ações são demandas pelos clientes. Proativamente a Cooperativa se associa a entidades que promovem as ações sustentáveis. Há programa de proteção de nascente, viveiro de mudas para que o produtor plante em área de matas ciliares, programas com o Senar para ensinar o produtor a utilizar defensivos, por exemplo, ações com Apae, asilos, eventos em Igrejas de pequenas comunidades, além de outras ações para quais a Cooperativa está aberta a ser convidada a participar. Os funcionários da Cooxupé são ainda membros do Codema, que é o Conselho Municipal de Conservação e Defesa do Meio Ambiente.

À época do primeiro estudo de caso, alguns termos de destaque eram “diversificação” e “café especial”. Neste estudo, encontra-se a presença do “café sustentável”, que engloba ambos, mas também tem seu lado econômico e carrega uma das maiores dificuldades da Cooxupé, de implantar a sustentabilidade no campo, como se preconiza, principalmente com o pequeno produtor. A Cooxupé ainda não trabalha com café orgânico.

⁵¹ Cadastro Ambiental Rural (CAR) “Criado pela Lei 12.651/12, o Cadastro Ambiental Rural (CAR) é um registro eletrônico, obrigatório para todos os imóveis rurais, formando base de dados estratégica para o controle, monitoramento e combate ao desmatamento das florestas e demais formas de vegetação nativa do Brasil, bem como para planejamento ambiental e econômico dos imóveis rurais”. Disponível em <<http://www.car.gov.br>>. Acesso em 20 Ago 2015.

4.2.3.2 Práticas sociais

A Cooxupé possui uma estrutura de suporte aos cooperados permitindo especialmente aos pequenos produtores participarem dos programas de sustentabilidade. Este suporte consiste na assistência técnica e de crédito, fornecimentos de insumos e máquinas e na segurança e transparência no comércio do café. A Cooperativa entende que sempre adicionou valor ao cooperado, mais do que se ele não comercializasse com a Cooperativa. A sensação de segurança do cooperado não mudou, assim como o desenvolvimento regional econômico e social que a Cooperativa traz, especialmente nas cidades pequenas que não possuem outra atividade. A economia familiar representa mais de 80% dos cooperados da Cooxupé, ou seja, 33% das sacas entregues.

A maior mudança do âmbito das práticas sociais foi a inclusão da participação do cônjuge do cooperado, nas unidades. Há a feira de negócios, a FEMAGRI⁵², com palestras direcionadas às mulheres, que exercem um importante papel nas atividades administrativas da fazenda, recebem agendas, são ensinadas a realizar a contabilidade e gestão. A Cooperativa incentiva e patrocina a especialização técnica do cooperado junto ao Senar, com aporte financeiro e trazendo o Senar para dentro da cooperativa, incluindo a participação de funcionários nos cursos de extensão e palestras com técnicos.

Há programas de sucessão e a preocupação de atender um filho de cooperado cada vez mais qualificado e exigente do que o próprio pai. Há feiras e eventos educacionais, palestras temáticas, laboratório de análises e unidades demonstrativas (UD's). A própria FEMAGRI tem a “fazendinha”, um espaço com a função de ensinar o produtor em práticas produtivas mais modernas. A Cooxupé realiza e apoia também eventos de lazer para reunir os cooperados, como confraternizações.

No entanto, a Cooxupé entende que alguns pontos que deveriam ter mudado ao longo dos anos continua os mesmos. O cooperado entende a cultura cooperativista, mas nem sempre pratica. Dependendo do momento, o cooperado busca condições comerciais melhores, principalmente os maiores cooperados, que são mais infiéis, já que a fidelidade é algo que não pode ser exigido.

A Cooxupé possui 9 de seus membros do Conselho de Administração cooperados. Já os Superintendentes são contratados no mercado.

⁵² FEMAGRI. Disponível em <<https://www.cooxupe.com.br/femagri/>> Acesso em 20 Ago 2015.

4.2.3.3 Internacionalização

Em 1959, dois anos após a sua formação como cooperativa de cafeicultores, a Cooxupé já mantinha exportações. Questionou-se no primeiro estudo de caso realizado se a Cooperativa deveria concentrar seus esforços na ampliação do mercado internacional ou dedicar-se ao mercado interno. A resposta obtida traduz-se nos números de exportação que representam, em 2015, 90% do café da Cooxupé enviado para fora do país.

A Cooxupé é o *player* mundial mais importante como cooperativa de exportação de café. No ano de 1994 o Brasil exportou cerca de 12 milhões de sacas de café. A Cooperativa exportou cerca de 500 mil sacas. No ano de 2014, o Brasil exportou 36 milhões de sacas, enquanto a Cooxupé exportou aproximadamente 3 milhões de sacas. Pode se dizer que o crescimento da Cooxupé no mercado externo foi de cerca de 6 vezes o seu tamanho, enquanto o Brasil cresceu 2,5 vezes.

Tabela 1 - Evolução das exportações de café brasileiro verde e torrado

	Arábica		Conilon		Total	
	COOXUPÉ	Brasil	COOXUPÉ	Brasil	COOXUPÉ	Brasil
1994	508.545	12.424.049	-	2.133,280	508,545	14.557,329
2014	3.232.663	29.416.575	-	3.446.818	3.232.663	36.320.574

Fontes: Relatório de gestão Cooxupé (2014) e CECAFÉ (<http://www.cecafe.com.br>). No volume total “Brasil” encontram-se também as exportações de café solúvel e torrado.

O café vai da Cooxupé vai para 43 países. Só em 2014 foram 3,2 milhões de sacas exportadas diretamente pela Cooperativa. Foram 798 mil sacas para exportadores, 571 mil sacas para o mercado interno, totalizando 4,6 milhões de sacas de café comercializadas para todo o mundo.

Há preocupação quanto às exigências internacionais no uso de defensivos – que se intensificam anualmente – e também quanto aos hábitos alimentares de consumidores de outros países. A Cooxupé, no entanto, nunca teve dificuldades legais para internacionalização, nem econômicas.

O Complexo do Japy dispõe de estrutura alfandegária, ou seja, um recinto especial para despacho aduaneiro de exportação, o REDEX, que carregou, lacrou e despachou no ano de 2014, 7.705 containers. Desta maneira o café vai de Guaxupé diretamente para o navio, com mais rapidez e menor custo. Quanto às parcerias com outras cooperativas fora do país, a

Cooxupé não tem, mas está aberta a visitas e também realiza visitas à cooperativas internacionais.

4.2.3.4 Horizontalização/Crescimento Territorial

Além do Complexo Japy na cidade de Guaxupé, a Cooxupé conta com o Escritório de Exportação em Santos/SP e 33 núcleos. As 5 novas unidades aprovadas em 2015 visam crescimento territorial em regiões com possibilidade de grande mecanização. A Cooxupé conta ainda com a SMS Comercial Exportadora de Café S/A⁵³ que nasceu em 2009 para comercializar e fornecer cafés finos, especiais e certificados, por lotes únicos e para clientes especializados em comprar cafés especiais.

A Cooperativa sempre procurou se expandir para outras cidades, alternando momentos de maior ou menor aceleração, embora a incorporação de cooperativas não seja mais desejada (no passado a Cooxupé incorporou a Cooperativa Monte Carmelo). Nunca se considerou que a Cooperativa tivesse um número exagerado de cooperados (atualmente em torno de 12.000), mas sim um número ideal. Com a capacidade de armazenamento atual, a cooperativa está apta a expandir esse número e sua área de abrangência.

4.2.3.5 Diversificação

No primeiro estudo de caso realizado, questionava-se se a Cooxupé deveria investir na diversificação e integração vertical em todas as alternativas por ela colocadas (que incluíam hortifrutícolas, milho e pequenos animais) ou deveria se concentrar em apenas uma dessas propostas.

Entendeu-se que na época deste primeiro estudo a ideia da diversificação estava associada à oscilação de preços do café e suas fases boas e ruins. No ano de 2004 um grande investimento já havia sido feito no sistema de armazenagem e granelização de cereais, mas percebeu-se diante de estudos e planejamento estratégico realizado em parceria com o Rabobank, que a estrutura seria melhor utilizada no negócio do café. Assim, pode-se dizer que não houve investimento em outras áreas. Alguns produtores ainda entregam milho em Guaxupé e Alfenas, mas a representatividade é pequena, segundo os superintendentes da Cooxupé.

⁵³ SMC. Disponível em <<http://www.smccafe.com.br/>>. Acesso em 20 Ago 2015.

A Cooxupé trabalha com café 100% arábica. Houve uma tentativa de trabalho com o café conilon, mas este exige um trabalho de comercialização para o qual a Cooperativa não estava preparada: “Conilon é interessante, mas precisamos saber especular com ele. Comprar na safra e vender na antessafra. Achamos melhor não mexer com isso” explica o Superintendente Comercial.

Há ainda uma tendência à especialização em arábicas mais finos para clientes como Nespresso e Starbucks. Era outra questão do primeiro estudo de caso. Indagava-se se a Cooxupé deveria concentrar seus esforços na ampliação de seu mercado tradicional de café *commoditie*, que já apresentava vantagem competitiva ou dar prioridade ao café *specialty*, que vinha apresentando potencial enorme de crescimento devido às tendências do *agribusiness* cafeeiro.

Verificou-se que se espera na Cooperativa um crescimento crescente em escala de café *commoditie*. Entendeu-se que à época deu-se muita importância ao café especial. Nesta nova fase, a Cooperativa acredita que ele esteja ligado a certos nichos de mercado e não deve ser prioridade, já que o café especial representa para Cooxupé não mais do que 10% do mercado externo. No entanto, criou-se uma subsidiária somente para trabalhar com café especial, a SMC, que se voltou para atender o comprador de café especial – que não é o mesmo comprador do café *commoditie*.

4.2.3.6. Verticalização

No dia 03 de Julho de 2015 a Cooxupé inaugurou nova planta industrial da Torrefação, que entrou em operação no Complexo Industrial do Japy. No ano de 1984 a Cooxupé iniciou suas atividades em torrefação, mas o desenvolvimento do mercado de café torrado e moído e a entrada dos produtos da Cooxupé em importantes pontos do varejo brasileiro, como Sul de Minas, São Paulo e Rio de Janeiro demandaram a ampliação da estrutura e da produção.

Figura 24 – Inauguração da Indústria de Torrefação

Fonte: Cooxupé

A torrefadora possui ainda a função de internalizar alguns processos industriais e agregar valor ao café de baixa qualidade, escoando produto fora dos padrões mais altos. Este café chega ao mercado em marcas próprias ou via redes de supermercados varejistas, com valores acessíveis para a maioria dos consumidores do mercado interno.

Para a Cooxupé, seu grande negócio é ainda o café verde. A Cooperativa investiu em estruturas de recebimento e armazenamento do café. O próprio complexo do Japy é o reflexo disso. Por suas características, o café pode ficar armazenado por meses na Cooperativa e precisa de uma estrutura adequada para manter sua qualidade. Pelo seu alto valor, muitas vezes o risco de roubo de café nas regiões produtoras ocorre, o que leva os produtores a fazer entregas periódicas na Cooperativa.

O Japy é considerado um ativo altamente específico da Cooxupé, que atrai o cooperado e que a diferencia de outras cooperativas e de empresas tradicionais. Recebe o café de forma granelizada, possui o laboratório de análise e indústria de preparo do café.

Outro ativo específico é a indústria de óleo de café verde, que começou a ser desenvolvida por volta do ano de 2010, voltado para a indústria cosmética. A extração do óleo para uso comercial iniciou no ano de 2014. O *blend* utilizado para a extração do óleo é patenteado pela Cooxupé.

A Cooxupé tem comprado de terceiros grande parte (e em grande quantidade) dos itens que compõem o produto final, como as embalagens. Não há problemas com

fornecedores e não há produção de insumos para cooperados, com a exceção de rações e comercialização de produtos em loja de suprimentos e assistência técnica que atende os cooperados. A terceirização na Cooperativa, no entanto, está presente apenas em alguns processos internos e na frota de veículos.

Por vezes o cooperado não entrega toda a demanda de café, especialmente para mercado externo, o que faz com que a Cooperativa precise recorrer à compra de café fora.

Foram relatados gargalos de produção na Cooperativa, que demanda 6 milhões de sacas por ano para continuar crescendo e tendo rentabilidade. Com a liberdade de entrega do produtor, ele geralmente não leva 100% de sua produção para a Cooperativa, diante da possibilidade que ele tem de vender com valor mais elevado para outros negócios ou outras exportadoras. Muitas vezes a Cooxupé precisa comprar café de outros vendedores, e de outras regiões do país, para atender uma demanda maior ou de um café muito específico de variedade e qualidade tal que não tenha sido produzida por seu cooperado.

Em algumas ocasiões, a Cooxupé se vê diante de uma disputa por um cliente com uma de suas maiores concorrentes da região, a exportadora Guaxupé. Diante da agressividade da concorrente, a Cooxupé pode optar por sair da disputa para não aumentar demais seus custos e atrapalhar o seu negócio, continuando o trabalho com as demais variedades de café, procurando obter ganhos por escala e atendendo o cooperado junto à rentabilidade e margens necessárias para a Cooperativa. Este também foi um dos motivos que levou à Cooxupé à criação da SMC.

4.2.3.7 Inovação

Na mesa de seu escritório na sede da Cooxupé, em Guaxupé, o Presidente da Cooperativa, Sr. Carlos Paulino, pega seu *tablet* e acessa as principais informações do dia e da comercialização da Cooxupé no dia anterior: “Ontem 437 produtores entregaram café aqui. Consigo ver também as quantidades. Todo dia chega café. Há 20 anos atrás, talvez nem o *Excel* tivesse esses dados. Quando entrei aqui em 1992 ainda utilizávamos o sistema de *Mainframe*.”. Desde 2006 a Cooxupé utiliza o sistema de ERP⁵⁴ e faz planejamento de 6 a 8 anos em uso de tecnologia.

A Cooperativa possui torrefação própria, fornece auxílio na produção e comercialização de milho, fábrica de rações (embora essas atividades sejam de menor

⁵⁴ ERP - *Enterprise Resource Planning*

interesse da Cooperativa), conta com laboratórios para análise do solo, geoprocessamento e outros investimentos. A cooperativa investe na compra de equipamentos modernos e no desenvolvimento de seu cooperado disponibilizando agrônomos em campo e levando aos cooperados o que há de mais moderno em tecnologia para produção no evento anual que ela organiza, a Femagri.

Figura 25 - Femagri

Fonte: Site da Cooxupé

O produtor pode realizar a entrega do café nas unidades regionais ou na sede. As amostras de café chegam diariamente à sede por malotes. Todo o frete das unidades regionais para a sede é custeado pela Cooxupé. O produtor pode realizar a comercialização do café pela Internet, mas o Sr. Carlos Paulino afirma que muitos ainda preferem ir até à sede ou às regionais para negociar.

O ano de 2015 está marcado pela consolidação da entrega do café à granel, que se iniciou no ano de 2011. A partir de 2016 não haverá mais entrega de café em sacas tradicionais de 60k. Apenas granel e *big bag*, armazenadas no Complexo do Japy.

Cada *big bag* tem a capacidade de 1.200 quilos de café e recebe um *chip* de identificação por radiofrequência (RFID), um código que traz os dados de origem do café armazenado, a qualidade, o local e destino de cada lote. Um código de barras também é gerado para cada amostra (isso no “laboratório de amostras” onde as amostras são guardadas), o que garante confidencialidade e o mesmo tratamento do pequeno e do grande cooperado.

Acredita-se na Cooxupé que a entrega a granel é um dos fatores somados à tecnologia empregada na produção de café, que facilitam o processo de sucessão na fazenda. A atividade é financeiramente atrativa e o trabalho braçal foi reduzido, perdendo sua característica exaustiva para o homem. A mecanização é intensa.

Uma novidade da Cooxupé é a indústria de óleo de café verde, que começou a ser desenvolvida por volta de 2010, voltada para a indústria farmacêutica e cosmética. Está localizada na cidade de Guaxupé/SP, próxima ao Complexo Japy. Descobriu-se dentre as

potencialidades do óleo o alto poder de hidratação e fatores de foto-proteção de radiação UV-B, além de potencializar produtos relacionados ao antienvelhecimento, regeneração e emagrecimento. O *blend* dos cafés utilizados na extração é uma fórmula patenteada pela Cooxupé.

Figura 26 – Óleo de café verde

Fonte: Site da Cooxupé

A Cooxupé procura novas formas de comunicar-se com o seu cooperado e dispõe de site na Internet, jornalzinho periódico de circulação mensal (Folha Rural), além de buscar as tecnologias disponíveis nas cidades mais afastadas dos grandes centros. O cooperado consegue ter acesso aos seus extratos e a canais de comercialização e informação via Internet ou dispõe deste mesmo acesso nas unidades regionais.

4.2.3.8 Transparência

Todo o café da Cooperativa é rastreado desde o momento que sai da fazenda até a comercialização da Cooxupé e embarque nos navios. A identificação do café por chip nas *big bags* e das amostras por código de barras permite também transparência na seleção do café comercializado que não faz distinção do pequeno e do grande produtor. Esse mecanismo auxilia também o pagamento por qualidade do café entregue. O consumidor consegue ainda fazer a rastreabilidade do café pelo lote que o mesmo chega ao supermercado.

No sentido montante está em desenvolvimento o processo de rastreabilidade dos fertilizantes que o produtor utiliza. Estimula-se que o produtor faça suas anotações e relatórios para garantir a rastreabilidade desde a produção. Para o café verde exportado é possível identificar a região onde ele foi produzido.

A Cooperativa apresenta seus resultados e ações em Assembleias anuais, e em orçamentos, balanços e relatórios periódicos para o Conselho. Muitas informações estão disponíveis no *website* da Cooxupé e nos jornaizinhos periódicos.

As certificações possuem importante papel na transparência também. Há as certificações de origem, algumas dispõem de informações até mesmo sobre a gestão do produtor, como as boas práticas, preservação de nascentes, uso de defensivos e condições de trabalho na fazenda.

4.2.3.9 Gestão/Governança

À época do primeiro estudo a Cooperativa estava fortemente identificada com seu presidente. O problema da sucessão era algo a ser enfrentado. No ano de 2003 o Sr. Carlos Paulino assumiu a Presidência da Cooxupé em um “acordo de cavalheiros”, já que o então Presidente, Sr. Isaac Ribeiro Ferreira Leite estava com mais de 90 anos. A partir de então a Cooxupé dava mais um passo na profissionalização da Cooperativa ao dissociar a gestão de uma estrutura baseada em laços familiares.

A Cooperativa não realiza pré-assembleias regionais, mas dispõe de outros mecanismos de interação com os cooperados, como as regionais, Unidades Demonstrativas, Dias de Campo, onde há oportunidades de instruir e ouvir os cooperados.

O Conselho Administrativo está composto por 9 membros efetivos e o Conselho Fiscal por 6 membros, 3 efetivos e 3 suplentes, que se reúnem mensalmente. Cada conselheiro atende uma região, atuando como interlocutor dos cooperados. A participação nas assembleias é pequena, em torno de 2%, embora a Cooperativa muitas vezes disponibilize meios de transporte para que os cooperados cheguem às reuniões. A Cooxupé conta com 4 Superintendências: Controladoria e TI, Finanças e Desenvolvimento de Pessoas, Desenvolvimento do Cooperado, Comercial e Operações.

A Cooperativa busca sempre realizar planejamento estratégico e pensar em programas de sucessão. Já realizou trabalho com grandes consultores externos, como o Rabobank, e conta agora com consultorias para áreas e questões específicas. As auditorias externas são uma realidade da Cooperativa.

Sobre o papel de influência da OCEMG e da OCB, não é grande embora a Cooperativa seja bem atendida quando necessita de algum auxílio dessas organizações. Há projetos em andamento na tentativa de inserir e alterar legislação do setor onde o trabalho em

conjunto com essas organizações é fundamental. O atual Presidente da Cooxupé é membro do Conselho da OCEMG.

4.2.3.10 Transações Financeiras

Quando um produtor quer tornar-se cooperado da Cooxupé ele compra uma cota, ou seja, paga uma taxa única, igual para todos, e significa que a partir daí ele vai “incorporar capital”. Quando (e se) o cooperado se desligar da Cooperativa, ele leva o valor incorporado consigo, valor esse que vai depender geralmente da área de produção, já que quanto maior, mais irá consumir em recursos, assistência e área de armazenamento. A Cooperativa não cobra quantidade mínima ou máxima de entrega. Devido à uma demanda crescente por café, a Cooperativa se dispõe a receber e comercializar 100% da produção do cooperado. Alguns benefícios para cooperados que estão há mais tempo incluem inclusive retirar o café do armazém e vender fora da cooperativa. A Cooperativa procura pagar os valores de acordo com o mercado. Pagar acima deste valor, ainda que possível, não é uma ação da Cooperativa, já que pode fazer com que numa próxima transação o cooperado não aceite um valor menor ou igual que o de mercado.

O café entregue na cooperativa passa pela seleção de uma amostra e o pagamento deste café é feito pela qualidade entregue. Ao comercializar o café, a liquidez é imediata, o que atrai bastante o cooperado da Cooxupé. Para comercializar o café, o produtor entra em contato com o comercializador que é a pessoa que faz a venda para o produtor. Este comercializador acessa o sistema de informação da Cooxupé, localiza o extrato do produtor e passa a ele o preço de mercado. Se o produtor quiser vender o café neste momento, ele vende e possivelmente no mesmo dia é realizada uma TED⁵⁵ para sua conta. É uma forma de transacionar com a cooperativa que é a mesma de 20 anos atrás.

Existem ainda planos de troca e plano safra. Há diversas formas de pagamento, o que é algo recente, antigamente não havia. Quanto às sobras, o percentual distribuído está regido pelo estatuto social da Cooperativa, representando 30% para o Fundo de Reserva, 15% para o Fundo de Reserva de Assistência Técnica, Educacional e Social – Fates, 10% destinados ao Fundo para Aumento de Conta Capital e 15% para o Fundo de Desenvolvimento. A Cooxupé intensificou o trabalho com indicadores de desempenho financeiro a partir do ano de 2002, em virtude da ISO 9001.

⁵⁵ TED – Transmissão Eletrônica de Documentos

A Cooperativa possui operações na BM&FBovespa e é também membro do conselho da Bolsa, além de operar em Nova York e outros mercados internacionais de *commodities*. Ela fornece crédito a seus cooperados e conta com o apoio de Instituições financeiras nacionais, internacionais e trabalha com taxas compatíveis com outras do agronegócio. Possui crédito para insumos e crédito futuro e cada cooperado tem uma ficha de crédito. São os chamados “produtos” fornecidos pela Cooxupé ou “pacotes” de crédito.

O sistema de crédito é vinculado à participação do cooperado. Se ele entrega 100 sacas de café, ele tem o equivalente a 100 sacas de crédito, segundo alguns critérios. Ele pode comprar insumo e pagar na época de colheita, com entrega de café. Além disso, há algumas possibilidades de transação. A venda de café futuro é uma delas. O valor é fixado para a próxima safra. Ou a venda antecipada, onde ele vende parte da safra e já leva o dinheiro antes da entrega do café. E ainda a compra de insumos por um preço futuro, que ele pode utilizar esse insumo e depois entregar o café de acordo com o valor estabelecido.

Estas atividades já existiam anos atrás, mas não eram associadas. Não havia o conceito de “pacotes”. Por exemplo, esta que garante o preço futuro, é chamada “CPR Garantia de Preço”. A CPR é a Cédula do Produto Rural, um título de crédito que começou com a BM&F Bovespa e o banco do Brasil e passou a ser feita com recursos próprios da Cooperativa. Além das atividades de compra de insumos, entrega de café, e fixação de preços serem cada vez mais interligadas, tais atividades também cresceram em volume dentro da Cooxupé.

Um cooperado da Cooxupé deixa de sê-lo diante da venda da propriedade, da sucessão da propriedade pela família ou por sair da atividade. Se há inadimplência, as circunstâncias judiciais também podem ser executadas. Mas geralmente eles não deixam a cooperativa, nem mesmo tendo problemas financeiros.

4.2.4 A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais

A Cooxupé entende que o cooperado fiel está mais apto a se adaptar em um ambiente incerto ou em situações de crise. A política de crédito mudou muito ao longo dos anos. Boa parte disso deve à adaptação dos cooperados, e a partir do ano de 2003, quando a Cooperativa passou a conseguir fazer o controle de seus processos de segurança e controle com o uso da informática de forma apropriada.

Mudanças radicais foram sentidas nas legislações tributárias, sociais e ambientais. A sucessão do antigo presidente foi um ponto de adaptação importante da Cooperativa, embora

tenha sido tranquila, ela pontuou uma ação da Cooxupé que reduziu a relações de parentescos dentro da Cooperativa. No Conselho, por exemplo, não se admitem pais e filhos. Vê-se essa ação como uma exigência do mercado.

Há 20 anos, proteger-se de riscos em contratos com fornecedores não era algo fácil para a Cooperativa, ao passo que isso se intensificou e o comprometimento dos fornecedores aumentou. Já com os cooperados, os contratos de crédito, bem com os de venda de café futuro, oferecem salvaguardas para eles e para a Cooperativa. Não existem contratos de fidelização.

Dentre as distinções de especificidades de ativos específicos propostas por Williamson (1991) algumas delas puderam ser identificadas nas dimensões estratégicas consultadas na Cooperativa, destacando-se a **internacionalização**, a **diversificação** e a **verticalização**.

Ao se constituir o Complexo Japy, por exemplo, a Cooxupé realizou um investimento não somente em um **ativo físico**, mas o complexo incorpora características de um ativo com **especificidade de local e temporal**, que congrega os insumos num mesmo local e com respostas rápidas de manuseio e deslocamento para a venda ao mercado interno ou externo. A baixa diversificação de produtos, com foco no café, demonstrou aumentar o **valor de marca** da Cooxupé. Isso porque a verdadeira diversificação encontrada está nos investimentos de classificação e separação dos tipos de café, valorizando a transparência e confiança do produto vendido pela Cooperativa, o que auxilia também o escoamento dos produtos de varejo com menor qualidade. Ao criar a SMC, a Cooxupé passou a investir em um **ativo dedicado**, voltado para compradores de café especiais e precisou investir em **capital humano** apto a lidar com tais condições de comercialização. Tais investimentos aguardam pela contrapartida dos cooperados em entregar produtos com qualidade para que sejam rentáveis em longo prazo.

4.2.5 Discussão final

A oscilação de preços do café foi o mote para que no ano de 1995 o primeiro estudo de caso realizado enfatizasse o processo de diversificação ao qual a Cooxupé estava ingressando. No ano de 1986 a saca de café custava quase US\$ 309,97, ao passo que no ano de 1992, a saca chegou ao preço de US\$40,48 ao produtor, sofrendo uma grande queda de preços. A diversificação foi entendida como solução para a crise em que se encontrava a Cooperativa no ano de 1992.

Verifica-se no presente estudo que a Cooxupé contou com consultorias especializadas, planejamento estratégico e programa Recoop (Recuperação de Cooperativas) para que o processo de diversificação se extinguisse e viu-se na absorção pelo café das estruturas que já haviam sido desenvolvidas para o recebimento de grãos, a saída para o crescimento da cooperativa mantendo seu foco no principal produto comercializado, nas versões *commoditie* e *specialty*.

A forte geada do ano de 1994, que fez com que os preços do café subissem no ano de 1995, contribuiu para que a nova estratégia ganhasse força. O café era definitivamente o principal produto da Cooxupé e todo o investimento deveria ser feito nele. A próxima grande crise só seria enfrentada em 2008, com a crise mundial.

No entanto a Cooxupé aprendeu ao longo desses anos a realizar e manter um bom planejamento de caixa para médio e longo prazo, além de uma forte política de crédito, o que faz a Cooperativa ter solidez financeira para superar momentos de crise com mais facilidade. A política de crédito implementada tornou-se bem aceita pelo mercado, pelos bancos e pelos cooperados.

Os mercados internacionais são bastante atrativos para a Cooperativa o que permite que ela não seja prejudicada com crises financeiras no Brasil. A Cooperativa consegue pagar seus custos com as vendas internacionais do produto e com a agregação do valor no café comercializado no Brasil, de forma que estes custos não sejam pagos diretamente pelo produtor.

O aumento de produtividade interna ainda é almejado. Justamente pelas buscas em ganhos de escala e pela agregação de valor. Não somente com os cooperados, mas com os funcionários da Cooperativa. Os sistemas de informação e a tecnologia contribuem para isso.

A sucessão da presidência era outro problema para uma Cooperativa tão identificada com o seu Presidente da época, o Sr. Isaac Ribeiro Ferreira Leite, substituído em 2003 pelo Sr. Carlos Alberto Paulino da Costa. Diferente do esperado, a Cooperativa soube lidar muito bem com o processo de sucessão e aproveitou a alteração para eliminar os vínculos parentais em Conselhos e tornar a gestão da Cooperativa mais profissionalizada, bem como todas as áreas e processos, atendendo uma expectativa do mercado.

Ainda sobre o tema da sucessão, a sucessão na fazenda não é tida como um grande problema para a Cooxupé, que vê no café um produto financeiramente bastante atrativo para quem permanece no campo. Somado a este fato está a eliminação da força bruta na atividade, que vem sendo cada vez mais mecanizada, inclusive para o pequeno produtor e, dentro da Cooperativa, facilitada pela atividade de recebimento a granel. Entende-se também que essa

entrega a granel atende a legislações trabalhistas ao substituir as sacas de juta de 60 quilos que eram carregadas pelos trabalhadores, pelas “*big bags*” de 1.200 quilos, facilmente abastecidas de forma mecanizada e carregadas pelas empilhadeiras nos armazéns. Além disso, os *chips* e códigos de barra das “*big bags*” são importantes no sistema de identificação e transparência no processo de venda do café.

As certificações e busca por qualidade do café não são mais um diferencial, mas um pré-requisito para exportação e para consumidores cada vez mais exigentes. O produtor que não estiver atento à legislação e aos parâmetros de sustentabilidade terá problemas com a comercialização de seu produto.

Entende-se na Cooxupé que a liberdade de entrega do cooperado gera competição com outras empresas, o que estimula o trabalho dos funcionários na busca incessante por formas de diferenciar a Cooperativa de empresas tradicionais, para que ela se torne uma boa alternativa para o produtor. Ao longo de 20 anos a Cooperativa não somente dobrou o número de cooperados, mas também modificou esses cooperados, com a saída e entrada de alguns.

O recebimento de produtos com qualidade entregues pelo cooperado ainda é um desafio para a Cooperativa. Com a liberdade de entrega do produtor, típica do universo cooperativa, o cooperado pode entregar produtos de baixa qualidade para a Cooxupé, quando se sentir atraído por propostas econômicas mais interessantes de empresas ou corretores de café e entregar para elas o seu produto de alta qualidade. Isso leva a Cooxupé a comprar café de não-cooperados quando precisa suprir uma demanda existente. O surgimento da SMC coloca em conflito a questão da formação de uma S/A para comercialização de café finos enquanto seus cooperados por vezes não fabricam toda a demanda do mercado externo. Classifica-se o café em 54 tipos diferentes. Como estimular então a entrega de café com maior qualidade? Como pagar pela qualidade do café entregue de forma mais competitiva? Como fazer o cooperado apoiar e acreditar na força dos novos investimentos, como a nova torrefadora, a SMC, a indústria de óleo de café verde? Há razão em desconfiar destes investimentos? O medo do calote de empresas ou corretores de café no pagamento pelo produto pode fazer com que o produtor prefira a segurança da cooperativa? Este estudo de caso está limitado pela ausência de respostas a essas questões que carecem de pesquisa ampla com a visão de amostra representativa de produtores.

Outro desafio da Cooxupé é fazer frente a grandes conglomerados que se espalham pelo mundo. Perder espaço não é uma opção. Ainda que 90% do mercado da Cooxupé seja internacional, os 10% do mercado brasileiro não podem ser abandonados, pois exercem o seu papel de escoamento de produtos da Cooperativa.

4.3 ESTUDO DE CASO – CCPR/ITAMBÉ

“Esse trabalho nos ajudou muito aqui. O problema da dupla intermediação, a criação da S/A. Foram ideias surgidas a partir desse estudo. Na hora de ir para o mercado, brigar com multinacional e supermercado, a cooperativa é um negócio que não tem flexibilidade, tem muitas amarras, a legislação trava, são muitas dificuldades.”(Jacques Gontijo, Presidente da CCPR, em referência ao primeiro estudo de caso realizado pelo Pensa em 1997)

4.3.1 Introdução

O Quadro 8 apresenta uma síntese com os destaques históricos do estudo de caso realizado com a Cooperativa CCPR/Itambé no ano de 1997, as principais mudanças encontradas no presente estudo e as estratégias que se destacaram no caso.

Quadro 8 – Síntese CCPR/Itambé

Histórico	
➤	Fundada em 1948;
➤	Apresentava o problema da dupla intermediação do leite, feita pelas cooperativas singulares;
➤	Tinha dificuldades no pagamento por qualidade do leite entregue – efeito carona (<i>free rider</i>) dos cooperados que entregavam qualidades diferentes de leite e recebiam de maneira igual;
➤	Realizou grandes investimentos no início dos anos 2000, enfrentando um alto endividamento no ano de 2004 devido à valorização cambial e crise internacional.
2015	
➤	Realizou investimento em ativos – Indústria, recebimento, armazenamento e análise do leite;
➤	Alcançou o fim da dupla intermediação do leite;
➤	Possui um sócio investidor para de suas ações (Vigor) e realizou a Criação da Itambé S/A;
➤	Consegue efetuar de maneira transparente o pagamento por qualidade do leite entregue.
Destaque para as estratégias: Inovação, Gestão e Governança e Transparência	

Fonte: Elaborado pela autora

No início de 2013, meios de comunicação brasileiros anunciavam a aquisição de 50% do capital da Itambé, uma das lideranças do mercado de lácteos no Brasil, pela Vigor, empresa do grupo controlado pela J&F, *holding* do setor de proteína animal, pelo valor de R\$410 milhões⁵⁶.

A notícia mexeu com o universo cooperativista. A Itambé tornava-se uma Sociedade Anônima e a CCPR, Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais, que lhe deu origem, passava a ser sua acionista junto à Vigor. A transição estava longe de ser simples e

⁵⁶ Disponível em <<http://www.valor.com.br/empresas/3035896/vigor-espera-que-receita-combinada-com-itambe-alcance-r-4-bi-no-ano>> Acesso em 10 Set 2015.

era um passo ousado na história da Cooperativa, que foi estudo de caso do Pensa/USP no ano de 1997. O presente estudo busca retratar a mudança ocorrida na Itambé e as estratégias adotadas ao longo dos anos que se seguiram. A Figura 27 ilustra o SAG no qual se insere a CCPR:

Figura 27 – Modelo do SAG - CCPR

Fonte: A autora

Observam-se os principais investimentos em ativos específicos ($k > 0$) em indústria (t_5), no recebimento, armazenamento e análise do leite (t_6), e na criação da S/A (t_7). Além disso, a mudança da transação com o atacado e varejo, que passou a ser via S/A (t_8).

O caso do cooperativismo de leite focaliza o mercado interno de produto perecível e diferenciado. O mercado nacional é segmentado entre empresas de grande porte, com tecnologia de processamento homogênea, que adotam estratégias distintas na organização da cadeia de suprimento e diferem nas estratégias de acesso aos mercados. O presente estudo retoma as principais questões postas no ano de 1997 e procura desvelar as principais estratégias adotadas ao longo dos anos que se seguiram para compreender as mudanças ocorridas na Itambé, trazendo as 10 estratégias sugeridas pela teoria, com foco nas estratégias de **inovação, gestão e governança e transparência**.

Na sequência serão apresentadas as seções: **(1)** a caracterização da região, da produção e da Itambé; **(2)** as dimensões estratégicas ao longo do tempo, com o foco nas categorias propostas pela teoria (Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras) **(3)** A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais; **(4)** a relação das questões

pontuais levantadas no estudo de caso anterior e das questões do presente estudo, vistas sob o aporte da teoria da Nova Economia Institucional fomentando a discussão ao final do relatório.

4.3.2 Caracterização da região, da produção e da Cooperativa CCPR/Itambé

No ano de 1948 era fundada a Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais (CCPR) na cidade de Belo Horizonte, em Minas Gerais. Com uma produção de leite que apresentava excedentes não absorvidos pelo mercado, a CCPR iniciou em 1950 a comercialização deste leite excedente sob a marca comercial Itambé.

A história que se seguiu desde então foi de uma Cooperativa envolta em pioneirismos na adoção de novos produtos e processos, e em crescimento exponencial, captando, no ano de 1997, 1,95 milhões de litros de leite diariamente em 72 postos de recepção e contando com 32 cooperativas singulares associadas à Central, todas elas localizadas no Estado de Minas Gerais.

No ano de 2015 essa captação subiu para quase 3,5 milhões de litros de leite processados diariamente. O número de cooperativas singulares diminuiu para 31, sendo 30 delas em Minas Gerais e uma no estado de Goiás. São ainda 4 fábricas no estado de Minas Gerais e uma fábrica em Goiás. A CCPR conta ainda com outras duas linhas de atuações, rações e armazéns, que não serão abordados neste estudo.

De Outubro de 2014 a Setembro de 2015, a produção de leite cru no Brasil (resfriado ou não) foi de aproximadamente 24 milhões de litros. No estado de Minas Gerais, essa produção alcançou o valor aproximado de 6,5 milhões de litros⁵⁷.

Desde o ano de 2011 a CCPR/Itambé buscava um sócio no setor ou um investidor estratégico, como alternativa para crescimento e solução para o endividamento em que se encontrava a Cooperativa. Em dezembro de 2012 foi criada uma Sociedade Anônima, a Itambé S/A, que tem a CCPR como sua acionista e fornecedora de leite. Até então o capital da S/A era todo proveniente da cooperativa. A Cooperativa foi procurada pela empresa mexicana Lala⁵⁸, que após mais de um ano de negociações e contratos definidos, solicitou alteração no preço da transação, o que a Itambé não aceitou. Em 2013 foi possível concretizar no ano a sociedade com a Vigor, empresa do setor lácteo do grupo JBS, que passou a ser acionista de 50% da Itambé S/A.

⁵⁷ Dados disponíveis no IBGE: <<http://www.sidra.ibge.gov.br/>>. Acesso em 10 Dez 2015.

⁵⁸ Grupo Lala. Disponível em <<http://www.grupolala.com/>>. Acesso em 15 Set 2015.

O modelo, copiado da Glanbia⁵⁹, uma cooperativa irlandesa, só pôde ser posto em prática após alterações na legislação de cooperativas ocorridas após 2010. Já no ano de 2012 a CCPR iniciou os trabalhos com a S/A, mas ainda com capital da cooperativa.

Assim, as atividades de mercado, exportação, comercialização passaram a ser da Itambé S/A, enquanto o relacionamento com o produtor cooperado, a captação do leite, os programas de assistência técnica mantiveram-se como papel da CCPR.

As sedes da Itambé e da CCPR permanecem ocupando o mesmo prédio na cidade de Belo Horizonte, localizado no bairro de Floresta, desta cidade. A maior parte dos funcionários está registrado como funcionário da Itambé S/A.

No ano de 2013, a CCPR perde uma de suas figuras mais ilustres, o senhor José Pereira Campos Filho, que presidiu a Cooperativa por 41 anos. Desde sua saída da Presidência no ano de 2008, por motivos de saúde, a função é ocupada por Jacques Gontijo Álvares, que era então diretor comercial da CCPR/Itambé, e está na Cooperativa há mais de 20 anos.

O estudo de caso realizado no ano de 1997 ressalta fragilidades nas relações entre Central, Cooperado e Singulares, com os problemas da dupla intermediação do leite e início do processo de granelização, O aumento da concorrência e da Concentração, pelas multinacionais Nestlé, Parmalat e Danone, e a necessidade de Capitalização da Cooperativa, que já sugeria a criação de uma S/A com o objetivo de ganhar maior agilidade no mercado e captar mais facilmente os recursos externos.

4.3.3 Dimensões estratégicas ao longo do tempo

Serão apresentadas a seguir, as descobertas realizadas no âmbito das seguintes categorias analisadas: Práticas ambientais, Práticas sociais, Internacionalização, Horizontalização/Crescimento Territorial, Verticalização, Diversificação, Inovação, Transparência, Gestão/Governança, Transações Financeiras.

4.3.3.1 Práticas ambientais

Embora sejam, admitidamente, poucas as práticas ambientais e sociais da Cooperativa junto aos cooperados, a CCPR tem trabalhado instruindo os produtores quanto ao CAR

⁵⁹ A Cooperativa Irlandesa Glanbia realizou uma Oferta Pública (IPO) na Bolsa de Valores no ano de 2010. Disponível em < <https://www.glanbia.com/> > Acesso em 10 Set 2015.

(Cadastro Rural) e o ITR (Imposto territorial rural). Não são tidos como uma obrigatoriedade na transação com o Produtor, mas recomendados afim de que o produtor evite problemas com acesso a crédito e com a Receita Federal. A orientação é feita por técnicos da CCPR e por meio de informativos na revista “Produtor Itambé”, que chega aos produtores em distribuição mensal.

Em 2010 uma gerência específica para sustentabilidade foi criada na Itambé. O papel dessa gerência é administrar as certificações ISO 9000, ISO 14000, FSSC22000, além de todas as habilitações necessárias para exportação e ações de segurança no trabalho. Há preocupação socioambiental também com a comunidade do entorno das fábricas. Em Pará de Minas, por exemplo, há uma parceria com associação local de catadores de reciclagem, além de um trabalho realizado com a comunidade, com visitas à fábrica, para que a população compreenda a importância da indústria na região, a geração de empregos, os impostos e a desmistificação dos lados “negativos” da indústria, por meio de apresentações de agrônomos e técnicos da Itambé.

4.3.3.2 Práticas sociais

No âmbito das práticas que visam a sucessão na fazenda, a CCPR entende que o trabalho precisa ser intensificado. Dentre os atuais produtores, apenas 30% tem filhos com interesse em continuar o negócio. O número expressivo de abandono da atividade (anualmente cerca de 200 a 300 produtores deixam a atividade) representa quase 5% anualmente num universo de 6.000 produtores. Embora não investigado a fundo, a diminuição do número de cooperados parece ser em sua maioria, para a CCPR, o simples abandono da atividade ou por vezes alicerçada em um período de transações com concorrentes, com retorno posterior dos cooperados à CCPR.

No entanto, os ensejos de quem quer manter a atividade leiteira impressionam Presidente e Superintendentes da CCPR. Em entrevistas recentes realizadas pela CCPR, as intenções de crescimento para os próximos três anos são de 60%, apoiadas por investimentos intensivos nas fazendas em terra, maquinários e animais, que demandam da Itambé uma estrutura de recebimento com capacidade apropriada para este crescimento dos produtores.

Há um projeto piloto de cursos à distância voltado para a orientação de jovens e produtores, junto à Fundação Getúlio Vargas (FGV) e à Embrapa, focado em técnicas de gestão e finanças da fazenda, que instrui o aluno em temas como retorno de ativos, EVA,

Ebitda⁶⁰. O projeto é chamado GEPLEITE⁶¹ (Figura 28). São cerca de 40 a 50 produtores neste projeto piloto. Quase todos os produtores da CCPR possuem acesso à internet, computadores, *tablet*. Informações financeiras também são passadas por meio da revista periódica “Produtor Itambé”.

A Itambé divulga ainda suas ações por meio da Revista Produtor Itambé, além de perfis em redes sociais e *website*⁶².

Figura 28 - GEPLEITE

Fonte: Anúncio na Revista Produtor Itambé – Edição de Agosto de 2012.

⁶⁰ EVA – Valor Econômico Agregado, EBITDA – (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*) Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

⁶¹ O projeto Gestão Eficiente de Propriedades Leiteiras (GEPLEITE) visa a implantação de controles em propriedades leiteiras, considerando indicadores zootécnicos, mas que possibilitam a geração de informações que embasem a tomada decisões gerenciais, tendo por referência indicadores econômicos e financeiros. Disponível em <<http://www.ccprleite.com.br/pagina/1775/gepleite.aspx>>. Acesso em 30 Nov 2015.

⁶² Website da Itambé: <<https://www.itambe.com.br/>>

4.3.3.3 Internacionalização

A Itambé é a maior cooperativa brasileira de leite. Já no ano de 2004 a Itambé realizava exportações. Os principais importadores – e mais exigentes – são Estados Unidos e União Europeia, que estimulam exigências que habilitam as fábricas (tornam-nas certificadas) para praticamente todos os países do mundo. Os países menos abertos à importação são Rússia e China.

As transações internacionais não são realizadas diretamente pela CCPR, mas sim pela Itambé/SA. Apesar de sua posição no ranking de exportadores de leite e derivados, apenas 10 a 15% do faturamento da Companhia é oriundo da exportação. De 85 a 90% deste faturamento vem do mercado interno.

A CCPR considera que o Brasil não é um exportador consistente de produtos lácteos. Algumas janelas de oportunidade surgem, como a desvalorização cambial, que precisam ser aproveitadas. Na história da Cooperativa, a internacionalização é uma das estratégias de destaque. Diante de investimentos massivos para a exportação, a Cooperativa se viu altamente endividada com a oscilação de preços no mercado externo. Foi a partir daí que se iniciou o processo da criação da S/A.

4.3.3.4 Horizontalização/Crescimento Territorial

A CCPR conta com 31 cooperativas singulares, sendo apenas uma delas no estado de Goiás e as demais em Minas Gerais. Em relação às fábricas, são cinco. Uma em Goiás e as outras quatro em Minas Gerais. Cerca de 75% do leite coletado vai direto para as fábricas e apenas 25% passa pelos postos de resfriamento, diferente do modelo apresentado no ano de 1997, onde as Cooperativas Singulares eram responsáveis pelo recebimento do leite dos produtores e entrega do leite na Central.

À época do primeiro estudo de caso, a CCPR não aceitava mais Cooperativas Singulares em sua composição. Tratava-se de uma decisão do Conselho, posta em Assembleia. Entende-se neste novo estudo que as restrições eram devidas às expectativas das cooperativas ingressantes conflitarem com os interesses das cooperativas mais antigas, que se sentiam prejudicadas na divisão de resultados com as cooperativas recém-incorporadas. Novas Singulares já podem ser admitidas, com restrições de benefícios em comparação aos recebidos por aquelas que estão há mais tempo junto à CCPR. Às novas cooperativas

interessantes cabe primeiramente a integralização de capital para posteriormente obter retornos.

A Itambé está ampliando sua área de vendas, com expansão em mercado de atuação, ingressando em estados brasileiros nos quais ela não atuava, com foco no estado de São Paulo e região Sul do Brasil. Mas este crescimento está ligado, segundo a própria Itambé, à ampliação do mix de produtos industrializados.

4.3.3.5 Diversificação

Os produtores cooperados entregam um único produto na CCPR, que é o leite. No entanto, 100% deste leite é industrializado, compondo uma das maiores gamas de produtos lácteos do mercado nacional.

Cerca de 3 milhões e meio de litros de leite são processados por dia, nas cinco plantas industriais da Itambé, o que resulta em pouco mais de 100 milhões de litros por mês. Desta quantidade, 90% é transformado em produtos de varejo. Os produtos variam de leite UHT e leite em pó a iogurte grego indulgente bicamada. No ano de 2014 a Itambé lançou a linha de produtos sem lactose (Figura 29), que conta com iogurtes, requeijão, doce de leite, leite condensado.

Figura 29 – Produtos sem lactose

Fonte: Site da Itambé

Até o ano de 2016 devem ser lançados mais 50 novos SKUs⁶³. A Itambé possui forte atuação em Minas Gerais, e nos estados das regiões Nordeste, Norte e Centro Oeste do país e pretende ampliar sua atuação em São Paulo e na região Sul, mas sempre com aumento do mix

⁶³ Termo usado para identificador de unidades de produtos. Em inglês *Stock Keeping Unit*.

de produtos nos principais supermercados. No Nordeste, por exemplo, onde a marca possui tradição e liderança no leite em pó, a imagem dela servirá para a expansão da introdução de novos produtos.

4.3.3.6 Verticalização

A Itambé possui um projeto de construção de uma indústria na região Sul do Brasil para produtos *commodities*. Inicialmente está sendo montada uma base de captação de leite no estado do Rio Grande do Sul em parceria com uma cooperativa local. Na Região Nordeste, o investimento planejado para médio prazo se volta para o setor de refrigerados, como os iogurtes. Além disso, um investimento de 70 milhões está sendo aplicado na fábrica de Pará de Minas, a fábrica de iogurtes da Itambé, cuja capacidade de recebimento e produção foi dobrada. Para a diretoria da S/A, apenas em dois ou três anos se justificaria um novo investimento nesta área de refrigerados.

A compra de insumos pela Itambé S/A se dá principalmente nas embalagens - as cartonadas, as de aço para latas e as plásticas para garrafas e potes -, além de açúcar e preparado de frutas. As transações com fornecedores estão pautadas em mecanismos de mercado e disputas de preço. Os fornecedores da Itambé S/A são “homologados”, o que significa que os produtos são previamente testados e as fábricas são visitadas, afim de que se garantam os parâmetros de qualidade esperada (e legislatórios) dos produtos e dos critérios sociais, ambientais e trabalhistas. Não há terceirização na Itambé.

Todo o leite recebido vem da CCPR, de acordo com contrato firmado com a S/A. A CCPR está autorizada a vender leite excedente para outras empresas, mas a Itambé S/A só pode adquirir leite da CCPR. Segundo o atual Presidente da CCPR, é uma política da Itambé comprar 15 a 20% de leite de não cooperados a fim de garantir os contratos de entrega. O que não impede a venda de leite excedente, caso haja.

A Itambé S/A não fornece assistência técnica aos produtores. Este é um papel das cooperativas singulares, ligadas à CCPR. Existem os programas de assistência técnica propostos pela CCPR em parceria com Instituições como Sebrae, Senar, Esalq, UFMG (Viçosa) e Embrapa, que são apoiados pelas Cooperativas Singulares.

4.3.3.7 Inovação

Em face das tendências de inovação em Cooperativas, a CCPR tem investido em novas práticas gerenciais. A própria criação da S/A seja talvez a principal delas. Há ainda a modernização de processos e equipamentos, desenvolvimento de novos produtos e treinamentos para cooperados. Neste aspecto, ela tem realizado “dias de campo”, além da participação das Cooperativas Singulares em feiras de negócios há cerca de três anos. Há uma programação anual de dias de campo e palestras, que levam as inovações aos produtores no âmbito da produção.

Programas como o Educampo⁶⁴, em parceria com o Sebrae, e Balde Cheio⁶⁵ da Embrapa, – além de outros programas com Faeng, Esalq e Senar – complementam o acesso do produtor às informações e técnicas inovadoras de produção. Os produtores, por sua vez, se mostram pró-ativos na obtenção de tecnologia, especialmente no que diz respeito a reduzir os custos de produção, diante da percepção de que uma receita maior será advinda principalmente de uma redução de custos nas fazendas e não do aumento de preço de venda do leite.

A CCPR conta com cerca de 6.200 produtores, sendo que aproximadamente 100 deles apresentam uma produção muito grande. Alguns chegam a produzir 40, 50 mil litros. 20 anos atrás o maior produtor da CCPR deveria ter 1000 litros. Estimam-se para 2016 cooperados com produção de 100 mil litros de leite.

Dentro dos processos de tecnologia da informação desenvolvidos pela CCPR, estão o desenvolvimento ou melhoramento de ferramentas de comunicação com o produtor, como a utilização de *website* da Cooperativa, página de Internet em redes sociais e informativo periódico *online*⁶⁶ e impresso (Figura 30).

⁶⁴ Educampo em Minas gerais. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg/sebraeaz/Educampo-em-Minas-Gerais>>. Acesso em 30 Nov. 2015.

⁶⁵ Balde Cheio. Disponível em <<http://www.cppse.embrapa.br/balde-cheio>> Acesso em 30 Nov. 2015.

⁶⁶ Revista Produtor Itambé. Disponível em <<http://www.ccprleite.com.br/pagina/1136/produtor-itambe-online.aspx>>. Acesso em 30 Nov.2015.

Figura 30 – Revista Produtor Itambé

Fonte: Site da Itambé

Outro ponto importante dentro das inovações realizadas pela CCPR. À época do primeiro estudo de caso realizado com a Itambé em 1997, a Cooperativa incorria num problema de dupla intermediação do leite.

Na verdade, o que está em xeque é a relação cooperado/singular/central. Uma das maiores dificuldades da Itambé é o problema da "dupla intermediação" exercida pela singular. Estima-se que esta dupla intermediação representa hoje um custo de até 30% do preço básico do leite na Itambé, dividido da seguinte forma: a) custo da coleta de leite em latão: até 10% do preço básico do leite, pago pelo produtor; b) taxa de resfriamento na singular, paga pela Central: 10% do preço do leite; c) custo do frete de 2o percurso, pago pela Central: 5% do preço do leite; d) integralização de capital na singular: 5% do preço de leite. Com o advento da coleta de leite frio a granel, a Itambé estima que será possível reduzir este valor pela metade. (JANK & GALAN, 1997)

A CCPR implementou o sistema de coleta do leite à granel nas fazendas dos produtores cooperados, em caminhões que mantêm o leite em temperatura apropriada e o levam diretamente para a indústria, com qualidade, rapidez e aumento de escala, e em apenas alguns poucos casos para postos de captação/resfriamento. Entre os anos de 1998 e 1999 um grande projeto de granelização do leite foi efetuado pela Central. Produtores adquiriram com ajuda da Central “tanques de expansão”, que são tanques onde o leite é resfriado na própria

fazenda, facilitando a coleta à granel e eliminando os “latões” . Em aproximadamente três anos, o leite passou a ser totalmente granelizado e mais de 50 postos de captação foram fechados.

O sistema acaba então por eliminar a dupla intermediação que incluía a cooperativa singular no frete e no pagamento do leite. Assumir a parte de operações do leite significa fazer desse o cerne do negócio da CCPR, como entregadora única e fidedigna de leite para processamento da Itambé. Significa ainda que a CCPR não conseguiu – ainda – se desligar das cooperativas singulares, mas reduziu-as a um escritório físico ou virtual, com papel político de representação local dos cooperados, além de funções que algumas delas mantêm, como: armazém, lojas de venda de insumos, supermercados e postos de gasolina.

Tal sistema de captação permite que o próprio motorista do caminhão de coleta de leite – previamente treinado – realize a seleção de uma amostra do leite no momento da coleta. Algumas análises podem ser feitas *in loco*, entregando para o produtor um *ticket* com essas análises. Periodicamente outras análises são feitas no laboratório de qualidade da Rede Brasileira de Qualidade do Leite, que pertence à UFMG, e da Clínica do Leite em Piracicaba. O resultado da análise de qualidade do leite desse produtor fica disponível no site da CCPR, ele pode fazer o acompanhamento.

O pagamento também é feito diretamente ao produtor. À época do primeiro estudo, a Itambé já se mostrava inovadora no pagamento por qualidade do leite e este tipo de pagamento se perpetua, incluindo inovações na coleta e análise da amostra, bem como na melhoria da comunicação e transparência com o produtor, que recebe via internet os boletins de análise do seu leite com as composições de contagem bacteriana total, contagem de células somáticas, percentual de gordura e percentual de proteína, conforme Figura 31:

Figura 31 – Sistema de Pagamento do Leite por Qualidade

Fonte: CCPR.

4.3.3.8 Transparência

No âmbito da transparência, era idealizado já no ano de 1997 o pagamento diferenciado por qualidade do leite entregue pelo produtor. À época, tal proposta não era bem aceita pelos produtores, mas tornou-se sinônimo de transparência com o cooperado e indicativo de melhoria da comunicação.

A tabela de requisitos do leite está disponível no *Website* da CCPR. Os requisitos de qualidade estão atrelados ao preço pago o que representa bonificações ou punições para os produtores na entrega do leite. Aproximadamente 30% do valor do leite para o produtor está atrelado aos quesitos qualitativos.

Com o objetivo de que o produtor melhore a cada dia, a CCPR dispõe ainda de técnicos, visitas técnicas, dias de campo e assistência ao produtor. Há um canal direto de contato do produtor com a CCPR, por telefone ou via Internet. Ou, se ele preferir, poderá ir diretamente até uma das singulares que atenda a sua região.

Além disso, a coleta granelizada do leite e o fim da dupla intermediação permitem que o leite chegue com maior qualidade às fábricas, com rastreamento efetivo antes de chegar à fábrica. Amostras do leite são retiradas do caminhão no momento de entrega à fábrica e todos os relatórios são arquivados. São mais de 200 caminhões por dia que realizam, cada um, a coleta em cerca de trinta fazendas produtoras. A Itambé ainda não dispõe de rastreabilidade à jusante (depois do processo fabril). No entanto, de acordo com a informação do lote do leite, encontrada na embalagem, seria possível que o consumidor consultasse via Internet as fazendas que entregaram o leite que formaram aquele lote. É algo que está em desenvolvimento.

Ainda buscando a transparência, tanto a CCPR quanto a Itambé S/A dispõem de balanços e dados auditados por quatro grandes auditorias, dentre as quais estão PricewaterhouseCooper e Deloitte. Há ainda consultorias externas, como a McKinsey e a Booz Allen, além de parcerias com centros de pesquisa das Universidades, como na UFMG. As Cooperativas Singulares tem acesso aos balanços, bem como os bancos. Os balanços da S/A são colocados em diário oficial por exigências legais.

4.3.3.9 Gestão/Governança

NA CCPR, as Assembleias acontecem na sede da Cooperativa Central. Geralmente no mês de Março ocorre a Assembleia ordinária, com apresentação dos resultados do ano

anterior, aprovação das contas e eleição do Conselho a cada três anos. Elas têm a participação dos 31 presidentes das Singulares, que votam em nome dos cooperados. As Singulares podem fazer pré-assembleias regionais com seus cooperados.

Na Assembleia da Central permanece a premissa de “um homem, um voto”, independente do tamanho da Singular. Algumas singulares são pequenas, fisicamente constituídas apenas por um escritório em uma cidade. Outras são grandes e representativas em quantidade de leite entregue à CCPR. A Cooperativa de Unaí e Araxá, por exemplo, entregam em torno de 350 mil litros de leite e ainda mantêm outros tipos de trabalhos e serviços, como café, grãos, fábrica de ração e outras atividades complementares.

Na tomada de decisões pela S/A, o Conselho de Administração, formado por 3 membros da CCPR e 3 membros da Vigor discutem as principais questões da empresa, na sede da S/A, sejam elas sobre o orçamento anual, planejamento estratégico à médio e curto prazo, orçamento do ano subsequente, e análises de resultados bimestrais. Todos os investimentos e direcionamentos são discutidos por esse Conselho. A S/A possui ainda um presidente, um CEO e 4 diretores. O papel dos diretores é apresentar os projetos para o Conselho de Administração. O Conselho de Administração é independente da Gestão da companhia, formada por executivos de mercado que podem ser admitidos ou demitidos à qualquer momento em função de seus resultados. A gestão da companhia está subordinada ao Conselho, que toma essas ações.

O Conselho de Administração da CCPR é formado por 15 membros efetivos, associados das filiadas, sendo 1 presidente, 1 vice-presidente de abastecimento, 1 vice-presidente de suprimentos e 12 conselheiros. O Conselho Fiscal é composto por 3 membros efetivos e 3 suplentes, todos associados das filiadas.

A Cooperativa também procura ser profissionalizada em sua gestão. Dos 3.500 funcionários que havia antes da divisão, 3.000 funcionários são agora contratados pela Itambé S/A e 500 pela CCPR, dividindo o mesmo espaço de trabalho e compartilhando alguns serviços. A influência da OCEMG e da OCB é muito pequena dentro da CCPR. A Cooperativa acredita que ela tem um papel político importante, embora auxilie mais cooperativas pequenas.

4.3.3.10 Transações Financeiras

A Itambé foi uma empresa pioneira no pagamento por qualidade no Brasil. Na época do primeiro estudo isso já era feito e o sistema foi aprimorado ao longo dos anos. Os quesitos

estão dispostos no site da CCPR e acessíveis aos cooperados. Aproximadamente 30% do valor do leite pago ao produtor está atrelado a quesitos qualitativos. Entende-se que o produtor acaba tendo um retorno bom em sua produção se consegue principalmente reduzir seus custos. Os pagamentos são realizados normalmente no dia 15 do mês seguinte à entrega, depositados na conta bancária do produtor. Não há desconto na conta capital, nem mesmo na compra de insumos.

Das sobras líquidas apuradas no balanço, as porcentagens deduzidas são assim discriminadas: 10% para o Fundo de Reserva, 5% para o Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social, 45% para o Fundo de Desenvolvimento, 30% para o Fundo de Incentivo à Produção. Feitas essas deduções, as sobras líquidas restantes são distribuídas: um juro até o máximo de 6% ao ano sobre o valor integralizado das quota-partes do capital social e o restante será devolvido às Cooperativas Associadas na exata proporção do valor das operações que tiverem efetuado com a Central, salvo decisão em contrário da Assembleia Geral⁶⁷.

No ano de 1995 a CCPR começou a distribuir sobras, a partir de uma mudança no estatuto onde 30% do resultado da Central deveriam ir diretamente para o produtor (sem passar pelas Singulares). Entre os anos de 2009 e 2010, não houve distribuição de sobras devido à situação financeira da Cooperativa.

A CCPR se compromete ainda a receber e comercializar 100% do leite recebido das singulares. E ainda compra leite no mercado *spot*. No caso de uma queda na industrialização, corta-se o recebimento de leite dos terceiros e fica-se apenas com o dos produtores cooperados. Entende-se que as fábricas tem capacidade para receber todo esse leite, mas para o futuro os cooperados têm sinalizado uma expectativa de crescer 70%, o que demandaria novos investimentos da Cooperativa.

A CCPR se orgulha de não atrasar os pagamentos dos produtores e garante que isso é um dos motivos do sucesso da Cooperativa. Apenas no ano de 1967 houve uma crise que impediu os pagamentos. Desde então todos tem sido feitos sem atraso. Sobre os incentivos, o cooperado tem a compra do leite garantida pela CCPR, boas condições de pagamento, por escala e qualidade, valores acessíveis na compra de insumos e participa dos resultados. Assistência técnica também é um diferencial da Cooperativa, voltados para o aumento de produtividade na fazenda.

⁶⁷ Estatuto da CCPR, versão de Maio de 2013.

Geralmente o produtor paga apenas uma taxa para ser cooperado, mas a Cooperativa precisa verificar se há rota de coleta na sua região. A CCPR acredita que 70% de seus cooperados são bastante fieis e o principal motivo de infidelidade é a busca por um preço mais atrativo no mercado. Mas que normalmente ocorre um retorno dos produtores à Cooperativa.

4.3.4 A relação das dimensões estratégicas com a Adaptação e a Flexibilidade organizacionais

Os destaques dos processos adaptativos da CCPR e da Itambé se traduzem pelos acontecimentos em sua história. Por um lado essa história está marcada pelo avanço da cooperativa Central em face às cooperativas singulares, que se transformaram em representantes políticas dos cooperados, com um pequeno papel de assistência técnica e recursos de insumos, subordinando-se à Central, especialmente com o fim da dupla intermediação do leite.

Por outro lado, a CCPR se viu nos anos 2000 diante de um endividamento tal que exigiu dela a sua maior adaptação ou transformação. Entre os anos de 2004 e 2005 um grande investimento, no valor de 200 milhões de reais, foi aprovado para uma nova planta industrial que se tornou a planta mais moderna de lácteos do Brasil, a planta da cidade de Uberlândia. Arelado a este passo estava também a intenção de dobrar o tamanho da planta industrial de Goiânia. Estes investimentos visavam o mercado internacional e as exportações.

A partir de 2006, quando as operações de exportação da Cooperativa avançavam, o Brasil entrou em um momento de valorização cambial e crise internacional que derrubou o preço das *commodities* no mercado externo e o volume de leite que era exportado precisou ser desviado para o mercado interno.

A rentabilidade do produto acabou sendo menor que o esperado. O leite em pó, por exemplo, vendido a 5 mil dólares, caiu para 2 mil dólares, encerravam-se os prazos de carência dos financiamentos e iniciou-se um período de amortização. A consequência disso foi que a Cooperativa estava nos anos de 2010 e 2011 em um altíssimo grau de endividamento, o que a levou a buscar alternativas e a criação de uma S/A como um canal de capitalização⁶⁸.

⁶⁸ Cabe dizer que a criação de uma S/A por uma cooperativa exigia mudanças legislatórias. Alguns anos antes de ser colocada em prática, o então presidente da Itambé, junto ao atual Presidente precisaram recorrer a

Diante do desafio da Cooperativa de lidar com o seu endividamento, tratar os produtores como cooperados e atuar no mercado como uma empresa tradicional, a CCPR precisou ser flexível, abrindo-se a uma sociedade onde o outro sócio seria detentor de 50% das ações.

Dentre as distinções de especificidades de ativos específicos propostas por Williamson (1991) algumas delas puderam ser identificadas nas dimensões estratégicas consultadas na Cooperativa, destacando-se a **inovação**, a **gestão e governança** e a **transparência**.

A criação da S/A, que assumiu papel de ativo específico que congrega as seis distinções (físico, de local, de valor de marca, dedicado, de capital humano e temporal) permitiu maior agilidade na tomada de decisões, na relação com o mercado e com os fornecedores (de insumos, polpa de frutas, embalagens).

A CCPR ainda não possui contratos formais de entrega com os cooperados. Houve no passado uma tentativa de criar esses contratos com a Itambé, o que geraria salvaguardas para a Itambé e para o produtor, mas a ideia não foi aceita pelos produtores, que preferiram a atividade cooperada com a CCPR. No entanto, investimentos na eliminação da dupla intermediação do leite e em classificação da qualidade do leite aliam transparência entre os agentes e pagamento justo por qualidade entregue, o que estimula os investimentos na fazenda, em ativos que aumentem qualidade do leite do produtor.

Estabelece-se acordo com o produtor por meio das Cooperativas Singulares, onde é esperada a exclusividade da entrega para a CCPR e respeito às normas presentes no estatuto. No artigo 11 do estatuto, alínea b, por exemplo, se faz menção direta às cooperativas singulares: “(...) o Conselho de Administração poderá eliminar a Cooperativa Associada que (...) vender leite e produtos derivados a concorrentes que fabricam e/ou comercializam esses produtos dentro ou fora da área de captação efetiva de leite da Cooperativa Associada”⁶⁹. Ainda assim, entende-se que é um contrato frágil.

A CCPR conta ainda com contratação de terceiros para o transporte do leite. A frota não é totalmente terceirizada, mas diante do crescente número de empresas que oferecem o serviço, buscou-se reduzir os custos com essa contratação. Deixou-se de fazer investimentos específicos na área de transporte.

negociações no Planalto Central, para alteração de legislação. Ver artigos 1.093 a 1.096 da lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002, do novo código civil e Lei n. 5.764/71.

⁶⁹ Estatuto da CCPR/2013.

4.3.5. Discussão final

A CCPR buscou solucionar seus problemas de capitalização, financiamento e endividamento expostos no primeiro estudo de caso realizado, com a criação da Itambé S/A. Era uma solução proposta no primeiro estudo de caso realizado, bem como havia sido levantado o problema da dupla intermediação realizada pelas Cooperativas Singulares que elevavam os custos das transações e interviam na relação direta de pagamento da Central com os cooperados.

A redução do papel (e do número!) das cooperativas singulares leva a crer que o futuro da CCPR é tornar-se, como o próprio presidente espera, uma grande Cooperativa Singular com um número menor de cooperados que produzem grandes volumes de leite, com o apoio de programas como o Balde Cheio e Educampo, melhorando a produtividade na fazenda e reduzindo os custos. E ainda a possibilidade de abertura de um IPO⁷⁰ da S/A tendo como acionistas os cooperados, o que agregaria muito valor a eles, a partir do momento que teriam ações de uma empresa como a Itambé Alimentos, cotada na Bolsa de Valores.

Enquanto isso ainda não acontece, é um problema para a CCPR que cooperativas singulares com baixa representatividade tenham o mesmo peso de decisão de uma cooperativa singular de volume expressivo de leite entregue. A função da CCPR, no entanto, frente à Itambé, é vital no sentido que preserva a cultura cooperativista e o relacionamento com o produtor.

Criar uma S/A pode não ser fundamental para todas as Cooperativas brasileiras que estejam enfrentando problemas financeiros, mas acredita-se na CCPR ser essa uma alternativa àquelas que possuem produtos com marca própria nos mercados, como forma de lidar de maneira mais profissionalizada com seus concorrentes, além é claro, do aporte financeiro que uma sociedade pode trazer.

Dentro das principais mudanças estratégicas reveladas no estudo, a gestão e a governança se mostraram fundamentais para adaptação e flexibilidade. Estar aberta para uma mudança foi importante para que a CCPR pudesse manter suas atividades. O papel do Presidente da Cooperativa em promover tal estratégia também teve peso, especialmente na busca pela alteração da legislação junto ao Congresso Nacional.

A sucessão na fazenda não parece ser uma preocupação da CCPR, que entende que o produtor só deixa a Cooperativa se deixar de ser fazendeiro. A infidelidade mostra-se ligada

⁷⁰ IPO – Oferta Pública Inicial

ao valor recebido pelo produto entregue. A CCPR percebe um desconhecimento da cultura cooperativista por parte do cooperado. É um grande desafio para a Cooperativa, ilustrado por uma história contada pelo Sr. Jacques Gontijo em entrevista para o presente estudo:

“Há uns anos atrás, tínhamos um programa de trazer produtores para visitar as fábricas. Chamava-se ‘a nossa fábrica’. Recebíamos os produtores no auditório do escritório central, visitávamos a fábrica em Belo Horizonte, a fábrica de ração, a indústria de leite. No final do dia reuníamos o pessoal e conversávamos. Era muito bom. Num certo dia eu trouxe uma turma grande da minha cooperativa e após a visita, um produtor amigo meu, disse: ‘Jacques, gostei muito disso tudo. Só estou com uma dúvida, se esse negócio aqui é federal ou estadual?’ Eu disse: ‘Isso aqui é seu, sô!’. É engraçado. Mas aí é um pouco culpa nossa. O produtor nunca colocou um centavo aqui. Só os mais velhos. Meu pai falava isso. Em 1967 a Cooperativa quebrou. Fizeram uma assembleia. Alguém sugeriu que deveríamos deixar um mês de leite entregue para ver se a Cooperativa reagia. Todo mundo concordou e não houve pagamento pelo leite naquele mês, pra Cooperativa poder continuar. Isso ficou famoso aqui. Na próxima eleição derrubaram o presidente, lógico, mas foi a única vez que a Cooperativa deixou de pagar.”.

A profissionalização na qual a Cooperativa vem se inserindo ao longo dos anos é uma herança do antigo Presidente que foi continuada pelo atual. Além do pagamento por qualidade: “O presidente [Sr. José Pereira Campos Filho] tinha outra máxima interessante: ‘A melhor linguagem para entender o produtor é mexer no bolso dele. Quer qualidade? Dá um prêmio! Quer volume? Dá um prêmio! Quer fidelidade? Pague!’”. É por isso que aqui tem um prêmio por fidelidade, qualidade e escala.” (Jacques Gontijo).

É possível que o setor lácteo brasileiro ainda passe por um processo de consolidação no mercado brasileiro pelos próximos anos. Quem serão essas empresas consolidadoras é uma incógnita. As margens das indústrias tendem a ser baixas, pois há muitas empresas no mercado. Uma concentração natural é esperada, com processos de aquisições e troca de ações.

5. CONCLUSÕES: A PERSPECTIVA DO ARRANJO INSTITUCIONAL DAS COOPERATIVAS ATRAVÉS DO TEMPO

Retomando o arranjo institucional proposto por Williamson (1998) somado aos estudos de Zylbersztajn (1995) e Zylbersztajn & Gonçalves (2015), teríamos um modelo ilustrativo da análise do arranjo ao longo do tempo conforme Figura 12, apresentada anteriormente:

Figura 12 – Perspectiva do arranjo institucional ao longo do tempo - Cooperativas

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Williamson (1998); Zylbersztajn (1995) e Zylbersztajn & Gonçalves (2015)

No presente estudo, o **Arranjo Institucional** está composto pelo **Ambiente Institucional**, a **Cooperativa**, o **Indivíduo Cooperado** e as transações que ocorrem entre eles. Dentro da dinâmica do **tempo**, o ambiente institucional apresenta alguns **Parâmetros de Mudança** (1) que influenciam nas **Necessidades Endógenas** (2) das cooperativas junto aos seus cooperados, que por sua vez respondem com **Atributos Comportamentais** (3) individuais às cooperativas e estas, por fim, respondem ao Ambiente institucional com **Estratégias** (4) frente às mudanças. Cada uma dessas etapas está relacionada a um dos **objetivos específicos** desse trabalho e serão assim analisadas, diante dos estudos de caso realizados com as Cooperativas Cocamar, Cooxupé e Itambé.

5.1. PARÂMETROS DE MUDANÇA

Relaciona-se ao objetivo específico 1 do trabalho: Identificar e analisar as principais variáveis institucionais, tecnológicas e do ambiente competitivo, que influenciaram as escolhas estratégicas das cooperativas no período considerado.

Esta etapa consiste na identificação das principais mudanças institucionais (Aparato legal, tradição e cultura) nos primeiros estudos de caso realizados com as cooperativas e as principais mudanças neste presente estudo, ou seja, em diferentes instantes do tempo, na década de 1990 e no ano 2015. Tais mudanças influenciaram o arranjo institucional das cooperativas ao longo do tempo.

No final da década de 1980, o volume de crédito total à agricultura caiu de US\$31,8 bilhões para US\$20,5 bilhões, uma queda de 35,5%, um período em que os produtores foram levados à inadimplência e redução de disponibilidade de recursos (BARROS, 2014).

Os reflexos da recessão econômica sobre o cooperativismo brasileiro resultou em cooperativas agrícolas fortemente descapitalizadas e quase sem condições de enfrentar a espoliação inflacionária com seus próprios recursos financeiros, ao mesmo tempo em que emergiam tipos especiais de cooperativas urbanas, educacionais, de trabalho, de habitação e de crédito, mútuo e rural (PINHO, 2004).

Na década de 90 ocorrem alguns dos principais planos macroeconômicos de controle da inflação, como o Plano Collor I e II e, posteriormente, o Plano Real, caracterizado por um câmbio valorizado que não incentivava as exportações (BIALOSKORSKI NETO, S. & FERREIRA JÚNIOR, 2004), problema para as cooperativas agrícolas exportadoras. Somada à taxa de câmbio valorizada que prejudicavam o setor de café e grãos, estavam a redução do consumo interno, com impacto negativo no nível de preços e também nos sistemas agroindustriais do leite e frangos, e as taxas de juros elevadas que agravavam o endividamento das cooperativas.

O ano de 1995 está marcado pela Resolução nº 2.193 de 31/08/1995 do Banco Central do Brasil, que dispõe sobre a constituição e funcionamento de bancos comerciais (Bancos Cooperativos), com a participação exclusiva de Cooperativas de Crédito.

Em 1998, o Governo Federal estabelece um programa especial de apoio às cooperativas chamado RECOOP – Programa de Revitalização das Cooperativas

Agropecuárias⁷¹. No mesmo ano, em 03 de Setembro de 1998 era autorizada a criação do SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem no Cooperativismo.

Os anos 2000 estavam marcados por um processo de industrialização maior no país, numa melhoria crescente que descaracterizava a imagem que o país tinha na década de 90 – de país atrasado, ao ficar atrás de outros países que seguiam em processo de abertura econômica e globalização – desenvolvendo-se nos segmentos industriais de maior tecnologia, tecnologia da informação, biotecnologia fármacos, eletrônicos e exportações. A melhora da renda e da distribuição que incluíam os programas sociais criados no início dos anos 2000 estimulavam a economia interna e refletiam na agricultura, cuja produção seguia em franco desenvolvimento. Apesar disso as questões de sua dívida prosseguiram nas tratativas com o governo (BARROS, 2014). Entre 2001/2002 foi um momento difícil para o café.

De 2003 em diante, os programas de fomento concentravam-se no BNDES. A expansão do microcrédito e a OCB perdia sua representação única do cooperativismo brasileiro (embora continuasse liderando a maioria do chamado “cooperativismo tradicional ou pioneiro”) abrindo espaço à multiplicidade de representação das cooperativas. O Banco Central reformulava o crédito e adotou novos critérios para a constituição e o funcionamento das cooperativas de crédito (PINHO, 2004).

Entre os anos de 2008 e 2009, a economia decrescente em decorrência da Crise financeira mundial levou o governo brasileiro a optar pela ativação da demanda interna reduzindo os juros, afrouxando a política fiscal e expandindo o crédito na chamada “política anticíclica”, o que minimizou o impacto da crise em 2009 e permitiu uma recuperação do país em 2010. Novamente as cooperativas exportadoras passavam por um período difícil e optar pelo mercado interno era uma estratégia para reduzir o seu prejuízo.

As Sociedades Cooperativas são regidas pela Lei 5.764 de 16 de Dezembro de 1971. No entanto, o novo código civil de 2002 trouxe ressalvas por meio de seus artigos 1.093 a 1.096 (Lei número 10.406, de 10 de janeiro de 2002). O código anterior tinha a sociedade cooperativa como sociedade civil, que agora é sociedade simples, e conta com novas características. Ela continua a ser inscrita na Junta Comercial, pois é regida por lei especial.

A primeira cooperativa brasileira a constituir sociedade anônima de capital fechado foi a Coopersucar (Coopersucar S/A) no ano de 2008. Outras cooperativas brasileiras que seguiram esse caminho se inspiraram no modelo da Cooperativa Glanbia, uma cooperativa de

⁷¹ Inicialmente regido pelo decreto nº 2.769 de 3 de Setembro de 1998, que regulamentava o disposto na Medida Provisória nº 1.715, de 3 de setembro de 1998, no que se refere à contratação de operações de crédito sob o amparo do Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP, posteriormente revogado por decretos que se seguiram.

origem irlandesa, que na década de 1990 entrou em processo de fusão com outra empresa e constituiu sociedade, no entanto abrindo seu capital na Bolsa de Valores.

Tais eventos implicaram em adaptações das cooperativas brasileiras, o que se observa nas três Cooperativas do presente estudo, que procuraram se reorganizar ao longo das duas últimas décadas.

5.2. PREFERÊNCIAS OU NECESSIDADES ENDÓGENAS

Relaciona-se ao objetivo específico 2 do trabalho: Identificar os fatores que afetam – e como afetam – o processo adaptativo de reorganização das cooperativas e a flexibilidade organizacional.

Neste momento as mudanças institucionais são traduzidas para as necessidades organizacionais das cooperativas junto aos seus cooperados. As mudanças na relação com cooperados ao longo do tempo podem traduzir-se por preferências ou necessidades das cooperativas impostas pelo Ambiente Institucional dinâmico. Tais necessidades impostas pelo ambiente atingem diretamente o indivíduo cooperado que exerce, ao mesmo tempo, o duplo papel⁷², de trabalhador e proprietário dos recursos produtivos. Ao mesmo tempo em que a cooperativa também lida com os anseios individuais de seus funcionários (não-cooperados).

As estruturas pouco flexíveis cooperativistas estão caracterizadas por investimentos específicos que dificultam rápidas mudanças e poucas reações rápidas a choques externos inesperados (plasticidade) do ambiente. O desenvolvimento de novas ações leva tempo e as novas ideias são morosas a serem discutidas, desenvolvidas e implementadas.

Seguindo os preceitos da Aliança Internacional, as Cooperativas mantêm-se suficientemente tradicionais para que as adaptações ocorram de maneira mais lenta comparada a empresas tradicionais. As mudanças adaptativas têm ocorrido mais de forma a responder às crises do que proativamente.

Assim, as cooperativas, por suas **necessidades endógenas**, demonstraram demandar investimentos específicos do cooperado. Ativos altamente específicos são pouco reutilizáveis e acabam por criar fixidez. O produtor espera como contrapartida de seus investimentos que a Cooperativa mantenha permanentemente ativa sua atividade produtiva e utiliza de seu poder

⁷² Ver Zylbersztajn (2002)

de voto para isso. Dentro da proposição central deste trabalho, a maior especificidade de ativos implica em menor flexibilidade, enquanto uma menor especificidade de ativos admite uma flexibilidade maior.

Admite-se que cada uma das dimensões estratégicas verificadas nos casos analisados apontam investimentos em ativos específicos por parte da cooperativa e do produtor cooperado ao longo do tempo, ainda que diante de imprecisões ou oscilações.

Figura 32 – Demanda de investimentos em ativos específicos da Cooperativa para o Cooperado

Fonte: A autora

Exemplos encontrados nos casos estudados são: os investimentos em ativos que gerem volume e qualidade do leite entregue para a CCPR, como tanques de resfriamento e mecanização da atividade; investimentos para implantação do projeto ILPF na Cocamar, o que inclui a pecuária como novo produto do cooperado; necessidade de investimentos para produção de cafés finos do tipo exportação para a Cooxupé.

Tais investimentos implicam em transações entre a cooperativa e o cooperado com alto nível de especificidade (o produtor constrói um tanque de resfriamento em sua propriedade sabendo que a cooperativa fará a coleta periódica do leite); risco (o produtor passa a produzir gado acreditando que a Cooperativa irá, no futuro, incorporar essa atividade); e frequência (o cooperado investe em cafés finos pois sabe que a cooperativa visa, cada dia mais, o mercado externo ao invés do interno, e poderá entregar seu produto por muitos anos) para os agentes. Algumas rotinas podem criar rigidez enquanto outras podem estar associadas à plasticidade da relação.

Despontam as questões: Como admitir ativos específicos em ambiente de incerteza? Com menor necessidade de investimentos em ativos específicos e mais simplicidade em seus processos e produtos, pode a cooperativa ser mais bem-sucedida?

5.3. ATRIBUTOS COMPORTAMENTAIS

Relaciona-se ao objetivo específico 3 do trabalho: Identificar e analisar as principais mudanças no perfil dos cooperados ao longo do período.

Aqui, os anseios e respostas individuais dos cooperados (atrelados aos pressupostos de oportunismo e racionalidade limitada do indivíduo) às cooperativas mostram-se dinâmicas. A forma com que ele se relaciona com a cooperativa também.

O produtor agrícola é, no presente estudo, um “agriempresário” (*agripreneur*)⁷³, que além do trabalho no campo administra as funções comercial e administrativa de sua propriedade. A atividade da produção agrícola sofre com o problema da sucessão na fazenda, que depende do interesse dos jovens em permanecerem no campo, assumindo a atividade deixada pela geração anterior.

No entanto, a nova imagem de agriempresário é uma profissão atrativa para o jovem, relacionada principalmente a um aumento de capital e de empoderamento econômico no campo. A profissionalização do agricultor se dá por meio de educação, formação, treinamento e transferência de conhecimento na gestão.

As cooperativas assumiram este papel de formação do jovem e de treinamento para as mulheres, que também podem auxiliar na gestão de processos na fazenda. O avanço da tecnologia no campo tem facilitado a vida na fazenda, bem como estimulado a permanência do jovem, ávido pelas novidades que ele pode incorporar na produção da fazenda para incrementar produção e retornos financeiros.

O produtor está disposto a investir em melhoramento da qualidade do seu produto e, diferente do que ocorria no passado, o produtor se sente seguro no pagamento por qualidade do produto entregue à cooperativa, reduzindo o efeito “*free rider*”, como verificado, por exemplo, no caso da Itambé.

No entanto, as cooperativas ainda sofrem com a infidelidade do produtor, que diante da ausência de contratos formais de entrega de produtos, vê o cooperado entregar sua produção para outra empresa que pode lhe oferecer uma condição de pagamento melhor, renunciando ao pacote de serviços recebido pela cooperativa, travando uma relação que mescla a racionalidade limitada do produtor com oportunismo dos agentes.

⁷³ Termo utilizado pela Prof. Yvette Sánchez, da University of St.Gallen em palestra ministrada na FEA/USP em 02 de Junho de 2013. Disponível em <<http://cors.usp.br/wp-content/uploads/2015/08/Farming-Foward-round-table-Brazil.pdf>> . Acesso em 01 Dez 2016.

5.4. ESTRATÉGIAS

Relaciona-se ao objetivo específico 4 do trabalho: Observar as regularidades, estratégias e tendências utilizadas pelas cooperativas estudadas para se adaptar às mudanças.

Cabe lembrar aqui a teoria contingencial de Chandler (1962), onde as estruturas organizacionais das empresas, por ele analisadas, foram sendo determinadas pelas estratégias de mercado. As cooperativas agrícolas parecem ter seguido essa premissa também. A alocação dos recursos está pensada de forma a atender o ambiente em que se encontra.

Sob a ótica teórica dos Custos de Transação em forma dinâmica, as estratégias são aqui identificadas e abordadas mediante verificação dos padrões de transações entre as cooperativas e parceiros comerciais à montante e à jusante nos sistemas agroindustriais em que estão inseridas. Estas estratégias visam a formas resultantes (de governança) minimizadoras de custos de transação.

O conceito da flexibilidade organizacional é discutido e relacionado à sobrevivência da organização. Bem como se destacam nas estratégias encontradas os conceitos teóricos de rotinas; conhecimento; capacidade; ativos específicos; contratos relacionais; direitos legais e econômicos; especificidade, risco e frequências das transações. Apresentam-se os desafios das Cooperativas analisadas.

5.4.1. Práticas ambientais

As práticas ambientais identificadas nos casos estudados surgem como resposta – mais do que antecipação ou pró-atividade – às exigências impostas pela legislação e pela tendência consumidora por produtos “verdes” ou “ecologicamente corretos”. A ausência de incentivos governamentais para tal repassa às cooperativas a responsabilidade dos incentivos e da transmissão de conhecimento ao produtor sobre as práticas ambientais.

No entanto entendeu-se pelos estudos com as Cooperativas que o atendimento às práticas ambientais resulta em ganhos econômicos, não somente pelas maiores possibilidades de vendas e atendimento à legislação internacional, muitas vezes por meio das certificações, mas também pelo próprio aumento de produtividade na fazenda, o que incentiva o desenvolvimento de programas como o ILPF e a recuperação de solos.

Verifica-se que o processo de certificação é muito maior do que há 20 anos. Não se trata mais de uma diferenciação, mas uma exigência de mercado. O produtor que não se adequar a tais exigências terá dificuldades para colocar seu produto no mercado com um preço competitivo.

Desafio: Como motivar principalmente o pequeno produtor a adotar práticas sustentáveis em sua propriedade?

5.4.2. Práticas sociais

No âmbito social, as parcerias com instituições de ensino e Universidades têm sido fundamentais às cooperativas, que desenvolvem em conjunto cursos específicos de formação para o produtor. Novamente a responsabilidade de profissionalização, especialmente do pequeno produtor, está à cargo das cooperativas, que se veem diante da tarefa de, por meio do ensino das melhores práticas de gestão e produção, obter o retorno em produtos entregues com maior qualidade e escala. Além disso, a Cooperativa assume um papel social e de impacto regional.

A tendência de inserção, cada vez maior ao longo dos anos, dos jovens e das mulheres nos programas de treinamento das cooperativas, e a valorização de competências e capacidades do produtor, revelam a preocupação com a sucessão na fazenda e a divisão de tarefas. Enquanto o cônjuge está no campo o parceiro está fazendo a gestão da propriedade ou dedicando-se a estudos para a viabilização dessa gestão.

Os programas governamentais generalistas tornam-se excessivos. Superintendentes e conselheiros concordam que um bom programa para incremento de produção e outro para ensinar gestão aos cooperados (especialmente aos pequenos produtores que representam grande parcela dos cooperados) seriam suficientes, o que poderia ser definido pelo Estado em parceria com as cooperativas.

Apesar dos incentivos, a cultura cooperativista muitas vezes é facilmente substituída pelo valor recebido pelo produto entregue, fazendo com que o cooperado não se sinta atraído pelo pacote de benefícios oferecido pela cooperativa. A fidelização do cooperado, portanto, é uma prática faz parte de uma estratégia social maior. O problema pode ser abordado por pesquisadores para além da educação cooperativista, como um conjunto de ações atrativas da Cooperativa que levem ao produtor reais benefícios compreendidos, internalizados e externalizados por meio de ações de contrapartida.

Se o preço recebido pelo produto entregue está sendo o principal fator de quebra de acordo do Cooperado com a Cooperativa, e para a Cooperativa é impossível pagar o preço de mercado, o problema tende a se perpetuar. Se o cooperado é a única fonte de capitalização da Cooperativa que, por sua vez, não consegue pagar o preço de mercado pelo produto entregue, novamente o problema está sem solução.

Dois aspectos estão no cerne da questão: a falta de capitalização da Cooperativa e a ausência de conhecimento de gestão de custos do produtor, que não contabiliza de forma adequada os custos de insumos, produção e armazenagem de seu produto. Enquanto o cooperado adquire insumos e dispõe das estruturas de armazenagem da cooperativa, mas continua vendendo seu produto no mercado, ele está exercendo o papel de pivô do endividamento e quebra de sua própria cooperativa. O cooperado descapitaliza sua cooperativa.

Não significa apenas que o problema de fidelização do cooperado esteja na “compreensão da cultura”, e na “valorização do ensino” cooperativista, mas tais ações congregam-se à vinculação da compreensão de anseios do produtor e de seus sucessores com a proporção de benefícios atrativos para o produtor. Segurança, assistência técnica, orientação de mercado, já são conhecidos. Mas as relações sociais entre cooperado e cooperativa ainda demandam alterações nos acordos entre as partes, apontando para a necessidade de mudanças na transação ao longo do tempo.

Desafio: Compreender os anseios dos cooperados e seus sucessores, bem como sua visão atual da cultura cooperativista para implementação de estratégias sociais que atendam a ambos. Como desenvolver estratégias de gestão da propriedade, especialmente junto ao pequeno produtor?

5.4.3. Internacionalização

A internacionalização tem sido uma alternativa às cooperativas diante de oscilação de preços e crises financeiras no mercado nacional. Esta possibilidade, no entanto, se depara com exigências internacionais cada vez mais intensas e necessidade de complexa rede voltada para a exportação. As cooperativas, porém, têm se mostrado aptas a atender o mercado internacional, sem dificuldades financeiras ou legais.

Os dois momentos importantes das últimas décadas são as crises no início dos anos 1990 e a crise mundial entre os anos de 2006 e 2008. Observa-se como regularidade que as cooperativas entrevistadas precisaram escoar seus produtos no mercado interno e/ou optaram

pela diversificação dos produtos nessas épocas. Apenas em 2008, a Cooxupé não sentiu tanto os efeitos da crise e já estava decidida pelo foco no café.

Desafio: a adoção de parcerias estratégicas em outros países pode ser um caminho ainda não desenvolvido pelas cooperativas?

5.4.4. Horizontalização/Crescimento Territorial

As cooperativas estudadas têm planos em crescer em área de abrangência. Entende-se, porém, que isso implica em maiores investimentos da cooperativa em áreas como recebimento, armazéns, e muitas vezes processamento.

Nem todas, no entanto, desejam crescer pelas vias de aquisição de outras cooperativas já falidas, com medo dos riscos financeiros e dos cooperados desacreditados da cultura cooperativista. A Cooxupé, por exemplo, está procurando expandir sem realizar incorporações. A Cocamar, por sua vez, visa um crescimento inspirado na Coamo, que adquiriu cooperativas no estado do Paraná e arredores.

Poderia a Cooperativa, no entanto, estimular produtores de áreas novas arrendadas a produzir conforme seus anseios e necessidades? Há limites sustentáveis para o crescimento das cooperativas? A Cooperativa que cresce demais pode enfrentar uma concorrência desnecessária e grande com outros setores?

Desafio: Até que ponto crescer é sustentável para a cooperativa? Um número exagerados de cooperados pode desestabilizar os investimentos da cooperativa?

5.4.5. Diversificação

O auxílio das consultorias, como o Rabobank, foi fundamental para as cooperativas – que se engajavam na diversificação como forma de driblar as oscilações de preço de um único produto ou de poucos produtos – definirem o seu foco de atuação e investimentos específicos mais vantajosos. Voltar os investimentos da cooperativa para seu(s) produto(s) principal(is) pode eliminar custos desnecessários e concentrar esforços e conhecimentos específicos da Cooperativa.

Das cooperativas entrevistadas, apenas a Cocamar insiste em um retorno a um processo de diversificação, por ela mesma extinta na década de 1990, agora abrindo a possibilidade de atender produtores de aves e gado. O crescimento em escopo pode, por vezes, se confundir com o crescimento em escala.

A diversificação pode aumentar algumas demandas da organização (Chandler, 1962). No caso, aumentar-se-ia a demanda por recursos da Cooperativa, sejam eles novos escritórios, novos profissionais e agentes técnicos para lidar (compra, manejo, vendas) com novos produtos; necessidades de planos, políticas e procedimentos para os novos produtos; além dos investimentos industriais e tecnológicos para atender os produtores. A internalização de processos industriais para os novos produtos poderia ser um problema financeiro para a Cocamar, se os retornos dos investimentos não forem os esperados. O novo ativo específico (gado) é uma solução ou um problema, para o produtor e/ou para a Cocamar? As vantagens e desvantagens da diversificação devem ser pesadas.

Desafio: É possível equilibrar crescimento em escala com baixos investimentos em ativos específicos?

5.4.6. Verticalização

A verticalização de alguns processos das cooperativas estudadas mostrou-se relacionada ao escoamento de produtos para o mercado nacional com marcas próprias ou supermercados parceiros.

Ao longo dos anos as cooperativas se profissionalizaram de tal maneira que negociar com fornecedores e compradores não é mais um problema e os desenhos dos contratos avançaram permitindo as salvaguardas necessárias para ambas as partes. Estão também aptas a adquirir maquinários de alta qualidade.

Para os cooperados, as estruturas avançadas em armazéns, por exemplo, são fonte de preservação da qualidade do produto e segurança. No caso do café, até mesmo contra o roubo na propriedade. Ativos específicos podem ser, por um lado, uma fonte de diferenciação para a cooperativa. Por outro lado, a verticalização excessiva implica em custos altos para as Cooperativas. A Itambé, por exemplo, entendeu que o trabalho logístico de captação do leite não poderia ser totalmente viabilizado pela cooperativa nem totalmente terceirizado, exigindo uma forma mista de contratação. A Cocamar pode incorrer em altos custos ao adquirir estruturas que viabilizem o trabalho de diversificação de produtos. A Cooxupé, por sua vez, fez altos investimentos no Complexo Japy que foram necessários para a manutenção de suas atividades e redução no número de funcionários. Nestes exemplos, a integração tende a ser do processo produtivo e para trás. A integração para frente, em direção à distribuição, apresentou duas particularidades. No caso da Itambé e da Cooxupé, a criação de uma S/A para colocar produtos no mercado com competitividade foi a saída encontrada para problemas que,

enquanto Cooperativas, por suas estruturas e regramentos, não poderiam solucionar. Já a Cocamar, que também possui marca própria no mercado, mas manteve seu foco nos grandes *commodities* (como soja e milho), segue por uma estratégia de não verticalização do processo produtivo para a frente.

Desafio: Como equilibrar investimentos em ativos físicos na Cooperativa e retorno em capital, agregando valor aos produtos e aos cooperados, com baixas perdas econômicas?

5.4.7. Inovação

As cooperativas entrevistadas se mostraram adeptas às melhores práticas de produção disponíveis e são eficientes disseminadoras de tecnologia no campo principalmente para o pequeno produtor. As grandes cooperativas admitem a inovação como fonte de competitividade frente a empresas tradicionais e não se identificou, pelas entrevistas, defasagem tecnológica em relação a estas empresas. As pequenas cooperativas ainda dependem de agentes como a OCB e as representações estaduais para a disseminação de inovação.

Chandler (1962) elenca as condições: tamanho, volume de resultados, capital investido e pessoal empregado como alguns dos fatores que caracterizam a complexidade da inovação, que devem ser somados às novas linhas de negócio, à verticalização, à capacidade de trabalho em áreas geográficas diferentes, reorganizações estruturais no trabalho entre indivíduos, na utilização dos recursos (Williamson, 1981) e organizacionais.

As cooperativas entrevistadas demonstraram inovações em tecnologia da informação, sistemas administrativos informatizados e interligados, novas formas de comunicação com o produtor, logística, sistemas de rastreabilidade e procedimentos de mensuração de qualidade. Além disso, revelaram a preocupação frente a uma nova geração de produtores ávidos por novidades tecnológicas que se disseminam rapidamente no campo.

Desafio: Como a Cooperativa pode acompanhar os anseios por inovação dos cooperados, especialmente dos sucessores?

5.4.8. Transparência

A transparência se mostra necessária na articulação com todos os agentes do sistema produtivo. Desde o produtor, passando pelo comprador e o consumidor final. O pagamento por qualidade intensificado ao longo dos anos aponta características mais definidas de

classificação dos produtos para atender clientes cada vez mais exigentes e consumidores de produtos específicos.

A disponibilidade de informações sobre a cooperativa, o produtor e o produto faz-se cada vez mais necessária na Internet e nas redes sociais *online*, fontes ágeis de informação para compradores e consumidores. Produtos com informações erradas podem causar rejeições severas. Incrementos em rastreabilidade apareceram como tendência nas cooperativas entrevistadas agregando valor aos produtos.

Desafio: Como estender os sistemas de rastreabilidade por toda a cadeia produtiva, desde os insumos de produção ao consumidor final, e não somente dos processos internos da cooperativa à entrega ao comprador/consumidor?

5.4.9. Gestão/Governança

Enquanto a gestão traz o seu olhar pra dentro da organização, a governança extrapola essa visão e estabelece as relações da organização com a sociedade, investidores, comunidade local, estado, e outras organizações (incluindo aquelas por meio de contratos). A governança pode permear outras categorias e estratégias analisadas, mas optou-se aqui por focar alguns dos aspectos que a gestão representa nas cooperativas.

A profissionalização das Cooperativas é uma realidade, bem como a redução de relações familiares dentro de suas áreas administrativas e dos Conselhos. As cooperativas incorporaram a divisão de papéis nas cooperativas, a delimitação de quem são os representantes dos Conselhos, os cooperados e os funcionários contratados no mercado. Há uma especialização da área de recrutamento e seleção de pessoas nas Cooperativas. Há ainda funcionários e procedimentos terceirizados.

Críticos do modelo cooperativista apontam para o fato que Conselheiros e Diretores eleitos geram, por medo de perderem seus cargos ou poder político, entraves à profissionalização da Cooperativa, assumindo atividades de gestão que poderiam ser realizadas com maior competência por profissionais de mercado. Há uma busca por definir melhor os mecanismos de controle internos da Cooperativa ao invés do foco no indivíduo à frente da Cooperativa. Apesar disso a prática ao longo dos anos apresentou cooperativas que seguiram com o mesmo Presidente por muitos anos atuando com gestão eficiente (Exemplos: Coamo, Cocamar, Cooxupé e Itambé).

A influência das Organizações das Cooperativas de cada estado e da OCB é pequena e/ou quase nula nas grandes cooperativas entrevistadas. O papel das consultorias e auditorias externas, por sua vez, é crescente e estimulado, visando o progresso das Cooperativas.

O tema da Governança nas cooperativas é atual, tal que no ano de 2015 o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lançou o “Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas”. Muitas cooperativas, no entanto, já seguem as instruções neste manual antes mesmo dele existir.

Intensifica-se a busca pela definição dos direitos de decisão da organização Cooperativa (Quem decide os grandes rumos – “onde estamos e para onde vamos” – da Cooperativa) e como compartilhar o resíduo gerado (direitos de propriedade sobre sobras) entre os agentes. A existência de pré-assembleias em algumas cooperativas reforçam a necessidade de criação de mecanismos de comunicação efetiva com os cooperados para assembleias bem feitas.

Desafio: Como tornar-se cada vez mais profissionalizada? Como manter equipes profissionalizadas?

5.4.10. Transações Financeiras

O criterioso trabalho financeiro desenvolvido pelas cooperativas demonstra a preocupação em manter um fluxo de caixa apto a lidar com momentos de crise pelos quais todas elas, em algum momento de sua história, já passaram. Vendas futuras “redeadas”, contratos futuros, plano safra, são todos programas que se desenvolveram nas últimas duas décadas pelas Cooperativas.

Avanços nos prazos de pagamentos e fornecimento de crédito ao produtor de forma mais clara e atrelada a atributos, se profissionalizaram ao longo dos anos, como alternativas a Bancos e Financeiras. O gerenciamento de crédito tende a transformar-se em cultura política de crédito eficaz da Cooperativa. Procuram-se evitar cooperados *free riders* (caronas) e descapitalização da cooperativa. Destaca-se o exemplo do problema enfrentado pela Itambé na tentativa de implantar o pagamento por qualidade, quando muitos cooperados “caronas”, isto é, que entregavam produtos de baixa qualidade recebendo de maneira igual, votaram contra esta forma de pagamento, o que se tornou, no entanto, uma realidade na Cooperativa.

Ao mesmo tempo, persiste junto ao problema da (in)fidelidade do produtor, a entrega de produtos para a Cooperativa com baixa qualidade, quando este quesito não está atrelado ao preço. No caso do café, por exemplo, o produtor pode saldar suas dívidas com a Cooperativa

entregando alguns de seus produtos, mas ao atingir determinada qualidade de café produzido pode preferir entregar a melhor parte para um concorrente da Cooperativa que lhe traga melhores retornos econômicos, prêmios por qualidade e benefícios, como as concorrentes illycaffè e Exportadora Guaxupé. A Cooxupé investiu em uma S/A para comercialização de café tipo exportação, embora esteja incorrendo no risco de não receber de seus produtores esse tipo de café ou não conseguir pagar seus produtores pela qualidade de forma diferenciada, como seus concorrentes.

No caso de outros grãos, como a soja e o milho, o pagamento por qualidade também ocorre, mas a homogeneidade é maior, muitas vezes afetada somente pelo clima, o que afetaria todos os produtores da mesma região, ao mesmo tempo. Há ainda uma característica curiosa. Na Cooxupé, os cooperados mais fiéis (segundo alguns atributos) possuem benefícios que incluem a possibilidade de retirar o café do armazém e vender fora da Cooperativa. Na Cocamar, o milho, por exemplo, só pode ser retirado para consumo próprio (para alimentação da família e dos animais da propriedade).

Acredita-se que a legislação brasileira atual também incentive a formação de S/As, já que uma S/A paga menos PIS e Cofins, por exemplo⁷⁴. Além de não poder emitir debêntures⁷⁵ ou ter sócios.

A liquidez cada vez mais imediata ao produtor é tida pelas grandes cooperativas como um diferencial competitivo. Muitos produtores desconfiam da quebra contratual e do não-pagamento por parte de corretores ou empresas compradoras do seu produto, tornando essa desconfiança um elemento de fidelidade com a Cooperativa. Cabe dizer que isso foi verificado nas grandes cooperativas estudadas, o que implicaria em uma verificação nas pequenas cooperativas.

Verifica-se forte demanda de capital de terceiros. O cooperado coloca capital na cooperativa apenas quando entra. O restante da capitalização é feito com as sobras. A Coamo distribui grandes valores em sobras, enquanto as cooperativas estudadas tendem a utilizar as sobras para realizar investimentos diversos. Isso influencia na cultura cooperativista? O cooperado se sente “menos dono” da Cooperativa? Como a Cooperativa agrega valor ao Cooperado?

⁷⁴ COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social, instituída pela Lei Complementar 70 de 30/12/1991. PIS - Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público – PIS/PASEP, de que tratam o art. 239 da Constituição de 1988 e as Leis Complementares 7, de 07 de setembro de 1970, e 8, de 03 de dezembro de 1970. Disponível em <http://www.portaltributario.com.br/guia/pis_cofins.html> Acesso em 01 Dez 2015.

⁷⁵ Disponível em <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/renda-fixa/o-que-sao-debentures.aspx?idioma=pt-br>> Acesso em 01 Dez 2015.

Desafios: Como desestimular a participação dos “caronas” na Cooperativa valorizando os cooperados mais fiéis e melhores entregadores? Há maneiras de (ou fundamento em) se convencer os cooperados de investimentos em longo prazo em detrimento dos retornos em sobras? Como incentivar qualidade de produtos entregues? Qual a melhor forma de compartilhar os direitos sobre as sobras?

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo das últimas duas décadas, verificou-se uma expansão da exportação realizada pelas cooperativas, com mudança de mercado (interno para externo). Mais ainda, o crescimento da produtividade na mesma área, aplicação de Melhores Práticas, avanços em governança, sustentabilidade, preocupação do produtor no âmbito social, ambiental e com os custos de produção. As cooperativas tiveram (e ainda tem) papel fundamental na disseminação de tecnologias no campo, especialmente com o pequeno produtor. O café brasileiro, por exemplo, subiu para o ranking dos melhores do mundo devido ao trabalho desenvolvido em qualidade.

Houve uma melhora na renda do cooperado. Passou-se a produzir sob demanda de qualidade do mercado. No café, que teve crescimentos nos anos de alta e baixa da economia agrícola, houve inovação na exportação com sistema de integração de áreas (compras, vendas e financeira) de maneira “redeada”, protegida. Inovou-se nas cooperativas na logística de recebimento e em processos de vendas futuras. Realizaram-se fusões e incorporações que podem ser objetos de estudos aprofundados.

As cooperativas passaram por momentos de crise. São influenciadas por uma forte demanda de capital de terceiros. No geral, o cooperado coloca capital apenas quando ingressa na cooperativa e a capitalização dela é feita com as sobras. Precisam sobreviver em um ambiente de forte concorrência com o mercado e empresas tradicionais (IOF's), crescendo com sustentabilidade financeira. Elas apresentaram ainda problemas relacionados com o crédito. É um desafio para as cooperativas gerenciar seu crédito, cultivando uma política de crédito eficaz. Há que se praticar preços de mercado, dar liquidez imediata, garantir fornecimento para clientes, coordenar também os seus fornecedores, dar oportunidade para cooperados aproveitarem momentos bons de mercado. Bem como é desafio também manter equipes profissionais, já que problemas ocorrem com facilidade nas cooperativas não profissionalizadas.

O arranjo institucional muda no sentido que as transações se especializam ao contemplarem aspectos que não eram sequer discutidos vinte décadas atrás: as certificações, as políticas de crédito, características qualitativas dos produtos e todas as categorias e/ou estratégias discutidas neste trabalho. Algumas nem sequer eram consideradas estratégias ou preocupações das Cooperativas. O problema da fidelização do cooperado é uma constante que deve ser vista dentro de uma complexidade maior, ou carente de solução pela Cooperativa,

que dificilmente conseguirá pagar valores mais altos que o mercado, devido a seus altos custos de atividade. Pesquisas junto ao cooperado são realizadas com certa frequência pelas cooperativas. Este trabalho, no entanto, está limitado pela ausência de investigação extensiva sobre os anseios e críticas de produtores e sucessores, de seus pontos de vista sobre as cooperativas, em amostra representativa, o que sugere uma lacuna para novos estudos futuros que esclareçam estes aspectos. Outro estudo, que viesse a contemplar o perfil dos Presidentes das Cooperativas, poderia ser também um caminho de análise da adoção de estratégias por essas organizações.

Pode-se dizer que as regularidades observadas nas estratégias estão relacionadas às estruturas pouco flexíveis das cooperativas, que fazem com que os gestores busquem alternativas para contornar os entraves que não podem ser modificados devido aos princípios doutrinários da Aliança Cooperativista Internacional. Relatou-se a profissionalização das cooperativas e aporte de tecnologia, a necessidade de suporte na capitalização, a redução do efeito “carona” entre os cooperados exibindo políticas mais duras de crédito, de divisão de direitos, e definição de atributos de qualidade para pagamento de produtos entregues. Tudo isso implica em custos maiores de gestão, mas visa evitar nova descapitalização pela qual as cooperativas passaram, em especial na década de 1990.

Quanto aos aspectos metodológicos deste trabalho, ao serem elencadas 10 dimensões estratégicas, somadas aos temas de adaptação e flexibilidade, este estudo verificou que as quatro estratégias descritas por Zylbersztajn (2002) continuam presentes e somam-se a outras que se desenvolveram ao longo dos anos, se desmembraram, ou que não eram sequer pensadas à época dos primeiros estudos. É valioso notar que cooperativas podem cometer os mesmos erros do passado, anos depois, ou adotar as mesmas estratégias ao longo dos anos. Procurou-se verificar se cooperativas também se comportaram de forma diferente umas das outras. A partir das estratégias propostas, outros trabalhos, focalizados, possivelmente quantitativos, podem ser desenvolvidos.

Como contemplar a visão de “antes” e “depois” desenvolvida pelos entrevistados? Este trabalho procurou desenvolver uma ferramenta de coleta de dados, como suporte às entrevistas, que investigasse a mudança da estratégia, descrevendo elementos observados antes (20 anos atrás) e depois (no tempo presente). A estruturação de um método para o estudo de *Business History* na Economia das Organizações é algo novo, que necessita de incrementação.

Os desafios de um estudo de tal natureza traduzem-se ainda pelos esforços de (1) Trazer a *Business History* para a realidade brasileira; (2) Compreender os elementos

dinâmicos das mudanças institucionais e organizacionais do período estudado; (3) Analisar a própria teoria da Economia das Organizações à luz da passagem do tempo e do estudo das cooperativas agrícolas; (4) Lidar com a complexidade metodológica de tal estudo e, finalmente; (5) Interpretar as estratégias encontradas nas cooperativas agrícolas para que, de forma positiva, se formulem hipóteses testáveis acerca das motivações e iniciativas promotoras de mudanças além de identificação de regularidades passíveis de generalizações. Marca-se ainda este estudo mais pelo levantamento de questões, do que por respostas às indagações encontradas nos estudos de caso desenvolvidos.

7. BIBLIOGRAFIA

- ALCHIAN, B.; DEMSETZ, H. **Production, Information Costs and Economic Organization**. American Economic Review, 62, 1972, pp. 777-795.
- ALLEN, D.; LUECK, D. **The Nature of the Farm**. Journal of Law and Economics, 41, 1998, 343-385.
- ALSTON, L. **The “Case” for Case Studies in New Institutional Economics**. Edited by Eric Brousseau, 2008.
- AXELROD, R. **The Complexity of Cooperation – Agent-Based Models of Competition and Collaboration**. New Jersey: Princeton University Press, 1997.
- BARBERO, M. I. **Historiografia y problemas de la historia de empresas**. *Historia de Empresas. Aproximaciones historiográficas y problemas en debate*. Buenos Aires: CEAL, 1993.
- BARNARD, C. **The Functions of the Executive**, Cambridge, MA, Harvard University Press, 1938. (fifteenth printing, 1962).
- BARROS, G.S.C. **Agricultura e indústria no desenvolvimento brasileiro**. In: BUAINAIN, A. M.; ALVES, E.; SILVEIRA, J. M. DA; NAVARRO, Z. (ORG) *O mundo rural no Brasil do Século 21: a formação de um novo padrão agrário e agrícola*. Brasília: Embrapa, 2014.
- BARZEL, Y. **The Economic Analysis of Property Rights**. Cambridge University Press, 1997.
- BARZEL, Y. **A Theory of the State**. Economic Rights, Legal Rights and the Scope of the State. Cambridge University Press. 2002, 289pp.
- BARZEL, Y.. **Measurement Cost and the Organization of Markets**. Journal of Law and Economics, April, 1982.
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **Economia da estratégia**. 3rd ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. **Agribusiness Cooperativo**. In: *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- BIALOSKORSKI NETO, S e Saab, M.S. **CONAP**. Estudos de Caso PENSA, 1999.
- BIALOSKORSKI NETO, S.; FERREIRA JÚNIOR, W. **Evolução e Organização das Cooperativas Agropecuárias Paulistas na Década de 90**. XLII Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2004.
- CASTRO, A.C. **Crescimento da Firma e Diversificação: O caso Agrocere**. Tese de Doutorado apresentada no Programa de Pós Graduação em Economia da UNICAMP, 1988.
- CASTRO, C. M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson, 2006.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. **An Ownership Rights Typology of Cooperative Models**. Department of Agricultural Economics, Working Paper No. AEWP 2002-06, 2002.
- CHANDLER Jr., A. **Scale & Scope**. The Dynamics of Industrial Capitalism. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press, 1990.
- CHANDLER, A. **The Opportunities for Business History**. In Jones, G; Zeitlin, J. *The Oxford Handbook of Business History*. New York: Oxford University Press, 2007.

- CHANDLER Jr, A.,D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. MIT Press, 462pp, 1962.
- COASE, R. **The Acquisition of Fisher Body by General Motors**. *Journal of Law and Economics*. 43, 15-31, 2000.
- COASE, H.R. **The Institutional Structure of Production**. Nobel Prize Lecture, 1991.
- COASE, R. **The problem of social cost**, *Journal of Law and Economics* **3**, 1–44, 1960.
- COLLINS, J., PORRAS, J.I. **Built to Last: successful habits of visionary companies**. Harper Business, 1994.
- COMMONS, J. R. **The Problem of Correlating Law, Economics and Ethics**. *Wisconsin Law Review* 8: 3-26., 1932.
- COMMONS, J. **Institutional Economics**. New York: Macmillan, 1934.
- COOK, M.L. **Cooperative Education Myths**. American Cooperation. Mary Kay Bidlack, ed., National Council of Cooperatives, Washington, D.C., 1991.
- COOK, M. L.; CHADDAD, F. R.; ILIOPOULOS, C. **Advances in Cooperative Theory since 1990: A Review of Agricultural Economics Literature**. In: HENDRIKSE, G. W. J.; *Restructuring Agricultural Cooperatives*. Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, 2004.
- DAVIS, J.H.; GOLDBERG, R.A. **A Concept of Agribusiness**. Division of Research. Graduate School of Business Administration. Harvard University. 1957, p. 7-24 e 74-81.
- DEMSETZ, H. **Toward a Theory of Property Rights**. *American Economic Review*, 57, May-1967, pp.346-359.
- DAVIS, L. E.; NORTH, D. C.; SMORODIN, C. **Institutional change and American economic growth**. CUP Archive, 1971.
- DINIZ, G. S. **Cooperativas e o Novo Código Comercial**. Disponível em http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=12922. Acesso em 28 Jun 2014.
- DIXIT, A.K. **Lawlessness and Economics: Alternative Modes of Governance**. Princeton University Press, 2007, 167pp.
- DORFMAN, A.; FRANÇA, A. B. C.; DURAN, R. C. **Barreiras comerciais, agências nacionais de saúde e o uso de agrotóxicos nos cítricos brasileiros**. *Boletim Gaúcho de Geografia*, 40: 34-52, Mai., 2013
- ETGETO A. A. (org.) **Os princípios do cooperativismo e as cooperativas de crédito no Brasil**. Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 7-19, jan. /jun. 2005.
- FAMA,E.F. and JENSEN,M.C. **Separation of Ownership and Control**. *Journal of Law and Economics*, vil XXVI, 1983, pp:301-325.
- FARINA, E. M. M. Q.; SAES, M. S. M.; DE AZEVEDO, P. F. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. Editora Singular, 1997.
- FOWLER DE AVILA MONTEIRO; ZYLBERSZTAJN ,D. **A property rights approach to strategy**. 10(4) 366-383, 2012.
- GALAMBOS, L. **Identity and Boundaries of Business History**. In: Amatori, Franco & Jones, Geoffrey. *Business History Around the World*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003.

- GALAMBOS, L. **The public image of big business in America, 1880-1940: a quantitative study in social change.** John Hopkins Press, Baltimore, 1975.
- GAMA, R. **A Tecnologia e o Trabalho na História.** Editora da Universidade de São Paulo-Edusp. 239 pp. 1987.
- GODOY, Arilda S. **A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas.** Revista RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, Mar./Abr.1995.
- GONÇALVES, C. ; ZYLBERSZTAJN, D. . **Cooperativas Agrícolas: Estratégias ao longo do tempo.** In: 51º Congresso da Sober - Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2013, Belém - Pará. 51º Congresso da SOBER 2013 ISBN (978-85-98571-10-2), 2013.
- GRANDORI, A. **Asset commitment, constitutional governance and the nature of the firm.** Journal of Institutional Economics, 2010, 6,3:351-375.
- GRANDORI, A., FURLOTTI, M. **Contracts as Organization: Designing Flexible Formalization.** (unpublished). SSRN=2130866, 2012.
- GRANDORI, A. **Ten theses on the firm as a democratic institution.** ISNIE Conference, 2013. (unpublished).
- GREIF, A. **Contract Enforceability and Economic Institutions in Early Trade: The Maghobi Traders Coalition.** American Economic Review., 83,3, 1993, pp 525-548.
- HAYEK F. A. **The Use of Knowledge in Society.** *The American Economic Review*, Vol. 35, No. 4. (Sep., 1945), pp. 519-530.
- HENDRIKSE, G. W.J. VEERMAN, C. P. **On The Future of Cooperatives: Talking Stock, Looking Ahead.** Erim Report Series Research In Management. January 2003. 16 p.
- HENDRIKSE, G. W.J. VEERMAN, C. P. **Marketing Cooperatives And Financial Structure: A Transaction Costs Economics Analysis,** Rotterdam, Erim Report Series Research in Management. 2000
- HENDRIKSE, G. W. J.; OIJEN, A. A. C. J. **Diversification and Corporate Governance.** In: HENDRIKSE, G. W. J.; **Restructuring Agricultural Cooperatives.** Rotterdam, Erasmus University Rotterdam, 2004.
- HENDRIKSE, G.W.J., **Two Vignettes regarding Boards in Cooperatives versus Corporations: Irrelevance and Incentives,** in K. Karantininis and J. Nilsson (Eds.), **Vertical Markets and Cooperative Hierarchies,** Springer, 2007, p137-150.
- JANK,M.S.; GALAN,V.B. **Itambé: os desafios das cooperativas no novo cenário do leite brasileiro.** Estudo de Caso PENSA, 1997.
- JONES, G.; ZEITLIN, J. **The Oxford Handbook of Business History.** Oxford: Oxford University Press, 2008, 736p.
- KIM, Jongwook; MAHONEY, Joseph T. **Appropriating economic rents from resources: an integrative property rights and resource-based approach.** Int. J. Strategic Change Management, Vol. 4, Nos. 1/2, 2007.
- KNIGHT, F.H. **Review of Melville .** Herskovits, *Economic Anthropology.* In *Journal of Political Economy*, 1941, 49:247-58.
- KNIGHT, F. H. **Risk, Uncertainty, and Profit.** New York: Harper, 1965.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1991.
- LAMOREAUX, N.R.; LAFF, D.M.G.; TEMIN, P. **Beyond Markets and Hierarchies: toward new synthesis of American business history**. NBER working paper series – wp 9029. 2002.
- LAMOREAUX, N. RAFF, D.M.G, Temin, P. **Economic Theory and Business History**. In *The Oxford Handbook of Business History*, edited by Jones, G and Zeitlin, J. 2007.
- LANGLOIS, R. N. **Transaction-Cost Economics in Real Time**. *Industrial and Corporate Change*, 1992, 1(1): 99-127.
- LANGLOIS, R. N. **Schumpeter and the obsolescence of the entrepreneur**. Working paper 2002-19, University of Connecticut, Department of Economics, 2002.
- LANGLOIS, Richard Normand. **The Dynamic of Industrial Capitalism: Schumpeter, Chandler, and the New Economy**. New York: Routledge, 2007.
- LARSON, Henrietta. **Guide to Business History**. Harvard University Press, 1948.
- LINS, C. **Jari: 70 anos de história**. Dataforma Ed. Rio de Janeiro, 1994.
- MACNEIL, **Contracts**: Adjustments of long term economic relations under classical, and neoclassical contract law. *Northwestern University Law Review*, 1978, 72, 854-906.
- MALERBA, F.; ORSENIGO, L. **Knowledge, Innovative Activities and Industrial Evolution**. *Industrial and Corporate Change*, Volume 9, Number 2, 2000.
- MAPA. **Cooperativismo**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. – Brasília :Mapa/SDC/DENACOOP, 2008. Disponível em: http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%AAdias/cooperativismo%20atualizada%202012.pdf . Acesso em 15 Jun 2014.
- MARCOVITCH, J. **Pioneiros e Empreendedores: A saga do desenvolvimento no Brasil**. EDUSP, 2003, 320 pp.
- MASTEN, S.E. **Contract Choice**. *Encyclopedia of Law and Economics*. Edited by Boukaert, B and Geest, D, de. Elgar. 1998.
- MASTEN, S.E.; SAUSSIÉ, S. **The Economics of Contracts: Theories and Applications**. Edited by Eric Brousseau and Jean-Michel Glanchant. Cambridge University Press, 2002.
- MEJIDO, J.L.T. **Cooperativa Batavo**. Estudo de Caso PENSA, 1992.
- MIELE, M.; ZYLBERSZTAJN, D. **Coordenação e desempenho da transação entre viticultores e vinícolas na Serra Gaúcha**. *Revista de Administração da USP*. São Paulo , v.40, n.4, p.330-341, out./nov./dez. 2005.
- MONTEIRO, G.F. A.; SAES, M. S. M.; CALEMAN, S. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, D. **The Role of Empirical Research in the Study of Complex Forms of Governance in Agroindustrial Systems**. *Revista de Sociologia e Economia Rural*, forthcoming. 2012.
- NELSON, R.R.; WINTER, S.G. **An Evolutionary Theory of Economic Change**. Harvard College, 1982.
- NORTH, D. **Dealing with a non ergodic world: institutional economics, property rights, and the global environment**. *Duke Environmental Law & Economic Policy Forum*. V. 10:1, fall. 1999.

- NORTH, D. **Behavioral assumptions in a theory of institutions**. In: Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge: University Press, 1990, pp. 17-21.
- NORTH, D. C. **Institutions**. The Journal of Economic Perspectives, Vol. 5, No. 1. (Winter, 1991), pp. 97-112.
- NORTH, D. C. **Economic Performance Through Time**. The American Economic Review, vol 84. Issue 3, June, 359-368. 1994.
- OCB. **Por dentro da Cooperativa**: Eficiente sistema de controle interno. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/por_dentro_da_cooperativa.asp>. Acesso em 29 Jun 2014.
- OLSON, M. **A lógica da ação coletiva**: os benefícios públicos e uma teoria dos grupos sociais. São Paulo: Edusp, 1999.
- OSTROM, E. **Governing the Commons**: The Evolution of Institutions for Collective Action. New York, NY: Cambridge University Press. 1990.
- OSTROM, E. **Beyond Markets and States**: Polycentric Governance of Complex Economic Systems. American Economic Review, 100, June, p. 1-33. 2010.
- PEI, X.; TANDON, A.; ALLDRICK, A.; GIORGI, L.; HUANG, W.; YANG, R. **The China melamine milk scandal and its implications for food safety regulation**. *Food Policy*. Volume 36, issue 3, June 2011, pages 412–420.
- PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Blackwell. 1959.
- PETERSON, H. C. 2011. **An Epistemology for Agribusiness: Peers, Methods and Engagement in the Agri-Food Bio System**. International Food and Agribusiness Management Review. Volume 14, Issue 5, 2011.
- PINAZZA, L. A.; SILVA, T. N. **Cocamar: 30 anos de desafios e mudanças**. Estudo de Caso PENSA, 1993.
- PINDYCK, R. S., RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**, 7ª Ed, São Paulo: Pearson, 2012.
- PINHO, D. B. **O cooperativismo no Brasil**: da vertente pioneira à vertente solidária. São Paulo: Saraiva, 2004.
- POZZOBON, D. M.; ZYLBERSZTAJN, D.; BIJMAN, J. **Modeling Heterogeneity and Member Participation in Cooperative Governance**. In: Fifth International Conference on Economics and Management of Networks (EMNet), Limassol, Cyprus, December 1-3, 2011.
- PREMANANDH, J. **Horse meat scandal** – a wake-up call for regulatory authorities. Food Control. Volume 34, issue 2, December 2013, pages 568–569
- RODRIGUEZ, A.; DAHLMAN, C.; SALMI, J. **Conhecimento e inovação para a competitividade/Banco Mundial**. Brasília: CNI, 2008.
- SAES, M. S. M., SILVA, C. L., LEMOS, L. F. C. **COCAMAR**: Contornos da Crise e Vocação Estratégica de Desenvolvimento Regional. Estudo de Caso PENSA. 2003.
- SAPELLI, G. **La construcción social e histórica de la empresa**: para un nuevo modelo teórico. In: Comin, Francisco & Aceña, Pablo. *La empresa em La historia de España*. Madrid: Editorial Civitas, 1996.
- SCHUMPETER, J. **The Theory of Economic development**. Harvard University Press. 1934.

SANTOS, R. C. **Cooperativa Agropecuária Holambra: Uma organização em mudança.** In: ZYLBERSZTAJN, D. (org.). Estudos de caso em agribusiness: o processo de tomada de decisões nas empresas brasileiras. Porto Alegre: Ortiz, 1993.

SENA, A. **Cooperativismo nasceu para todos.** Jornal Tribuna da Bahia, 12 de Março de 2009. Disponível em <http://www.ocb.org.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=6351>. Acesso em 29 Ago 2014.

SIMON, H. **Models of Man.** New York: Wiley, 1957.

SYKUTA, M; COOK, L. **A new institutional economics approach to contracts and cooperatives.** American Journal of Agricultural Economy (AJAE), 2001.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

VALDALISO, J.; LÓPEZ, S. **¿Sirve para algo la historia empresarial?.** História econômica de la empresa. Barcelona: Nuevos Instrumentos Universitários, 2000.

WILLIAMSON, O.E. **Business History and the Economics of Organization: The Governance Perspective.** Paper presented at the conference of the International Society for the New Institutional Economics. 2005

WILLIAMSON, O. E. **The Vertical Integration of Production: Market Failure Considerations.** The American Economic Review, Vol. 61, No. 2, Papers and Proceedings of the Eighty-Third Annual Meeting of the American Economic Association, May. 1971, pp. 112-123.

WILLIAMSON, O.E. **The Mechanisms of Governance.** Oxford University Press. 1996.

WILLIAMSON, O.E. **The Economic Institutions of capitalism: firms, markets and relational contracting.** New York, Free Press. 1985.

WILLIAMSON, O.E. **The Modern Corporation: origins, evolution, attributes.** Journal of Economic Literature. 19-4. December.1981

WILLIAMSON, O. E. **Transaction Cost Economics: How it Works; Where it is Headed.** Netherlands: Kluwer Academic Publishers. De Economist 146, 23–58, 1998.

WILLIAMSON, O. E. **The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead.** Journal of Economic Literature, Vol. 38, No. 3. (Sep., 2000), pp. 595-613.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction Cost Economics: The Precursors.** Journal compilation © Institute of Economic Affairs 2008. Published by Blackwell Publishing, Oxford, 2008.

WILLIAMSON, O.E. **Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives,** Administrative Science Quarterly, 1991, 36, 269-296.

WILLIAMSON, O.E. **Strategizing, Economizing, and Economic Organization.** Strategic Management Journal, Vol. 12, Special Issue: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics (Winter, 1991), pp. 75-94 Published by: John Wiley & Sons Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2486435>

WILLIAMSON, O.E. **Transaction Cost Economics and Organization Theory.** In: Halpern, Jennifer J., and Robert N. Stern, eds. *Debating rationality: Nonrational aspects of organizational decision making.* No. 10. Cornell University Press, 1998

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. 205p.

ZEITLIN, J. 2007. **The Historical Alternatives Approaches**. In: Jones,G; Zeitlin,J. The Oxford Handbook of Business History. New York: Oxford University Press.

ZEITLIN, J. Productive **Alternatives: Flexibility, Governance, and Strategic Choice in Industrial History**. In: AMATORI, F.; JONES, G. Business History around the World. New York: Cambridge University Press, 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness** : Uma aplicação da Nova Economia das Instituições". Tese de Livre Docência em Administração. São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade/USP, 1995.

ZYLBERSZTAJN, D. **Governance Structures and Agribusiness Coordination**: a transaction cost economics based approach. In Research in Domestic and International Agribusiness Management. Vol 12, p. 245-310. Ray Goldberg Editor. Harvard University. 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. **Cadeias Agroindustriais: Um Esboço Metodológico**. Apêndice 2. In: Marketing e Agribusiness. 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas**. In: Braga, M. J; Reis, B. S. (org). Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias. Viçosa, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D.; CALEMAN, S. **Organizational Tolerance: Explaining Diversity of Complex Institutional Arrangements**. In: Food Value Chains & Networks in the 21st Century: Challenges and opportunities from an international view. No prelo.

ZYLBERSZTAJN, D; FARINA, E. M. M. Q.. **Strictly coordinated Food systems: exploring the limits of the coasian firm**. International Food And Agribusiness Management Review, New York, V.2, P. 249-265, 1999.

ZYLBERSZTAJN, D. ; GONÇALVES, C. . **Business History: a Lantern on the Stern?**. In: 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015, Cambridge, Massachusetts, USA. 19th Annual Conference of The International Society for New Institutional Economics (ISNIE/SIOE), 2015.

ZYLBERSZTAJN,D, LAZZARINI,S.G., BIALOSKORSKI,S. **Cooperativa Coamo: Gerenciando os Conflitos do Crescimento**. Estudo de Caso PENSA, 1996.

ZYLBERSZTAJN, D. Papel dos contratos na coordenação agro-industrial: um olhar além dos mercados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 43, n. 3, p. 385-420, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D; SZTAJN, R. (Editors). **Direito e Economia**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – BREVE PERFIL DOS PRESIDENTES DAS COOPERATIVAS

Cooperativa Cocamar

Luis Lourenço

Filho de funcionário da Cooperativa. Cresce junto com a Cooperativa. Tornou-se Diretor de industrialização e comercialização. Em 1989 ele se torna Presidente da Cooperativa e é responsável por toda a fase de crescimento e transformação pela qual a Cooperativa passou, incluindo a fase de extrema diversificação e crise, e posterior recuperação.

Cooperativa Cooxupé

Isaac Ribeiro Ferreira Leite

Ex-presidente da Cooxupé. Não é da região de Guaxupé, mas casa-se com sua esposa que é da região. Visionário, Dr. Isaac pautou sua vida pelo trabalho dedicado à Cooxupé, fundada por ele e mais 20 produtores em 1957. Engenheiro civil, mecânico, eletricitista, cafeicultor e fundador da Cooxupé. Isaac Ferreira Leite presidiu a Cooxupé até março de 2003, aos 90 anos, quando entregou o cargo ao engenheiro agrônomo Carlos Alberto Paulino da Costa. Falece aos 94 anos em 2006. Torna-se liderança por décadas, exemplo da dificuldade de transição dentro da Cooperativa.

Carlos Alberto Paulino da Costa

Engenheiro agrônomo. Produtor importante da região, membro ativo da Cooperativa e foi o sucessor natural do Sr. Isaac. Cafeicultor atuante no sul de Minas e na região do cerrado mineiro, tem se dedicado à prática do cooperativismo desde meados da década de 80. Há 27 anos integra o Conselho de Administração da Cooxupé.

Cooperativa CCPR/Itambé

José Pereira Campos

Ex-presidente da Itambé. Assume a diretoria em 1967 aos 32 anos de idade. Nascido em Pará de Minas. Formou-se em Direito em Belo Horizonte e depois voltou para a fazenda para ser produtor rural, com o pai. Com perfil inovador – criou o leite fluido em sacos plásticos de um litro (“barriga mole”) que era antes disponível em garrafas. Com sua administração, a Cooperativa permaneceu entre as 4 maiores empresas de lácteos do país. Teve importância na negociação junto ao Planalto Central pela alteração da lei que permite às Cooperativas abrir uma S/A. Falece em 2013 aos 78 anos. Presidiu a Itambé por 41 anos.

Jacques Gontijo

É cooperado. Natural de Belo Horizonte. Engenheiro civil pela UFMG, com curso de especialização em Engenharia Econômica pela Fundação Dom Cabral. Ele iniciou sua trajetória na Cooperativa Central como Conselheiro de Administração (1987 a 1993). Em 1993, se tornou Vice-Presidente Comercial e em 2008 chegou à Presidência.

ANEXO 2 – ROTEIRO DE QUESTÕES – COOPERATIVAS

Identificação do entrevistado

a) Desde quando você está na cooperativa?

☐ Menos de 1 ano ☐ De 1 a 5 anos ☐ De 5 a 10 anos ☐ De 10 a 20 anos ☐ Mais de 20 anos

b) Qual a sua função? (ou a área que você trabalha, caso não queira se identificar)

c) Você é produtor cooperado?

☐ Sim ☐ Não

d) Há outro produtor cooperado em sua família?

☐ Sim ☐ Não

e) Se você é cooperado, poderia listar os três produtos mais importantes que você produz?

- 1.
- 2.
- 3.

Mudanças

1. Quais as mudanças no agronegócio dos últimos 20 anos (ou desde que você está na cooperativa), que influenciaram na vida da cooperativa? Liste no máximo 3.

- 1.
- 2.
- 3.

2. Quais os momentos financeiros mais difíceis que a cooperativa passou nestes últimos 20 anos (ou desde que você está na cooperativa)? Liste no máximo 3.

- 1.
- 2.
- 3.

3. Identifique de **0 a 10** o nível de **mudanças** significativas nas estratégias da cooperativa com relação à:

Nível de mudança		Nenhuma 0	Muitas 10
E1	Práticas ambientais	☐	
E2	Práticas sociais	☐	
E3	Internacionalização	☐	
E4	Horizontalização/Crescimento Territorial	☐	
E5	Verticalização	☐	
E6	Diversificação	☐	
E7	Inovação	☐	
E8	Transparência	☐	
E9	Gestão/Governança	☐	
E10	Transações Financeiras	☐	

4. Você gostaria de caracterizar estas **mudanças** com exemplos ocorridos?

5. Gostaríamos de saber como essa(s) mudança(s) apontada(s) na questão anterior afeta(m) **a forma com a qual o cooperado comercializa com a cooperativa**? Considere o tempo desde que você está na cooperativa.

E1. Práticas ambientais

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa motiva certificação do cooperado	☐	☐	☐	☐	
2	Os parceiros que compram os produtos da cooperativa exigem certificação do cooperado	☐	☐	☐	☐	
3	A cooperativa forneceu/fornece/fornecerá suporte ao cadastro rural	☐	☐	☐	☐	
4	A transação de compra e venda obriga o cadastro rural do cooperado	☐	☐	☐	☐	
5	A cooperativa tem se antecipado à legislação ambiental	☐	☐	☐	☐	
6	A cooperativa aguarda a legislação ambiental para colocar em prática suas ações	☐	☐	☐	☐	
7	A cooperativa promove desenvolvimento regional ambiental	☐	☐	☐	☐	
8	A cooperativa desenvolve práticas sustentáveis	☐	☐	☐	☐	
9	O cooperado faz o descarte de embalagens dentro da normatização	☐	☐	☐	☐	
10	O cooperado é pró-ativo em ações ambientais na sua propriedade	☐	☐	☐	☐	

E2. Práticas sociais

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa adiciona valor ao cooperado mais do que se ele não comercializasse com a cooperativa	☐	☐	☐	☐	
2	O cônjuge do cooperado participa da cooperativa	☐	☐	☐	☐	
3	A cooperativa tem ações voltadas para mulheres	☐	☐	☐	☐	
4	A cooperativa tem ações voltadas para os filhos dos cooperados	☐	☐	☐	☐	
5	A cooperativa incentiva a especialização técnica do cooperado	☐	☐	☐	☐	
6	A cooperativa fornece cursos de extensão ao cooperado	☐	☐	☐	☐	
7	O sucessor do produtor tem interesse em continuar na cooperativa	☐	☐	☐	☐	
8	O cooperado se sente seguro na cooperativa	☐	☐	☐	☐	
9	A cooperativa promove desenvolvimento regional econômico	☐	☐	☐	☐	
10	A cooperativa promove desenvolvimento regional social	☐	☐	☐	☐	
11	A cooperativa gera emprego e renda	☐	☐	☐	☐	

12	O cooperado entende a cultura cooperativista	☐	☐	☐	☐
13	Responsabilidade, espírito de equipe e comprometimento são observados na cooperativa	☐	☐	☐	☐
14	A cooperativa realiza eventos de lazer para reunir os cooperador	☐	☐	☐	☐

E3. Internacionalização

		Não Mudou		Mudou	
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim
		Como/Por que			
1	Exigências internacionais afetam o uso de defensivos pelo cooperado	☐	☐	☐	☐
2	A cooperativa busca novos mercados fora do país	☐	☐	☐	☐
3	A cooperativa importa suprimentos de outros países	☐	☐	☐	☐
4	A cooperativa já tentou, mas tem dificuldades legais para internacionalização	☐	☐	☐	☐
5	A cooperativa tem dificuldades econômicas para internacionalização	☐	☐	☐	☐
6	A cooperativa se preocupa com os hábitos alimentares de consumidores internacionais	☐	☐	☐	☐
7	A cooperativa adota parcerias estratégicas com cooperativas fora do país	☐	☐	☐	☐

E4. Horizontalização/Crescimento Territorial

		Não Mudou		Mudou	
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim
		Como/Por que			
1	A cooperativa se expandiu para outras cidades	☐	☐	☐	☐
2	A cooperativa se expandiu para outros estados brasileiros	☐	☐	☐	☐
3	A cooperativa adquiriu outra(s) cooperativa(s)	☐	☐	☐	☐
4	A cooperativa pretende aumentar seu crescimento territorial	☐	☐	☐	☐
5	A cooperativa tem um número exagerado de cooperados	☐	☐	☐	☐
6	A cooperativa tem um número ideal de cooperados	☐	☐	☐	☐
7	A cooperativa poderia aumentar seu número de cooperados	☐	☐	☐	☐
8	A cooperativa poderia aumentar sua área de abrangência, mas não tem essa intenção.	☐	☐	☐	☐

E5. Verticalização

		Não Mudou		Mudou	
		Nunca foi	Sempre foi	Antes sim, agora não,	Antes não, agora sim
		Como/Por que			

		assim	assim	agora não	agora sim
1	A cooperativa compra de terceiros grande parte dos itens que compõem o produto final	☐	☐	☐	☐
2	A cooperativa tem problemas com fornecedores	☐	☐	☐	☐
3	A cooperativa produz insumos para o cooperado	☐	☐	☐	☐
4	A cooperativa produz os produtos secundários para comercialização direta no mercado (embalagens)	☐	☐	☐	☐
5	A cooperativa tem marca(s) própria(s) para comercialização direta no mercado	☐	☐	☐	☐
6	A cooperativa tem loja (equipamentos, rações, adubos, outros suprimentos) para atender o cooperado	☐	☐	☐	☐
7	A cooperativa fornece assistência técnica ao cooperado	☐	☐	☐	☐
8	A cooperativa internaliza processos industriais e distribui diretamente no mercado para o consumidor final	☐	☐	☐	☐
9	A cooperativa detém muitos investimentos especializados que a diferenciam de outras cooperativas (ativos específicos)	☐	☐	☐	☐
10	A cooperativa detém muitos investimentos especializados que a diferenciam de empresas tradicionais (ativos específicos)	☐	☐	☐	☐
11	A cooperativa detém muitos investimentos especializados que atraem o cooperado para comercializar com ela (ativos específicos)	☐	☐	☐	☐
12	As especificidades da cooperativa impedem a terceirização ou as parcerias na composição do produto final	☐	☐	☐	☐
13	A cooperativa investe em indústrias próprias	☐	☐	☐	☐
14	A cooperativa investe em armazéns	☐	☐	☐	☐

E6. Diversificação

		Não Mudou		Mudou		
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	Como/Por que
1	A cooperativa trabalha com uma pequena gama de produtos	☐	☐	☐	☐	
2	A cooperativa trabalha com uma grande gama de produtos	☐	☐	☐	☐	
3	A maioria dos cooperados entrega apenas um produto na cooperativa	☐	☐	☐	☐	
4	Cada cooperado entrega muitos tipos de produtos	☐	☐	☐	☐	
5	A cooperativa aumentou a variedade de produtos que recebe dos seus cooperados	☐	☐	☐	☐	
6	A cooperativa separou seus produtos em principais e adjacentes	☐	☐	☐	☐	

E7. Inovação

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa investe em novas práticas gerenciais agrícolas	☐	☐	☐	☐	
2	A cooperativa investe na compra de equipamentos modernos	☐	☐	☐	☐	
3	A cooperativa investe em novos processos organizacionais	☐	☐	☐	☐	
4	A cooperativa busca novas formas de comunicar-se com os cooperados	☐	☐	☐	☐	
5	A cooperativa investe no desenvolvimento de novos produtos	☐	☐	☐	☐	
6	A cooperativa investe em novas indústrias	☐	☐	☐	☐	
7	A cooperativa treina os cooperados para uso de máquinas e técnicas de produção	☐	☐	☐	☐	
8	A cooperativa tem Unidades Demonstrativas / Campos de testes	☐	☐	☐	☐	
9	A cooperativa realiza Dias de Campo	☐	☐	☐	☐	
10	A cooperativa participa de eventos agrícolas	☐	☐	☐	☐	
11	O cooperado busca novas soluções tecnológicas para sua produção	☐	☐	☐	☐	
12	A cooperativa investe em sistemas de T.I. e mecanismos computadorizados	☐	☐	☐	☐	

E8. Transparência

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa leva ao mercado produtos que podem ser rastreados	☐	☐	☐	☐	
2	O consumidor consegue fazer a rastreabilidade dos produtos da cooperativa	☐	☐	☐	☐	
3	Os parceiros à jusante conseguem fazer a rastreabilidade dos produtos da cooperativa	☐	☐	☐	☐	
4	A cooperativa consegue fazer a rastreabilidade dos insumos dos parceiros à montante	☐	☐	☐	☐	
5	O produto que chega ao mercado está identificado como sendo da cooperativa	☐	☐	☐	☐	
6	A cooperativa identifica para o consumidor final os produtos <i>premium</i> , orgânicos ou geneticamente modificados	☐	☐	☐	☐	
7	A cooperativa é transparente com o cooperado	☐	☐	☐	☐	
8	A cooperativa apresenta aos cooperados suas atividades e investimentos	☐	☐	☐	☐	
9	A cooperativa tem jornalzinho periódico em meio impresso ou eletrônico	☐	☐	☐	☐	

E9. Gestão/Governança

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa realiza pré-assembleias regionais	☐	☐	☐	☐	
2	A cooperativa tem menos de 50% de participação dos cooperados nas assembleias	☐	☐	☐	☐	
3	A cooperativa tem mais de 50% de participação dos cooperados nas assembleias	☐	☐	☐	☐	
4	O Conselho de administração da cooperativa é composto por membros externos (não cooperados)	☐	☐	☐	☐	
4	O Conselho fiscal da cooperativa é composto por membros externos (não cooperados)	☐	☐	☐	☐	
6	O Conselho consultivo da cooperativa é composto por membros externos (não cooperados)	☐	☐	☐	☐	
7	A cooperativa conta com consultoria externa	☐	☐	☐	☐	
8	A cooperativa conta com auditoria externa	☐	☐	☐	☐	
9	A cooperativa possui muitas divisões ou setores dentro dela	☐	☐	☐	☐	
10	A cooperativa procura mudar regularmente sua forma de gestão	☐	☐	☐	☐	
11	A Organização das Cooperativas do estado (Ocepar, Ocesp...) exerce grande influência sobre as ações da Cooperativa	☐	☐	☐	☐	
12	A OCB exerce grande influência sobre as ações da Cooperativa	☐	☐	☐	☐	

E10. Transações Financeiras

		Não Mudou		Mudou		Como/Por que
		Nunca foi assim	Sempre foi assim	Antes sim, agora não	Antes não, agora sim	
1	A cooperativa trabalha com indicadores de desempenho financeiro	☐	☐	☐	☐	
2	A cooperativa fornece crédito ao cooperado	☐	☐	☐	☐	
3	A cooperativa paga os cooperados da mesma forma	☐	☐	☐	☐	
4	A cooperativa paga os cooperados de formas diferentes	☐	☐	☐	☐	
5	A cooperativa distribui sobras	☐	☐	☐	☐	
6	O cooperado sente segurança financeira em tempos de crise	☐	☐	☐	☐	
7	A cooperativa se compromete a receber 100% da produção do cooperado (delivery rights)	☐	☐	☐	☐	
8	A cooperativa se compromete a comercializar 100% da produção do cooperado	☐	☐	☐	☐	
9	A cooperativa tem pago ao cooperado um	☐	☐	☐	☐	

	valor mais alto que o mercado				
10	Em épocas de crise, a cooperativa consegue segurar o preço para o cooperado	☐	☐	☐	☐
11	A cooperativa assume os riscos financeiros inesperados	☐	☐	☐	☐
12	O cooperado assume os riscos financeiros inesperados	☐	☐	☐	☐
13	A cooperativa dá poucos incentivos ao produtor	☐	☐	☐	☐
14	A cooperativa dá muitos incentivos ao produtor	☐	☐	☐	☐
15	A cooperativa atende à demanda do mercado	☐	☐	☐	☐
16	Ainda há demanda de mercado que a cooperativa poderia atender	☐	☐	☐	☐
17	O cooperado aceita bem os investimentos da cooperativa ao invés do retorno em sobras	☐	☐	☐	☐

Transação de venda do produto para a cooperativa

6. De que forma um novo cooperado entra para a cooperativa? Ele paga alguma cota? Quais são suas obrigações? Há uma quantidade mínima para entrega?

1.

7. De que forma o cooperado recebe pela entrega do produto? A liquidez é imediata?

1.

Futuro

8. Cite até 3 motivos pelos quais um cooperado sairia da cooperativa:

- 1.
- 2.
- 3.

9. A que você atribui o sucesso da cooperativa? Cite no máximo 3 fatores.

- 1.
- 2.
- 3.

10. O que espera para o futuro? Quais os desafios virão?