



**POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO EM COOPERATIVAS  
AGROPECUÁRIAS DE LEITE: O CASO DA COOPERATIVA DE  
LORENA E PIQUETE NO VALE DO PARAÍBA**

**GABRIEL MURAD VELLOSO FERREIRA; LETÍCIA DE OLIVEIRA;  
EDSON TALAMINI;**

**FABE**

**MARAU - RS - BRASIL**

**[gabrielmvf@yahoo.com.br](mailto:gabrielmvf@yahoo.com.br)**

**PÔSTER**

**ADMINISTRAÇÃO RURAL E GESTÃO DO AGRONEGÓCIO**

**Posicionamento Estratégico em Cooperativas Agropecuárias de Leite: o  
caso da Cooperativa de Lorena e Piquete no Vale do Paraíba**

**Grupo de Pesquisa 2: Administração Rural e Gestão do Agronegócio**

**RESUMO:**

O aumento da necessidade de competir conduz as cooperativas a posturas mais estratégicas, como integração produtiva e distributiva, além de fusões com cooperativas nacionais e estrangeiras e desenvolvimento de marcas fortes, como o surgimento de estruturas mais adequadas para sobreviver nesse novo contexto marcado pela abertura econômica na década de 1990. Assim, o objetivo central desta pesquisa é verificar como as cooperativas de leite, e mais especificamente a Cooperativa de Lorena e Piquete, se reestruturaram frente a essas mudanças nas características do mercado. E para isso, realizou-se um estudo de caso em uma cooperativa localizada em uma importante bacia leiteira – Vale do Paraíba - do estado de São Paulo, com o intuito de verificar a postura estratégica adota por esta frente às mudanças de mercado. O conjunto conceitual que sustenta a análise são as quatro posturas estratégicas que podem ser adotadas pelas empresas, propostas por Oliveira (1999). Observou-se que a organização cooperativa estudada passou por um processo de reestruturação focando a adoção de uma postura estratégica de sobrevivência. E isto foi possível mediante uma união de Cooperativas. Sendo assim, a saída encontrada após um período de prejuízos, visando uma melhor remuneração do produtor, foi o fechamento da usina de beneficiamento e a

permanência no sistema Central, para se fortalecer através da redução de custos e do desinvestimento.

**Palavras-chave:** Estratégia. Postura Estratégica. Agronegócio. Leite. Cooperativas.

## 1. INTRODUÇÃO

A dimensão continental do país, associada à natureza de seus recursos, humanos e econômicos, faz do agronegócio um dos mais importantes segmentos da economia brasileira. Dados da EMBRAPA (2005) constataam que o setor é responsável por 27% do PIB, 40% das exportações e 37% dos empregos, além de se constituir num dos poucos segmentos superavitários da economia nacional. Esta é uma clara demonstração da capacidade competitiva brasileira num mercado agrícola globalizado, principalmente quando se verifica que o protecionismo ao mercado agrícola nos países ricos ainda é muito grande, no entanto, medidas de liberalização já estão sendo implementadas, o que resultará em grande oportunidade comercial para o Brasil.

Especificamente sobre o leite, um produto de grande importância nacional, dadas as suas características alimentares, o que o configura como um produto de destaque, tanto do ponto de vista social como econômico, além de, segundo Álvares (2002), representar o setor mais significativo do agronegócio, movimentando US\$ 10 bilhões. Dados levantados por Gomes (1996), demonstram que cerca de 1,8 milhões, ou um terço das propriedades brasileiras dedicam-se à pecuária leiteira. Isto corresponde a cerca de pelo menos 2,7 milhões de empregos diretos gerados somente na atividade de produção, o que equivale a 22,5 vezes a todos os empregos diretos gerados pela indústria automobilística nacional. Neste contexto, o Brasil é considerado como um dos maiores produtores de leite do mundo com mais de 20 bilhões de litros anuais. Embora os números evidenciem a importância do leite como gerador de empregos, de renda e fixador do homem no meio rural, o setor ainda caracteriza-se por baixos índices de produtividade e pelo histórico “estado de crise”.

No entanto, até o final da década de 1980, o Estado intervinha na cadeia produtiva do leite, mediante regulamentação dos preços pagos ao produtor e aos consumidores finais. No elo industrial, a intervenção nos preços, aliada às características do leite pasteurizado, com sua pouca durabilidade e necessidade de refrigeração, resultava em motivação da concorrência entre as empresas. As cooperativas de produtores de leite e as empresas nacionais dominavam os mercados regionais de leite pasteurizado, ao passo que as transnacionais se inseriram em mercados de outros derivados lácteos, como iogurte, leite longa vida, sobremesas lácteas.

Com a desregulamentação do setor leiteiro e a abertura econômica no início dos anos 1990, aumentou o interesse de grandes empresas internacionais em investirem nesse segmento de mercado. Muitos laticínios nacionais foram incorporados por essas empresas, provocando uma concentração da indústria. Esta tendência é observada desde os anos 1970, mas se acentuou bastante na década de 1990, aumentando o poder de negociação dessas empresas junto a produtores e consumidores, inclusive na determinação de preços. Essas multinacionais vêm se destacando no mercado, com lançamentos e novidades que ganham a preferência do consumidor.

E este elevado nível de competitividade que tem se estabelecido no campo econômico, tem levado as cooperativas à necessidade primária de desenvolver mecanismos que assegurem a sua permanência no mercado. As cooperativas foram construídas com base defensiva e tuteladas pelo Estado, visando proteger os membros da expropriação pelas

empresas capitalistas, não sendo, portanto acostumadas a um comportamento agressivo no mercado. O aumento da necessidade de competir conduz as cooperativas a posturas mais estratégicas, como integração produtiva e distributiva, além de fusões com cooperativas nacionais e estrangeiras e desenvolvimento de marcas fortes, como o surgimento de estruturas mais adequadas para sobreviver nesse novo contexto.

É nesse novo cenário mundial que as cooperativas agrícolas devem se encaixar, pois as transformações ocorridas no ambiente econômico do país, tais como a abertura comercial, mudanças tecnológicas no processo de produção, eliminação dos mecanismos de intervenção e de proteção estatal, influenciaram toda estrutura produtiva e gerencial do setor cooperativista. O planejamento bem como a velocidade de resposta às mudanças do mercado se tornaram imprescindíveis para a sobrevivência dessas organizações. De acordo com Gramacho (1997), rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações. Assim, é necessário que essas organizações enfrentem os desafios dessa realidade mais complexa e, para isso, a definição de uma postura estratégica é de fundamental importância, pois, segundo Oliveira (1999), estabelece-se uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir com sua missão.

Considerando as organizações cooperativas como viáveis para o sucesso do desenvolvimento econômico-social e contribuindo para o crescimento da geração de emprego e renda, logo para o equilíbrio econômico, e agregado a isto, as crescentes desestruturas destas organizações, confirma-se a importância do desenvolvimento de pesquisas que buscam explicar pontos críticos determinantes de insucessos organizacionais no âmbito cooperativo.

Como contribuição, o presente trabalho apresenta elementos que potencializam a competitividade e suas respectivas conseqüências para o sucesso das organizações cooperativas, visto que ao analisar as formas de se posicionar frente ao aumento da competição interfirmas, assim como os elementos culturais e institucionais associados a estas organizações, passa-se a conhecer fatores que são impeditivos para a sua sobrevivência ao longo do tempo.

O problema central desta pesquisa é verificar como as cooperativas de leite, e mais especificamente a Cooperativa de Lorena e Piquete, se reestruturaram frente a essas mudanças nas características do mercado. E para isso, realizou-se um estudo de caso em uma cooperativa localizada em uma importante bacia leiteira do estado de São Paulo, com o intuito de verificar a postura estratégica adota por esta frente às mudanças de mercado. O conjunto conceitual que sustenta a análise são as quatro posturas estratégicas que podem ser adotadas pelas empresas, propostas por Oliveira (1999).

## **2. PANORAMA SOBRE A PECUÁRIA LEITEIRA NACIONAL**

O Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o sexto lugar no ranking em 2002, com a produção de 23,26 bilhões de litros por ano ou 4,7% da produção total (EMBRAPA, 2003), conforme pode ser visto na Tabela 1. A região sudeste é a maior produtora de leite do país. Conforme dados de Produção... (1997), a região é responsável por 45,1% da produção brasileira, destacando-se os estados de Minas Gerais e São Paulo que, juntos, produzem mais de 90% do leite desta região.

**TABELA 1- Classificação mundial dos principais países produtores de leite - 2002.**

	Países	Produção de Leite (mil t)	Percentual do
--	--------	---------------------------	---------------

		2002	Total	Acumulado
1°	Estados Unidos	75.025	15,0	15,1
2°	Índia *	35.000	7,0	22,1
3°	Rússia	31.980	6,4	28,5
4°	Alemanha	28.100	5,6	34,1
5°	França	25.100	5,0	39,2
<b>6°</b>	<b>Brasil</b>	<b>23.260</b>	<b>4,7</b>	<b>43,8</b>
7°	Reino Unido	14.980	3,0	46,8
8°	Ucrânia	13.959	2,8	49,6
9°	Nova Zelândia	13.908	2,8	52,4
10°	Polônia	12.000	2,4	54,8
11°	Itália	11.848	2,4	57,2
12°	Austrália	11.620	2,3	59,5
13°	Holanda	10.450	2,1	61,6
14°	México	9.560	1,9	63,5
15°	Argentina	8.200	1,6	65,2
	Outros Países	174.152	34,9	100,1
	<b>T O T A L</b>	<b>499.142</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: EMBRAPA (2003)

\*A Índia produziu também, 48000 mil toneladas de leite de Búfala.

Apesar desta importância, a atividade é ainda pouco eficiente, apresentando indicadores de produtividade bem distante do que é possível com a tecnologia disponível no Brasil ou do que se verifica nos países vizinhos. Somente como exemplo, Campos Filho (1995), citado em Martins (2001) afirma que a produção diária por propriedade rural na Argentina está em 550 litros, enquanto no Uruguai é de 450 litros. No Brasil, a média dos produtores da Paulista é de 100 litros, da Vigor 80 litros, da Nestlé 75 litros e da Parmalat 40 litros.

Quanto ao número de propriedades rurais que se dedicam à atividade leiteira, está se tornando consenso entre os estudiosos a idéia de que nos próximos anos haverá uma drástica redução das chamadas estâncias leiteiras. Estes baseiam-se na experiência americana e argentina, onde o número de propriedades leiteiras caiu abruptamente a partir do processo de profissionalização da atividade agropecuária ditado pelo mercado, quando este produto se inseriu no conceito de agronegócio.

No agronegócio são ordenados os segmentos ou setores agregados que se relacionam ou se integram com a produção rural, à montante e à jusante. O setor produtor de bens de capital e de insumos está organizado à montante, onde precedentes ao setor agropecuário, fornecem-lhes insumos necessários à viabilização da produção. Em seqüência ao setor agropecuário, se insere o setor agro-industrial, composto pelo conjunto de indústrias responsáveis pelo processamento da matéria-prima agropecuária. Nesse contexto, destaca-se o agronegócio do leite.

A produção de leite brasileira é oriunda de um grande número de produtores, parte ligada às poucas empresas privadas e cooperativas singulares, e na outra parte os produtores estão agrupadas em torno de cooperativas centrais. O leite é então processado pelas empresas

e cooperativas e comercializado como leite fluido, leite em pó, leite condensado, creme de leite, manteiga, queijo, requeijão, iogurte, leite aromatizado, e outras formas, com as respectivas marcas das empresas privadas ou cooperativas, para as redes de distribuição.

Um conjunto de transformações econômicas, exógeno ao setor, estimulou o aumento da produção e motivaram a organização dos produtores, no sentido de se negociar, com outros elos e governo, políticas públicas que salvaguardem os seus interesses.

O agronegócio de lácteos no Brasil, como já dito anteriormente, vem enfrentando mudanças importantes, principalmente desde a segunda metade da década de 1980 que transformou as condições da produção, lançando novos desafios.

As pequenas e médias empresas encontram dificuldades para se capacitarem em tecnologia e gestão, o que lhes permitiria ingressar num processo mais acirrado de concorrência. A abertura comercial iniciada no Brasil em 1990, e levada a vias de fato em 1994, provocou uma série de efeitos no agronegócio brasileiro e, principalmente nos setores mais frágeis, entre os quais se destaca o leite e derivados, que não estavam ainda em condições de absorverem o impacto da concorrência com países mais especializados.

No segmento da indústria, de acordo com Martins (1997), deverá se intensificar o fenômeno que vem ocorrendo na economia mundial e nacional em diferentes setores: a tendência da concentração industrial. Isto trará dificuldades para laticínios e cooperativas de médio porte, na medida em que o fenômeno cria barreiras naturais ao crescimento, por diferenciação do produto: marketing junto a consumidores e varejistas, bem como a modernização tecnológica competitiva, que gera permanentemente o lançamento de novos produtos.

As mudanças na estrutura produtiva têm sido profundas na Europa, principalmente na indústria, onde ocorreu uma concentração para a obtenção de vantagens de economia de escala. Segundo Bortoleto & Chabaribery (1998), de 1973 a 1991, a Comunidade Européia reduziu em 50% o número de plantas de empresas lácteas.

A pressão das políticas de regulação na União Européia e nos EUA para a queda dos subsídios e a liberação dos mercados, somada à estagnação da demanda global, levou as empresas a adotarem estratégias que combinavam esquemas agressivos de aquisições e fusões; lançamento de novos produtos (com maior valor agregado), segmentando assim o mercado consumidor, e gerenciamento dos custos, com a busca de maiores níveis de eficiência econômica.

De acordo com Martins (1997), a transformação mais evidente neste elo refere-se à concentração do mercado. Esta tendência está presente desde os anos 1970, mas se acentuou na década de 1990. Neste contexto, ocorre um processo de incorporação e associação de empresas, em geral de nacionais com transnacionais, ao mesmo tempo que novas plantas industriais estão sendo implementadas, principalmente no Centro-Oeste brasileiro. Segundo Bortoleto; Chabaribery (1998), mais da metade dos grandes laticínios existentes em 1981 foram adquiridos por outros grupos ou fizeram alianças estratégicas.

Fechando o agronegócio do leite, o segmento de consumo é de considerável importância uma vez que o leite é consumido de diversas formas, sendo vários os produtos derivados do leite que são produzidos artesanalmente ou em escala industrial.

De acordo com Martins & Yamaguchi (1998), no caso do agronegócio do leite, as transformações ocorridas, e em curso, são tidas como históricas, com o consumidor assumindo posição privilegiada no processo, o que tem levado a uma reorientação de procedimentos na propriedade agrícola, na indústria e, principalmente, na redefinição de contratos entre agentes, ainda que informais, visando ao acomodamento de interesses, em

torno dos quais deve prevalecer a rentabilidade do negócio assegurando ao consumidor produtos de boa qualidade.

Segundo Wilkinson (1993), o elemento fundamental que desencadeou todo o processo de reestruturação do agronegócio do leite foi a transformação dos mercados regionais em nacionais, enfraquecendo o poder dos grandes pasteurizadores constituídos regionalmente em torno dos principais centros consumidores. Grande relevância nesse contexto dirige-se à racionalização do mercado de leite através da inovação do leite longa vida, na superação dos problemas relacionados à alta perecibilidade do leite o que leva à modernização da lógica de sua comercialização, envolvendo praticamente toda a rede varejista de comércio, com destaque para os supermercados, ao contrário de antes em que esse comércio era feito principalmente por padarias.

### 3. POSTURA ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS

A avaliação da postura estratégica organizacional é um processo discutido por vários autores. Na literatura encontram-se diversos registros sobre métodos desenvolvidos com esse objetivo. Alguns que merecem destaque são: S.W.O.T., Estrutura de Estratégia de Andrews, Matriz Produto/Missão de Ansoff, Curva de Aprendizagem, Curva de Experiência, Curva do Ciclo de Vida de um Produto, Matriz de Crescimento/Participação- BCG, Matriz Histórica, Matriz Ambiental, Matriz Portfólio de McKinsey, Matriz Arthur D. Little, Modelo das Cinco Forças de Porter, Modelo de Análise Estratégica de Austin, Estrutura 7 S de McKinsey, dentre outros (ANTONIALI, 2000; GHEMAWAT, 2000; ZANQUETTO FILHO e FIGUEIREDO, 1999; HAX e WILDE, 2000; KASZNAR, 1998; LOBATO, 1997, AZEVEDO e COSTA, 2001)

Neste trabalho o enfoque será dado ao modelo proposto por Oliveira (1999) que utiliza a matriz de S.W.O.T. como base para a definição da postura estratégica das empresas, como pode ser observado na Figura 1. O objetivo da análise de S.W.O.T. é definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando oportunidades e protegendo-se de ameaças. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos e de oportunidades e ameaças, pode-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

**Figura 1:** Posturas estratégicas através do SWOT

			ANÁLISE INTERNA	
			PREDOMINÂNCIA DE	
			PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
ANÁLISE EXTERNA	PREDOMINÂNCIA DE	AMEAÇAS	Sobrevivência	Manutenção
		OPORTUNIDADES	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: OLIVEIRA, 1999.

De acordo com Oliveira (1999), a postura estratégica da empresa é estabelecida através da escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias empresariais, principalmente as de médio e de longo prazos, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão, ou "campo" dentro do qual, a empresa irá atuar.

O estabelecimento da postura estratégica da empresa é limitado por três aspectos:

- a missão ou razão de ser da empresa;
- a relação (positiva ou negativa) entre as oportunidades e ameaças ambientais que a empresa enfrenta no momento específico da escolha;
- a relação (positiva ou negativa) entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente. Nesta situação, deve-se também especificar os recursos de que a empresa dispõe para tirar proveito das oportunidades ambientais.

Segundo Oliveira (1999), empresas podem adotar quatro posturas estratégicas que são: sobrevivência, crescimento, manutenção e desenvolvimento.

#### **A) Estratégias empresariais baseadas na postura estratégica de sobrevivência**

Segundo Oliveira (1999), essa estratégia deve ser adotada pela empresa, quando não existe outra alternativa, isto é, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas "negras" (alto índice de pontos fracos e ameaças externas). Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Naturalmente, uma empresa tem dificuldades de utilizar esta estratégia por um período de tempo muito longo, pois será "engolida" pelo ambiente.

Os tipos que se enquadram na situação de estratégia de sobrevivência são:

- Redução de custos: é a estratégia mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o executivo pode implementar podem ser: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir custos de promoção e outros.
- Desinvestimento: é comum, empresas encontrarem-se em conflito de linhas de produtos que deixam de ser interessantes.
- Liquidação de negócio: é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída a não ser fechar o negócio. Normalmente, ocorre quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto e, este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado.

#### **B) Estratégias empresariais baseadas na postura estratégica de manutenção**

Neste caso, a empresa identifica um ambiente com predominância de ameaças, entretanto, possui uma série de pontos fortes (disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, etc.) acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de

querer continuar sobrevivendo, também manter a sua posição conquistada até o momento. A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e a partir desta situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante as ameaças.

A estratégia de manutenção apresenta três situações:

- Estratégia de estabilidade: procura, principalmente, a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, o seu retorno em caso de sua perda. Geralmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacidade produtiva e o seu poder de colocar os produtos no mercado. A análise da oportunidade de mercado, no âmbito de uma estratégia de manutenção, visa refinar o conhecimento da empresa a respeito de seus mercados.
- Estratégia de nicho: a empresa procura dominar o segmento de mercado em que atua, concentrando os seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. A empresa se dedica a um único produto, ou um único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, e não há interesse em desviar os seus recursos para outras atenções.
- Estratégias de especialização: a empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produto/mercado. A validade da aplicação da especialização condiciona-se ao fato de a empresa possuir grandes vantagens sobre seus concorrentes, como por exemplo, uma tecnologia aprimorada.

### **C) Estratégias empresariais baseadas na postura estratégica de crescimento**

Nessa situação, embora haja na empresa predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento são:

- Estratégia de inovação: a empresa está sempre procurando antecipar-se a seus concorrentes através de freqüentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços. A empresa deve ter acesso rápido e direto a todas as informações necessárias num mercado de rápida evolução tecnológica.
- Estratégia de internacionalização: a empresa estende suas atividades para fora de seu país de origem. Embora o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante para as empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicações.
- Estratégia de joint venture: trata-se de uma estratégia usada para entrar em um novo mercado, onde duas empresas se associam para produzir um produto ou prestar um serviço. Alguns dos fatores a serem considerados nessas associações são: estrutura de capitais, propriedades, gerenciamentos, rentabilidade, tecnologia, concorrência e mecanismos de controle pelo governo.
- Estratégia de expansão: o processo de expansão de empresas deve ser bem planejado. Caso contrário, podem ser absorvidas pelo governo ou outras empresas nacionais ou multinacionais. Muitas vezes, a não-expansão na hora certa pode provocar tal perda de



mercado, que a única solução acaba sendo também a venda ou associação com empresas de maior porte.

- Estratégia de fusão: corresponde à combinação de dois ou mais negócios na qual um adquire os direitos e obrigações do outro em troca de ações, dinheiro ou ambos, ou empresas são dissolvidas e direitos e obrigações são combinados e novas ações são emitidas.

#### **D) Estratégias empresariais baseadas na postura estratégica de desenvolvimento**

Neste caso, há predominância de pontos fortes na empresa e o ambiente apresenta oportunidades. Diante do exposto, o executivo deve procurar desenvolver a sua empresa. O desenvolvimento pode assumir uma ou mais das seguintes conotações:

- Desenvolvimento de mercado: ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. Portanto, pode-se ter abertura de novos mercados geográficos ou a atuação em outros segmentos de mercado. Essa estratégia pode levar uma empresa para além das capacidades existentes de mercado-produto, e provavelmente exige realinhamentos das relações e dos procedimentos organizacionais.
- Desenvolvimento de produtos ou serviços: ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ou serviços para os seus mercados atuais.
- Desenvolvimento financeiro: corresponde à situação em geral de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo empresas autônomas e/ou concorrentes, sendo que uma apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades ambientais, e a outra, o inverso. Nesse caso, essas empresas se juntam, associam-se ou se fundem em uma nova empresa, que passa a ter tanto o ponto forte em recursos financeiros quanto oportunidades ambientais.
- Desenvolvimento de capacidade: ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ou potenciais, e outras empresas com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades ambientais.
- Desenvolvimento de estabilidade: corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar as suas evoluções uniformes, principalmente quanto ao aspecto mercadológico.

É baseado neste autor que o trabalho vem tentar identificar as estratégias da empresa na mudança de sua estrutura para atender as necessidades do mercado e de seus cooperados.

#### **4. MÉTODO**

Os procedimentos metodológicos contemplaram as seguintes etapas: 1. coleta de referencial teórico sobre Postura Estratégica, e o Agronegócio do Leite; 2. pesquisa documental contemplando a origem, características e informações históricas sobre a organização cooperativa estudada – Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete, localizada no Vale do Paraíba no estado de São Paulo. A escolha desta organização foi devido ao processo de reestruturação sofrido pela mesma nos últimos anos com a obtenção de resultados positivos; 3. observação direta junto às principais áreas dos empreendimentos visando compreender tanto o contexto quanto o fenômeno que está sob estudo. 4. coleta de dados

através de entrevista, que foi gravada buscando fornecer uma expressão mais precisa do relato, e questionário semi-estruturado. Em ambos os casos foram pesquisados o presidente e mais dois diretores da cooperativa em estudo; 5. A análise dos dados e dos resultados nesta pesquisa se deu através da análise comparativa entre as ações verificadas na cooperativa com o modelo teórico utilizado no trabalho, ou seja, as posturas estratégicas propostas por Oliveira (1999). Portanto, para que fosse possível o alcance do objetivo do trabalho, os dados obtidos foram tratados de forma qualitativa, e, confrontados com o referencial teórico para posterior análise e considerações finais.

## **5. ORIGEM DAS COOPERATIVAS DE LATICÍNIOS NO VALE DO PARAÍBA**

As cooperativas do Vale do Paraíba surgiram a partir da década de 1930, como parte da defesa dos interesses dos produtores de leite diante da necessidade desses produtores de proteger seus ganhos e de obter melhores condições de beneficiamento para a sua matéria.

Até então, por mais de um século, o setor agrário regional era organizado para abastecer o mercado externo com a exportação de café. A partir do ano de 1930 com a decadência da economia cafeeira buscou-se alternativas para se abastecer o mercado interno produzindo e comercializando o leite das fazendas. Assim procurou-se direcionar a produção para os maiores centros consumidores em crescimento, sobretudo a cidade de São Paulo, onde começava um significativo processo de industrialização e conseqüente urbanização.

Os produtores viram-se diante de uma dupla problemática: encontravam-se dispersos e isolados ficando a mercê dos intermediários; e produziam o leite, um produto perecível, de difícil transporte, estocagem e conservação.

Evitando sucumbir aos interesses dos industriais, os produtores viam no cooperativismo o caminho para superar seus problemas. Reagiram aos padrões conservadores da região e buscaram na produção cooperada uma solução alternativa para a crise do setor leiteiro. Portanto, o movimento cooperativista dos produtores de leite do Vale do Paraíba surgiu como defesa dos seus interesses econômicos.

### **5.1 Cooperativa Central de Laticínios (CCL)**

#### **5.1.1 Histórico**

Fundada em 17/09/1933 pela união de oito Cooperativas do Vale do Paraíba, a CCL, que recentemente completou 70 anos, foi criada pelos interesses dessas cooperativas em aumentar a produtividade e investir em qualidade. A iniciativa carrega até hoje a pretensão de valorizar o cooperativismo dentro do setor, como caminho para fortalecer o empreendimento leiteiro, a utilização do leite como alimento e seus respectivos produtores.

No ano de 1999, a CCL constituiu-se como uma sociedade anônima, com o nome de “Paulista”, integrando as operações industriais e comerciais das cooperativas associadas. Atualmente estão associadas 13 cooperativas, com um total de 4.500 produtores associados no Brasil em 2002.

### **5.1.2 O Processo de Reestruturação da Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete (CLLP)**

As intensas transformações ocorridas nos últimos anos no agronegócio do leite exigem um rápido processo de (re)organização, principalmente quando se considera a existência, recorrente, de indicadores de ineficiência na produção, industrialização e comercialização do produto.

Dessa forma, verificou-se que, com o intuito de se tornar mais competitiva, a CLLP adotou uma postura estratégica de sobrevivência, onde a redução de custos e, de certa forma, o desinvestimento foram fatores fundamentais na reestruturação da organização. Esse processo será descrito a seguir.

### **5.1.3 O Fechamento da Indústria**

Em 1998, os associados da Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete, no Vale do Paraíba, a maior bacia leiteira do estado de São Paulo, perderam a sua fábrica. Apesar da oferta de 60.000 litros de leite por dia que os produtores lhe garantiam, a diretoria resolveu fechar a usina que funcionava praticamente desde a fundação da cooperativa, há 59 anos.

A decisão foi polêmica, e o engenheiro agrônomo Carlos Toledo, presidente da cooperativa há cinco anos ininterruptos e a quinze alternadamente, chegou a ser tachado de ditador pela forma como defendeu a idéia perante o conselho de administração e aos associados e por não ter desistido até conseguir aprovar o fechamento.

O presidenta da cooperativa reconhece que foi a decisão mais difícil tomada pelo Conselho de Administração desde a fundação da cooperativa. *“Estávamos numa encruzilhada. Ou fazíamos alguma coisa para cortar os custos ou continuaríamos sacrificando o produtor. Sabíamos que era inútil ficar reclamando da abertura do mercado e do fim do tabelamento de preço do leite. O que tínhamos que fazer era melhorar a eficiência da empresa, cortando custos”,* afirma Toledo.

Fechar a fábrica, segundo Toledo, *“significava entregar os anéis para não perder os dedos naquele momento de crise do setor leiteiro”,* no entanto, a resistência foi muito grande e *“convencer o associado de que o fechamento da fábrica seria benéfico para ele era muito difícil. O tom da discussão era essencialmente emocional. Mas precisávamos quebrar paradigmas, tínhamos receio, apesar de estarmos amparados em estudos que indicavam essa saída para melhorar a eficiência da empresa”.*

A ousadia deu certo. Toledo menciona que *“os associados não pagam mais taxa de administração e nem frete sobre sua produção e ainda recebem uma bonificação por cada litro entregue a cooperativa”.* A bonificação é paga com o dinheiro do lucro gerado pela loja de insumos agrícolas, posto de combustível, prestação de serviços de mecanização agrícola e distribuição na região de leite pasteurizado e derivados da marca Pauli, da Paulista, e da linha de iogurte da Danone, que recentemente comprou a fábrica da Central em Guaratinguetá. Em outras palavras, a infra-estrutura de apoio ao produtor é, hoje, não só financeiramente auto-suficiente como gera sobras.

### **5.1.4 O Enxugamento da Empresa**

O fato que livrou o produtor da taxa de administração e ainda lhe permitiu receber uma bonificação não se deve apenas ao fechamento da fábrica. Antes do encerramento da atividade industrial, a Cooperativa dispensou alguns funcionários para cortar despesas administrativas. Começou pela diretoria, dos diretores remunerados, apenas o presidente do conselho de administração, que dedica período integral a cooperativa, continuou com o salário. Ele recebe o equivalente a 5.000 litros de leite tipo B por mês, aproximadamente R\$2.500,00. Depois, a Cooperativa eliminou algumas gerências. Com esse enxugamento, os gastos diminuíram em R\$15.000,00 por mês.

Ainda na parte administrativa, também foi extinto o Departamento de Assistência Técnica que existia desde 1966 e foi terceirizado. O serviço foi entregue aos antigos funcionários do departamento (um Engenheiro Agrônomo e três Médicos Veterinários). Como não tem mais vínculo empregatício com a Cooperativa, embora mantenham o escritório no prédio da empresa, os técnicos, além dos cooperados, atendem os produtores independentes da região, mas têm nos associados a maior parcela de clientes. O pagamento pela assistência é feito pelo próprio beneficiado.

A desativação da fábrica foi, porém, a medida de maior impacto nos custos. Com ela, o número de funcionários da Cooperativa caiu de 70 para 34. Na época, o laticínio pasteurizava apenas 5.000 litros de leite para abastecer o comércio local e mandava os 55.000 litros restantes para as fábricas que a Paulista mantinha em Guaratinguetá (iogurte), vendida para a Danone, e em São Paulo (leite).

Nesse mesmo período, a Cooperativa granelizou praticamente 100% da coleta de leite nas fazendas, o que permitiu livrar os produtores do frete. Hoje o leite não passa pela plataforma da empresa: segue direto das fazendas para a Danone (empresa que comprou a fábrica da Central em Guaratinguetá e tem um contrato de compra do leite dos produtores de Cooperativas filiadas a Central, pagando o mesmo preço praticado pela Central pelo litro de leite). A coleta não é 100% porque a empresa recebe em sua plataforma 400 litros de cinco pequenos produtores do município. “Mantemos esse posto para evitar que esses produtores caíam na clandestinidade. São pequenos produtores e estamos tentando fazer com que eles melhorem sua ordenha”, justifica o presidente.

Apesar dessas medidas, 169 cooperados (ou por não terem sucessores, ou por terem optado pela pecuária de corte ou por não conseguirem sobreviver à crise do leite) deixaram a atividade até 2003. Em compensação, 131 produtores que continuam na atividade aumentaram sua escala de produção. No período, a média de ordenha por propriedade aumentou aproximadamente 50%. Em 1997 a média era de 302 litros/dia de leite. Em 2002, passou para 455 litros/dia. Graças ao aumento da escala por propriedade, o volume de leite comercializado pela Cooperativa manteve-se estabilizado nos 60.000 litros diários. Melhorou, também, a qualidade. Hoje, 92% da coleta de leite é do tipo B.

Além de terceirizar a pasteurização, a empresa, para reduzir os custos, divide o custo do frete de São Paulo para Lorena (leite beneficiado) com a Cooperativa de Cachoeira Paulista, que também fechou a fábrica e está passando por reestruturação semelhante. Para levar o leite de São Paulo para Lorena e Cachoeira Paulista, as duas Cooperativas usam uma carreta e um caminhão trucado.

Contrariando, porém, a linha administrativa do enxugamento, a Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete suspendeu a terceirização da distribuição de seus produtos, e hoje conta com uma frota própria de oito caminhões. Também aumentou o número de funcionários em 15 pessoas. A justificativa para essa aparente contradição, é que o problema da distribuição terceirizada consiste na diminuição da fiscalização da Cooperativa sobre a

qualidade dos produtos e também sobre o atendimento à clientela. Depois que a cooperativa reassumiu a distribuição, a venda de leite pasteurizado triplicou.

Uma confirmação da eficácia desta estratégia de desterceirização do setor de distribuição, foi o fato da Cooperativa ter pegado a linha de produtos da Danone para revender no mercado onde a empresa atuava, devido a sua grande eficiência na atividade.

### **5.1.5 Novas Metas a serem Alcançadas**

Duas medidas estudadas pelo conselho administrativo dependem da diretoria da Cooperativa de Laticínios de Cachoeira Paulista. Uma prevê a fusão do setor de distribuição de leite em uma única estrutura para as duas Cooperativas, racionalizando-se a mão de obra e a operação.

A outra medida prevê a fusão do departamento administrativo e contábil de ambas as Cooperativas. Cada Cooperativa tem um quadro contábil e administrativo de 15 pessoas. Pode-se fazer o mesmo serviço com a metade dos funcionários.

Granelizar a ração, pois com isso, elimina quatro funcionários que trabalham no depósito e no carregamento e descarregamento do produto que chega em sacas, além disso, vai economizar na embalagem, fornecendo aos cooperados um produto mais barato, sem diminuir sua qualidade.

Mudar o local do Posto de Combustível para um local de acesso mais fácil para a população da cidade e região, pois assim conseguirá mais consumidores e não limitará suas vendas aos cooperados (únicos a entrar na Cooperativa para abastecer), conseqüentemente maiores lucros para a Cooperativa serão alcançados.

Isto reforça a postura estratégica de sobrevivência adotada pela organização bem como sua intenção de continuidade nessa perspectiva.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Análises embasadas na postura estratégica fornecem elementos que auxiliam na busca por competitividade, principalmente por se verificar a conduta organizacional, que abrange sistemas e procedimentos dos centros decisórios internos à organização, frente às oportunidades e ameaças existentes no ambiente de atuação e os pontos fortes e fracos da organização.

Pelo observado na reestruturação da Cooperativa, percebeu-se a adoção de uma postura estratégica de sobrevivência, pois a intensificação da competição em nível planetário, exige das organizações cooperativas uma postura mais competitiva, o que requer destas, além da revisão de seus processos e estratégias, a adoção de estruturas organizacionais adequadas aos objetivos da organização e às condições do seu ambiente, o que significa escolher uma postura estratégica capaz de manter seu papel de sistema produtivo centrado no homem (cooperado) e, ao mesmo tempo, tornar-se uma organização capaz de competir com empresas de outra natureza com orientação para o mercado.

Na organização cooperativa estudada, isto foi possível mediante uma união de Cooperativas. Sendo assim, a saída encontrada após um período de prejuízos, visando uma melhor remuneração do produtor, foi o fechamento da usina de beneficiamento e a permanência no sistema Central, para se fortalecer através da redução de custos e do desinvestimento.



## **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ÁLVARES, J. A. S. Produção estacional e o agronegócio leite. **Revista Balde Branco**, São Paulo, v.37, n.450, p.68-76, abr. 2002.

ANTONIALLI, L. M. **Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas de leite e café de Minas Gerais**. São Paulo, FEA/USP, 2000. 163p.

AZEVEDO, M. C. de; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. In: **Cadernos de Pesquisa em Administração**. São Paulo, v. 08, n. 2. abril/junho. 2001.

BORTOLETO, E.E.; CHABARIBERY, D. **Aspectos estruturais, técnicos e política setorial para o ajuste da cadeia produtiva**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36, Poços de Caldas, 1998. **Anais...** Poços de Caldas: SOBER, 1998. v.1, 479p.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA-EMBRAPA-CNPGL, Juiz de Fora, 2005. Disponível em:<[www.cnppl.embrapa.br/index.php](http://www.cnppl.embrapa.br/index.php)>. Acesso em: 22 de ago. 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**. Textos e Casos. Bookman. Porto Alegre. 2000. pp. 15, 16.

GOMES, S. T. **A economia do leite**. Coronel Pacheco: EMBRAPA, 98p. 1996.

GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, p. 14-15, ago. 1997.

HAX, A. C. e WILDE, D. L. Modelo Delta. **HSM Management**, Barueri, v. 19, 45-54, Mar.-Abr.2000.

KASZNAR, I. K. Escolha de ações estratégicas: aplicação da TIRPE em planejamento estratégico no terceiro setor. *Revista de Administração Pública – RAP*, Rio de Janeiro: Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas, v. 5, n. 3, 225-227, Set/Out., 1998.

LOBATO, D. M. **Administração Estratégica**: Uma visão orientada para a busca de Vantagens Competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MARTINS, P. do C. Aspectos Econômicos da Coordenação da Cadeia Produtiva do Leite e seus Derivados. **Revista Girolando**, v.12, p. 75-82, 2001.

MARTINS, P. do C. **Aspectos econômicos da coordenação da cadeia produtiva do leite e seus derivados**. In: AGROSOFT 97. Belo Horizonte, **Anais...** Belo Horizonte, 1997.

MARTINS, P. do C.; YAMAGUCHI, L.C.T. **Globalização, política de estabilização e os reflexos no agronegócio de leite brasileiro**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE



ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36, Poços de Caldas, 1998. **Anais...** Poços de Caldas: SOBER, 1998. v.1, 441p.

MONTANA, Patrick J.. e CHARNOV, Bruce H.. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PRODUÇÃO cresce 7% e Brasil poderá exportar no ano 2000. **Revista Gleba**. Brasília, v.43, n.144, p. 6-7, out. 1997.

WILKINSON, J. **Competitividade da indústria de laticínios**: estudo da competitividade da indústria brasileira. Campinas: IE/UNICAMP, 1993.

ZANQUETTO FILHO, H., FIGUEIREDO L. A. O modelo de análise estratégica de Austin aplicado ao setor de confecções. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP; INTERNATIONAL CONGRESS OF INDUSTRIAL ENGINEERS, 19º, **Anais** do XIX ENEGEP. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção - ABEPRO, 1999. CD-ROM.