

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ
CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA

TENDÊNCIAS E ALTERNATIVAS PARA O COOPERATIVISMO DE LEITE BRASILEIRO

**Documento preparado para suporte
às discussões no seminário “O Futuro do
Cooperativismo de Leite”, realizado em 31
de julho de 2003 e promovido pela
Organização das Cooperativas Brasileiras-
OCB e Confederação de Cooperativas de
Laticínios-CBCL.**

Piracicaba - SP

Julho - 2003

TENDÊNCIAS E ALTERNATIVAS PARA O COOPERATIVISMO DE LEITE BRASILEIRO

<u>1</u>	<u>INTRODUÇÃO</u>	<u>3</u>
<u>2</u>	<u>O MERCADO LÁCTEO MUNDIAL E AS COOPERATIVAS</u>	<u>5</u>
<u>3</u>	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	<u>7</u>
<u>4</u>	<u>PROBLEMAS DE COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DE LEITE BRASILEIRAS</u>	<u>11</u>
<u>5</u>	<u>CASOS DE SUCESSO EM COOPERATIVAS DE LEITE NO MUNDO – APRENDENDO COM QUEM É COMPETITIVO</u>	<u>16</u>
	COOPERATIVA FONTERRA _____	16
	COOPERATIVA ARLA-FOODS _____	18
	COOPERATIVA DAIRY FARMERS OF AMERICA – DFA _____	20
	COOPERATIVA CAMPINA MELKUNIE _____	24
	COOPERATIVA FRIESLAND COBERCO DAIRY FOODS _____	29
	COOPERATIVA MURRAY GOULBURN _____	31
	PONTOS EM COMUM NOS CASOS ANALISADOS: _____	32
<u>6</u>	<u>REFLEXÕES SOBRE AS COOPERATIVAS BRASILEIRAS</u>	<u>34</u>

1 Introdução

O Brasil é competitivo na produção de leite e derivados lácteos. No âmbito da propriedade rural, essa afirmação se sustenta, pois é possível obter o produto ao custo de US\$ 0,13 por litro, remunerando todos os fatores. A atividade tem, portanto, sustentabilidade sob a ótica econômica. Se a análise é feita no agregado, também se verifica cenário favorável. Entre 1970 e 2003, o Brasil saiu de uma produção anual de cerca de 7 bilhões de litros para pouco mais de 21 bilhões (Figura 1).

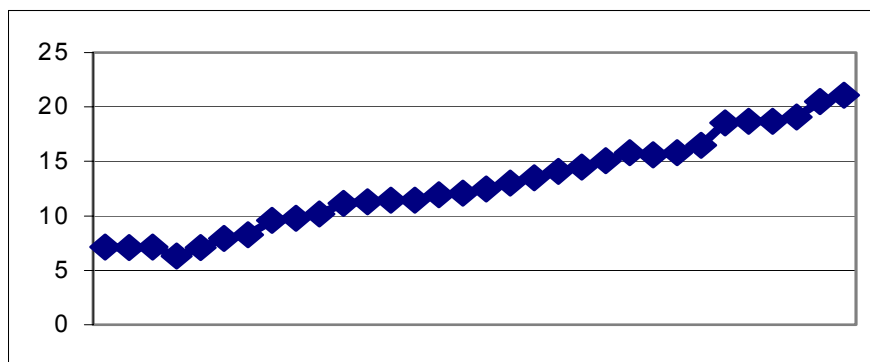


Figura 1 – Evolução do volume de leite produzido no Brasil de 1970 a 2003 (em bilhões de litros).
Fonte: Banco de Dados da Embrapa Gado de Leite.

Nesse passado recente, a atividade láctea conviveu com momentos de crédito abundante e barato em contraponto a períodos de escassez e de elevado custo. Experimentou a regulamentação plena e a desregulamentação dos mercados. Defrontou-se com crescimento econômico e estagnação do restante da economia. Adaptou-se à economia fechada e à economia aberta. E em ambos os casos, o setor foi continuamente afetado pela exigência que lhe impõem de ser amortecedor das taxas inflacionárias, dado o elevado peso relativo que leite e derivados têm no cálculo dos diferentes índices de custo de vida. Apesar de toda a complexidade e incerteza geradas, a produção de leite mostrou vitalidade e crescimento contínuo nestes 32 anos.

Um outro sinal de vitalidade do mercado lácteo é dado pelo crescente interesse de empresas transnacionais em investir no Brasil, aumentando as capacidades de captação e processamento, bem como diversificando os produtos lácteos colocados no mercado.

Além de atrativo, o mercado brasileiro tem perspectivas de expansão quando se compara nosso consumo *per capita* com o de países desenvolvidos e observando a tendência de elevação de consumo detectada pela FAO (Organização das Nações Unidas para a Agricultura e Alimentação – *Food and Agriculture Organization*) em países em desenvolvimento, incluindo o Brasil.

Atividade atrativa e com perspectivas de expansão de demanda, contudo, por si somente não garante a permanência de produtores e laticínios em geral, e de cooperativas em particular, na atividade. É preciso estar atento às intensas mudanças dos mercados global e nacional. Simultaneamente, as organizações devem se capacitar institucional e administrativamente para que, com agilidade e determinação, sejam possíveis novos posicionamentos, num mercado em intensa e contínua transformação.

O presente estudo teve como objetivo analisar casos de sucesso de cooperativas de leite em diferentes partes do mundo, procurando encontrar comportamentos comuns que justificariam os desempenhos favoráveis obtidos.

2 O Mercado Lácteo Mundial e as Cooperativas

Os principais mercados domésticos de leite e derivados têm como característica marcante a atuação do Estado. Nos Estados Unidos, Canadá, União Européia, Japão e China, barreiras são impostas visando a reduzir a competição entre as empresas que atuam nesses mercados, bem como a entrada de produtos importados. A política de proteção nesses países visa a preservar a renda do produtor, o que gera um excesso de oferta, principalmente na União Européia.

A política protecionista adotada nesses países interfere no mercado mundial de duas formas: restringe significativamente o comércio – somente cerca de 5% da produção é transacionada entre países – e deprime os preços internacionais, pois o excedente gerado é comercializado a preços inferiores aos praticados nos mercados domésticos.

Uma outra característica desses países protecionistas é a imensa participação das cooperativas no mercado doméstico de lácteos. A atuação de empresas de capital é reduzida, embora disputem o mercado em condições similares às das cooperativas.

Desse cenário apresentado, algumas evidências se apresentam. A primeira é que as cooperativas foram competentes para se organizarem ao longo dos anos e fazer valer os seus interesses, ou seja, conseguiram criar barreiras que objetivamente se configuram num mercado fechado. Nesses países, leite é assunto de Estado. No caso da Nova Zelândia, a competência foi tamanha que se pode afirmar que a política nacional para o produto é de autogestão.

Mesmo com mercado assegurado nesses países, as cooperativas vêm passando por intenso processo de fusões, aquisições e modernização em termos de gestão e investimentos, visando a assegurar a permanência e a expansão de suas participações no mercado. Buscam economia de escala produtiva e fixação de marca, redução de custos de produção e de transação, bem como investimentos de longo prazo na diversificação de produtos lácteos, com pesquisas de mercado e tecnológicas que proporcionem o lançamento de novos produtos em consonância com o desejo do consumidor.

Transpondo para a realidade brasileira, vale perguntar:

- Por que as cooperativas nacionais vêm perdendo espaço para as empresas de capital?
- Se as cooperativas nos países citados, mesmo atuando em ambiente protegido, estão implantando novos desenhos de gestão, não seriam mais prementes ações nesse sentido no Brasil, onde as cooperativas estão mais expostas à competição com empresas de capital e com o produto importado?
- Verifica-se que as cooperativas no mundo têm atuações institucional e organizacional fortes, ambas focadas no mercado, para que possam continuar competindo e atendendo aos princípios do cooperativismo. Qual o paralelo que se pode traçar com a experiência de atuação das cooperativas brasileiras?

3 Referencial Teórico

Em sua evolução, o homem criou duas mega-organizações: o Estado e o Mercado, sendo que este é formado pelos indivíduos e pelas empresas. As empresas são afetadas pelo comportamento dos indivíduos e do Estado e dadas as ações de ambos é que se estabelecem estruturas de governança nas empresas. Portanto, se indivíduos e Estado modificam sua forma de atuação, é natural que os mecanismos de governança das organizações empresariais também tenham que ser redesenhados, visando a mantê-las de modo eficiente e competitivo. Isso vale para empresas em geral e também para as cooperativas.

Quanto ao homem, são inerentes algumas características comportamentais que afetam as organizações. A primeira é a impossibilidade de administrar todas as informações para a tomada de decisões. A segunda é a impossibilidade de prever todos os acontecimentos que estão por vir e a terceira se refere à assimetria de informação entre os agentes. A quarta característica é a busca da realização do auto-interesse inerente ao homem, o que o leva a comportamentos oportunistas. Essas características trazem riscos e dificuldades ao processo de tomada de decisões e à consecução dos objetivos traçados por uma organização.

Some-se a isso a necessidade de se investir em ativos para que seja possível o processo de produção. Quanto mais específico for um ativo, ou seja, quanto mais especializado na produção de um bem, menor é a possibilidade de utilização em outras atividades produtivas. É portanto fator que embute mais risco ao bom desempenho da empresa. A especificidade de ativos relaciona-se à decisão de investimento, bem como à perda de valor advinda da reutilização do ativo em atividades diferentes daquela para o qual foi planejada. Os custos de transação são diretamente proporcionais à especificidade do ativo, pois, quanto mais específico, menor a possibilidade de uso alternativo.

Como forma de minimizar risco, ao longo da história, o homem criou as Instituições, que são restrições que emergem de estruturas políticas, econômicas e da interação social e que consistem de restrições informais (sanção, tabus, costumes, tradição e código de conduta) e formais (constituição, leis, direito de propriedade).

Caso todos os agentes tivessem o mesmo objetivo, as transações ocorreriam sem grandes percalços. Mas se há assimetria de informações, os custos de transação são um determinante fundamental para o desempenho econômico. Assim, o papel das instituições é o de reduzir custos de produção e de transação. Instituições políticas e econômicas têm, portanto, a finalidade crítica de reduzir custos, à medida que minimizam os riscos derivados de situações não previsíveis.

As instituições determinam também o desempenho econômico. Por serem formadas por normas e leis informais e formais da sociedade, influenciam os tomadores de decisão. Normas informais não dizem respeito a um poder coercitivo do Estado, ao contrário das leis. Conforme ilustrado na Figura 2, as normas e leis levam ao direito de propriedade que, juntamente com a tecnologia, estabelecem os custos de produção e de transação.

Os custos de produção referem-se àqueles necessários à transformação de insumos em produtos e estão diretamente ligados à tecnologia disponível. Incluem também os custos com coordenação dos fatores de produção utilizados. A tecnologia afeta o custo de produção à medida que reduz a necessidade de monitoramento. Já as normas e o direito de propriedade também podem implicar em menores custos em casos, por exemplo, em que as pessoas têm a cultura de trabalharem intensamente e serem recompensadas por seus esforços.

Custos de transação incluem os custos associados a negociações e a obrigações contratuais. As instituições, nesse caso, podem reduzir o potencial de comportamento oportunista se suas decisões em relação a possíveis impasses entre os agentes são ágeis e confiáveis.

Dado um conjunto de instituições na sociedade, os agentes tendem a estabelecer contratos entre si para minimizar os custos de produção e de transação, o que resultará num desempenho econômico baseado no sucesso/insucesso que vierem a obter em suas negociações.

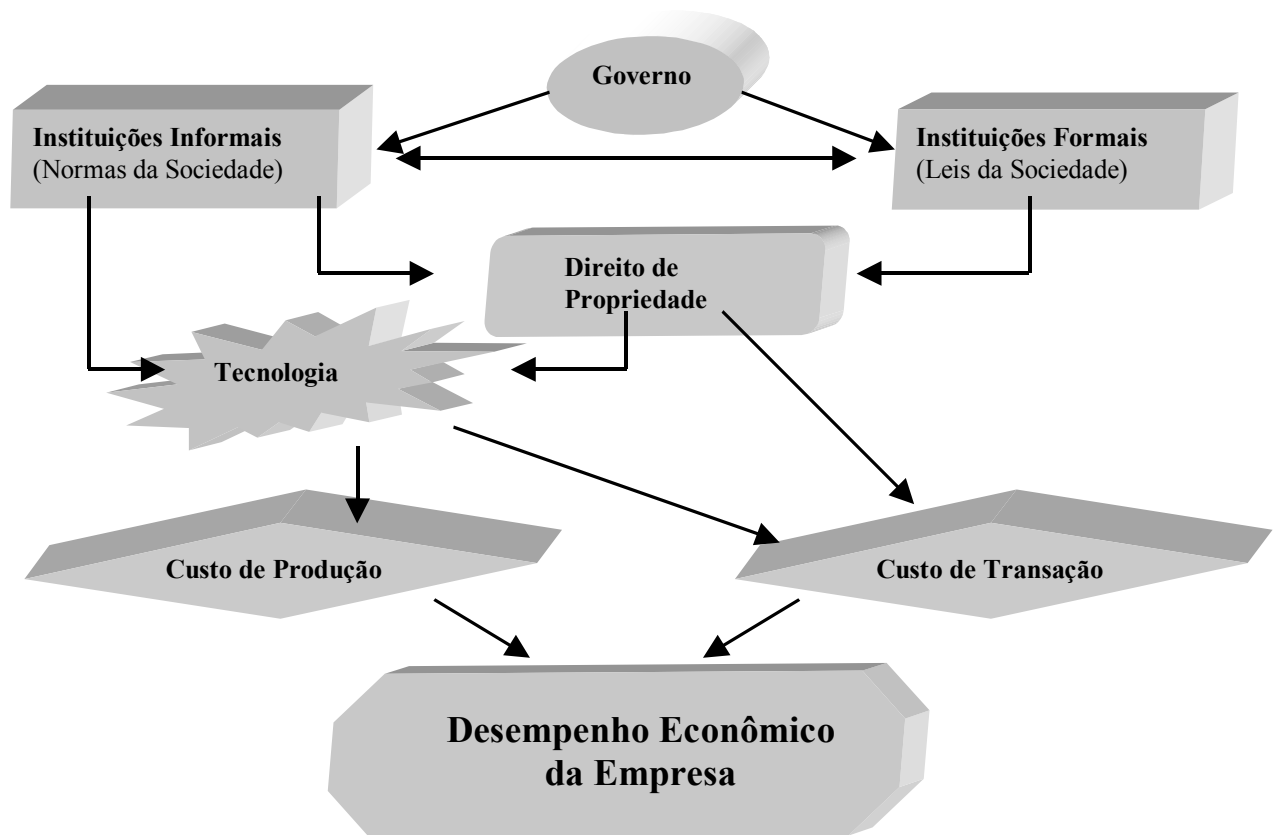


Figura 2 - Instituições e desempenho econômico.

Sendo válida a sistematização de fatores que afetam o desempenho econômico das empresas, algumas conclusões podem ser obtidas:

1. O Governo interfere no desempenho das empresas. Como o governo é um agente que, por definição, molda-se a pressões, as organizações têm de ser estruturadas individual e coletivamente visando também a interferir no Governo;
2. A afirmação anterior vale também para as leis, derivadas das instituições formais. Essas influenciam as empresas mas podem também ser influenciadas. Quanto às instituições informais, o mesmo é igualmente possível. Mas ressalta-se a necessidade de se valorizar o enquadramento das empresas a essas instituições;
3. O direito de propriedade é entendido como o direito ou o poder de consumir, obter rendimentos ou mesmo alienar determinado ativo. Ou seja, o direito de propriedade sobre uma organização empresarial permite o uso dos benefícios oriundos dessa organização

de pleno direito, a apropriação clara, ao final do processo produtivo, sobre o resíduo desta operação – resultados – e, por último, que se transacione este direito no mercado, convertendo tal ativo em unidades monetárias. Quanto menos sólido for o direito de propriedade, menor é a possibilidade de implantação ou desenvolvimento de avanços tecnológicos em uma empresa. Isso afeta diretamente os custos de produção, de monitoramento e negociação – portanto, os custos de transação. A forma como o direito de propriedade é concebido e percebido dentro de uma organização tem papel crucial, enfim, no desempenho da empresa;

4. Esforços no sentido de reduzir os custos de produção são fundamentais, pois interferem no desempenho da empresa. Mas não explicam tudo. Para que a empresa tenha um desempenho competitivo, é necessário que custos de produção e de transação sejam compatíveis ou inferiores aos apresentados por estruturas de governança de empresas concorrentes; e
5. As mudanças de ambiente, determinadas pela atuação do Governo e por alterações derivadas das instituições formais e informais, precisam ser incorporadas pela estrutura de governança das empresas. Quem não se adapta, tende a ter custos de produção e de transação maiores, o que interfere no desempenho da empresa.

4 Problemas de Competitividade das Cooperativas de Leite Brasileiras

No âmbito macroeconômico, as transformações ocorridas na década passada ensejaram mudanças de concepção no agronegócio do leite. Dentre elas, podem ser citadas:

- O controle das taxas de inflação impede que ineficiências sejam repassadas via preço;
- O descontrole das contas públicas impede que o Estado tenha ação indutora de desenvolvimento e socorro às empresas, aos moldes e na intensidade ocorrida até os meados dos anos oitenta;
- O crédito tornou-se escasso e caro; e
- A abertura econômica expôs as empresas brasileiras a uma competição intensa com produtos importados e com empresas transnacionais instaladas no mercado nacional, que têm acesso a tecnologias de produção, de informação e de governança corporativa a custos inferiores.

Tudo isso levou a uma revisão de ótica no setor. Antes, a base do processo de estruturação da cadeia era o produtor; agora, é o consumidor. Em função disso, toda a cadeia produtiva passou por um reordenamento, voltando o foco de suas estratégias competitivas claramente para o mercado consumidor. Neste caso, as cooperativas necessariamente têm de resolver alguns entraves que afetam sua competitividade, como os seguintes:

- **Falta de economia de escala.** Ganhos em escala se traduzem em redução de custos. Comparadas às demais empresas, as cooperativas têm produtores com menores produção e produtividade e isso afeta os custos de captação. Têm também plantas industriais de menor porte, o que resulta em uma produção menor do que suas concorrentes. Este fator afeta e tenderá a inviabilizar a negociação e a entrada num mercado cada vez mais oligopolizado e seletivo, face ao crescimento da importância dos supermercados. A busca por ganhos de escala é questão de sobrevivência, pois viabilizaria a redução de custos produtivos e investimentos em

marca e novos produtos. Por outro lado, a perda contínua de participação no mercado levará ao fechamento das cooperativas brasileiras que não atentarem para esse fato, com intensas repercussões sociais. Estar vinculado ao mercado é condição e não opção para manterem-se soerguidas, competitivas e cumprindo seu papel social;

- **Falta de ações coletivas.** As cooperativas brasileiras agem isoladamente, muitas vezes competindo entre si no mesmo mercado. Na busca de seus interesses individuais, diante do mercado e do Governo, erram na escolha de quem realmente são os seus adversários, vêem seus custos aumentados e perdem em representatividade.
- **Falta de foco no mercado internacional.** Há uma intensa movimentação dos países agro-exportadores no sentido de reduzir políticas protecionistas que afetam o mercado de lácteos. É, contudo, tímido o esforço desenvolvido pelas cooperativas brasileiras na discussão deste assunto que diretamente lhes interessa. E o que é mais grave: tímidos também são os esforços no sentido de se conhecer o “*modus operandi*” do comércio internacional, necessário para a adaptação às características de cada mercado doméstico.
- **Escassez de recursos para investir.** Por não contar com recursos do cooperado, a cooperativa deve buscar capital de terceiros para investir. O caminho natural é recorrer ao Governo, até por questões históricas. Mas, como conseguir o necessário e em condições atrativas, se a prioridade é o ordenamento fiscal das contas públicas? A opção passa a ser então os bancos privados. Mas, para estes, é operação de alto risco, pois as garantias não são claras. Numa época em que o risco de qualquer empréstimo é imenso, e o ganho em papéis do governo é garantido, por que emprestar a uma cooperativa? O caminho então seria emitir papéis para o mercado. Mas como atrair o capital privado, se o direito de propriedade não é claro nem para quem é cooperado? Como estimular terceiros, se o principal agente, o cooperado, não se sente motivado? Como possibilitar ao investidor a análise do risco do investimento?
- **Direito de propriedade pouco claro.** De modo geral, o direito de propriedade nas cooperativas não é claro na mente de seus associados; as quotas-partes não têm

valor no mercado porque não podem ser negociadas, o poder de decisão é absolutamente igualitário e a distribuição dos resultados do empreendimento também não é muito bem definida. A tendência geral dos associados, portanto, é pressionar as cooperativas para que o preço do leite seja o mais elevado possível, o que, concomitantemente, reduz a disponibilidade de capital de giro da organização e força os gestores a centrar seus esforços somente no curto prazo. Além do mais, grande parte dos associados não se sente estimulada a participar do dia-a-dia das cooperativas, ou seja, não se sente dona do seu negócio.

- ***Inexistência de indicadores de eficiência.*** Numa empresa de capital aberto, há claros mecanismos de controle da gestão. O valor das ações é dos indicativos de desempenho. Se o gestor mostra-se ineficiente, essas tendem a se desvalorizar. Além disso, entre o gestor e os donos, ou seja, os acionistas, há o conselho de administração, formado tanto por acionistas quanto por seus representantes, que cumprem o papel de fiscalizar as ações do gestor e de reduzir a assimetria de informação entre os donos e o gestor. Além disso, há um órgão legal, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que busca dar mais transparência às informações da empresa. No âmbito do mundo cooperativista de leite, quem cumpre esses papéis?
- ***Velho Modelo para um Novo Cenário.*** Durante o período de regulamentação do mercado de leite, os ambientes institucional e mercadológico levaram as cooperativas a se estruturarem em cooperativas singulares e centrais. Havia racionalidade nesse procedimento. As cooperativas singulares surgiram, regra geral, com o propósito de viabilizar o processamento e a venda da produção num mercado regional. Naquele momento, não havia uma variedade tão grande de produtos lácteos, muito menos uma acirrada competição entre empresas. O próprio mercado lácteo era, em essência, um somatório de mercados regionais. As marcas disponíveis, portanto, gozavam de credibilidade em seus mercados. Somada a isso, a produção era bastante restrita nas propriedades. Com estrutura atomizada de captação, a melhor estratégia para reduzir os custos de transação era a existência de cooperativas regionais, com plena autonomia, como forma de otimizar todo o procedimento de organização da cadeia. O excedente de produção

era repassado para a Cooperativa Central e a esta competia abastecer os grandes centros, principalmente no que se refere ao mercado de leite fluido.

Esse modelo é caro para ser operado, pois embute instâncias intermediárias de decisão. No passado, era ainda mais caro, pois correspondia a 25% do custo do leite que chegava à Central, sendo que 10% eram retidos pela cooperativa singular para que esta fizesse frente às suas despesas. O restante correspondia aos fretes de primeiro e segundo percursos.

Apesar de onerosa, essa estrutura era importantíssima. Além de assegurar reserva de mercado para a empresa que captava, as cooperativas singulares tinham as condições necessárias para gerenciar aquela base produtiva, estimulando o aumento de produção, repassando tecnologia aos produtores e atraindo novos associados. Isso compensava um investimento em ativos de US\$ 500 mil, em dinheiro dos anos oitenta, para capacidade de resfriamento de 30 mil litros de leite/dia. Além de justificável, esse modelo encontrava dois grandes estímulos: o apoio financeiro do Governo, preocupado com o abastecimento de leite fluido nos grandes centros, e a falta de opção do consumidor, que se submetia a pagar o custo de toda a operação.

Esta estrutura organizacional singular-central guarda muita semelhança à estrutura das firmas de cervejas e refrigerantes daquela época, embora no leite a discussão pairava sobre a captação e, nas bebidas, sobre a distribuição. Havia poucas marcas nacionais, e os custos de transação e de distribuição ficavam menor com fábricas regionais e distribuidores locais. Nos anos noventa, com a mudança do ambiente institucional e de mercado, estas empresas fecharam fábricas regionais de pequeno porte e investiram em marcas nacionais, estando em fase final o processo de extinção dos distribuidores locais autônomos.

Em busca de eficiência e competitividade, essas empresas investiram em ganhos de escala na produção, na distribuição e na fixação de marcas, visando a expandir o seu mercado o que, de fato, conseguiram. No caso do leite, isso ainda não ocorreu. Ficam as perguntas: qual o papel da cooperativa singular num mercado global, onde a competitividade é colocada em xeque a cada instante? Como ser competitivo no mercado e assegurar remuneração satisfatória ao

produtor, com modelos do passado ainda sendo utilizados? Entre Cooperativa e Produtor, quem é meio e quem é fim?

5 Casos de Sucesso em Cooperativas de Leite no Mundo – Aprendendo com quem é competitivo

Cooperativa Fonterra

A Fonterra é uma cooperativa de leite da Nova Zelândia que atua agressivamente no mercado mundial e que conta com 13.000 cooperados. A figura 3 mostra a estrutura organizacional da cooperativa. Os produtores acionistas neo-zelandeses, cooperados da Fonterra, produzem mais de 13 bilhões de litros de leite/ano e representam 95% dos fazendeiros produtores de leite espalhados por aquele país.

Em 26 de maio, foram eleitos três produtores que passaram a compor o Corpo de Diretores da Cooperativa, em vacância. Os produtores receberam a cédula pelos correios, juntamente com um vídeo que continha o curriculum vitae e as propostas dos candidatos. O sistema adotado requer que os cooperados ordenem suas preferências entre os onze candidatos inscritos, de um a onze. Entendem que é melhor ordenar que votar em apenas um ou dois candidatos. O critério eleitoral obedece à seguinte regra: cada produtor acionista recebeu uma cédula para cada tonelada de leite sólido produzido ao longo de um ano.

O Conselho de acionistas é um espaço de representação dos produtores acionistas. É formado por pelo menos 45 representantes, cada um representando um dos 25 setores previamente definidos de toda a Nova Zelândia. Esse conselho é independente da companhia e tem uma variedade de responsabilidades concernentes com o propósito de fiscalização e monitoramento da gestão da Cooperativa. Acompanha, portanto, todos os negócios e tem o poder de modificar os rumos dados pelos diretores da Cooperativa. Também interfere nas políticas de preços e nas decisões tomadas na Comissão de Leite.

O Corpo de Diretores é constituído por 12 integrantes. Nove são escolhidos pelos produtores acionistas diretamente, como na eleição anteriormente descrita. Vale registrar que, em cada eleição, um terço dos diretores escolhidos diretamente pelos acionistas são substituídos. Os três restantes são escolhidos por indicação dos próprios diretores eleitos.

Comissão de leite, por seu turno, corresponde a uma comissão de arbitragem interna, responsável por posicionar-se em quaisquer disputas entre acionistas e a cooperativa.

A parte operacional da Cooperativa é composta por três divisões. A divisão *Ingredientes* é responsável por toda a organização operacional da cadeia do leite, o que inclui processamento, logística e marketing, empregando mais de 7 mil pessoas em 90 pontos da Nova Zelândia e no restante do mundo. A divisão *Leite Nova Zelândia* é responsável pela comercialização de uma elevada gama de produtos em consonância com os consumidores de todo o mundo, por meio de várias marcas e uma variedade razoável de derivados lácteos. A divisão *Fonterra Empreendimentos* objetiva gerar inovações e crescimento de negócios que levem a um aumento do valor do leite cru, o que inclui biotecnologia.

A Fonterra disponibiliza serviços de apoio direto ao acionista produtor, como um centro de contato para sanar dúvidas, além de um “site” com informações rurais. Além disso, desenvolve ferramentas de gestão visando ao aumento da produtividade das propriedades. Ainda nessa linha, em junho de 2002 criou um setor com objetivo de gerar produtos e processos e de desenvolver ferramentas de comercialização. Estes produtos são utilizados na própria cooperativa e por parceiros. Tem também um centro de pesquisa, que gera inovações de produtos e processos voltados para a indústria láctea, bovinos, alimentação, nutrição, pastagem. O foco desse centro é a propriedade rural e o processamento.

Em termos de ação, a Fonterra estruturou-se para atuar na geração de pesquisa e no desenvolvimento e comercialização dos produtos e processos obtidos, na elevação do valor do leite, na discussão de política regulatória em todos os países que são do seu interesse imediato ou potencial, no investimento de sua imagem institucional e no controle de qualidade de seus produtos.



Figura 3 - Estrutura Organizacional da Cooperativa Fonterra.

Cooperativa Arla-Foods

A Arla-Foods é uma cooperativa de leite localizada na Escandinávia, fruto da fusão de duas outras cooperativas: a Arla, da Suécia, e a MD Foods, da Dinamarca, ocorrida em abril de 2000. Opera com 13.853 cooperados, sendo 7.189 na Dinamarca e 6.664 na Suécia. Esse grupo oferta cerca de 7 bilhões de litros de leite ao ano. Com a fusão, tornou-se um dos principais grupos lácteos europeus. Possui sete plantas industriais na Dinamarca, quatro na Suécia, 50% de direitos sobre uma planta na Alemanha e uma outra em construção na Suécia. Além disso, em junho de 2002, inaugurou uma fábrica na Argentina.

Tendo como raiz o fato de ter sido a primeira cooperativa de leite do mundo, criada há mais de um século, a Arla Foods se auto-define como uma cooperativa que não pode ficar presa aos modelos que deram certo no passado mas que não se sustentam no presente.

Seu compromisso é conduzir o cooperativismo em novas bases neste novo milênio. Isto, informam, requer um compromisso para respeitar e construir a democracia cooperativista, como referencial para um cooperativismo moderno, organizado em torno de um forte grupo lácteo.

Para cumprir o seu papel de contribuir para o bem-estar dos cooperados, a Arla-Foods tem o foco no mercado. O compromisso é com a inovação de produtos lácteos, visando a inspirar confiança e, conseqüentemente, fidelidade do consumidor. Seu objetivo é gerar continuamente novos produtos, sempre em sintonia com as necessidades do consumidor. A fusão de duas cooperativas é explicada pela necessidade de atuar num mercado dinâmico e global, o que exige intensa economia de escala, tanto em termos de processamento, quanto de fixação de marca. Atualmente está inserida em 120 países.

Para atender aos requisitos de gerar novos produtos e processos continuamente, tornam-se necessários investimentos, também contínuos em pesquisa e desenvolvimento (P&D). A Cooperativa Arla-Foods possui uma fundação com essa finalidade, com laboratórios e corpo de pesquisadores próprios. Além de serem ponto de relevância para manter-se dinâmica e competitiva no mercado, os investimentos em pesquisa e desenvolvimento têm gerado receita adicional pelo registro de patentes. Possui uma divisão somente para tratar desse assunto e produzir ingredientes necessários aos produtos que oferece, o que gera cerca de 1.800 empregos.

Um ponto que chama a atenção na estrutura organizacional da Arla-Foods é sua estratégia de Compras Globais. A explicação para essa conduta se dá pelo reconhecimento de que, para adicionar valor e melhorar o desempenho da cooperativa, somente ganhos de escala não bastam. É necessário descobrir novos negócios por meio de uma interação sinérgica com empresas que queiram formar parcerias, visando ao fortalecimento de ambas as empresas no mercado global. A concepção é que, dessa forma, é possível desenvolver grandes inovações em bases globais, reduzindo o risco inerente a todo processo inovatório, bem como de produtos e processos já disponíveis, aumentando os ganhos para ambas as partes.

Para que se tenha uma idéia do desenho organizacional da Arla-Foods, existem cinco coordenações específicas, responsáveis por ações globais, coordenadas de forma centralizada. Essas coordenações são as seguintes:

- Compras, subdividas em frutas e aromáticos, cacau e glucose, açúcar e óleos vegetais, aditivos, produtos de origem animal, álcool e vegetais;
- Logística, subdividida em transporte marítimo, rodoviário e outros;
- Serviços Operacionais: higiene e limpeza, utilidade e energia, viagens, tecnologia de informações, equipamentos de escritório e laboratórios;
- Embalagem: vidro, plástico, metal, flexíveis, fibras e outros; e
- Mecânica: geral, elétrica, processos e outras.

Cooperativa Dairy Farmers of America – DFA

A Cooperativa surgiu como estratégia de sobrevivência, dadas as dramáticas mudanças ocorridas no mercado lácteo. Visando a ganhar competitividade num mercado global, quatro cooperativas norte-americanas se reuniram em 1996 e começaram a discutir um processo de fusão. O objetivo era não somente estabelecer direito de propriedade entre os cooperados, mas encontrar formas de atuação conjunta. A reunião das quatro cooperativas possibilitaria o crescimento de todas em proporção maior do que se cada uma atuasse isoladamente, pois isso ocorreria com maior eficiência e dinamismo, com condições facilitadas para aproveitar oportunidades somente disponíveis a grandes grupos. A idéia norteadora da fusão foi, portanto, que os produtores de leite, ao atuarem em conjunto, teriam maior controle do mercado de leite, reduzindo a chance de se tornarem refém de um mercado global. Em primeiro de janeiro de 1998, a fusão das quatro cooperativas ocorreu, dando origem a uma nova marca – a DFA.

A DFA equacionou os recursos operacionais e financeiros desde o início com vistas a participar de um mercado global, onde companhias multinacionais têm grande importância. Ao mesmo tempo, criaram uma estrutura organizacional que assegure aos cooperados recursos e controle da cooperativa. A visão, portanto, é no sentido de preservar os interesses nacionais:

*“ Para que futuras gerações tenham
como legado a independência,
é necessária a atuação conjunta,*

visando a obter competitividade”

Em 2002, a cooperativa DFA contava com 24.124 cooperados, que produziram 21,682 bilhões de litros no ano, levando a um faturamento de US\$ 6.4 bilhões. A DFA está presente em todo os Estados Unidos, por meio de seus vários produtos lácteos, além de participar do mercado internacional. A prioridade é a atuação agressiva no mercado nacional, mas com investimentos crescentes nas vendas para a América Latina, Europa e Ásia.

Para isso, entendem ser fundamental garantir qualidade nos produtos e também nos serviços que disponibilizam e, acima de tudo, antecipar as mudanças de mercado, por meio de reposicionamento ágil. Por isso, todo ano lançam novos produtos, visando a agregar valor ao leite e a diversificar a produção, em sintonia com o mercado. Isso é resultante de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, em laboratórios, plantas-piloto e corpo técnico próprios. Nos laboratórios, são gerados novos produtos e processos, que são testados pelos cientistas em plantas industriais de pequena escala, que simulam grandes produções e permitem aferir a qualidade e a rentabilidade do que é gerado.

Os cooperados recebem assistência técnica na fazenda, além de informações administrativas e de mercado. Consultas podem ser feitas 24 horas, por telefone ou internet. Isso significa assistência não somente no manejo de suas fazendas e em relação ao risco financeiro e fluxo de caixa, mas também na aplicação em mercados futuros. A missão da cooperativa é definida a seguir:

“Aumentar o retorno para os cooperados e construir acesso a mercado para o futuro de milhares de famílias de produtores de leite. ”

Palavra de Ordem:

“A União de produtores aumenta o retorno de seus negócios. Isso somente é possível com o crescimento contínuo, para ter qualidade e variedade.”

A DFA participa de 13 *joint-ventures* com empresas norte-americanas e multinacionais, como é o caso da Cooperativa Fonterra. Juntas, pesquisam e desenvolvem ingredientes a serem usados em novos produtos lácteos, bem como com vistas à comercialização das inovações – **em si** – geradas.

Em termos de governança corporativa, os membros da DFA são responsáveis por prover o capital necessário para as operações da cooperativa no que se refere às atividades de processamento e comercialização de leite e derivados. Com base proporcional ao aporte de capital realizado, a DFA distribui, em dinheiro vivo, os ganhos obtidos nas operações. A busca pela manutenção da reputação em retornar aos cooperados os ganhos líquidos obtidos é intensa, pois isso viabiliza maior confiança na cooperativa e obtenção de recursos financeiros para novos investimentos a um menor custo.

A Cooperativa é dirigida por um Conselho de Diretores formado por 51 produtores de leite para um mandato de dois anos. Os produtores conselheiros são eleitos pelos cooperados da DFA e, por sua vez, esses conselheiros elegem o seu presidente e vice. **(confiram se pequena alteração que fiz não muda sentido)**

Esse Conselho tem a finalidade de estabelecer as grandes linhas diretivas da companhia. Nele estão representados os interesses dos cooperados localizados em sete regiões dos Estados Unidos. Estabelecem políticas de governança, os rumos a serem seguidos, a estrutura financeira, o orçamento e as prioridades para novos investimentos, bem como as metas e responsabilidades para a estrutura de governança da cooperativa. A esse Conselho estão vinculados seis comitês: orçamento, mercado fluido, valor agregado, auditoria e relações governamentais.

Dando sustentação a esse conselho existem outros sete conselhos regionais, também formados por produtores. As características das regiões de cada conselho são apresentadas na Tabela 1.

Tabela1. Estrutura de Produção da FDA por área Geografica em 2002

	% cooperados	% produção/dia	Produção/cooper ado/dia	Joint ventures	fábricas
Sudeste	26,5	18,66	1.989	3	6
Nordeste	13,8	7,58	1.691	1	1
Meio-Leste	19,7	12,54	1.765	2	3
Central	29,4	18,37	1.740	3	6
Montanhas	4,1	11,66	8.130	3	3
Sudoeste	4,4	18,37	11.776	0	4
Oeste	2,0	12,83	17.776	0	5
TOTAL	24.124	59,4 milhões *	6.410 **	12	28

Fonte: FDA, 2003

Notas: * litros de leite

** média da cooperativa

O Fórum para a tomada das grandes decisões da Cooperativa ocorre nos encontros anuais. O último ocorreu em 25 e 26 de maio de 2003, com a participação de 1.150 produtores, entre delegados eleitos, diretores, líderes de conselhos regionais e convidados. Nesses encontros, são discutidos os mercados lácteos nacional e internacional, apresentados os resultados dos últimos doze meses e votadas as políticas de atuação da cooperativa também para os próximos doze meses. É com base nas resoluções aprovadas que o Conselho de Diretores da Cooperativa irá se pautar para suas tomadas de decisões.

Como se verifica, o cooperado participa de um processo nitidamente do tipo democracia representativa. Seus interesses são representados por meio de três canais: seleciona seu representante no Conselho Regional e na reunião anual, provê subsídios para as resoluções a serem discutidas na reunião anual e participa, indiretamente, da escolha dos representantes do Conselho de Diretores.

Dois pontos chamam a atenção no comportamento da DFA. O primeiro está relacionado à fixação de marca, que chega ao ponto de comercializar desde artigos do vestuário e malas até bonés, chaveiros, lanternas e canetas. Há uma divisão da companhia para cuidar especificamente desta ação promocional. O segundo refere-se ao *Meu Legislador*, ou seja, um serviço prestado ao cooperado para que ele possa acompanhar todas as proposições no Legislativo que afetam seus interesses, como estão votando os

deputados e senadores e formas de contatá-los, apresentando-lhes diretamente os seus comentários.

Cooperativa Campina Melkunie

A cooperativa teve origem no século 19, nos países baixos. Como estratégia de sobrevivência de longo prazo, a partir dos anos oitenta, experimentou uma série de fusões e aquisições. Em 1989, ocorreu a fusão de duas cooperativas holandesas: a DMV Campina e Melkunie Holanda, dando origem a sua denominação atual. O fator motivador da fusão foi a busca por ganhos de escala com o propósito de se inserir no mercado global de lácteos. No início dos anos 90, ocorreram aquisições visando a fortalecer a participação da empresa no mercado lácteo europeu e também mundial de ingredientes lácteos.

Até o final dos anos noventa, a busca foi no sentido de crescer por meio de aquisições. Após essa fase de crescimento internacional, a Cooperativa Campina definiu novas metas, em consonância com a sua missão: a agregação de valor ao leite por meio da diversificação de produtos lácteos. A primeira meta é colocar-se na condição de Cooperativa com visão empresarial. Isso significa um permanente envolvimento financeiro dos cooperados, visando a suprir a Cooperativa da possibilidade de investimentos contínuos. Objetiva-se, assim, um crescimento lucrativo de longo prazo. Há também esforço no sentido de diversificar produtos e mercados como forma de dar maiores garantias de rentabilidade aos cooperados, por meio de preços pagos. Para isso, o profissionalismo na gestão é ponto de intensa relevância.

A segunda meta refere-se a uma política de inovação constante, baseada em revisão permanente de conceitos administrativos e em novas tecnologias e processos, visando a assegurar o lançamento de novos produtos, com foco nas necessidades do consumidor. Isso significa garantir um crescimento na participação do mercado, por marcas, produtos e comunicação com o consumidor. Para tanto, atenção especial é dada na relação com os cooperados, ou produtores-sócios. Busca-se informá-los quanto à saúde da cooperativa, além de serem desenvolvidas ações no âmbito da propriedade, visando ao aumento da eficiência e da melhoria da qualidade do leite.

Quanto à prioridade de investimentos em inovação tecnológica e gerencial, a justificativa está baseada na perspectiva de intensa competição no mercado lácteo visualizado pela empresa. Sob esse aspecto, atenção a arranjos administrativos eficientes é reconhecida como fator primordial para sobrevivência. Por outro lado, reconhecem também que os produtores e a indústria láctea europeia têm elevado padrão de qualidade nos produtos que oferecem, mas apresentam custos elevados de produção e processamento, o que impele à constante busca de novos processos produtivos e novos produtos.

Para tanto, a Cooperativa Campina concentrou pesquisa e desenvolvimento em três grandes linhas de trabalho: produtos líquidos, queijo e manteiga e ingredientes. Há um corpo técnico específico para tal função, que se mantém conectado a centros de desenvolvimento de tecnologias de várias partes do mundo. O propósito é levar os resultados da pesquisa básica (aquela que gera conhecimento não aplicável comercialmente por si somente), tão logo sejam conhecidos, para serem aplicados pelos pesquisadores da companhia na geração de inovações próprias. A resultante desta ação tem possibilitado à Cooperativa obter patentes em processos de empacotamento e em produtos como queijo, sobremesas e ingredientes, que são aplicados nas indústrias alimentícia e farmacêutica.

A estratégia de atuação da Campina, focada no consumidor, considera que a obtenção de resultados favoráveis para os produtores está calcada em três fatores: o mercado lácteo mundial, as decisões políticas – principalmente no âmbito da União Europeia –, e o desempenho da Cooperativa à luz do mercado e das políticas públicas.

O mercado mundial para produtos como manteiga, leite em pó e queijo é acompanhando pela empresa, sendo dada atenção ao que ocorre principalmente no desenvolvimento da produção em países como os EUA, Austrália e Nova Zelândia. O foco das observações também a demanda em regiões que são importadoras líquida, como a Europa Oriental e diversos países da Ásia. As variáveis de análise e decisão incluem os movimentos de demanda e comportamento econômico, monetário e de política internacional. No âmbito da União Europeia, entendem que atenção especial deve ser dada a essa área em função da entrada de novos países. Somada aos novos procedimentos adotados no comércio internacional, derivados da criação da OMC (Organização Mundial do Comércio), esperam inevitável tendência de redução no preço de leite, bem como para todos os

segmentos da cadeia. Desse diagnóstico derivam as transformações que a Cooperativa vem experimentando nos últimos anos.

A Cooperativa Campina cresceu fortemente como resultado de aquisições e o retorno financeiro obtido foi utilizado em produção e outras atividades, mas não na política de marca. A prioridade atual de fixação de uma marca internacional busca construir relações de fidelidade com consumidores. A meta é afirmar-se como primeira ou segunda posição nos mercados que considera atraentes, por meio de investimento em propaganda, promoção, pesquisa e desenvolvimento e em produção.

Em 2002, a Cooperativa apresentou um faturamento de 3,7 bilhões de euros, provenientes de suas divisões: Alemanha (25%), Holanda (22%), Queijos e Manteiga (25%), Internacional (14%) e Produtos Industriais (14%). O investimento em capital fixo naquele ano foi de 95 milhões de euros. O capital da Cooperativa foi de 1,6 bilhões de euros, sendo que 617 milhões (38%) representaram capital próprio.

Em suas divisões, emprega 6.872 pessoas e processa 5,1 bilhões de litros de leite por ano, sendo 2,8 bilhões originários de cooperados. O resultado líquido de suas atividades gerou um retorno de 0,3641 de euro por litro de leite captado de cada cooperado. Parte deste montante foi retido para financiar investimentos e capital de giro da Cooperativa. O restante foi distribuído em dinheiro para os cooperados. Apesar disso, o número de cooperados vem diminuindo. Em 1998 eram 8.262 e, em 2002, havia 6.823 membros, com média de produção anual de 407 mil litros de leite.

A figura 4 retrata a estrutura organizacional da Cooperativa Campina. As grandes decisões emanam dos cooperados, que estão espacialmente distribuídos da seguinte forma: Holanda (75%), Alemanha (24%) e cerca de 70 produtores na Bélgica. Como sócios da cooperativa, elegem sócios-representantes, que irão integrar o comitê de departamentos e representantes no conselho dos membros. O financiamento das atividades da cooperativa são custeados pelos cooperados. Em contrapartida, beneficiam-se da garantia dada no recebimento do leite produzido e pelas sobras, obtidas em função do valor adicionado ao leite entregue. Vale lembrar que, na União Européia, os produtores detêm cotas de produção de leite previamente definidas.

Todos os cooperados pertencem a um departamento regional e se reúnem duas vezes por ano, quando são discutidas questões relevantes da Cooperativa, como: estratégia de

longo prazo da companhia, o estado atual dos negócios, o preço de leite alcançado e arranjos operacionais em termos de qualidade de leite, além de decisões sobre o financiando da Cooperativa. O direito de voto para cada cooperado está baseado na quantia de leite que este entrega.

A cada três anos, em cada departamento, os cooperados elegem membros para formarem um comitê de departamento. Nesse comitê são escolhidos os integrantes do Conselho dos Membros, os quais representam os interesses do departamento ao qual estão vinculados. O número de participantes do Conselho dos Membros de um departamento depende da quantia de leite produzida em cada departamento.

Os departamentos formam nove distritos. Os sócios que participam do comitê existente em cada departamento se reúnem em cada distrito várias vezes ao ano, com o propósito de discutirem detalhadamente, por exemplo, as estratégias e os resultados da Cooperativa. Com base nas conclusões a que chegam, fazem recomendações ao Conselho dos Membros.

O Conselho dos Membros é o corpo mais alto da Cooperativa Campina. Seu papel é estabelecer, dentre outras, as metas anuais de faturamento e de investimento, bem como definir políticas de produto de toda a Cooperativa. Além disso, designam os sócios que compõem o Comitê Supervisor e o Conselho Geral.

O Comitê Supervisor é formado por 13 diretores, assim distribuídos: nove produtores indicados por sócios membros do Comitê de Departamentos, três sócios de comprovada experiência empresarial e um presidente, que não necessariamente precisa ser um produtor de leite. Por seu turno, o Conselho Cooperativo é formado por 27 produtores de leite, nomeados pelos comitês de departamento nos nove distritos. O Conselho Cooperativo tem o papel de fiscalizar os atos do Comitê Executivo, e atua como o Conselho de Acionistas da Cooperativa.

A administração da Cooperativa é exercida pelo Conselho Executivo, formado por três gestores, sendo um o presidente. A esse conselho está vinculado o centro de desenvolvimento de inovações da Cooperativa. O Comitê Assessor dá suporte ao Conselho Executivo no que diz respeito a assuntos de finanças e de administração de pessoal. A divisão Serviços Cooperativos, por sua vez, gerencia diferentes ações da companhia.

A Campina Holanda é responsável pela oferta diária de leite fresco e produtos lácteos líquidos e sobremesa para o mercado holandês. Esse grupo também inclui a Campina divisão de *Food Service*, a unidade Ecomel (leite orgânico) e a unidade de Zutrans (logísticas de produtos frescos). Possui plantas industriais na Holanda e na França.

A Campina Alemanha é um das principais empresas lácteas do mercado alemão e oferece uma gama de produtos lácteos para consumo diário, sendo a líder naquele mercado para sobremesas. Possui plantas industriais na Alemanha e escritórios de vendas neste país e também na Áustria.

A Campina Internacional, inclui a divisão Bélgica, é focada na produção e vendas de produtos ao consumidor (leite, bebidas, sobremesas), fora da Holanda e Alemanha. O grupo tem plantas de produção na Bélgica, Polônia e Rússia e escritórios de vendas na Holanda, Bélgica, Polônia, Rússia, Reino Unido, Espanha e a Ucrânia.

O grupo Queijo e Manteiga possui plantas na Holanda, Alemanha e Bélgica. O grupo de Produtos Industriais atua em todo o mundo, ofertando ingredientes para as indústrias alimentícia e farmacêutica. As plantas de produção desse grupo estão na Holanda, Alemanha, Bélgica e nos Estados Unidos, com escritórios de vendas na Holanda, Estados Unidos, Reino Unido, China, Dinamarca, Japão e na Argentina.

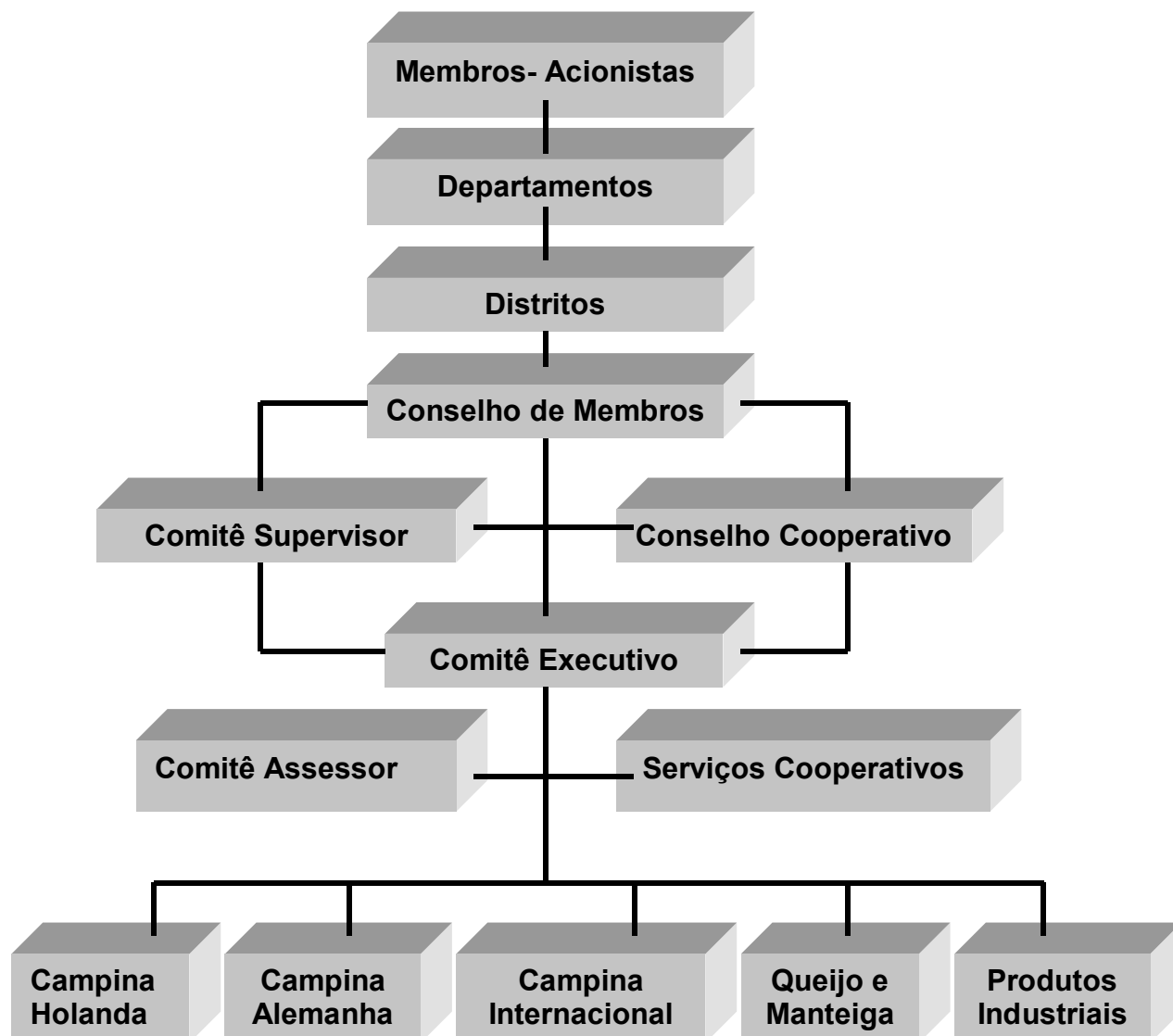


Figura 4 - Organograma da Cooperativa Campina.

Cooperativa Friesland Coberco Dairy Foods

A Cooperativa é uma companhia multinacional que desenvolve, produz e vende produtos lácteos e bebidas derivadas de frutas para consumidores em geral, para uso profissional e para a produção de alimentos. Seu principal mercado de atuação é o de leite e derivados, especialmente na Europa Ocidental, Europa Central, oeste da África e sudeste da Ásia. A Cooperativa atua no mercado de 95 países; processa 5,1 bilhões de litros de

leite/ano, adquiridos de 11.500 cooperados. O preço do leite pago ao cooperado é baseado no valor pago pelos cinco concorrentes da Cooperativa na Europa Ocidental. Além disso, os cooperados recebem recursos advindos do desempenho da Cooperativa, baseados em dois critérios: quantidade de leite entregue e dividendos proporcionais ao capital investido por cada um na cooperativa, na forma de ações.

A maior fusão na história da Cooperativa Friesland Coberco ocorreu em 1997, quando quatro cooperativas de leite holandesas se fundiram, com o propósito de enfrentar o diagnóstico que seus membros fizeram quanto ao cenário europeu no que se refere ao mercado de lácteos. O primeiro ponto tange a tendência de redução do apoio estatal, o que força a busca de maior eficiência para continuar atuando no mercado. Espera-se desregulamentação contínua do mercado europeu e aumento da competição global.

Ao mesmo tempo em que a cooperativa espera cada vez menos contar com o aparato do estado, reconheceu que precisaria preparar-se para acompanhar o aumento da competição no mercado europeu, que vem se acentuando entre as empresas concorrentes, somado à tendência de concentração dos mercados em que a cooperativa atua, tanto como ofertadora, como demandadora. Por outro lado, é contínua a pressão dos cooperados pelo aumento do preço pago pelo leite.

Essas três variáveis, ou seja, ajuda estatal, mercado em disputa intensa e pressão dos sócios por preços mais elevados para o leite cru direcionaram o crescimento da Cooperativa visando a ganhos de escala e melhoria de desempenho.

Em 1998, a Cooperativa adquiriu novas empresas e abriu uma fábrica na China. Em 1999, 2000 e 2001, continuou o processo de aquisições, assumindo empresas de suco de frutas, *food service*, café e de ingredientes de padaria e confeitaria, além de empresas que atuam no ramo lácteo, o que inclui leite orgânico. A Cooperativa está presente também na Colômbia, produzindo e comercializando.

Em 2002, seu faturamento líquido foi de 4,7 bilhões de euros, com um crescimento de 21% em relação a 1998, o primeiro ano de operação após a fusão. O lucro antes das amortizações foi de 245 milhões de euros e o lucro líquido, de 84 milhões de euros. Desse total, 50 milhões de euros foram retidos para investimentos em 2003. Em 2002, contou com um fluxo de caixa para as suas operações de 350 milhões de euros e seu patrimônio líquido

foi de 648 milhões de euros. O número de empregados era 16.774, sendo 11.221 fora da Holanda.

A Cooperativa tem como estratégia o crescimento contínuo de mercado por meio da expansão de suas atividades e do aumento de sua participação em mercados já consolidados, sempre visando a adicionar valor ao leite. Isso se torna necessário face ao aumento da oferta de leite superior à demanda, o que comprime os preços do produto. Quando não é possível atuar em mercados com produtos de maior valor adicionado, atuam com leite em pó e manteiga. Volatilidade e baixos preços obtidos com esses produtos são a justificativa para não serem considerados prioritários. A política da Cooperativa na Europa Ocidental é processar somente leite de seus cooperados.

A Cooperativa tem como estratégia de atuação assegurar altas margens de rentabilidade em seus produtos. Para isso, lançamentos contínuos e controle de custos são prioritários em termos de atuação da organização. As aquisições têm se dado sob esta perspectiva. Para a redução de custos, está em curso a adoção de um projeto de gerenciamento da cadeia de suprimentos, cujos resultados principais são a redução de fornecedores e a modificação de processos de transporte, empacotamento e adoção de tecnologias de informação e de telecomunicação.

Cooperativa Murray Goulburn

Essa Cooperativa surgiu na Austrália, em 1950, com a união de 14 produtores. Atualmente conta com 3.508 cooperados, com média de 1,2 milhão de litros/ano. Seu parque industrial reúne sete fábricas. Em 2002 o faturamento foi de US\$ 1.33 bilhão, sendo que US\$ 869 milhões foram provenientes de exportações. O lucro antes dos impostos foi de US\$ 42 milhões, para um processamento de 4,1 bilhões de litros. O patrimônio líquido foi de US\$ 334 milhões, e as reservas disponíveis atingiram US\$ 200 milhões.

A Cooperativa atua no mercado internacional, mas tem no consumo australiano seu foco principal, obtendo faturamento de US\$ 468 milhões nesse mercado, em 2002. No mercado internacional, atenção especial é dada ao Japão, onde mantém escritório de representação. Em 2000, criou a divisão MG Nutricional, visando a fortalecer sua participação fora da Austrália. Essa divisão tem atuado ofertando produtos lácteos de alto

valor agregado, em consonância com as características detectadas pela empresa, que vislumbra crescimento de mercado mundial para produtos mais elaborados.

A Cooperativa entende que, para manter preços atrativos e rentabilidade para os investimentos feitos por seus cooperados, torna-se necessário agregar valor ao leite. Isso somente é possível por meio de crescimento contínuo da Cooperativa, com o propósito de ganhar escala nos processos de produção e de distribuição. Além disso, reconhece a necessidade de fixação de sua marca e do lançamento contínuo de novos produtos bem como de inovações.

Em 2002, investiu US\$ 91 milhões na reformulação de processos produtivos, com a incorporação de novas tecnologias. Foram feitas aplicações também em logística e em capacitação. A manutenção de dispêndio a esse nível é considerada vital para a Cooperativa manter-se competitiva no mercado internacional e responder rapidamente às mudanças internas e externas.

A Cooperativa mantém um programa de qualidade próprio, visando à melhoria da qualidade do leite que recebe e dos procedimentos adotados no processamento e distribuição. Isso a levou a priorizar investimentos em tecnologia de informação, processo que está em curso.

Visando a gerar novos e inovadores produtos com o propósito de se fazer mais presente no mercado, a Cooperativa tem programa próprio de pesquisa e desenvolvimento, concentrado em ingredientes, queijos e nutracêuticos. Novas variedades de queijo recentemente desenvolvidas, por exemplo, foram sucesso comercial e representaram o crescimento da exportação da empresa em 2002. Isso se deu em função das inovações buscarem atender a características específicas dos consumidores. Considerando-se os mercados doméstico e externo, a companhia obteve faturamento de US\$ 170 milhões com a venda de ingredientes derivados do leite e de US\$ 22 milhões com a sua divisão.

Pontos em comum nos casos analisados:

Os seis casos de sucesso em cooperativismo de leite apresentados, demonstraram ter em comum os seguintes pontos:

- Reconhecimento do mercado global como indutor das mudanças organizacionais;

- Fusão e reorganização corporativa: busca de ganhos de escala;
- Investimento em pesquisa e desenvolvimento;
- Direito de propriedade claramente definido; e
- Administração profissional.

O Quadro 1 reproduz as características das cooperativas analisadas.

	Fon terra	Arla Foods	DFA	Cam pina	Fries land	MG
Faturamento Líquido (US\$ bilhões)	3,0	2,3	6,4	4,3	5,4	1,3
Número de Cooperados (mil)	13,0	13,9	24,1	6,8	11,5	11,5
Captação/ano (bilhões de Litros)	13,0	7,0	21,6	5,1	5,1	4,1
Empregados (mil)	20	19	*	6,9	16,8	*
Fusão/Aquisição/Aliança Estratégica após 1998	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Motivação						
▪ Ganho de Escala	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
▪ Competição Global	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Voto						
▪ Produção de Leite	Sim	Sim	Sim**	Sim	Sim	Sim
Origem Financiamento						
▪ Cooperado	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Distribuição de Sobras						
▪ Produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
▪ Ações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Programa de Qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Investimento em P & D	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Estratégia						
▪ Agregar Valor ao Leite	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Quadro 01– Principais Indicadores das Cooperativas Pesquisadas

Fonte: Dados da Pesquisa

Obs: * informação não disponível

** a conferir

6 Reflexões Sobre as Cooperativas Brasileiras

- Se as cooperativas originárias de países que protegem os seus mercados estão se fundindo, não seria mais premente essa ação no Brasil?
- Que estímulo tem hoje o cooperado no Brasil para investir seu capital em prol de novos investimentos a serem feitos pela cooperativa?
- O corpo responsável pela gestão da cooperativa está preparado para este novo cenário global?
- Quatro das três cooperativas analisadas estão instaladas no continente americano e explicitam ser prioridade atuar cada vez mais nesse mercado. Com que armas a cooperativa de leite brasileira irá se defrontar nessa competição?
- Qual o papel das Cooperativas singulares atualmente?