

COOPERATIVAS NO AGRONEGÓCIO DO LEITE: MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E ESTRATÉGICAS EM RESPOSTA À GLOBALIZAÇÃO

Cooperatives in the dairy agribusiness: organizational and strategic changes in response to globalization

Fabio Ribas Chaddad¹

RESUMO

Entre os maiores países produtores de leite, o Brasil destaca-se por ter uma baixa participação de cooperativas na captação e comercialização de leite e derivados. Vários fatores podem ser identificados para se explicar as diferenças observadas entre países na participação de mercado das cooperativas leiteiras. Neste artigo, discutem-se aspectos relacionados à estrutura interna e comportamento estratégico das cooperativas de lácteos em resposta ao processo de globalização. Com base em projetos de pesquisa, estudos de caso, entrevistas com dirigentes e observações, neste trabalho são analisados pontos comuns às cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania, que cresceram e prosperaram em condições de fortes pressões competitivas por firmas multinacionais. Algumas condições necessárias para o fortalecimento do sistema cooperativista no mercado de leite e derivados são discutidas, incluindo-se: consolidação mediante fusões e incorporações, formação de alianças estratégicas e redes de negócios, adoção de sistema profissional e representativo de governança corporativa, estrutura centralizada (em substituição ao modelo singular-central), esforços de fidelização do cooperado, novos mecanismos de capitalização e estratégia competitiva alinhada com estrutura corporativa.

Palavras-chave: cooperativas de leite, estratégia competitiva, estrutura organizacional.

ABSTRACT

Amongst the greatest milk producers all over the world, Brazil stands out due to the low participation of dairy cooperatives in milk handling and commercialization. Several factors may be identified to explain cross-country differences regarding to dairy cooperative market share. This paper discusses aspects related to the organizational structure and strategic behavior of dairy cooperatives in response to the globalization process. Based on research projects, case studies, and interviews with industry leaders, the study analyzes common features of dairy cooperatives in the United States, Western Europe and Oceania, which grew and prospered under intense competitive pressures from multinational companies. Some necessary conditions for the strengthening the Brazilian dairy cooperative system are discussed, including: consolidation by means of mergers and acquisitions, strategic alliance and network formation, adoption of professional and representative governance systems, centralized structure (replacing the singular central model), efforts to enhance membership commitment, new capitalization models, and competitive strategy aligned with the cooperative structure.

Key words: dairy cooperatives, competitive strategy, organizational structure.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA), o Brasil é o sexto maior produtor mundial de leite, com produção estimada em 22,6 bilhões de litros em 2002 (Tabela 1). Entretanto, entre os maiores países produtores, o Brasil destaca-se por ter uma baixa participação de cooperativas na captação e comercialização de leite. Nos Estados Unidos, nos países nórdicos da Europa e na Oceania, a participação das cooperativas na captação de leite é relativamente alta, chegando a 80% na Austrália, 83% na Holanda e nos EUA e mais de 95% na Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia. Em muitos desses países, a participação das cooperativas no mercado de leite tem aumentado ou se mantido estável. Nos EUA, por exemplo, a participação

de mercado das cooperativas leiteiras subiu de 55% em 1950 para 76% em 1973 e atingiu 83% em 1997, mantendo-se estável nesse patamar até 2001 (Tabela 2).

De acordo com o censo realizado pela Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL) em 2003, as cooperativas de leite captam ao redor de 5,25 bilhões de litros por ano no Brasil. Tomando-se por base a produção nacional de 22,6 bilhões de litros estimada pelo USDA, a participação de mercado das cooperativas brasileiras é de aproximadamente 23% do volume total. Segundo Carvalho (2003), a estimativa é de que 40% do leite produzido no mercado formal sejam captados por cooperativas leiteiras no Brasil. Ao contrário de outros países com grande produção de leite, a participação de mercado das cooperativas caiu cerca de 20 pontos percentuais nos

¹Ph.D. em Economia Agrícola pela University of Missouri-Columbia, Professor Assistente IBMEC São Paulo – Rua Quatá, 300 – 04546-042 – São Paulo, SP – FabioRC@isp.edu.br

Recebido em 30/10/06 e aprovado em 23/04/07

últimos 12 anos. Nesse mesmo trabalho, ressalta-se que enquanto o mercado formal cresceu cerca de 35% entre 1990 e 2002, a captação das cooperativas permaneceu estagnada ao redor de 5 bilhões de litros por ano.

Vários fatores podem ser identificados para se explicar as diferenças observadas entre países no que tange à participação de mercado das cooperativas leiteiras: política agrícola, regulamentação do setor leiteiro, barreiras

à importação de leite e derivados, estrutura do setor produtivo, políticas de apoio a organizações cooperativas, nível tecnológico e educacional dos produtores, ambiente institucional, entre outros. Neste artigo, enfatizam-se aspectos relacionados à estrutura interna e comportamento das próprias cooperativas de lácteos em resposta ao processo de globalização.

Mais especificamente, neste trabalho, identificam-se e discutem-se pontos comuns às cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania, com ênfase em aspectos estruturais organizacionais, financeiros e estratégicos. Esses pontos comuns foram identificados considerando-se uma leitura crítica e análise de diversos projetos de pesquisa publicados, múltiplos estudos de caso, entrevistas pessoais com dirigentes de cooperativas e observações feitas com base em sua experiência de oito anos como pesquisador nos Estados Unidos. Os pontos comuns às cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania, que cresceram e prosperaram em condições de fortes pressões competitivas por firmas multinacionais são os seguintes: consolidação mediante fusões e incorporações, formação de alianças estratégicas, adoção de sistema profissional e representativo de governança corporativa, estrutura centralizada, esforços de fidelização do cooperado, novos mecanismos de capitalização e estratégia competitiva alinhada com estrutura corporativa. Esses pontos comuns às cooperativas leiteiras de sucesso serão analisados em detalhes a seguir.

2 CONSOLIDAÇÃO

Nos países onde as cooperativas leiteiras detêm grande participação de mercado, observa-se a consolidação do setor por meio de fusões e incorporações. Esse processo de consolidação criou cooperativas leiteiras de grande escala, que competem diretamente com as corporações

TABELA 1 – Principais Países Produtores de Leite (2002).

País	Produção de Leite (Bilhões de Litros)	Participação das Cooperativas na Captação
E.U.A.	77.0	83%
Índia	36.2	NA
Rússia	33.3	NA
Alemanha	28.9	52%
França	25.2	47%
Brasil	22.6	20-40%
Reino Unido	14.9	67%
Ucrânia	14.0	NA
Nova Zelândia	13.9	99%
China	12.1	NA
Polônia	12.0	NA
Austrália	11.6	80%
Holanda	11.6	83%
Itália	10.5	40%
México	9.7	NA
Japão	8.4	NA
Argentina	8.2	35%
Canadá	8.1	NA

Fonte: US Department of Agriculture, Foreign Agricultural Service's Production, Supply and Distribution online database.

TABELA 2 – Consolidação no Cooperativismo Leiteiro nos EUA (1973-1997).

Item	1973	1980	1987	1992	1997
Número de cooperativas lácteas	592	435	296	265	226
Número de cooperados	281,065	163,549	120,603	110,440	87,938
Captação de leite (bilhões de litros)	37,752	43,356	47,982	55,601	57,778
Participação de mercado	76%	77%	76%	82%	83%
Captação pelas 4 maiores	NA	26%	25%	25%	29%
Captação pelas 8 maiores	NA	36%	35%	36%	42%

Fonte: Liebrand (2001).

multinacionais que atuam no setor, incluindo-se Nestlé, Unilever, Kraft Foods, Danone e Parmalat. Na Tabela 3 verifica-se o ranking das maiores cooperativas de leite do mundo, todas com captação anual acima de 1 bilhão de litros.

As atuais mudanças estruturais que estão ocorrendo entre as cooperativas de lácteos nos EUA servem de exemplo à discussão. Apesar da forte regulamentação do setor por meio dos *Milk Marketing Orders*, da política de sustentação do preço do leite e das barreiras à importação de leite e derivados de outros países (BAILEY, 1997), o setor sofreu forte concentração durante a década de 1990. Na Tabela 2 observa-se que o número de cooperativas de leite nos EUA caiu de 592 em 1973 para 226 em 1997. Analisando-se dados mais recentes verifica-se que o número de cooperativas caiu

ainda mais nos últimos anos, atingindo 213 no ano 2000. Da mesma forma, o número de cooperados caiu de 163 mil em 1980 para 87 mil em 1997, acompanhando a consolidação entre os produtores de leite dos EUA. Entretanto, o volume de leite captado e comercializado pelas cooperativas de leite subiu no mesmo período de 43 para cerca de 60 bilhões de litros (LIEBRAND, 2001).

O resultado é que, mesmo com a queda no número de cooperativas, a sua participação na captação de leite cresceu. Pelos dados de concentração (últimas linhas da Tabela 2), constata-se o aumento da participação de mercado das maiores cooperativas. Por exemplo, a captação de leite pelas quatro maiores cooperativas aumentou de 25% para 29% entre 1992 e 1997. Após as fusões e incorporações que ocorreram nos últimos cinco anos, a

TABELA 3 – Ranking das Maiores Cooperativas de Leite (2002).

Cooperativa	País de Origem	Captação de Leite (Milhões de Litros)	Número de Associados
Dairy Farmers of America	EUA	20,700	23,800
Fonterra	Nova Zelândia	13,200	14,000
Arla Foods	Dinamarca e Suécia	7,200	17,500
California Dairies	EUA	6,350	680
Campina Melkunie	Holanda	5,750	17,000
Friesland Coberco	Holanda	5,600	14,200
Land O'Lakes	EUA	5,440	7,000
Nordmilch	Alemanha	4,200	17,000
Bonlac Foods	Austrália	3,700	2,500
Murray Goulburn	Austrália	3,500	2,000
West Farm Foods	EUA	2,950	730
Humana	Alemanha	2,450	8,500
Glanbia	Irlanda	2,450	18,700
AMPI	EUA	2,400	4,600
Sodiaal	França	2,300	14,300
Foremost Farms	EUA	2,300	3,700
Valio	Finlândia	2,100	15,300
Amul	Índia	1,860	2,280,000
Laita	França	1,730	6,800
Bayerische Milch Industrie	Alemanha	1,400	5,500
Prairie Farms	EUA	1,300	800
Lactogal	Portugal	1,200	26,000
Dairy Farmers Group	Austrália	1,200	5,500
Berglandmilch	Áustria	1,160	22,000

Fonte: Ranking organizado pelo autor com base em informações coletadas nos relatórios anuais das cooperativas.

captação pelas quatro maiores cooperativas atingiu 46% do volume total de leite produzido nos EUA em 2002.

Entre os diversos exemplos de consolidação que envolvem cooperativas de leite nos EUA, destacam-se a formação da Dairy Farmers of America (DFA) em 1998, a partir da fusão entre quatro cooperativas regionais, e duas significativas aquisições efetuadas pela Land O'Lakes (LOL) a partir do final da década de 1990. Como resultado dessas consolidações, tanto a DFA quanto a LOL passaram a coletar e comercializar leite em todo território norte-americano. Além dessas duas cooperativas de atuação nacional, destaca-se a cooperativa California Dairies, a segunda maior no ranking norte-americano, com captação de 6 bilhões de litros de leite por ano. A California Dairies foi formada em 1999, resultado da fusão de três cooperativas do estado da Califórnia.

Quais foram os fatores que levaram as cooperativas de leite nos EUA a se consolidarem? Primeiro, as mudanças estruturais ocorridas na indústria alimentar e no setor varejista forçaram as cooperativas de leite a crescer para atingir escala necessária para competir com as grandes empresas privadas. Segundo, a consolidação no setor produtivo, apesar de o número de produtores de leite ter caído cerca de 300 mil em 1980 para 105 mil no ano 2000 (BLAYNEY, 2002). Terceiro, a maior volatilidade no preço do leite durante a década de 1990, o pouco crescimento no consumo doméstico de leite e derivados e a maior importação de queijos e outros produtos processados acirraram a rivalidade entre as empresas que atuam no setor. Em suma, mudanças no ambiente competitivo forçaram as cooperativas a buscar ganhos de eficiência operacional e economias de escala, a fim de não perder relevância no mercado.

Exemplos ainda mais dramáticos de consolidação no setor cooperativista são observados na Nova Zelândia e Austrália, que nos últimos anos desregulamentaram totalmente o setor leiteiro. Na Nova Zelândia, todo o leite produzido no país é captado por três cooperativas: Fonterra, Tatua e Westland. A Fonterra é a segunda maior cooperativa e a sexta maior empresa de lácteos do mundo, com 14 mil cooperados e captação anual de 13 bilhões de litros de leite. A Fonterra foi formada em 2001 pela fusão de duas grandes cooperativas com a New Zealand Dairy Board (CHADDAD, 2002).

Na Austrália, o mercado de leite é dominado por três cooperativas: Bonlac Foods, Murray Goulburn e Dairy Farmers Group, que coletam cerca de 75% do leite produzido no país. As duas primeiras cooperativas atuam principalmente no Estado de Victoria, onde é produzido

60% do leite australiano, e são voltadas ao mercado de exportação de commodities lácteas. A cooperativa Dairy Farmers Group (DFG) coleta leite em cinco Estados e compete diretamente com a Parmalat e a National Foods (empresa de capital aberto) no mercado de leite fluido. A DFG foi formada em 1989 pela fusão de duas cooperativas que competiam no Estado de New South Wales. Durante a década de 1990, a DFG seguiu com sua estratégia de crescimento e diversificação regional mediante fusões e aquisições em outros Estados australianos (CHADDAD & COOK, 1999).

A consolidação entre cooperativas também é observada nos países da União Européia (UE). Por exemplo, duas cooperativas dominam o mercado de lácteos na Holanda (Campina Melkunie e Friesland), enquanto a Arla Foods ocupa uma posição de monopólio na Dinamarca e Suécia. A consolidação das cooperativas na UE ocorreu como reação à introdução de quotas de produção para cada país no início da década de 1980. A partir da consolidação dentro de cada país, as cooperativas passaram a se internacionalizar e buscar cooperados em outros países da UE e também no leste europeu. A internacionalização das cooperativas européias será discutida em uma outra seção do estudo.

3 ALIANÇAS ESTRATÉGICAS

Além da consolidação por meio de fusões e aquisições, as cooperativas buscam ganhos de eficiência e competitividade mediante alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. Aliança estratégica é um termo genérico utilizado por economistas quando duas ou mais empresas independentes, que muitas vezes competem no mercado, decidem cooperar para atingir um determinado objetivo estratégico em comum. A estrutura de governança utilizada para a cooperação entre empresas independentes varia desde acordos formais e contratos até a formação de uma nova empresa com aporte de capital das empresas cooperantes (*joint venture*).

Existem vários objetivos estratégicos que levam à formação de alianças entre empresas independentes. As forças que determinam a formação de alianças estratégicas originam-se no ambiente competitivo e também nos desafios internos das próprias empresas. Entre os fatores que motivam a formação de alianças estratégicas no agronegócio do leite, podem-se citar: globalização, avanços tecnológicos, ganhos de eficiência operacional e diversas motivações estratégicas. Esses fatores são discutidos a seguir.

Globalização: Com o processo de integração de mercados, as empresas não ficam mais restritas em suas fronteiras nacionais. Cooperativas de leite têm se utilizado de alianças estratégicas para se expandir globalmente. Exemplos incluem a Fonterra (Nova Zelândia) e Campina Melkunie (Holanda). A Fonterra, que tem atuação em 120 países, formou recentemente uma aliança estratégica com a Nestlé, chamada Dairy Partners of America (DPA), com o objetivo de desenvolver conjuntamente o mercado de lácteos nas Américas, inclusive no Brasil. Além da aliança com a Nestlé, a Fonterra formou *joint ventures* com a DFA nos EUA, com a Arla Foods na Inglaterra e com a Bonlac Foods na Austrália. A Campina Melkunie, que detém 35% da captação de leite na Holanda, tem formado alianças estratégicas para se expandir internacionalmente. Exemplos incluem *joint ventures* com o grupo Unisono na China e com o grupo MKW na Alemanha.

Avanços tecnológicos: Uma vez que o ritmo de desenvolvimento e a introdução de novas tecnologias e produtos têm se acelerado nos últimos anos, empresas formam alianças estratégicas com o objetivo de alavancar recursos complementares em P&D. A *joint venture* entre a Fonterra e a DFA nos EUA, chamada DairyConcepts, foi formada para desenvolver novos produtos específicos para a indústria farmacêutica e de alimentos. A DairyConcepts combina a capacidade de processamento da DFA com a experiência da Fonterra em desenvolver novos produtos a partir do leite. Outra aliança estratégica que envolve ativos complementares é o caso do Frapuccino nos EUA. O Frapuccino é uma bebida láctea com café que obteve muito sucesso entre consumidores jovens. O Frapuccino é produzido com leite da DFA e café da Starbucks e é distribuído pela PepsiCo em todo o território norte-americano com a marca Starbucks.

Eficiência: Empresas formam alianças estratégicas para minimizar custos de produção mediante ganhos de economias de escala. Como por exemplo, cooperativa que se utiliza de alianças estratégicas para alcançar economias de escala é a DFA. Apesar de captar 25% do volume total de leite produzido nos EUA, o equivalente a 20 bilhões de litros por ano, a DFA não tem recursos financeiros suficientes para investir no processamento e comercialização de todo esse volume de leite. Cerca de 35% do volume captado pela DFA são comercializados por meio de *joint ventures* com empresas privadas. A DFA tem posição acionária minoritária nas *joint ventures* e divide os lucros dessas operações com seus parceiros estratégicos. O objetivo da DFA é garantir um mercado para o leite dos cooperados a preço competitivo. Por isso,

é assinado um contrato de suprimento exclusivo de leite entre a DFA e cada *joint venture*.

Motivos estratégicos: Existem outras motivações que levam à formação de alianças estratégicas. No caso específico de cooperativas lácteas, vale a pena citar: elevar a marca e aquisição de capital de risco. Em 2003, a cooperativa norte-americana Land O'Lakes (LOL) formou uma aliança estratégica com a maior empresa privada do setor, a Dean Foods. Nessa aliança, a LOL transferiu seus ativos dedicados ao envase de leite fluido para a Dean Foods, sendo estabelecido um contrato de suprimento de leite entre ambas as partes, e a LOL licenciou sua marca para a Dean Foods. A marca da LOL é extremamente valiosa nos EUA, sendo reconhecida como uma marca de qualidade por consumidores. Entretanto, a LOL não dispõe de capital suficiente para utilizar a marca em todos os seus produtos e, portanto, decidiu licenciar a marca para gerar fluxo de caixa. O uso de alianças estratégicas como meio de capitalizar a cooperativa será discutido em pormenores na seção sobre capitalização.

4 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Uma característica comum às cooperativas listadas na Tabela 3 é a completa separação entre propriedade e gestão. Isso significa que os proprietários da cooperativa – seus associados – não participam diretamente da gestão da organização cooperativa. Por meio de voto e mecanismos de representação, os associados elegem representantes – os diretores – que formam o conselho de administração. A figura máxima do conselho é o presidente do conselho. O conselho exerce as funções de delinear a missão da cooperativa, o seu plano estratégico, e recrutar e avaliar o desempenho do gerente geral. Em outras palavras, o conselho de administração participa de todas as decisões estratégicas, mas não administra o dia-a-dia da cooperativa.

A vantagem desse sistema é a profissionalização da gerência da cooperativa. A desvantagem é que esse sistema introduz o problema do controle (COOK, 1995). Uma vez que os proprietários não participam diretamente da administração da empresa cooperativa, há a possibilidade de o gerente geral tomar decisões que não necessariamente contribuam para o desempenho da empresa, mas que aumentem seus benefícios privados. Como se pode controlar então as ações do gerente geral a fim de que esse tome decisões sempre com os interesses dos associados e o desempenho da cooperativa em mente?

Em corporações de capital aberto, o problema do controle é solucionado por meio de mecanismos externos

e internos. Os mecanismos de controle externo incluem: mercado de controle corporativo, risco de *takeover*, analistas de mercado e concorrência. Os mecanismos de controle interno incluem: conselho de administração e mercado de recursos humanos. No caso das cooperativas, que são empresas de capital fechado, os mecanismos externos de controle não funcionam. Destarte, as cooperativas dependem de mecanismos internos, especialmente o controle exercido pelo conselho de administração e a participação dos associados na convenção anual.

O funcionamento adequado do conselho de administração como mecanismo de controle depende sobremaneira de quatro fatores: do tamanho do conselho (isto é, do número de diretores); da composição do conselho (produtores, diretores profissionais); da relação entre o presidente do conselho e o gerente-geral; e da representação dos produtores no conselho. De forma geral, as seguintes tendências são observadas nas cooperativas lácteas dos países desenvolvidos:

- Esforços no sentido de se reduzir o número de diretores no conselho, uma vez que, em pesquisas empíricas, infere-se que o tamanho ótimo do conselho é de sete diretores.
- Participação de diretores externos (profissionais) no conselho, além dos associados da cooperativa. Diretores profissionais participam do conselho, a fim de trazer recursos e conhecimentos do mercado que complementam a experiência dos produtores com o sistema produtivo do leite.
- Há uma clara demarcação entre as responsabilidades do presidente e as responsabilidades do gerente-geral. O presidente do conselho não interfere na execução das estratégias e políticas da cooperativa. Entretanto, eles estão em constante comunicação.
- A representação dos produtores no conselho de administração se dá por meio de diversos critérios, incluindo-se: representação geográfica (por regiões ou distritos), número de produtores por distrito e volume de leite por distrito. O princípio cooperativo de um homem, um voto, é mantido na eleição dos representantes no conselho.
- Em cooperativas de grande porte, é comum o estabelecimento de dois órgãos de governança corporativa: o conselho de administração e o conselho de associados. Nesse sistema, são separadas as decisões estratégicas e corporativas das decisões que afetam diretamente os produtores, tais como a determinação do preço da matéria-prima, com o objetivo de diminuir a influência de fatores políticos no processo de tomada de decisões estratégicas.

- Outro fator importante que contribui para o adequado funcionamento do conselho como mecanismo de controle em cooperativas é a definição de critérios objetivos de mensuração do desempenho da empresa. Em muitas cooperativas, o preço relativo do leite é a métrica utilizada para se auferir o desempenho da empresa com relação aos concorrentes. Ou seja, a cooperativa usa o preço do leite pago pelos concorrentes como um *benchmark* para avaliar seu desempenho.

5 ESTRUTURA CENTRALIZADA

Na maioria das cooperativas que aparecem no ranking da Tabela 3 adota-se uma estrutura centralizada, ou seja, os produtores entregam o leite diretamente na cooperativa. As exceções ao modelo centralizado são a Valio na Finlândia e a Amul na Índia, que adotam a estrutura federada (ou singular-central). A Valio é uma cooperativa central que coleta leite de 28 cooperativas singulares, as quais representam cerca de 15 mil produtores de leite. A Valio foi formada em 1905 para exportar manteiga. Atualmente, o grupo Valio possui subsidiárias na Rússia, Estônia, Lituânia, Suécia, Bélgica e EUA. A cooperativa Amul também é uma central que representa 27 cooperativas regionais, 16 mil sociedades comunitárias e mais de 2 milhões de produtores de leite.

Por que a estrutura centralizada predomina entre as cooperativas de leite? A estrutura centralizada tem uma grande vantagem sobre a estrutura federada (o modelo central-singular): a central recebe o leite diretamente do produtor, evitando-se, assim, o “passeio” do leite pelas singulares. A dupla intermediação no modelo central-singular aumenta os custos e compromete a competitividade da cooperativa. Também são comuns os atritos e divergências políticas entre as singulares e a central, principalmente no que tange ao preço de transferência do leite e decisões de investimento. Em suma, a estrutura centralizada predomina porque a busca de racionalização e eficiência operacional é vital para a sobrevivência da organização cooperativa no ambiente competitivo atual. Entretanto, o modelo central-singular pode persistir sob certas condições; por exemplo, quando o produtor não adota tecnologias que permitam o resfriamento do leite na propriedade e o transporte a granel.

6 FIDELIZAÇÃO DO COOPERADO

A questão da fidelidade do cooperado tornou-se um problema entre as organizações cooperativas. No passado, os cooperados eram mais comprometidos e participativos e capitalizavam adequadamente a empresa.

O fato é que atualmente aumentou o problema do “carona”, ou seja, associados que têm acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa, mas que não arcam proporcionalmente com os custos da cooperativa (COOK, 1995). Em decorrência disso, as cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado, visando a aumentar a utilização de seus serviços, a participação na governança da cooperativa e sua capitalização.

Considerando-se a relação comercial entre o associado e a cooperativa, objetiva-se controlar a ação oportunista de certos associados que somente usam a cooperativa quando essa oferece melhor preço. No passado, os produtores participavam da cooperativa por não ter outra opção ou por razões ideológicas, pelo fato de a cooperativa ser uma organização democrática e sem fins lucrativos. Atualmente, os produtores encontram-se em situação econômica difícil, sob constante pressão para controlar custos e serem competitivos no mercado. Logo, eles tendem a utilizar os serviços da empresa que lhes oferecer a melhor proposição de valor em termos de preço, qualidade de produtos e serviços, e retornos financeiros.

No caso específico das cooperativas de lácteos, a variável preço é a que tem maior influência sobre os produtores. Dessa forma, a cooperativa tem que ser suficientemente competitiva para oferecer ao produtor de leite um preço igual ou superior ao preço oferecido pela concorrência. Além disso, muitas cooperativas distribuem os resultados aos cooperados sob a forma de prêmios ao preço do leite. Ou seja, o produtor recebe um preço competitivo pelo leite, mas também participa dos resultados da empresa cooperativa. Mas para ter acesso aos resultados da cooperativa, os associados devem investir em unidades de participação (veja seção sobre modelos de capitalização).

Outra ferramenta comumente utilizada por cooperativas para aumentar a fidelidade do cooperado é a comunicação. Para tal, contam com uma estrutura especializada no relacionamento com os associados. Trata-se de um centro de custos que se responsabiliza diretamente por esforços de comunicação e fidelização dos associados. Tais esforços de comunicação aumentam a fidelidade do associado, pois esse tem a percepção que tem voz e pode exercer influência sobre as decisões da cooperativa.

Além de oferecer uma proposição de valor ao associado e de manter uma estrutura especializada na comunicação com o associado, algumas cooperativas também adotam contratos de comercialização, como mecanismo de fidelização do associado. Tradicionalmente, as cooperativas adotam um sistema com quadro de

associados aberto, onde o associado participa voluntariamente da cooperativa. A tendência atual é de se fechar o quadro de associados e adotar um acordo contratual uniforme sujeito a monitoramento e execução legal. Além de controlar o problema do “carona”, o contrato de comercialização garante o suprimento de leite para a cooperativa, que pode, então, voltar-se ao mercado e adotar estratégias de comercialização e coordenação vertical para adicionar valor ao leite do associado (KYRIAKOPOULOS et al., 2004).

Outro mecanismo de fidelização adotado por cooperativas de leite é o estabelecimento de aporte mínimo de capital para cada associado. Esse aporte de capital, muitas vezes, é proporcional ao volume de leite entregue pelo produtor. Por exemplo, a DFA adota um plano de capital de base em que cada produtor deve investir US\$ 1,75 por cada cem libras (cwt) de leite entregue na cooperativa. O princípio é que para a cooperativa poder investir na adição de valor ao leite do associado, esse deve capitalizar adequadamente a cooperativa. O lado positivo de se adotar um aporte mínimo de capital pelos associados é que quando o produtor tem um investimento financeiro na cooperativa, ele se torna mais fiel. Entretanto, a fim de incentivar o produtor a investir, a cooperativa remunera o capital investido e também oferece liquidez ao investimento do produtor. Na próxima seção são descritos os novos mecanismos de capitalização adotados pelas cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania.

7 NOVOS MECANISMOS DE CAPITALIZAÇÃO

Em cooperativas tradicionais, o acesso a capital de risco é restrito. Os mecanismos tradicionais de capitalização são: taxa de associação do cooperado, retenção de lucros e dívidas contraídas em banco (CHADDAD, 2003). Durante a última década, as cooperativas de lácteos, ao ficarem mais expostas à competição, buscaram novos mecanismos de capitalização, a fim de investir e voltar a crescer. Em um trabalho recente, Chaddad & Cook (2004a) descrevem cinco novos modelos de capitalização em cooperativas. Esses modelos de capitalização alteram a estrutura de propriedade da cooperativa tradicional e abrem novas fontes de capital para a cooperativa.

Cooperativa de investimento proporcional: Neste modelo, o capital próprio da empresa (patrimônio líquido) é aportado pelos associados. Diferentemente da cooperativa tradicional, o aporte de capital não é feito somente mediante uma taxa de adesão, mas também por meio de retenções de capital em proporção ao volume de leite do cooperado. É estipulado um montante mínimo de

aporte proporcional ao volume de entrega e as retenções de capital são feitas até o cooperado atingir sua meta mínima de aporte. Esse modelo é bastante comum nos EUA, sendo adotado pela Dairy Farmers of America e Land O'Lakes. A Fonterra também adotou uma política de capitalização proporcional ao volume de leite, mas o cooperado tem que comprar ações da cooperativa pelo valor corrente estipulado pelo conselho de administração.

Cooperativa com associados-investidores: A cooperativa emite unidades de participação aos produtores, equivalente a ações preferenciais sem direito a voto, mas com direito à distribuição das sobras geradas pela cooperativa. A aquisição das unidades de participação é geralmente voluntária, mas pode ser imposta a todos os associados pela cooperativa. A Campina Melkunie adotou um programa de unidades de participação em 1996. Desde então, as unidades de participação foram valorizadas, o que equivale a ganhos de capital para os produtores que nela investiram. Outro exemplo desse modelo é a Tatura Milk Industries, uma cooperativa australiana focada na produção de ingredientes lácteos para a indústria alimentar. A Tatura adotou um sistema de ações preferenciais restituíveis, que recebem uma remuneração anual fixa atrelada à taxa de juros corrente no país (PLUNKETT, 2002).

Cooperativa de nova geração: Trata-se de um novo modelo cooperativista surgido no meio-oeste americano no início da década de 1990, onde cooperativas foram formadas com o objetivo de adicionar valor à produção dos associados, mediante processamento e integração vertical. Para tal, a cooperativa demanda investimentos de cada cooperado em proporção a sua entrega de produtos, emitindo títulos de entrega (*delivery rights*). Tais títulos são transacionáveis somente entre os membros da cooperativa, pois o título não é somente um direito ao resíduo (sobras), mas um contrato que obriga o cooperado a entregar a quantidade pré-determinada do produto na qualidade especificada. Ou seja, criam-se incentivos para que os membros invistam na cooperativa na proporção de seu uso, eliminando-se o problema do "carona". Entretanto, essa obrigação de investimento por parte dos associados causa barreiras à entrada para produtores com recursos financeiros escassos. A Tatura Cooperative Dairy Company na Nova Zelândia está introduzindo direitos de entrega para seus associados em proporção ao volume de leite.

Aporte de capital em entidade externa: Neste modelo, a cooperativa tem acesso a capital de investidores externos aportados em uma entidade separada da cooperativa. Em outras palavras, o capital de investidores externos não é investido diretamente na cooperativa, mas

em subsidiárias, entidades não-operacionais, alianças estratégicas, *joint ventures* ou em uma corporação de capital aberto ao público controlada pela cooperativa (modelo irlandês). A aquisição de capital por meio de alianças estratégicas e *joint ventures* foi discutida anteriormente, com o exemplo da DFA nos EUA. O modelo irlandês foi introduzido pela cooperativa Kerry em 1986, quando criou uma subsidiária que recebeu todos os seus ativos e operações. Subseqüentemente, a subsidiária tornou-se uma corporação de capital aberto (KENNELLY, 2000). A Glanbia, outra cooperativa de lácteos na Irlanda, também adotou esse modelo. A cooperativa australiana Dairy Farmers Group recentemente adotou uma versão modificada do modelo irlandês, o *Equilibrium Model* (CHADDAD & COOK, 2003).

Cooperativa com títulos de investimento: Este modelo introduz capital de investidores externos diretamente na cooperativa mediante ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais. As ações emitidas a investidores externos podem receber remuneração fixa ou variável. Esse modelo, introduzido pela Saskatchewan Wheat Pool no Canadá em 1996, não é muito comum, pois enfrenta problemas de implementação devido à inexistência de legislação específica, prevendo esse tipo de operação em cooperativas (LAZZARINI et al., 1999).

Além desses cinco novos modelos de capitalização, algumas cooperativas decidiram-se pela conversão (ou desmutualização). Trata-se da estratégia mais radical, isto é, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima com capital aberto para investidores. Muitas cooperativas de sucesso em países desenvolvidos decidiram-se pela conversão. Collins (1991) e Schrader (1989), analisando tais casos, concluíram que as conversões são motivadas pela necessidade de acesso a capital de risco. Em um artigo mais recente, Chaddad & Cook (2004b) discutem as vantagens e desvantagens da conversão de cooperativas em corporações de capital aberto.

8 ALINHAMENTO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA

Bekkum (2001) elaborou uma tipologia de modelos estratégicos de cooperativas leiteiras com base em seu estudo do mercado de lácteos na Europa e Oceania. Segundo o autor, é importante alinhar a estratégia competitiva da organização cooperativa com sua estrutura. Caso contrário, a cooperativa não irá conseguir atingir seus objetivos estratégicos. Em sua tipologia, são classificados quatro modelos estratégicos entre cooperativas leiteiras, os quais são discutidos a seguir.

Cooperativa local: Trata-se de uma cooperativa que atua localmente, captando leite dos produtores na bacia leiteira ao seu redor. A escala de produção é pequena, mas os custos de produção são relativamente baixos devido a uma estrutura “enxuta”, com baixos gastos administrativos e custos fixos. A cooperativa adota uma estrutura tradicional, com quadro de associados aberto, voto democrático e baixo aporte de capital pelos associados. O grau de diferenciação de produtos também é baixo. Muitas vezes, a cooperativa somente exerce o papel de coletar o leite dos associados e barganhar um preço competitivo com a indústria processadora. Exemplos incluem as 163 cooperativas de barganha nos EUA.

Cooperativa de commodity: Neste modelo, a cooperativa atua no mercado segundo a estratégia competitiva de liderança de custos. A escala de produção é alta, visando a operar plantas de processamento ao menor custo médio possível. A cooperativa também minimiza os gastos com pesquisa e desenvolvimento, marketing e quadro gerencial. O grande volume de leite captado traduz-se em poder de barganha na comercialização do leite com empresas a jusante na cadeia produtiva e também em influência no desenho de políticas públicas. A estrutura da cooperativa de commodity tende a ser tradicional. Entretanto, a demanda crescente por capital de investimento leva a cooperativa a adotar novos mecanismos de capitalização pelos associados ou busca capital de risco de terceiros por meio de alianças estratégicas. Exemplos incluem a DFA nos EUA, a Murray Goulburn na Austrália, e Arla Foods e Friesland Coberco na Europa.

Cooperativa de nicho: A cooperativa de nicho opera com pequena escala, mas focada em um segmento específico do mercado. A estrutura tende a ser não-tradicional, pois um volume substancial de capital de risco é necessário para dar suporte a estratégias de adição de valor. Exemplos incluem a Tatura, na Nova Zelândia e a Tatura, na Austrália. Ambas trabalham com produtos lácteos de alta especificidade utilizados como ingredientes na indústria farmacêutica e de alimentos.

Cooperativa de adição de valor: Esta cooperativa adota uma estratégia de diferenciação utilizando produtos de alto valor agregado direcionados ao consumidor final com marca própria. A demanda por capital de risco é elevada nesse segmento do mercado, pois são necessários investimentos em desenvolvimento de novos produtos, marca e esforços de marketing, além de uma eficiente estrutura de processamento e logística. Exemplos incluem Dairy Farmers Group na Austrália, Sodial na França, Campina Melkunie na Holanda, e Land O'Lakes nos EUA.

9 O FUTURO DAS COOPERATIVAS NO AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL

Neste trabalho procurou-se identificar algumas tendências observadas no cooperativismo leiteiro internacional. Com base em uma análise de trabalhos publicados, estudos de caso, entrevistas com lideranças cooperativistas e observações do autor, foram discutidas questões relacionadas a mudanças estruturais no cooperativismo leiteiro (incluindo-se consolidação e alianças estratégicas), mudanças na organização e comportamento de empresas cooperativas (centralização, governança corporativa, esforços de fidelização do associado), novos mecanismos de capitalização e modelos de estratégia competitiva. A principal limitação desse estudo é seu caráter “impressionista”, uma vez que os pontos comuns entre as cooperativas de sucesso em países desenvolvidos foram identificados a partir de uma leitura e interpretação pessoal do autor. Ademais, uma vez que os objetivos e o comportamento das cooperativas e o ambiente institucional onde atuam variam muito entre países, é preciso cuidado em se fazer comparações e propor implicações para as cooperativas no Brasil. Torna-se, portanto, necessário um intenso debate entre as lideranças nacionais sobre a aplicabilidade de certas experiências internacionais ao caso brasileiro.

De maneira geral, infere-se, com base nas experiências internacionais relatadas, que existem algumas condições necessárias para que as cooperativas sobrevivam e prosperem em um ambiente competitivo cada vez mais acirrado e globalizado. São elas:

- Propósito único (foco) - A cooperativa moderna evita resolver os problemas de todos os produtores e concentra-se em uma única atividade econômica, o que apresenta condições de competir e gerar resultados econômicos; ou então, cria unidades de negócio independentes para prestar serviços a grupos específicos de produtores.
- Controle da oferta - Em um quadro de associados definido e contratos de comercialização, a cooperativa consegue controlar a quantidade e a qualidade de seu produto final.
- Incentivos para o aporte de capital de risco - A cooperativa redefine sua relação contratual com os cooperados, dando-lhes incentivos para investir capital de risco, ou busca novas fontes de capital no mercado, mas sob o risco de diminuir o controle dos associados sobre a empresa cooperativa.
- Proporcionalidade - Os associados devem aportar capital, dividir as sobras e ter direitos a voto na cooperativa proporcionais ao uso (volume de leite), com o objetivo de controlar o oportunismo dos “caronas”.

• Orientação para o mercado - Visando a satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – mediante esforços de comunicação e fidelização.

Estarão as cooperativas brasileiras imunes às forças competitivas atuais? Algumas políticas e práticas tradicionais das cooperativas brasileiras parecem não se alinhar mais com as realidades do mercado. Por outro lado, considerando a importância econômica da cadeia produtiva do leite, o crescimento no consumo de leite e derivados no país e as vantagens comparativas do produtor nacional, as cooperativas apresentam grandes oportunidades de negócio com base em seu conhecimento sobre o setor produtivo e proximidade com o produtor. As cooperativas possivelmente continuarão a desempenhar importante papel no futuro, se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

10 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAILEY, K. W. **Marketing and pricing of milk and dairy products in the united states**. Ames: Iowa State University, 1997.
- BEKKUM, O. F. van. **Cooperative models and farm policy reform: exploring patterns in structure-strategy matches of dairy cooperatives in protected vs. liberalized markets**, Assen. The Netherlands: Van Gorkum, 2001.
- BLAYNEY, D. P. **The changing landscape of U.S. milk production**. Washington, DC: USDA Economic Research Service, 2002.
- CARVALHO, M. P. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**. Disponível em: <www.milkpoint.com.br>. Acesso em: 15 dez. 2005.
- CHADDAD, F. R. **Corporate governance problems in fonterra co-operative group**. Columbia: University of Missouri, 2002.
- CHADDAD, F. R. The nature of financial constraints in u.s. agricultural cooperatives. In: VERTICAL MARKETS AND COOPERATIVE HIERARCHIES: THE ROLE OF COOPERATIVES IN THE INTERNATIONAL AGRICULTURE-FOOD INDUSTRY, 2003, Bad Herrenalb, Alemanha. **Proceedings...** Bad Herrenalb: [s.n.], 2003.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. **The equilibrium model: a solution to cooperative organizational flaws in the Australian dairy sector?** Columbia: University of Missouri, 1999.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. **Dairy farmers' restructuring process: a further update (1999-2002)**. Missouri: University of Missouri, 2003.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. Understanding new cooperative models: an ownership-control rights typology. **Review of Agricultural Economics**, [S.l.], v. 25, n. 2, p. 348-360, 2004a.
- CHADDAD, F. R.; COOK, M. L. The economics of organization structure changes: A U.S. perspective on demutualization. **Annals of Public and Cooperative Economics**, [S.l.], v. 75, n. 4, p. 575-594, 2004b.
- COLLINS, R. A. The Conversion of cooperatives to publicly held corporations: a financial analysis of limited evidence. **Western Journal of Agricultural Economics**, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 326-330, 1991.
- COOK, M. L. The future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, [S.l.], v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- KENNELLY, J. J. The evolution of an Irish multinational: Kerry group plc. **Case Research Journal**, Spring, p. 81-105, 2000.
- KYRIAKOPOULOS, K.; MEULENBERG M.; NILSSON, J. The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance. **Agribusiness: An International Journal**, [S.l.], v. 20, n. 4, p. 379-396, 2004.
- LAZZARINI, S. L.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. R. Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão & Produção**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.
- LIEBRAND, C. **Structural change in the dairy cooperative sector: 1992-2000**. Washington, DC: USDA, 2001.
- PLUNKETT, B. **Growth to add value for existing members: an Australian case study: tatura milk industries limited**. Columbia: University of Missouri, 2002.
- SCHRADER, L. Equity capital and restructuring of cooperatives as investor: oriented firms. **Journal of Agricultural Cooperation**, [S.l.], v. 4, p. 41-53, 1989.