

A IMPORTÂNCIA DE UM COMPLEXO PORTUÁRIO PARA O AGRONEGÓCIO COOPERATIVO NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

THE IMPORTANCE OF A PORT COMPLEX FOR THE AGRIBUSINESS COOPERATIVES IN THE STATE OF RIO GRANDE DO SUL

**VILMAR ANTONIO GONÇALVES
TONDOLO**

vtondolo@terra.com.br

CLÁUDIA CRISTINA BITENCOURT

claudiacb@unisinos.br

RESUMO

Preocupações relacionadas à sustentabilidade dos negócios se tornaram freqüentes nos ambientes organizacional e acadêmico. Nos agronegócios também existe esse nível de preocupação. No caso do Rio Grande do Sul, há uma relação intensa entre a sua economia e o sucesso dos setores agropecuários. Neste ambiente, encontram-se as cooperativas, as quais também estão buscando a sustentabilidade dos seus negócios. Em busca da sustentabilidade, as cooperativas estão profissionalizando e modernizando seus conceitos de negócio e de gestão. Tem-se, portanto, a presença de uma nova postura das cooperativas, mantendo a filosofia doutrinária, mas com gestão profissional e foco no mercado. Neste contexto, este trabalho, por meio de um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa, propõe-se a identificar, com base na percepção dos gestores de cooperativas usuárias, as vantagens e eventuais desvantagens em exportar/importar produtos pelo Complexo Graneleiro Portuário (CPTT). Buscou-se também identificar se há diferença na percepção dos gestores de cooperativas pertencentes e não pertencentes à Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) quanto ao recurso. Foram identificados uma série de aspectos que destacam o CPTT como um recurso fundamental para o crescimento e fortalecimento de um sistema cooperativo. Além disso, detectaram-se evidências que corroboram a teoria da formação de uma nova geração de cooperativas defendida por Bialoskorki Neto (1994, 2000 e 2001), como: i) estabelecimento de alianças estratégicas entre as cooperativas; ii) compartilhamento de recursos; (iii) busca da internacionalização; (iv) controle compartilhado de empresas de capital.

Palavras-chave: cooperativas, recursos, vantagens logísticas.

ABSTRACT

The sustainability of businesses has become a frequent concern in the organizational and academic environment. The same applies to the agribusiness area. In the state of Rio Grande do Sul, there is an intense relationship between its economic performance and the success of the agricultural industry. This paper focuses on the cooperatives' perspective. In this context, the pressure for survival on the cooperative systems is intensified by economic, social and political factors. There is a growing movement of professionalization in order to improve management practices. Therefore, there is a new posture in the cooperatives, maintaining the doctrinal philosophy, but including professional management and focus on the market. This paper presents an exploratory case study, based on a qualitative approach. It intends to identify the advantages and possible disadvantages of exporting/importing products through the Grain Port Grain Complex (CPTT) on the basis of the perception of the cooperatives' managers. It also intends to identify whether there is a difference in the perception of managers of cooperatives that belong to the State Central Milk Cooperative (CCGL) and those of cooperatives that do not belong to it in terms of the use of the port's facilities. The main results point to CPTT as a fundamental resource for the growth and strengthening of a cooperative system. Besides, the article identifies characteristics of a new generation of cooperatives proposed by Bialoskorki Neto (1994, 2000 e 2001), such as: i) establishment of strategic alliances between the cooperatives; (ii) sharing of resources; (iii) search for internationalization; and (iv) shared control of capital companies.

Key words: cooperatives, resources, logistic advantages.

INTRODUÇÃO

O agronegócio brasileiro, mais especificamente o gaúcho, tem se destacado como importante ramo de atividade econômica. As exportações de *commodities*, mais pelo volume do que pelo valor agregado, contribuem com parcela significativa na balança comercial do Brasil. Sendo sistemas agroindustriais, movimentam outros setores correlatos, como os de serviços, insumos e implementos.

No estado do Rio Grande do Sul, há uma forte relação histórica entre o cooperativismo e o desenvolvimento do agronegócio. Esse sistema foi responsável pela formação da infra-estrutura de armazenagem, transporte e comercialização. O sistema cooperativo preencheu espaços em que estavam ausentes tanto a iniciativa pública quanto a iniciativa privada. Um desses espaços foi a implantação de terminais portuários (Heidrich, 2000). Como destaca Heidrich (2000, p. 167),

a identificação da moderna agricultura de grãos como interesse econômico do Rio Grande do Sul, além de fundamentar-se na memória da origem colonial da agricultura gaúcha, também apresenta a fundação do atual ciclo, da agricultura moderna e de exportação, através de atos heróicos e corajosos, associados a uma luta pela construção do cooperativismo, bem ao modo da construção de um bem simbólico.

No Rio Grande do Sul, segundo dados da Federação das Cooperativas Agropecuárias do RS (FECOAGRO/RS), há setenta cooperativas filiadas nesta associação, que englobam 227 mil famílias associadas, atingem um faturamento anual de R\$ 2,6 bilhões, gerando 26 mil empregos. Quanto à produção de grãos, estas cooperativas participam com 71% da produção de trigo, 21% da produção de milho e 43% da produção de soja do Rio Grande do Sul. O cooperativismo sempre buscou empreender iniciativas que visassem ao desenvolvimento do agronegócio gaúcho (Heidrich, 2000; Souza, 1974). Dezenove das cooperativas associadas à FECOAGRO/RS compõem a

Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL). Como destaca Bialoskorski Neto (2000 e 2001), uma cooperativa central, neste caso a CCGL, não é composta por associados, mas por um conjunto de cooperativas singulares.

A CCGL foi fundada em janeiro de 1976 com o objetivo de proporcionar aos pequenos agricultores uma infra-estrutura que permitisse a diversificação de sua produção, complementando suas receitas com os laticínios (Lauschner, 1995a, 1995b; CCGL, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993, 1994 e Villwock, 2003). A criação da CCGL foi a consequência mais importante do Projeto Integrado de Desenvolvimento do Cooperativismo do Alto Uruguai (PIDCOOP). Lauschner (1995a) destaca como mais relevantes os seguintes aspectos desse empreendimento: (i) distribuição final do produto; (ii) utilização de marcas; (iii) divulgação do leite junto às crianças da escola; (iv) política interna e externa; (v) controle da oferta através da agroindustrialização; (vi) controle de qualidade e padronização dos produtos.

Atualmente, a CCGL não atua mais somente na produção, beneficiamento e distribuição de laticínios, mas principalmente como agente de representação e coordenação política neste setor. Como representado na Figura 1, a CCGL atua como agente central de coordenação do sistema cooperativo gaúcho, desenvolvendo ações voltadas à pesquisa, à logística de grãos e insumos e a marcas próprias, visando a incrementar esforços conjuntos no agronegócio cooperativo gaúcho (Tondolo *et al.*, 2003).

A CCGL, formada por 19 cooperativas, possui o controle de dois terminais graneleiros, que compõem o Complexo Graneleiro Portuário (CPTT), no Porto de Rio Grande, e um terminal fluvial localizado no Rio Taquari. Esta iniciativa começou em 1994, quando a CCGL adquiriu da Cooperativa Regional Triticola Serrana (COTRIJUÍ) o Terminal Marítimo Luiz Fogliatto (TERMASA), ficando habilitada a realizar serviços portuários para as cooperativas e para outros exportadores (CCGL, 1995). Em 1997, com o processo de privatização dos terminais especializados, promovido pelo governo estadual,

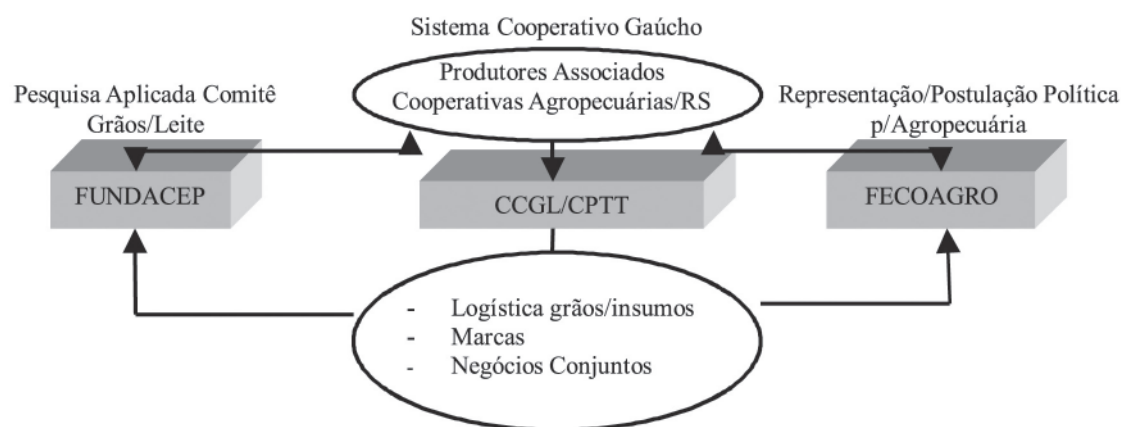


Figura 1 - Papel da CCGL no sistema cooperativo gaúcho.

Fonte: Tondolo *et al.* (2003, p. 7).

a CCGL incorporou a Terminal Graneleiro S/A (TERGRASA) ao CPTT, por meio do arrendamento do Terminal de Trigo e Soja. O CPTT constitui-se no maior complexo graneleiro da América Latina e no quinto maior do mundo na sua atividade. O terminal fluvial Termasa-Taquarí foi anexado à CCGL em março de 2004, sendo investidos recursos da ordem de R\$ 1,8 milhão.

A compreensão deste contexto organizacional, em que empresas de capital são controladas por cooperativas centrais ou singulares, é fundamental para essa pesquisa. Tal contexto permite às cooperativas o acesso profissional e eficiente a serviços específicos, como transporte e exportação. Pela lógica do sistema de agronegócios, como mostra a Figura 1, e no contexto de controle de empresas de capital por cooperativas, a CCGL atua como agente de coordenação na cadeia da soja e atua como agente de infra-estrutura e serviços logísticos nesta cadeia. O CPTT é, por sua vez, uma empresa de capital controlada por uma central de cooperativas, caracterizando-se como seguidor de uma das tendências da nova geração de cooperativas destacadas por Bialoskorski Neto (2000 e 2001).

Essa pesquisa destaca as ações relacionadas à logística de grãos, mais especificamente à exportação de soja. Portanto, o objetivo do trabalho foi identificar, com base na percepção dos gestores de cooperativas usuárias, as vantagens e eventuais desvantagens em exportar/importar produtos pelo CPTT. Buscou-se também identificar se há diferenças na percepção dos gestores de cooperativas pertencentes e não pertencentes à CCGL quanto ao recurso.

A ATIVIDADE DO AGRONEGÓCIO

O termo agronegócio foi adotado para traduzir o termo da língua inglesa *agribusiness*. Assim, o sentido do termo significa os negócios do setor agropecuário. Bialoskorski Neto (1994, p. 4) entende que

por negócios do setor agropecuário entende-se então toda uma cadeia de relacionamentos econômicos e contratuais entre diversos atores, desde a produção dos insumos necessários, passando pela produção agrícola propriamente dita, pelo processamento desta produção, até chegar às mãos do consumidor, onde este bem desapparece e produz satisfação e utilidade.

O conceito de agronegócio foi introduzido, em 1957, pelos pesquisadores John Davis e Ray Goldberg, da Universidade de Harvard (Bialoskorski Neto, 1994; Zylbersztajn, 2000; Batalha e Silva, 2001). Conforme Batalha e Silva (2001, p. 27), esses pesquisadores definiram o conceito de agronegócio como sendo "a soma das operações de produção e distribuição de suprimentos agrícolas, das operações de produção, nas unidades agrícolas, do armazenamento, processamento e distribuição dos produtos agrícolas e itens produzidos por eles".

Além de introduzir o conceito de agronegócio, o estudo dos pesquisadores Davis e Goldberg originou uma abordagem

– escola ou enfoque de estudo dos agronegócios – conhecida por *Commodity System Approach* (CSA) (Zylbersztajn, 2000; Batalha e Silva, 2001). A base teórica do CSA deriva da matriz insumo-produto da teoria neoclássica, enfocando a dependência intersetorial, bem como provendo uma metodologia analítica com enfoque sistêmico (Zylbersztajn, 2000).

A abordagem do CSA divide o agronegócio em três segmentos distintos, conforme Bialoskorski Neto (1994): (i) *primary agribusiness triaggregate* ou também *farm supplies*, no qual se encontram os fabricantes de insumos e implementos para a atividade agropecuária; (ii) *farming*, em que se contemplam as atividades agropecuárias propriamente ditas e (iii) *processing-distribution*, no qual se encontram as empresas de transformação e distribuição.

Bialoskorski Neto (1994) destaca que, no Brasil, atribui-se a esses segmentos a expressão de "complexo agroindustrial" (CAI). Um CAI tem como ponto de referência uma matéria-prima base, originando diversos produtos finais elaborados a partir de processos industriais e comerciais (p. ex., complexo soja e complexo café). A formação de um CAI necessita da participação de cadeias de produção, cada uma delas associada a um produto ou família de produtos (Batalha e Silva, 2001, p. 34).

O modelo de CAI foi o padrão adotado para o processo de modernização da agricultura brasileira. Utilizado a partir da segunda metade da década de 1960, caracteriza-se principalmente pela intensificação das relações agricultura/indústria. Lauschner (1995a) destaca que o uso do termo sistema ou complexo é importante para salientar a integração dos diversos setores no agronegócio.

A análise da cadeia de produção é originária da escola francesa de economia industrial, a análise de *filière* (cadeia de produção) (Zylbersztajn, 2000; Batalha e Silva, 2001). Esse enfoque recai sobre as atividades que transformam uma *commodity* em produto final. Ele divide a cadeia de produção em três macrosssegmentos (Zylbersztajn, 2000; Batalha e Silva, 2001): (i) comercialização, no qual se encontram as empresas que fazem contato com o cliente final da CPA, englobando também empresas de logística e de distribuição; (ii) industrialização, no qual se encontram as empresas de transformação; (iii) produção de matérias-primas, em que se encontram as empresas que fornecem matéria-prima para a transformação.

O agronegócio não deve ser visto com base somente nos dois agentes mais visíveis, o campo e a indústria, mas, sim, como uma rede de negócios que interagem entre si e na qual atuam agentes de diversos setores econômicos. Como exemplo, destaca-se o complexo soja, que gera, a cada safra, expectativas de negócios rentáveis em diversos setores correlatos, tanto na economia interna, quanto na externa. Tem-se, então, que é a interação entre os diversos agentes que dinamiza e potencializa o agronegócio. Lauschner (1995b, p. 62), ao ressaltar o papel da agroindústria para os avanços no agronegócio, enfatiza que

o direcionamento, pela agroindústria em função do maior resultado possível, da pesquisa, da assistência técnica, do crédito, dos investimentos e dos insumos em nível de explorações rurais tem como resultado uma grande eficiência produtiva que permite aumentar significativamente a produtividade e a renda dos agricultores e viabilizar sua produção.

A esse respeito, Zylbersztajn (2000) destaca que o sistema de agronegócios compreende desde a produção de insumos até o consumidor final, conforme Figura 2.

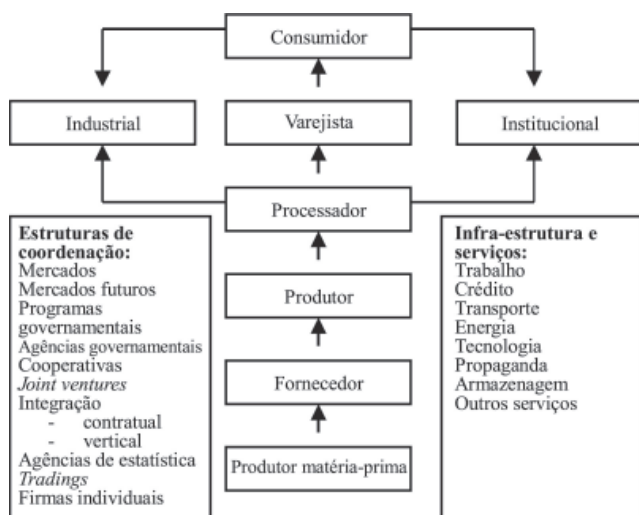


Figura 2 - Enfoque de sistemas de agronegócios.

Fonte: Zylbersztajn (2000, p. 6).

Sob essa lógica de sistema de agronegócios, destaca-se a complementaridade entre a CCGL e o CPTT. Isso decorre na medida em que, por um lado, a CCGL atua como agente que possibilita uma estrutura de coordenação entre as cooperativas, associadas ou não, e, de outro lado, o CPTT permite às cooperativas, associadas ou não, serviços especializados de infra-estrutura, essenciais para operações de comércio internacional e logística.

No Brasil, o agronegócio vem se destacando a cada ano. Buainain e Souza Filho (2001, p. 382) assim destacam o potencial atual e futuro do agronegócio brasileiro:

[...] são inegáveis o potencial e os efeitos dinâmicos positivos que as atividades agropecuárias podem ter sobre o desenvolvimento interior [...] as exportações agroindustriais colocam-se como um dos pilares do comércio exterior brasileiro [...] isso significa que a produção agropecuária deverá crescer para ampliar a oferta doméstica de alimentos e matérias-primas, além de gerar divisas.

COOPERATIVISMO E EMPRESAS COOPERATIVAS

O cooperativismo, bem como outras formas de cooperação, são ações muito antigas na história da humanidade,

havendo indícios de associação solidária desde a pré-história (Bialoskorski Neto, 1994). O cooperativismo atual foi inspirado nos ideais do socialismo utópico, considerando a cooperação como uma forma de resolver os problemas sociais existentes na época da revolução industrial (Bialoskorski Neto, 1998; Silva, 2004).

O sistema cooperativista é norteado por uma filosofia que o difere do capitalismo. Os princípios do cooperativismo baseados na Aliança Cooperativa Internacional (ACI) são estes: (i) adesão voluntária e livre; (ii) gestão democrática pelos membros; (iii) participação econômica dos membros; (iv) autonomia e independência; (v) educação, formação e informação; (vi) intercooperação; (vii) interesse pela comunidade.

Segundo Bialoskorski Neto (1994), a cooperação no Brasil é anterior ao próprio descobrimento, sendo praticada pelos povos indígenas que habitavam esta terra. A legislação e a constituição brasileira contemplam a empresa cooperativista. Por essas leis, é possível constatar as diferenças entre a empresa cooperativa e a empresa de capital, destacando-se a situação tributária diferenciada das empresas cooperativas.

A missão da atividade empresarial cooperativa é intermediar as economias dos cooperados com o mercado, promovendo o seu incremento e a integração vertical do produtor (Bialoskorski Neto, 1994, 2000 e 2001). A superatividade das economias envolvidas pela integração via empresa cooperativa, segundo Bialoskorski Neto (2001), traz benefícios como: economia de operações combinadas, economia de coordenação, economia da informação e economia de relacionamentos estáveis.

Conforme o mesmo autor, além de agregar valor, a economia da integração permite romper barreiras à entrada em mercados específicos, bem como possibilita a diversificação. A adoção de novas tecnologias também é facilitada pela integração via cooperativa. O citado autor destaca, também, que a empresa cooperativa deve apresentar alguns custos específicos da sua integração, como os custos da especialização, podendo levar à existência de barreiras à saída pela aquisição de ativos específicos por parte da economia agregada, ou mesmo do próprio cooperado em seu sistema de produção.

Em última análise, o sucesso da empresa cooperativada poderá depender de que seu grau de integração vertical ou horizontal possibilite a permanência do cooperado na empresa, de forma que o vetor de benefícios seja maior que o vetor custos, maximizando seu lucro e sua utilidade. Segundo Bialoskorski Neto (1994), isso acaba proporcionando ganhos extras frente à produção individual ou à integração com empresas oligopolistas concorrentes.

Uma característica distinta do cooperativismo é que ele não garante retornos financeiros sistemáticos aos associados (Bialoskorski Neto, 1998). O repasse imediato de benefícios ocorre via melhor sistema de preços e pela prestação de serviços. Nesse aspecto, destaca-se que os produtores preferem esse tipo de retorno, por ser mais imediato, a esperar por uma distribuição de resultados no futuro. Tal preferência decorre

do fato de o cooperado não estar disposto a assumir o risco da cooperativa, esperando o retorno em curto prazo (Katz, 1997).

Os pontos fracos do modelo cooperativo, denominados por Bialoskorski Neto (1994, 2000 e 2001) de "dificuldades de negócios" são estes: a questão doutrinária da inexistência de lucro, podendo gerar tendência à maximização do ganho isolado do produtor e não da sua cooperativa; a doutrina da livre entrada e saída, podendo induzir uma fragilidade na relação contratual e desvalorização do cooperado em relação à cooperativa, e induzir uma valorização apenas da cooperação, uma vez que o cooperado pode comercializar com a cooperativa quando lhe for mais vantajoso; necessidade de estabelecimento de relações contratuais mais estáveis com os cooperados; a doutrina da democracia, de que cada homem = um voto, pode gerar desestímulo quanto à participação ativa na cooperativa; a não-divisão entre o controle e a sociedade pode gerar, em alguns casos, gestões demasiadamente perpetuadas.

Além desses aspectos, destaca-se a necessidade de aprimoramento da capacidade técnica e administrativa do quadro estratégico de determinadas cooperativas (Tondolo *et al.*, 2003 e 2004). O atual ambiente competitivo também afeta o cooperativismo. Algumas tendências de gestão, no intuito de buscar maior eficiência por parte das cooperativas, são destacadas por Bialoskorski Neto (1994, 2000 e 2001): (i) surgimento de uma nova geração de cooperativas; (ii) formação de redes e alianças estratégicas; (iii) ocorrência de processos de fusões e internacionalização dos negócios; (iv) profissionalização da gestão.

A nova geração de cooperativas, segundo Bialoskorski Neto (2000), é uma forma de estrutura organizacional em que se mantêm e se respeitam os princípios doutrinários do igualitarismo e da participação nos resultados, mas com três linhas-base diferentes: a) separação entre propriedade e controle, através da profissionalização da gestão da empresa cooperativa; b) nova distribuição dos direitos de propriedade; c) monitoramento através de auditorias independentes.

Uma nova visão de negócios também é instaurada. O foco de atuação centra-se no mercado, buscando intensificar as tecnologias adotadas, bem como agregar valor às *commodities* trabalhadas (Bialoskorski Neto, 1994 e 2001). O foco em negócios específicos e a orientação para mercado podem originar o estabelecimento de redes entre cooperativas, bem como alianças estratégicas com empresas cooperativas e empresas não cooperativas (Bialoskorski Neto, 2000 e 2001).

O processo de formação de redes de empresas tem se tornado muito freqüente nas estratégias das empresas do setor de agronegócios. Esse relacionamento em rede enfatiza a interdependência entre as empresas, o que transcende a questão comercial, pois há processos compartilhados entre empresas, compreendendo quebras de restrições, desenvolvimento de conhecimento, tecnologia e ações estratégicas (Mazzali, 2000 e 2005). Por exemplo, no caso do cooperativismo agropecuário

gaúcho, a associação entre as cooperativas pode ser uma forma de promover sustentabilidade, crescimento e desenvolvimento (Tondolo *et al.*, 2003 e 2004).

Além do processo de formação de redes e alianças estratégicas no cooperativismo, Bialoskorski Neto (1994, 2000 e 2001) e Silva (2004) destacam a questão de fusões, aquisições e internacionalização dos negócios de cooperativas. Referente à internacionalização, as cooperativas estão buscando aos poucos colocar sua produção diretamente no mercado externo, reduzindo a predominância das exportações por *tradings*, muito comum no comércio internacional de *commodities* como a soja.

Outra tendência estratégica das cooperativas é o controle de empresas de capital. Tal processo visa a facilitar e agilizar as operações das cooperativas em atividades específicas (Bialoskorski Neto, 1994). Ele permite às cooperativas competirem em mercados específicos, via controle estratégico da empresa de capital, bem como possibilita o acesso de modo profissional e eficiente a serviços específicos necessários, como transporte e exportações (Bialoskorski Neto, 2000). Esse processo pode se dar pela aliança estratégica entre cooperativas, visando ao crescimento dos negócios. Assim, Bialoskorski Neto (2000, p. 248) destaca que isso

[...] possibilita o crescimento da firma, a maior flexibilidade na tomada de decisão, a garantia de melhores negócios entre o associado e a cooperativa e, principalmente, a possibilidade de incrementar a postura de maximização dos resultados e lucros, procedendo-se a divisão entre a propriedade e o controle na cooperativa. Assim surgem novas possibilidades de organização de cooperativas, centradas nos seus negócios fundamentais, mas que podem controlar outras empresas ou elas participar de seu controle.

No Brasil, o cooperativismo desenvolveu-se com mais intensidade no setor primário da economia, devido às estruturas de mercado encontradas (Bialoskorski Neto, 1994). O setor primário caracteriza-se por interações à montante e à jusante com mercados fortemente oligopolizados. Dessa forma, é necessário proceder a compras em comum, armazenagem e processamento da produção através de empresa cooperativa (Bialoskorski Neto, 1998). As cooperativas desenvolveram-se como estruturas econômicas intermediárias, diluindo riscos e agregando valor para os produtores rurais, os quais, atuando de forma isolada, não teriam condições favoráveis de se relacionarem com os mercados oligopolizados (Bialoskorski Neto, 1994).

Nos sistemas de agronegócios, segundo Araújo (2003), três segmentos podem ser identificados: (i) o antes da porteira, que é composto basicamente por fornecedores de insumos e serviços; (ii) o dentro da porteira, que consiste nas atividades de produção agropecuária; (iii) o após a porteira, que está

relacionado à transformação, distribuição e comercialização da produção.

Focando o terceiro segmento, a CCGL atua como agente de coordenação, infra-estrutura e operacionalização de serviços logísticos de exportação da produção da safra de soja. Através do CPTT, a CCGL possibilita que as cooperativas tenham acesso ao serviço portuário de exportação de soja, constituindo-se como um recurso adicional da CCGL neste mercado. Como abordam Tondolo *et al.* (2003), o CPTT é visto como a iniciativa mais consistente do sistema cooperativo e é considerado como uma vantagem no escoamento e comercialização da safra de soja.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este trabalho se caracteriza como um estudo de caso exploratório, com abordagem qualitativa. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram as seguintes: (i) entrevistas semi-estruturadas e (ii) análise documental baseada em registros de arquivos. Para a análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, com base em Bardin (1979). A síntese das etapas metodológicas está descrita na Tabela 1.

Para seleção das cooperativas, usou-se como critério o somatório de movimentação de soja acumulada pelas cooperativas no CPTT, nas safras de 2002 e 2003. As cooperativas usuárias foram separadas em dois grupos distintos, um agrupando a movimentação das cooperativas pertencentes à CCGL e outro agrupando a movimentação das cooperativas não pertencentes à CCGL. Em cada agrupamento foi elaborada uma classificação do tipo ABC, para que fosse possível identificar o percentual de movimentação de cada cooperativa em relação ao seu respectivo agrupamento.

De cada grupo das cooperativas, foram selecionadas cooperativas com as seguintes características: (i) duas cooperativas da classe A, ou seja, com alta movimentação; (ii) uma cooperativa da classe B, ou seja, com média movimentação, e (iii) uma cooperativa da classe C, ou seja, com baixa movimentação. Dessa forma, primou-se por uma pluralidade do grupo de cooperativas entrevistadas. Outro critério de seleção utilizado foi a localização geográfica da cooperativa. Buscou-se evitar selecionar cooperativas de uma única região do estado; por isso, quanto à localização geográfica, foram selecionadas cooperativas das seguintes regiões: sul, central, noroeste e nordeste.

Para entrevistar as oito cooperativas selecionadas, foi necessário percorrer 2.030 quilômetros, durante 11 dias consecutivos. Foi entrevistado um executivo de cada cooperativa selecionada. Os sujeitos tiveram seu anonimato preservado, sendo identificados nesse trabalho por: (i) gestor de cooperativa não pertencente à CCGL (COOP 1-4); (ii) gestor de cooperativa pertencente à CCGL (COOP 5-8). O perfil dos entrevistados está descrito na Tabela 2.

Uma característica relevante é que os gestores de cooperativas pertencentes à CCGL, além de usuários (clientes) do CPTT, também são seus proprietários. As cooperativas proprietárias, através de uma central (CCGL), controlam uma empresa de capital, permitindo acesso a serviços específicos, extensivos às demais cooperativas do sistema FECOAGRO/RS. Esse controle de empresas de capital é uma das características da nova geração de cooperativas, conforme destacado por Bialoskorski Neto (1994, 2000 e 2001).

Julgou-se relevante conhecer a percepção de gestores de cooperativas usuárias do CPTT, pertencentes e não pertencentes

Tabela 1 - Síntese da seqüência metodológica da pesquisa.

Passos Metodológicos	Descrição das Ações
Passo 1	Coleta junto ao CPTT de dados referentes à movimentação de exportação de soja de todas as cooperativas nas safras 2002/2003.
Passo 2	Elaboração da classificação ABC para identificar a parcela de participação de cada cooperativa na movimentação acima descrita.
Passo 3	Seleção das oito cooperativas (quatro pertencentes e quatro não pertencentes à CCGL) levando em consideração a classificação ABC, bem como a localização geográfica.
Passo 4	Elaboração do instrumento de coleta de dados: roteiro das entrevistas semi-estruturadas.
Passo 5	Contato com as cooperativas selecionadas a fim de agendar as entrevistas ¹ .
Passo 6	Coleta de dados: realização das oito entrevistas semi-estruturadas nas dependências de cada cooperativa (gravadas em fita cassete).
Passo 7	Transcrição das entrevistas.
Passo 8	Análise dos dados: análise de conteúdo como referência.

¹ Para oficializar e agendar as entrevistas, foi enviado para cada cooperativa um ofício via correio e e-mail. Foi necessária também a confirmação via telefone.

Tabela 2 – Perfil dos gestores de cooperativas entrevistados.

Identificação	Classificação Movimentação	Cargo atual	Experiência no Cooperativismo (anos)
COOP 1	média	Presidente	22
COOP 2	grande	Presidente	34
COOP 3	grande	Gerente-geral	20
COOP 4	pequena	Diretor adm. e financeiro	45
COOP 5	média	Presidente	09
COOP 6	grande	Gerente operacional	27
COOP 7	grande	Presidente	28
COOP 8	pequena	Vice-presidente	12
Total			197

à CCGL. Foram selecionadas oito cooperativas usuárias, quatro pertencentes à CCGL e quatro não pertencentes à CCGL.

ANÁLISE DOS DADOS

Com base na percepção dos gestores de cooperativas usuárias, buscou-se identificar as vantagens e as desvantagens em exportar/importar produtos pelo CPTT. Nesta etapa, também se investigou se há diferença na percepção dos gestores de cooperativas pertencentes e não pertencentes à CCGL quanto ao recurso. A fim de melhor descrever a análise, as cooperativas não pertencentes à CCGL serão denominadas por "cooperativas não proprietárias" e as cooperativas pertencentes à CCGL de "cooperativas proprietárias".

Quanto à importância do recurso CPTT para as cooperativas, não emergiu diferença significativa na percepção dos gestores. As cooperativas proprietárias e usuárias do recurso e as cooperativas não proprietárias também usuárias do recurso destacaram os seguintes aspectos relacionados à importância do recurso: (i) capacidade de armazenagem na zona portuária; (ii) dinamização do fluxo de escoamento; (iii) negociação da safra; (iii) acesso a mercado externo; (iv) integração do fluxo de escoamento da safra com a aquisição de insumos. Somente o aspecto referente à união e fortalecimento do sistema cooperativo foi mencionado por apenas uma das cooperativas proprietárias. Como exemplo, destacam-se os seguintes relatos:

Principalmente na sua organização, como uma entidade a CCGL que é dona do CPTT na organização das cooperativas de fazer um trabalho de exportação em conjunto, principalmente porque nem todas as cooperativas, ou as cooperativas, uma sozinha não teria condição de fazer uma exportação grande no momento de necessidade. Mas sim unindo as várias cooperativas se tem condições de fazer um trabalho em conjunto e esse é o objetivo maior, e tentar com isso juntar as cooperativas do RS, fazer um trabalho

em conjunto e que isso logicamente vai unir cada vez mais o cooperativismo do RS. (COOP 7).

A colheita estava chegando no final e daí abriu esse negócio com o mercado internacional. A primeira vez o Brasil exportou, então graças a essas exportações que foram feitas através do CPTT, que cobrou uma taxa bastante acessível para as cooperativas que barateou os custos operacionais. Viabilizou então essa exportação. Se o preço depois subiu, eu acho que nós temos que contribuir as exportações que aconteceram, se não tivesse feito. Então nós teríamos um mercado super ofertado, então claro quem tinha lugar para guardar ele saiu ganhando, quem não teve dificuldade, teve que exportar, vender para mercado externo. Enfim, escoar essa produção ele ajudou a ganhar dinheiro para quem pode ficar com o produto em casa. Então de qualquer maneira foi interessante a exportação, nós também se beneficiamos de uma parte que nós ficamos com o produto em casa. Nós ganhamos em dinheiro porque, como foi exportado metade da safra, aumentou, isso provocou aumento interno, então graças à exportação. Se nós não tivéssemos esses terminais não sei se os negócios teriam sido facilitados como foram facilitados. (COOP 4).

Quanto às vantagens que o recurso CPTT proporciona para as cooperativas, não emergiu diferença significativa na percepção dos gestores. As cooperativas proprietárias e usuárias do recurso e as cooperativas não proprietárias e usuárias do recurso destacaram as seguintes vantagens proporcionadas pelo recurso: (i) negociação; (ii) logística; (iii) tarifa reduzida. Uma das cooperativas não proprietárias não considera que o recurso CPTT proporcione vantagens significativas em comparação aos outros recursos disponíveis no Porto do Rio Grande.

Quanto ao retorno, os dois grupos de cooperativas percebem que a forma de retorno a longo e a curto prazo possibilita tanto redução de custos como incremento das receitas. Esses retornos também são repassados aos associados, por exemplo,

na viabilidade do sistema de repasse de preços aos associados. Como exemplo, destacam-se os seguintes relatos:

É, retornam, retornam porque tem maior renda, se tem maior renda você pensa bem, vamos falar o seguinte, eu tenho um dólar a mais por fazer essa operação lá. Digamos, eu repasso para o meu produtor cerca de quase 3 reais a mais por saco. Eu recebi 1 milhão e meio de sacos, se eu conseguir colocar tudo isso dentro de 1 dólar a mais, 1 milhão e meio de sacos de soja, pegar só o soja, eu tenho 1 milhão e meio de dólares, repassando tudo isso para o produtor eu tenho o que, 3 milhões, 4 milhões e meio que eu estou injetando aonde, na economia local. Isso quer dizer o que, mais poder de compra [...] vai girar tudo, o processo como um todo tende a ganhar. (COOP 5).

O beneficiado ali foi o produtor de nós conseguirmos com a viabilização dessa exportação a cooperativa conseguiu garantir esses preços que ela estava praticando ao associado. Um preço acima do mercado, com a exportação nós conseguimos tirar o custo, o 22 como eu te falei e o 24, que dá na média 23. E o preço de exportação líquido que nós conseguimos apurar foi exatamente 23. Então nós tiramos os nossos custos, então isso foi graças à exportação. Se não tivesse acontecido a exportação e nós depender do mercado interno naquele momento a cooperativa teria tido prejuízo. Então foi bastante interessante nós termos na situação o CPTT. (COOP 4).

Quanto às desvantagens em utilizar o recurso, tanto as cooperativas não proprietárias quanto as proprietárias não percebem desvantagens em utilizar o recurso CPTT. Alguns gestores reforçaram a importância do recurso para o cooperativismo e a intenção de cada vez mais utilizar e investir no recurso. Esses aspectos podem ser observados nos seguintes relatos:

Não vejo desvantagem, não. Pelo contrário, só vejo vantagens. (COOP 4).

Não, acredito que desvantagens pelo o que eu tenha visto não existem nenhuma. Eu acho que o cooperativismo precisava disso, e precisa dessa infra-estrutura lá no porto para que a gente possa exportar nossa mercadoria e até futuramente importar se for necessário. (COOP 2).

Eu acredito que não, eu acho que nós temos vantagens que o caminho que nós temos para escoar a nossa produção e é uma alternativa, por exemplo, que nós podemos fazer eu só vejo vantagens. Porque nós batalhamos bastante, inclusive há alguns anos atrás estava à venda, então nós somos uma cooperativa que sempre viu vantagens em ter o porto nas mãos da cooperativa. (COOP 8).

Só se nós não soubermos trabalharmos ele, mas não vejo, não veria desvantagens. (COOP 5).

Com exceção de uma cooperativa do grupo das não proprietárias, todas as demais consideram que a falta da disponibilidade do recurso CPTT repercutiria negativamente nos seus negócios. Dessa forma, não se considera que haja diferença significativa nas percepções dos gestores desses dois grupos de cooperativas. As cooperativas proprietárias destacaram um aspecto negativo a mais do que as cooperativas não proprietárias. Esse aspecto é a possibilidade de enfraquecimento da integração entre as cooperativas.

É a integração entre as cooperativas que permite ao sistema cooperativo gaúcho possuir um recurso como CPTT (Tondolo et al., 2003 e 2004). Além disso, as cooperativas da CCGL cooperam em negócios conjuntos desde a fundação dessa central de cooperativas, que foi um marco na formação de alianças estratégicas nesse setor (Lauschner, 1995b; Villwock, 2003). Como exemplo, destacam-se os seguintes relatos:

Bom, nós ficaríamos basicamente dependentes das indústrias compradoras de soja, não só na questão da comercialização, mas também na prestação de serviços, na aquisição dos grãos e em toda a forma não se teria aquela liberdade de atuação de trabalharmos em conjunto, ficaria muita cada cooperativa isolado uma da outra. (COOP 7).

Eu acredito que dificultaria até em função de frete, nós teríamos pouco espaço para fazer a entrega da soja, e aí, eu acho que nós teríamos problemas de armazenagem, e até problemas de fluxo de transporte. Enfim, eu acho que seria o maior problema seria a armazenagem que a gente não tem o suficiente, ainda mais com as últimas safras agora, o crescimento da produção foi bastante grande, não sei o que seria se nós não tivéssemos o porto. (COOP 2).

Os gestores de ambos os grupos de cooperativas percebem contribuições do recurso CPTT em prol do fortalecimento do sistema cooperativo gaúcho. A percepção dos gestores das cooperativas não proprietárias está mais relacionada aos resultados que o recurso tem obtido. Esses resultados estão harmoniosos com o novo perfil de gestão do cooperativismo agropecuário.

A percepção dos gestores das cooperativas proprietárias está mais relacionada ao fato do recurso ser propriedade desse grupo de cooperativas, incentivando a união e a integração entre elas. A forma como as cooperativas utilizam esse recurso pode potencializar ainda mais sua união e seu fortalecimento, até mesmo pelo surgimento de novos negócios em conjunto. O recurso CPTT contribui em prol do desenvolvimento de uma nova gestão de cooperativas, como descrito por Bialoskorski Neto (2000 e 2001). Como exemplo, destacam-se os seguintes

relatos:

É sem dúvida nenhuma, na minha visão, com relação a isso, sem dúvida nenhuma o sistema se fortalece na medida que tenha, que exista uma união, entendeu. E hoje existe lá, é das cooperativas e aí facilita, então você nas tomadas de decisões com relação ao trabalho que é efetuado lá. Até porque assim, é importante esse sistema porque a tendência na minha visão é que cada vez mais vai ser ampliado o volume de exportação direto, via as cooperativas. Então, sem dúvida nenhuma, facilita a união das cooperativas esse trabalho aí de parceria que dá para se considerar, sem dúvida sozinho seria difícil, a parceria facilita o processo. (COOP 6).

Olha, eu acredito que sim porque as coisas mudaram hoje aqui no RS, porque ultimamente todas essas centrais de cooperativas que foram criadas aqui no RS quebraram [...] Tu podes fazer um paralelo com o PR, porque tu tens que comparar com alguém. No PR não aconteceu isso que aconteceu no RS de quebrar praticamente as centrais de cooperativas. E eu acredito que uma das causas do cooperativismo do PR ser forte e estar bem mais, diríamos assim, ao menos parece que evolui bem mais que o cooperativismo no RS, é em função de que lá eles terem uma central bem forte. E por que de repente não de começar uma central forte em cima de um embrião, que é um embrião bom, do porto de Rio Grande [...], eu acho que de repente seja um grande começo, uma união que poderá recuperar muita coisa que já teve no passado através do porto de Rio Grande, haja visto pelo que me parece é a única coisa que sobrou. (COOP 3).

CONCLUSÕES

Este trabalho buscou identificar, pela percepção dos gestores de cooperativas usuárias, as vantagens e desvantagens em exportar/importar produtos pelo CPTT. Ao todo foram realizadas oito entrevistas, com gestores de cooperativas agropecuárias gaúchas, usuárias do CPTT.

Apenas um dos gestores das cooperativas não proprietárias que fizeram parte da amostra não percebeu vantagem na utilização do recurso CPTT em relação às demais alternativas de recursos. Salvo essa percepção, não há diferença significativa na percepção dos gestores entrevistados entre os dois grupos. Os gestores percebem diversos aspectos em que o recurso CPTT é importante para as cooperativas, como: (i) dinâmica de fluxo de escoamento; (ii) negociação da safra; (iii) integração do fluxo de escoamento da safra com a aquisição de insumos; (iv) capacidade de armazenagem; (v) acesso ao mercado internacional; (vi) união e fortalecimento do sistema cooperativo.

Quanto às possíveis desvantagens em utilizar o recurso, nenhum dos gestores das cooperativas entrevistadas destacou alguma desvantagem. As vantagens destacadas foram estas:

(i) negociação e logística; (ii) alavancagem de novos negócios; (iii) retorno de curto prazo; (iv) tarifa reduzida.

Todos os gestores das cooperativas entrevistadas, com exceção de um gestor do grupo das cooperativas não proprietárias, percebem que o recurso é necessário para as cooperativas. Os gestores entrevistados destacaram aspectos negativos que a falta de disponibilidade do recurso CPTT e a conseqüente utilização de outras alternativas podem gerar: (i) redução da margem obtida com a comercialização e exportação da safra; (ii) menor possibilidade de alavancagem de novos negócios; (iii) menor possibilidade de exportações diretas sem intermediação; (iv) dificuldades logísticas em relação à falta da disponibilidade de armazenagem bem como de fluxo de escoamento (v) enfraquecimento da integração entre as cooperativas. Todos os gestores das cooperativas que fizeram parte dessa pesquisa percebem a contribuição positiva do recurso CPTT para o fortalecimento e união do sistema cooperativo gaúcho.

Por fim, destacam-se evidências de que a CCGL está buscando implementar ações que a qualificam na nova geração de cooperativas defendida por Bialoskorski Neto (1994, 2000 e 2001). As evidências mais significativas destacadas neste trabalho são as seguintes: (i) estabelecimento de alianças estratégicas entre as cooperativas; (ii) compartilhamento de recursos; (iii) busca da internacionalização; (iv) controle compartilhado de empresas de capital.

Como estudos futuros, sugere-se contemplar a percepção dos cooperados quanto a essa tendência de gestão.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.J. 2003. *Fundamentos de agronegócios*. São Paulo, Atlas, 147 p.
- BARDIN, L. 1979. *Análise de conteúdo*. Lisboa, Edições 70, 236 p.
- BATALHA, M.O. e SILVA, A.L. 2001. Gerenciamento de sistema agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: O.M. BATALHA (coord.), *Gestão agroindustrial*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, vol. 1, p. 23-63.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 1994. *Agribusiness cooperativo: economia, doutrina e estratégias de gestão*. Piracicaba, SP. Dissertação de mestrado Agronomia – Área de Concentração Economia Agrária. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 135 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 1998. *Cooperativas: economia, crescimento e estruturas de capital*. Piracicaba, SP. Tese de doutorado em Ciências – Área de Concentração Economia Agrária. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz, 257 p.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 2000. Agribusiness cooperativo. In: D. ZYLBERSZTAJN e M.F. NEVES (orgs), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira, p. 235-254.
- BIALOSKORSKI NETO, S. 2001. Agronegócio cooperativo. In: O.M. BATALHA (coord.), *Gestão agroindustrial*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, vol. 1, p. 628-655.
- BUAINAIN, A.M. e SOUZA FILHO, H.M. 2001. Política agrícola no Brasil: evolução e principais instrumentos. In: O. M. BATALHA (Coord.), *Gestão agroindustrial*. 3ª ed., São Paulo, Atlas, vol. 2, p. 325-383.

- CCGL. 1989. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 1.
- CCGL. 1990. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 2.
- CCGL. 1991. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 3.
- CCGL. 1992. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 4.
- CCGL. 1993. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 5.
- CCGL. 1994. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 7.
- CCGL. 1995. Cooperativa Central Gaúcha de Leite. Via Láctea, nº 8.
- FECOAGRO. Federação das Cooperativas Agropecuárias do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.redeagro.com.br>>. Acessado em: 28 fev. 2004.
- HEIDRICH, A.L. 2000. *Além do latifúndio: geografia do interesse econômico gaúcho*. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 212 p.
- KATZ, J.P. 1997. Managerial behavior and strategy choices in agribusiness cooperatives. *Agribusiness*, 13(5): 483-495.
- LAUSCHNER, R. 1995a. *Agribusiness, cooperativa e produtor rural*. 2ª ed. São Leopoldo, UNISINOS, 296 p.
- LAUSCHNER, R. 1995b. *O papel das cooperativas agrícolas no desenvolvimento rural: o caso da Cooperativa Central Gaúcha de Leite – CCGL, Brasil*. ROMA, ONU/FAO, 138 p.
- MAZZALI, L. 2000. *O processo recente de reorganização agroindustrial: do complexo à organização em rede*. São Paulo, UNESP, 175 p.
- MAZZALI, L. 2005. A dinâmica do processo de inovação e as formas de organização entre empresas: uma análise a partir das contribuições de Gaffard, Foray, Amendola e Bruno. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS*, 2(2):109-116.
- SILVA, C.J. 2004. O cooperativismo como alternativa estratégica. In: C. BITENCOURT (org.), *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre, Bookman, p. 170-189.
- SOUZA, E.M.; BROWERS, P.J.A.; FELDENS, A.M.; FRÖLICH, E.R.; KONZEN, O.G.; MATTUELLA, J.L. e REED, R.H. 1974. *Aspectos estruturais das cooperativas de comercialização de soja e trigo no Rio Grande do Sul*. Porto Alegre, UFRGS/IEPE, 125 p.
- TONDOLO, V.A.G.; SCHNEIDER, L.C. e BORBA, J.V.S. 2003. Vantagens logísticas de um sistema cooperativo gaúcho no escoamento da safra de soja. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE REDES AGROALIMENTARES, IV, Ribeirão Preto. 2003. *Anais...* Ribeirão Preto, FEARP/USP, PENSA/USP, FUNDACE, CD-ROM.
- TONDOLO, V.A.G.; SCHNEIDER, L.C. e BORBA, J.V.S. 2004. Compartilhamento de estratégias na logística de escoamento da safra de soja: o caso de um sistema cooperativo gaúcho. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, XVII, Itapema, 2004. *Anais...* Itapema, SLADE/UNIVALI, CD-ROM.
- VILLWOCK, L.H.M. 2003. Consórcios agroexportadores: estratégia para o desenvolvimento competitivo da cadeia de produção de suínos no Rio Grande do Sul. *READ – Revista Eletrônica de Administração de Empresas*, 9(4). Disponível em: <<http://www.read.adm.ufrgs.br>>. Acesso em: 15/09/2004.
- ZYLBERSZTAJN, D. 2000. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: D. ZYLBERSZTAJN e M.F. NEVES (orgs.), *Economia e gestão dos negócios agroalimentares*. São Paulo, Pioneira. p. 1-21.

Submissão: 26/10/2005

Aceite: 25/01/2006

VILMAR ANTONIO GONÇALVES TONDOLO

Mestre em Administração
Professor da Faculdade da Serra Gaúcha
E-mail: vtondolo@terra.com.br
Rua Os Dezoito do Forte, 2366 – Caxias do Sul – RS – CEP 95020-472

CLÁUDIA CRISTINA BITENCOURT

Doutora em Administração
Professora do Programa de Mestrado em Administração da Unisinos
E-mail: claudiacb@unisinos.br
Avenida Unisinos, 950, Cristo Rei – São Leopoldo – RS – CEP 93022-000