

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO – UFRGS/UNIVATES

**A PERCEPÇÃO DAS MUDANÇAS NUMA COOPERATIVA DE  
PRODUÇÃO DECORRENTES DA FORMAÇÃO DE UMA ALIANÇA  
ESTRATÉGICA: CASO DA COOPERATIVA DOS  
SUINOCULTORES DE ENCANTADO LTDA. COM A TETRA PAK**

**Mário Stockmann**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da UFRGS, Escola de Administração, em convênio com a UNIVATES, sob orientação do Professor Dr. Eugenio Avila Pedrozo e co-orientação da professora Dra. Tania Nunes da Silva.

Lajeado (RS), janeiro de 2002.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao professor orientador Dr. Eugenio Ávila Pedrozo e a co-orientadora professora Dra. Tania Nunes pela paciência, tolerância e estímulo.

À minha esposa, pela compreensão e palavras de carinho e conforto nas horas mais difíceis.

Aos colegas de turma de mestrado UNIVATES/PPGA pelo coleguismo e companheirismo.

Ao diretor Presidente da COSUEL Gilberto Antonio Picinini e ao Conselho de Administração bem como a todos os associados que contribuíram participando da pesquisa.

Aos Gerentes da COSUEL e da Tetra Pak que responderam a pesquisa.

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| LISTA DE FIGURAS.....                      | 06 |
| LISTA DE QUADROS.....                      | 07 |
| LISTA DE TABELAS.....                      | 08 |
| RESUMO.....                                | 09 |
| ABSTRACT.....                              | 10 |
| 1. INTRODUÇÃO.....                         | 11 |
| 2. OBJETIVOS .....                         | 14 |
| 2.1. Objetivo Geral.....                   | 14 |
| 2.2. Objetivo Específico.....              | 14 |
| 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....              | 15 |
| 3.1. Cooperativas.....                     | 15 |
| 3.1.1. O surgimento do Cooperativismo..... | 15 |
| 3.1.2. Administração.....                  | 16 |
| 3.1.3. Características.....                | 17 |
| 3.1.4. Estrutura de Poder.....             | 18 |
| 3.1.5. Estratégia Empresarial.....         | 20 |
| 3.2. Aliança Estratégica.....              | 21 |
| 3.2.1. Características.....                | 22 |
| 3.2.2. Formação.....                       | 24 |
| 3.2.3. Gestão da Aliança Estratégica.....  | 26 |
| 3.3. Mudança Estratégica.....              | 29 |
| 3.3.1. Estratégia e a Mudança.....         | 29 |
| 3.3.2. Cubo da Mudança.....                | 32 |
| 3.3.3. Modelo Teórico.....                 | 34 |
| 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....        | 36 |
| 5. ATIVIDADE LEITEIRA E A COSUEL.....      | 38 |

|  |     |
|--|-----|
| 5.1. Caracterização do Ambiente.....   | 38  |
| 5.1.1. Caracterização do Mercado do Leite.....                                       | 40  |
| 5.1.2. Caracterização da Embalagem do Leite Longa Vida.....                          | 50  |
| 5.2. COSUEL.....   | 51  |
| 5.2.1. Histórico.....  | 51  |
| 5.2.2. Administração da Cooperativa.....   | 55  |
| 5.2.3. Produtos e Atividades.....  | 56  |
| 5.2.4. Aspectos Organizacionais.....   | 57  |
| 5.2.5. Tecnologias Utilizadas.....   | 59  |
| 6. A ATIVIDADE LEITEIRA E A PARCERIA COSUEL/TETRA PAK.....                           | 66  |
| 6.1. O Início da Atividade Leiteira .....  | 69  |
| 6.1.1. O Desenvolvimento da Atividade Leiteira na Cosuel.....                        | 69  |
| 6.1.2. A Década de 80.....   | 71  |
| 6.1.3. A Década de 90.....   | 72  |
| 6.2. A Aliança Estratégica.....  | 74  |
| 6.2.1. Tipos de Alianças.....  | 76  |
| 6.2.2. Formação da Aliança.....  | 77  |
| 6.2.2.1. Repensar o Negócio.....   | 77  |
| 6.2.2.2. Modelar a Aliança.....  | 78  |
| 6.2.2.3. Estruturar a Aliança.....   | 79  |
| 6.2.2.4. Avaliar a Aliança.....  | 80  |
| 6.2.2.5. Gestão da Aliança.....  | 82  |
| 6.2.2.5.1. Natureza .....  | 83  |
| 6.2.2.5.2. Competência Essenciais.....   | 83  |
| 6.2.2.5.3. Mentalidade.....  | 84  |
| 6.2.2.5.4. Recursos.....   | 84  |
| 6.2.2.5.5. Coordenação Interfuncional.....   | 85  |
| 6.2.2.5.6. Rede de Alianças.....   | 85  |
| 6.2.3. Papel do Gerente da Aliança.....  | 86  |
| 6.2.3.1. Confiança.....  | 86  |
| 6.2.3.2. Monitoramento.....  | 87  |
| 6.2.3.3. Fluxo de Informações.....   | 87  |
| 6.2.3.4. Reavaliação.....  | 88  |
| 6.2.3.5. Relações Internas.....  | 88  |
| 6.2.3.6. Qualificação.....   | 88  |
| 6.3. Cubo da Mudança.....  | 89  |
| 6.3.1. Estratégia.....   | 89  |
| 6.3.1.1. Visão.....  | 90  |
| 6.3.1.2. Posições.....   | 90  |
| 6.3.1.3. Programas.....  | 91  |
| 6.3.1.4. Produtos.....   | 91  |
| 6.3.2. Organização.....  | 92  |
| 6.3.2.1. Cultura.....  | 92  |
| 6.3.2.2. Estrutura.....  | 92  |
| 6.3.2.3. Sistemas.....   | 93  |
| 6.3.2.4. Pessoas.....  | 93  |
| 6.4. A Dupla “Complexidade Cooperativa” na Percepção de Dirigentes e Associados..... | 94  |
| 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....   | 106 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... | 110 |
| 9. ANEXOS.....                      | 114 |

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Dupla complexidade de uma sociedade cooperativa .....                                      | 19 |
| Figura 2 – Cubo da Mudança .....  | 32 |
| Figura 3 – Modelo Teórico .....   | 34 |
| Figura 4 – Evolução das importações brasileiras de leite UHT (em milhões de litros) .....             | 45 |
| Figura 5 – Evolução da participação percentual do leite “C “ e do leite UHT no Brasil .....           | 47 |
| Figura 6 – Evolução da participação percentual do leite “C” e do leite UHT no Rio Grande do Sul ..... | 49 |

## LISTA DE QUADROS

|  |     |
|--|-----|
| <b>Quadro 1</b> – Percepção das mudanças causadas pela formação da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a COOTRIGO e com a Santa Clara .....        | 93  |
| <b>Quadro 2</b> - Percepção das mudanças causadas pela gestão da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.....           | 95  |
| <b>Quadro 3</b> - Percepção das mudanças causadas pelo papel do gerente da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara..... | 97  |
| <b>Quadro 4</b> - Percepção das mudanças causadas pelo Cubo da Mudança na aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.....  | 100 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabela 1</b> - Evolução das importações brasileiras de leite UHT (em milhões de litros) .....  | 44 |
| <b>Tabela 2</b> - Evolução da produção formal de leite UHT e pasteurizado tipo "A", "B" e "C" no Brasil (1990 a 1999) em milhões de litros..... | 46 |
| <b>Tabela 3</b> - Distribuição percentual da venda de leite "C" e leite UHT no Brasil .....   | 46 |
| <b>Tabela 4</b> - Evolução da produção formal de leite UHT e pasteurizado tipo "B" e "C" no RS (1990 a 1999) em milhões de litros .....         | 48 |
| <b>Tabela 5</b> - Distribuição percentual da venda de leite "C" e leite UHT no Rio Grande do Sul .....  | 48 |
| <b>Tabela 6</b> - Resultados operacionais da Unidade de Negócios Laticínios – Em R\$ .....  | 81 |
| <b>Tabela 7</b> - Leite recebido do quadro social da COSUEL no período 1996 a 2000 – Em litros .....  | 81 |



## RESUMO

O principal objetivo deste trabalho foi de estudar o caso da COSUEL – Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda., na unidade de negócios laticínios a qual em busca de uma resposta às mudanças de mercado, efetuou uma aliança estratégica com a Tetra Pak (fabricante das embalagens e detentora da tecnologia de envase do leite longa vida). Numa primeira etapa, buscou-se caracterizar as mudanças do ambiente que forçaram esta aliança.

A partir deste cenário, procurou-se identificar as principais medidas adotadas pela COSUEL para formar aliança estratégica com a Tetra Pak. Finalmente, buscou-se descrever o processo de formação e gestão dessa aliança estratégica com base em Yoshino & Rangan (1996), a percepção dos gestores e associados das mudanças ocorridas na empresa com base em Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) e o modelo da dupla complexidade cooperativa de Pedrozo (1995). O modelo de aliança estratégica é uma resposta rápida para os principais desafios que as empresas possam enfrentar. No sistema cooperativista isto não é diferente mas é um processo de mudança cultural que envolveu toda a empresa iniciando na propriedade rural passando pela indústria e indo acabar no consumidor final. A estratégia da aliança permitiu à COSUEL melhorar a competitividade usando recursos limitados. Permitindo a ela remodelar, de forma empreendedora, suas estratégias para fazer frente à nova realidade mercadológica.

## **ABSTRACT**

The main purpose of this work was studying the situation of the dairy business unit at COSUEL – Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda., that responding to market changes had a considered business association with Tetra Pak (producer and packing technology holder of milk). In a first moment, the changes of the scenery that forced this alliance were established.

Once facing this new panorama, it was tried to identify the main employed measurements by COSUEL to form this strategic agreement with Tetra Pak. As a final point, the structured process of administration for that strategic agreement was described based on Yoshino & Rangan (1996), the associated and managers' perception of the changes in the company base on Mitzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) and the model of double cooperative complexity of Pedrozo (1995). The model of strategic association is a quick response for the main challenges that the companies can face. The cooperative union system follows the same idea. It was a process of cultural changes involving all the company, starting in the country area in rural properties, going through industry and ending up the end user. The alliance strategy allowed COSUEL to improve its competitiveness using limited physical and financial resources. Allowing also itself to remodel, in a enterprising way, its strategies to deal with a new market reality.

## 1. INTRODUÇÃO

A década de 90, do século XX, foi marcada por muitas mudanças no ambiente interno e externo do país: a inflação do período 1990 a 1993, as taxas de juros elevadas, o Plano Real e a taxa de câmbio valorizada, que dificultou o acesso à exportação e facilitou a importação de todo e qualquer tipo de produto.

Também podem ser mencionados outros fatos como por exemplo: as empresas competindo em um universo maior de concorrentes (globalização), as crises financeiras do México, da Ásia e da Rússia; e por fim, o maior endividamento das empresas com a desvalorização do real frente ao dólar, no final do ano de 1999, ocasionada pela facilidade do crédito internacional para financiamento da produção e pela necessidade de busca de novas tecnologias de produção para atender a uma nova realidade de mercado.

O setor de *agribusiness*, e os demais setores da economia, para fazer frente às grandes mudanças, passaram por um profundo processo de transformação, fruto das mudanças econômicas, políticas internas e da intensificação do processo de globalização. Muitas empresas tiveram que recorrer a fusões, aquisições e cisões para sobreviverem, enquanto outras conseguiram continuar independentes, permanecendo no mercado, investindo e crescendo. Nesta última situação se enquadra a Cooperativa dos Suinocultores de Encantado

Ltda., que de ora em diante, neste trabalho, será denominada apenas de COSUEL.

A COSUEL, nos anos 90, administrava um passivo elevado, em função da crise econômica dos anos 80. Devido a suas dificuldades financeiras, estava sendo negociada a sua incorporação pela Chapecó Alimentos S/A, no ano de 1989. Mas, neste mesmo ano, assumiu um novo grupo de administradores, que empreendeu um Programa de Reestruturação para recuperá-la. Este programa, que foi desenvolvido durante toda a década de 90, e continua em execução, recuperou a COSUEL, tornando-a mais competitiva. Assim, a cooperativa conseguiu maior participação no mercado interno pela melhora de sua estrutura de comercialização, bem como iniciou a sua participação no mercado externo com a exportação de cortes congelados de suínos efetuados pela unidade de suinocultura.

Na cadeia produtiva do leite ocorreram profundas transformações a partir de 1990, com o fim do controle estatal de preços ao produtor e ao consumidor e com a abertura comercial, permitindo que os investimentos no setor leiteiro passassem a ser bem mais atraentes.

Uma das estratégias da empresa, em 1997, foi uma aliança com a empresa Tetra Pak Ltda., produtora de embalagens cartonadas para acondicionamento de leite e sucos.

A COSUEL iniciou contatos junto à empresa Tetra Pak Ltda., em 1997, para realizar um teste de produção, com um pequeno produtor de leite adotando as embalagens cartonadas. Até aquele momento, a empresa Tetra Pak Ltda., não trabalhava com parceiros que produzissem pouca quantidade de leite, tanto que no estado do Rio Grande do Sul possuía apenas dois compradores: a Parmalt e a Elege.

A idéia surgiu da necessidade de mercado, que necessitava de um produto com características novas e o produto que a COSUEL produzia não encontrava aceitação pelo mercado, até porque tratava-se de um produto sem valor agregado e muito ofertado, causando uma margem de lucro negativa. Entretanto, o volume de produção da COSUEL (94.000 litros leite/dia), não era

suficiente para atender à produção de uma máquina de envase (120.000 litros leite/dia). Houve a necessidade da COSUEL procurar novos aliados para fornecimento do leite necessário para fazer frente à capacidade de produção da máquina. Os parceiros que se integraram ao projeto foram a Cooperativa de Getúlio Vargas e a Cooperativa de Santa Clara. Assim, por meio de uma aliança estratégica com a COSUEL, dispuseram de um produto que atendia as necessidades de mercado, beneficiando-se, com isso, da aliança e tornando-a viável sob o ponto de vista econômico.

A aliança com a Tetra Pak Ltda. foi a principal estratégia utilizada pela COSUEL no seu processo de reestruturação, no período de 1997 a 2000. Esta aliança será estudada neste trabalho, ou seja, a resposta que a COSUEL deu ao mercado e que impactou em toda a sua cadeia de produção de leite.

O percurso da implantação dessa nova tecnologia e o processo que se desenvolveu na COSUEL, após sua implementação, as mudanças e os resultados motivaram a elaboração desta pesquisa, dividida em seis capítulos: Introdução, Objetivos, Revisão Bibliográfica, Metodologia, Atividade Leiteira e a COSUEL, Atividade Leiteira e a Parceria COSUEL Tetra Pak, Considerações Finais, Referencias Bibliográficas e Anexos.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo geral**

Analisar a aliança estratégica com a Tetra Pak como principal estratégia utilizada pela COSUEL, no seu processo de reestruturação, no período de 1997 a 2000.

### **2.2. Objetivo específicos**

- Caracterizar as mudanças do ambiente externo que forçaram à reestruturação da cooperativa;
- Identificar as principais medidas do programa de reestruturação, incluindo a aliança Tetra Pak/COSUEL;
- Descrever o processo de formação dessa aliança estratégica;
- Verificar a evolução da implantação das medidas e os resultados obtidos com essa aliança;
- Verificar a percepção dos gestores e dos associados, a respeito da aliança.

## **3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Na revisão bibliográfica, primeiramente, se faz necessário conhecer o conceito de cooperativas partindo do seu surgimento, sua administração, suas características e a sua estrutura de poder. Logo após, identifica-se a Estratégia Empresarial, via aliança estratégica, com as suas características, sua formação e sua gestão. E, para finalizar, utiliza-se o Cubo da Mudança de Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000) para identificar a mudança estratégica.

### **3.1 Cooperativas**

#### **3.1.1 O surgimento do Cooperativismo**

Segundo Pedrozo (1991), o cooperativismo é praticado desde a antigüidade. Existem registros de iniciativa de cooperação datados de 326 a 426 D.C. na Palestina, no Império Babilônico, na Grécia, no Império Romano, Asteca e Inca.

Como marco do cooperativismo considera-se o movimento de um grupo de tecelões, que fundou uma cooperativa de consumo, denominada *Rochdale Society of Equitable Pioners*, em 1844 na Inglaterra, que tinha como objetivo melhorar a situação econômica dos seus associados. As suas atividades

baseavam-se nas seguintes características básicas: democracia, igualdade, socialização dos resultados, solidariedade, integração e educação cooperativista.

No cenário mundial, o órgão representativo do movimento cooperativista é a Aliança Cooperativista Internacional (ACI), com sede em Genebra (Suíça) fundada em 1895 e classificada como uma ONG (Organização Não-Governamental). A ACI mantém organizações representativas em quase todos os países do mundo. No Brasil é representada pela OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras.

No caso brasileiro, o marco histórico do cooperativismo foi a constituição da Associação Cooperativista da Companhia Telefônica de Limeira, em São Paulo, no ano de 1891 e da Companhia Militar de Consumo do Rio de Janeiro em 1894.

Segundo Pedrozo (1991), o cooperativismo, no Rio Grande do Sul, iniciou no ano de 1900, num congresso realizado em Santa Catarina da Feliz, onde o padre Teodoro Amstad expôs um projeto dos estatutos de uma sociedade civil de mútuo auxílio. Com a adesão de 400 participantes, iniciou-se o trabalho de fundação da entidade classista, denominada União Colonial ou *Baurverein*. Já o cooperativismo de produção iniciou-se com a criação da Cooperativa Agrícola Mista de Comercialização e Abastecimento de *Neu-Wueterberg*.

### **3.1.2 Administração**

O cooperativismo moderno é explicado e fundamentado nos chamados Princípios dos Pioneiros de Rochdale. Segundo Silva (1994: 15), a Lei 5764, de 16.12.1971, elaborada por uma comissão de cooperativistas nomeada pelo próprio governo da época, legitimou no Brasil os princípios acolhidos pela ACI, quais sejam: adesão livre, controle democrático, retorno pró-rata das operações, juros limitados ao capital, desenvolvimento da educação e a intercooperação.



A administração das cooperativas tem sua fundamentação legal no artigo 47 da lei 5.764. As cooperativas são administradas por uma Diretoria ou Conselho de Administração, ambos eleitos pela Assembléia Geral, obedecendo os princípios cooperativistas (um homem, um voto). Cabe ainda à assembléia, eleger o Conselho Fiscal, que é responsável pela fiscalização dos atos de gestão do Conselho de Administração e subordinado unicamente à Assembléia Geral.

### **3.1.3 Características**

As cooperativas atuam nos mais variados setores da economia; setores de consumo, produção agropecuária, moinhos e panificação, saúde, crédito, transporte, pesca, seguros, etc.

Segundo Silva (1994: 11), as cooperativas se caracterizam por ser um “sistema econômico-social”, que visa o bem-estar e a paz social dos produtores e seus associados e não têm por objetivo somente o lucro (sobra). Para Lazzarini, Bialoskorski Neto & Chaddad (1999), as cooperativas, muitas vezes, são confundidas com organizações sem fins lucrativos. As cooperativas, assim como as organizações sem fins lucrativos, buscam o bem estar de seu quadro de sócios, mas nas cooperativas o resultado (sobras operacionais) são uma condição necessária, mas não suficiente para aumentar o bem estar dos associados.

Outro discurso possível é a diferença entre cooperativas e não-cooperativas, que está no modo de formação da sociedade. Nas cooperativas, a formação é por pessoas, ou seja; cada associado, independente da sua participação econômica, tem direito a um voto nas assembleias (Silva 1994: 11). E o direito ao controle não é proporcional ao capital, assim como é nas não-cooperativas. As cooperativas têm grande número de proprietários e a adesão é livre. E, no caso de crises econômicas, as cooperativas não estão sujeitas à falência. O capital fornecido pelo associado à cooperativa (quota-parte) não é remunerado e nem tem liquidez para permitir a sua troca rápida e a baixo custo. Segundo Lazzarini, Bialoskorski Neto & Chaddad (1999), os resultados nas

cooperativas (sobras), retornam aos associados na razão direta de sua participação na entrega da produção e/ou consumo.

Pedrozo (1991), aponta que o associado de uma cooperativa possui o direito de votar e ser votado, participar de todas as operações da cooperativa, receber retorno proporcional no final de ano, examinar livros e documentos, convocar a assembléia caso seja necessário, pedir esclarecimentos ao Conselho de Administração, opinar e defender suas idéias e propor ao Conselho de Administração ou à Assembléia Geral medidas de interesse da cooperativa, entregar toda a produção à cooperativa, pagar suas cotas-partes em dia, aumentar o seu capital na cooperativa, acatar decisões da maioria da Assembléia Geral, votar nas eleições da cooperativa e cumprir seus compromissos com a cooperativa.

#### **3.1.4 Estrutura de Poder**

No cooperativismo, pelo seu sistema de tomada de decisão em que cada cooperado representa um voto, independente de sua participação no capital da cooperativa ou no seu movimento enquanto produtor, deixa com igual poder de influência nas decisões tanto um cooperado altamente atuante quanto um outro com eventual participação nos negócios.

A cooperativa é composta pelo Conselho de Administração, órgão diretivo e executivo, a quem cabe dirigir e administrar a cooperativa e pelo Conselho Fiscal, órgão permanentemente encarregado de verificar o bom manejo econômico-financeiro da cooperativa e a quem cabe a supervisão do cumprimento de todas as normas internas. A gerência fica sob a supervisão do Conselho de Administração e trata dos negócios ordinários e normais das cooperativas.

Neste modelo de poder, pode ocorrer que pessoas merecedoras de confiança dos associados sejam eleitas, mas podem não ser, necessariamente as mais capacitadas para dirigir e administrar uma cooperativa ou controlá-la adequadamente.

Segundo Pedrozo (1995: 305), as cooperativas agropecuárias (sociedade cooperativa na Figura 1) enfrentam o problema da dupla complexidade, porque no seu relacionamento com o associado devem seguir os princípios de solidariedade cooperativa (“solidariedade cooperativa” na Figura 1), enquanto que na gestão cotidiana devem ser organizadas nos moldes de uma empresa privada denominada na Figura 1 como “empresa cooperativa”. A “empresa cooperativa” (perspectiva mais empresarial) e a “solidariedade cooperativa”, cada uma delas divididas em várias partes, se retroalimentam, formando um sistema denominado “sociedade cooperativa”. Essa conciliação de interesses econômicos e sociais, associada à prática democrática requerida para as cooperativas, gera um processo de decisão muito lento, muitas vezes inadequado para enfrentar as rápidas mudanças dos dias de hoje.

**Figura 1** – Dupla complexidade de uma sociedade cooperativa



**FONTE:** ADAPTADO DE PEDROZO (1995: 305).

Na qualidade de “empresa cooperativa” a sociedade cooperativa funciona seguindo uma lógica de mercado, buscando resultados econômico-financeiros. Entretanto, no que diz respeito à “solidariedade cooperativa”, está presente a especificidade de uma sociedade cooperativa, na qual o associado ocupa um papel central, devendo respeitar os princípios do cooperativismo. Os associados são dependentes (dependem das duas perspectivas para poder sobreviver) e o desafio é conviver com duas lógicas distintas - econômica e social - na mesma organização, segundo Pedrozo, 1995.

Devido à dupla complexidade das sociedades cooperativas, elas podem enfrentar diversos problemas, tais como, lentidão nas decisões, falta de competência administrativa dos dirigentes, centralização de poder, rodízio do poder entre um grupo de associados, remuneração demasiada dos dirigentes, motivando-os a serem assalariados ao invés de produtores, pouca participação dos associados nas assembleias, falta de planejamento de longo prazo, excesso de concessão de créditos e decisões de investimentos, fatores inviáveis do ponto de vista econômico-financeiro.

Dentro deste contexto, observa-se serem propícias as condições de determinados grupos se aproveitarem do poder e o utilizarem em benefício próprio. Normalmente, no caso das cooperativas agropecuárias, estes grupos são formados pelos grandes produtores, notadamente capitalistas. São os que realmente participam da vida política da cooperativa, revertendo esta participação em vantagem econômica para si. Não é fato incomum que um mesmo grupo de dirigentes continue na gestão da cooperativa por várias décadas.

Nas empresas privadas que atuam no mesmo setor, o objetivo de lucro leva-as a se estruturarem segundo o modelo de racionalidade técnica (tomada de decisão técnica) e racionalidade econômico-financeira, “onde a tomada de decisão é feita por técnicos especialistas e acionistas, respectivamente”. Esse modelo procura propiciar as condições necessárias, por intermédio de uma estratégia adequada, para que a empresa privada atinja o objetivo proposto, que é o lucro.

### **3.1.5 Estratégia Empresarial**

Para que uma organização realmente possa sobreviver deve responder perguntas essenciais sobre a sua missão e seus objetivos, que segundo Antonialli (2000:142/143) são: o que queremos ser? E como passar do que somos para o que queremos ser?

A decisão, segundo Antonialli (2000:143), passa pela configuração e direção dos recursos, de maneira a otimizar a consecução dos objetivos. Este

processo é caracterizado por três níveis de decisões: estratégica, tática e operacional, que são interdependentes e complementares. As decisões estratégicas dizem respeito à direção que a organização como um todo deverá tomar, enquanto que a decisão tática (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, que abrange decisões administrativas e operações e visa a eficiência da organização.

O planejamento estratégico, segundo Antonialli (2000:143), caracteriza-se por ser um processo de longo prazo, que lida com decisões de efeitos duradouros e mais difíceis de serem modificados. São elas que mais afetam as atividades da organização, pois dizem respeito à formulação dos objetivos quanto à escolha de meios para atingi-los. O planejamento estratégico é a técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, mediante esta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir, para aproveitar as oportunidades e evitar os riscos do mercado.

É necessário entender e gerenciar o processo de adição de valor, verificando os pontos fortes e fracos da organização por meio da análise do ambiente, podendo para isto verticalizar a produção, sem necessariamente construir fábricas, por meio da coordenação com outras empresas, via *joint ventures* e outras alianças estratégicas.

### **3.2 Aliança estratégica**

Uma resposta direta aos principais desafios que os parceiros enfrentam dentro da concorrência global, segundo Yoshino & Rangan (1996), é uma aliança estratégica. Para identificar uma aliança estratégica se faz necessário conhecer as suas características, a sua formação e a sua gestão.

### 3.2.1 Características

A aliança estratégica deve ser vista como um dos instrumentos gerenciais alternativos, altamente flexível, cuja eficácia é determinada por uma série de contingências. Segundo Cabral (1999: 131), a aliança estratégica de uma companhia pode ser explicada por dois fatores: o primeiro é uma resposta estratégica para mitigar e gerenciar incertezas competitivas e interdependências de recursos. O segundo apóia-se na teoria dos custos transacionais, onde as alianças estratégicas se justificam como resposta às condições em que as transações não podem ser conduzidas por meio de contratos de mercado, mas que os custos de transação não são tão altos, a ponto de demandarem organização interna. A aprendizagem (intencional e planejada ou não), a criação da legitimidade e a rápida entrada no mercado, são algumas das principais vantagens estratégicas das alianças.

Segundo Drucker (1992: 189), uma aliança pode ser o único caminho para se obter tecnologias novas distintas e estrangeiras. De posse destas, as empresas podem rapidamente atingir um nível de competitividade adequada ao ambiente em que atuam.

Para Cabral (1999: 133), existem dois tipos de alianças: as alianças contratuais, que são qualquer tipo de relacionamento cooperativo entre duas ou mais firmas, cujo propósito é desenvolver, projetar, manufaturar, comercializar ou distribuir produtos e serviços, e onde relacionamento é administrado por meio de contrato; e a *joint venture*, que utiliza a mesma definição e se difere da anterior pelo fato de criar uma organização separada para administrar o relacionamento com um time próprio, que se reporta ao conselho de diretores, composto por representantes dos parceiros da empresa.

Já Yoshino & Rangan (1996: 5) apontam que uma aliança estratégica possui simultaneamente três características:

a) as empresas que se unem permanecem independentes após a formação da aliança;

b) as empresas parceiras compartilham dos benefícios da aliança e controlam o desempenho das tarefas especificadas;

c) as empresas parceiras contribuem continuamente em uma ou mais áreas estratégicas cruciais.

A formação de uma aliança para Cabral (1999: 144) tem o objetivo de explorar economias de escalas; ter baixo custo de entrada em novos mercados; ter baixo custo de entrada em novos segmentos de indústria e em novas indústrias; aprender com os concorrentes; gerenciar a incerteza estratégica; gerenciar custos, compartilhar riscos e facilitar o conluio tácito ou explícito.

O que difere uma aliança estratégica de uma simples transação de mercado é que os parceiros assumem algum tipo de compromisso e, por sua vez, recebem a garantia em relação a sua conduta futura. Os parceiros suprem as carências uns dos outros.

Para Yoshino & Rangan (1996: 20) existem quatro tipos possíveis de aliança estratégica:

a) Pró-competitiva - com relações entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, entre fabricantes e seus fornecedores e distribuidores;

b) Não-competitivas - com relações entre empresas de ramos de negócios não-concorrentes;

c) Competitivas - com relações entre empresas onde os parceiros tendem a ser concorrentes diretos no mercado do produto final;

d) Pré-competitivas - com relações entre empresas de ramos de negócios diferentes, geralmente não-relacionados, para trabalhar em atividades bem-definidas.

Uma aliança estratégica vincula facetas específicas das atividades-fins de duas ou mais empresas. Uma aliança pode assumir várias formas, que vão do simples contrato à *joint venture*.

De acordo com Oliveira, Drummond & Rodrigues (1999: 102) existem quatro maneiras de uma *joint venture* ser formada. A primeira, chamada de adoção, refere-se à aquisição de parte da propriedade de uma empresa pequena e empreendedora; a segunda, denominada renascimento, diz respeito à transferência de tecnologia de um parceiro estrangeiro a uma empresa doméstica que se encontra em dificuldades, havendo nesse caso, participação de ambas na propriedade. A terceira é a procriação e acontece quando uma empresa inteiramente nova é resultante do *know-how* técnico e/ou mercadológico dos parceiros; finalmente, a última, é a laços familiares, quando fornecedores reúnem-se para formar uma nova empresa ou um produtor adquire parte da propriedade de um fornecedor.

Para Yoshino & Rangan (1996: 6) aquisições, fusões, acordos de licenciamento e franquias não são exemplos de alianças, pois não exigem transferência contínua de tecnologia, assim como licenciamentos cruzados que envolvem o intercâmbio contínuo da tecnologia, mas não o controle compartilhado das tarefas ligadas à tecnologia. O caso em estudo aqui também não é de *joint venture* e sim de uma aliança estratégica, sendo importante, inicialmente, compreender como é formada uma aliança estratégica.

### **3.2.2 Formação**

Segundo Yoshino & Rangan (1996: 93), a formação de uma aliança estratégica passa pela seguinte rota :

- Repensar o negócio, reavaliar o ramo de atividade, avaliar o modo de concorrer e procurar oportunidades para melhorar a posição competitiva;
- Modelar uma aliança estratégica, através de uma desintegração da cadeia de valor (avaliação de cada uma das atividades de valor



da empresa, com vistas a determinar o que pode ser atribuído a outras empresas, sem colocar em risco a estratégia de longo prazo), a reconfiguração da cadeia de valor (a manutenção das atividades internas de que a empresa extrai sua principal vantagem competitiva e a distribuição das demais), alavancagem interna e recursos aliados (quando há uma distribuição das tarefas para os aliados há uma liberação de recursos que estavam comprometidos com estas operações), criação de posições de recuo (múltiplas alianças intercambiáveis para uma determinada função, com o fim de evitar problemas de produção) e conservar as opções estratégicas (a empresa deve manter as suas opções estratégicas como defesa contra a eventualidade de o aliado tornar-se adversário);

- Estruturar uma aliança, cujo sucesso dependa unicamente da habilidade dos administradores em conseguir o que querem de relações ambíguas;
- Avaliar as alianças, gestão continuada e a intervenção oportuna, com o intuito de atender a expectativa da aliança. Aprender com a aliança para outras, futuras, repensando a estratégia baseada em alianças.

Para Harbison & Pekar Jr. (1999: 109), a formação da aliança segue quatro estágios: identificação, avaliação, negociação e implementação. Esses quatro estágios estão divididos em oito passos práticos e viáveis:

- Definir estratégias e objetivos. As empresas procuram definir o que estão procurando;
- Selecionar os parceiros, assumindo uma postura ativa e não reativa. Permite descartar parceiros inadequados e estudar a fundo as forças dos parceiros em vista e as opções que a escolha de diferentes parceiros ofereceriam;
- Avaliar os fatores negociáveis e a alavancagem. Os parceiros potenciais determinam o que têm a oferecer e o que desejam receber;
- Definir as oportunidades, sendo que à medida que as empresas dependem cada vez mais de alianças para o crescimento e para geração de receita, essa questão se tornará cada vez mais importante;

- Avaliar o impacto sobre os acionistas. Esta avaliação deve ser ampla, abrangendo não apenas as preocupações das partes claramente envolvidas (investidores, trabalhadores, fornecedores e clientes), mas também sindicatos e órgãos reguladores;
- Avaliar o poder de barganha, definir a contribuição das capacidades e dos processos, proteger os recursos centrais, conhecer os antecedentes do parceiro, o porquê do interesse pela aliança, avaliar a dimensão de recursos e o compromisso do parceiro;
- Planejar a integração de modo que atenda às necessidades da aliança e não as dos parceiros. Designar gerentes competentes para aliança, ligando rigorosamente os objetivos estratégicos aos orçamentos e recursos e definir claramente os procedimentos de dissolução;
- Implantação, com uma estrutura organizacional flexível e enxuta, baseando a sua estrutura e os processos de aliança em estratégias de aliança e nos requisitos. Acompanhar as reações dos concorrentes e da aliança, elaborar programações detalhadas e ferramentas de avaliação, com revisão periódica e contar com comunicação aberta.

### **3.2.3 Gestão da aliança estratégica**

Segundo Yoshino & Rangan (1996: 133), a gestão de alianças entre empresas é assolada pela ambigüidade das relações, pelas tensões associadas à necessidade de equilibrar cooperação e concorrência, pelas mentalidades gerenciais que desconhecem e com freqüência desconfiam dos elos entre organizações, pelos inúmeros detalhes que precisam ser geridos e pela falta de reconhecimento dos complexos vínculos existentes entre estratégias, estruturas e sistemas, tanto das empresas participantes quanto da aliança.

A gestão das alianças envolve uma compreensão clara e estratégica sobre:

- A natureza, o âmbito, a importância e o provável caminho evolutivo da aliança, que deverá penetrar em todos os níveis da organização;
- Os aspectos relacionados à proteção e à ampliação das competências essenciais da empresa, por meio do uso eficaz de aliança;
- A necessidade de alterar a mentalidade dos gerentes designados para a aliança, comunicando-os sobre o posicionamento estratégico da empresa em relação à aliança;
- As necessidades de recursos para a aliança freqüentemente demandam gastos adicionais ligados à sua implementação;
- A necessidade de assegurar coordenação interfuncional, que vão das habituais às estratégicas;
- O potencial de evolução da rede de alianças e a extraordinária complexidade de coordená-la. A alta administração é responsável pelo reconhecimento do potencial que tem uma aliança estratégica de criar, com o tempo, uma rede de relações que exija um encargo de gestão bem mais complexo do que o necessário às alianças individuais.

Dentro do processo de implantação de aliança estratégica existe uma pessoa que é muito importante para o seu êxito: é o gerente de aliança. Segundo Yoshino & Rangan (1996: 157), a tarefa do gerente de aliança é:

- Fixar o tom correto, conseguir a confiança no interior de uma empresa e a confiança entre uma empresa e sua parceira. O gerente é responsável pela criação e preservação de ambas;
- Monitoramento das contribuições dos parceiros, em recursos humanos, financeiros e materiais. O grau de atendimento às obrigações para com a aliança é a prova mais tangível de um compromisso e por isso é crítica a monitoração das contribuições do parceiro;
- Reconhecimento da importância dos fluxos de informações. Os gerentes devem assegurar, entre os parceiros, o fluxo suave e cadenciado da

informação crucial para o êxito das alianças; gerir com máximo cuidado o fluxo de informações, resguardando as posições competitivas das respectivas empresas e explorar as oportunidades extraordinárias de aprendizado com os parceiros, além de gerir em proveito próprio o fluxo de entrada de informações;

- Reavaliação da viabilidade estratégica. Cabe ao gerente da aliança avaliar continuamente as posições competitivas estratégicas para identificar a necessidade ou viabilidade de sua aliança;
- Reconhecimento da importância das relações internas. A aliança é implementada com o envolvimento ativo de pessoal de vários níveis da organização. O gerente da aliança deve dispor do apoio necessário à concretização das várias contribuições esperadas nas várias atividades de valor;
- Qualificações para o cargo. O gerente da aliança deve possuir um claro entendimento da atividade-fim de uma aliança e estar familiarizado com a estrutura e a economia do ramo, com a posição da empresa em relação aos principais concorrentes e com a estratégia da empresa no ramo em questão. Além disso, o gerente eficaz conhece o funcionamento de cada uma das áreas funcionais primordiais da empresa e está intimamente familiarizado com a organização e o pessoal da empresa.

Dentro desse mesmo contexto para Yoshino & Rangan (1996: 183), o papel da alta administração na gestão e implantação de alianças estratégica é:

- Designação de um gerente de aliança;
- Formulação de uma estratégia aliada, que regule a formação e estruturação das alianças e envolvimento pessoal no processo de gestão das alianças. O constante envolvimento da alta administração com uma aliança sugere que a empresa confere muita importância à relação. A ligação pessoal ao projeto confere um compromisso organizacional e é mais que simbólico, pois galvaniza o apoio dos níveis inferiores, desde o gerente da aliança aos gerentes operacionais da primeira linha. O mesmo envolvimento pode, também, propiciar oportunidades para identificar novas áreas de cooperação e a disciplina leva os

parceiros a avaliar periodicamente uma aliança, sem a qual pode ocorrer o término das alianças;

- O gerente tem a responsabilidade definitiva de decidir quando e como descontinuar a associação;
- Alocação de recursos para as alianças. A alta administração decide o nível de alocação de recursos para uma aliança;

Com a identificação dos pontos fortes e fracos da organização, utilizando a análise do ambiente, verifica-se a necessidade de criação de um novo produto, bem como a sua rápida entrada no mercado, para poder atingir um nível de competitividade adequado ao ambiente em que atuam. A resposta para esta necessidade é uma aliança estratégica, que possibilite rapidamente desenvolver, projetar, manufaturar e comercializar o novo produto. O novo produto, bem como a aliança estratégica com uma ou mais organizações, força uma grande mudança na estratégia da organização.

### **3.3 Mudança estratégica**

Com o passar dos anos, novos arranjos e novas estratégias fazem-se necessárias, à medida que os padrões de concorrência, cooperação e inovação mudam. Para identificar os princípios que norteiam a mudança estratégica nas organizações é preciso buscar os conceitos relativos à estratégia e potencialmente associá-los com a mudança, como por exemplo ocorre com o Cubo Estratégico da Mudança, de Mintzberg, Ahlstrand Lampel (2000).

#### **3.3.1. A Estratégia e a Mudança**

Os anos 90 foram o marco divisor entre a economia protecionista do governo federal para as empresas nacionais e a economia aberta. Iniciou-se, nesta década, uma nova economia caracterizada pela crescente globalização,

formação de blocos econômicos e redução de barreiras nacionais ao comércio internacional. As empresas precisavam, urgentemente, serem reinventadas a fim de concorrerem em um novo mundo. Segundo Oliveira (1993), a redução da demanda, a maior exigência dos consumidores, o desenvolvimento tecnológico e outras tendências requereram revisão das estratégias. O mundo passou muito rapidamente de uma era de produção em massa para uma nova era de produtos desenvolvidos para as necessidades do mercado. Nesse novo modelo, para Morris (1994), a empresa deve buscar ser mais competitiva, pois é o fator mais importante nas transações empresariais.

Para que a organização passe a ser mais competitiva deve passar por mudanças significativas e elas somente ocorrem quando a cúpula da empresa identifica estas necessidades e as coloca em prática. Para que ocorram as mudanças, muitas vezes há a necessidade de troca dos líderes, que para Drucker (1995: 77) são pessoas que têm conhecimento e o aplicam. A esse respeito, Porter (1999: 69) menciona que líderes são pessoas com capacidade de desenvolver estratégias nítidas; são pessoas que possibilitam o desenvolvimento de atividades, o modo de concorrer, de procurar oportunidades, de fazer as escolhas, de rever seus processos, de reavaliar suas estruturas organizacionais, de repensar suas opções estratégicas e de saber dizer não.

Com a ajuda de seus líderes, as empresas têm buscado as suas soluções via mudança de estratégia que, segundo Porter (1999: 63), significa criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. Então, a estratégia das companhias é escolher atividades diferentes daquelas dos rivais, ou ainda escolher o que não fazer. Estratégia é a criação de compatibilidade entre as atividades das empresas. Seu êxito depende do bom desempenho de muitas atividades e não apenas de poucas e da integração entre elas. A essência da formulação da estratégia consiste em enfrentar a competição.

Segundo Minzberg, Ahlstrand & Lampel (2000: 17 - 21), estratégia não é um plano ou algo equivalente, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali. A estratégia requer uma série de definições, mas existem hoje, algumas áreas gerais de concordância a respeito

da natureza da estratégia. Para o autor, estas áreas são relacionadas com a organização e o ambiente, a complexidade da estratégia, o bem estar geral da organização, o conteúdo e o processo, os níveis onde ocorrem a estratégia e os diversos processos de pensamento.

Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000: 22) alertam que para cada vantagem associada à estratégia existe uma desvantagem associada. Assim, como a estratégia fixa a direção, ela esconde os possíveis perigos em potencial. Como ela focaliza o esforço, o pensamento único é preponderante, não existindo uma visão periférica para abertura de novas possibilidades. Como ela define a organização pode-se correr o risco de simplificá-la, perdendo-se assim a rica complexidade do sistema. E a consistência pode gerar falta de criatividade, pois ela floresce na inconsistência.

Dentro da visão estratégica da empresa um dos primeiros passos que o líder deve tomar, segundo Kotler (1993: 20), é identificar o *portfólio* de negócios-chave que constituem a empresa. Segundo esse autor, um *portfólio* de negócios são os diversos negócios e produtos que constituem uma empresa. O melhor *portfólio* de negócios é aquele que se adapta às forças e fraquezas da empresa diante das oportunidades do ambiente. A empresa deve analisar seu *portfólio* de negócios atual e decidir quais negócios devem receber maior ou menor volume de investimento e desenvolver estratégias de crescimento para adicionar novos produtos ou negócios ao *portfólio*.

Ainda segundo Kotler (1993: 20-21), uma vez identificados os negócios-chave da empresa estes são chamados de Unidades Estratégicas de Negócios. A Unidade Estratégica de Negócios é uma unidade da empresa que tem uma missão separada e objetivos separados e que pode ser planejada independentemente de outros negócios. Esta Unidade Estratégica de Negócios pode ser uma divisão da empresa, uma linha de produtos dentro de uma divisão ou, em alguns casos, um único produto ou marca.

Para Cabral (1999: 145), uma estratégia de cooperação mútua ou a formação de alianças como estratégia de competitividade, poderá ajudar não somente a melhorar os resultados econômico-financeiros da organização, como

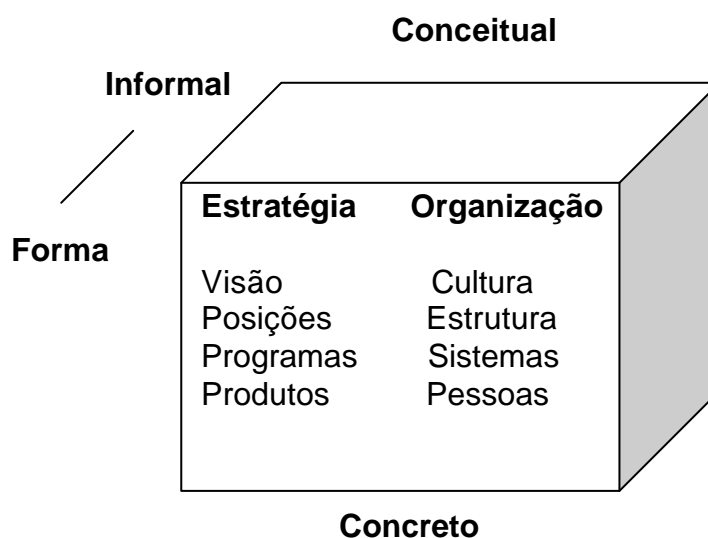
também, a adquirir as competências centrais complementares necessárias à sua sobrevivência.

A estratégia, pela sua natureza integrativa e global pode provocar várias mudanças simultaneamente numa organização, o que levou Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a propor o Cubo da Mudança.

### 3.3.2 Cubo da Mudança

Para Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000: 238/240) existem vários meios de auxiliar os executivos a realizar as mudanças em suas organizações. Segundo o autor as mudanças não deveriam ser “gerenciadas”, quando esta palavra é usada para identificar forçar, fazer acontecer. Então, a melhor maneira de gerenciar as mudanças segundo o autor é permitir que elas aconteçam. Para o autor a primeira pergunta é: o que pode ser mudado numa organização? E para poder colocar a mudança em perspectiva ele concebeu a idéia de um cubo. O Cubo mostra duas importantes dimensões da mudança, como pode ser observado na Figura 2.

**Figura 2 - Cubo da Mudança**



FONTE : MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL , (2000: 239)



Pela perspectiva do Cubo pode-se constatar que estratégia e organização podem variar entre o altamente conceitual, ou abstrato, e o concreto, ou tangível.

Uma organização pode mudar facilmente um único produto ou indivíduo. Mas, mudar uma visão ou estrutura sem mudar mais nada é tolice, apenas um gesto vazio. Observando a Figura 2, verifica-se que para poder realmente obter um resultado significativo é necessário considerar duas importantes dimensões de mudanças: a organização (à direita da Figura 2), o estado em que ela se encontra; e, a estratégia (à esquerda da Figura 2), a direção para o qual uma organização está voltada.

Para o autor, as mudanças sérias em organizações incluem o Cubo inteiro: estratégia e organização, do mais conceitual ao mais concreto, formal e informal.

As mudanças nas organizações podem ser tanto micromudanças que são focalizadas dentro da organização como macromudanças que visam ou afetam a organização inteira.

A mudança planejada é programática: existe um sistema ou conjunto de procedimentos a serem seguidos, que vão de programas de melhoria da qualidade e treinamento (micro) até os programas de desenvolvimento organizacional e planejamento estratégico (mais macro).

A mudança conduzida é guiada por um indivíduo ou grupo pequeno, usualmente numa posição influente de autoridade, que supervisiona a mudança e garante que ela aconteça (racionalização e reestruturação e revitalização).

A mudança evoluída é orgânica e ela acontece, ou pelo menos é guiada por pessoas que ocupam posições de autoridade significativa em lugares obscuros da organização.

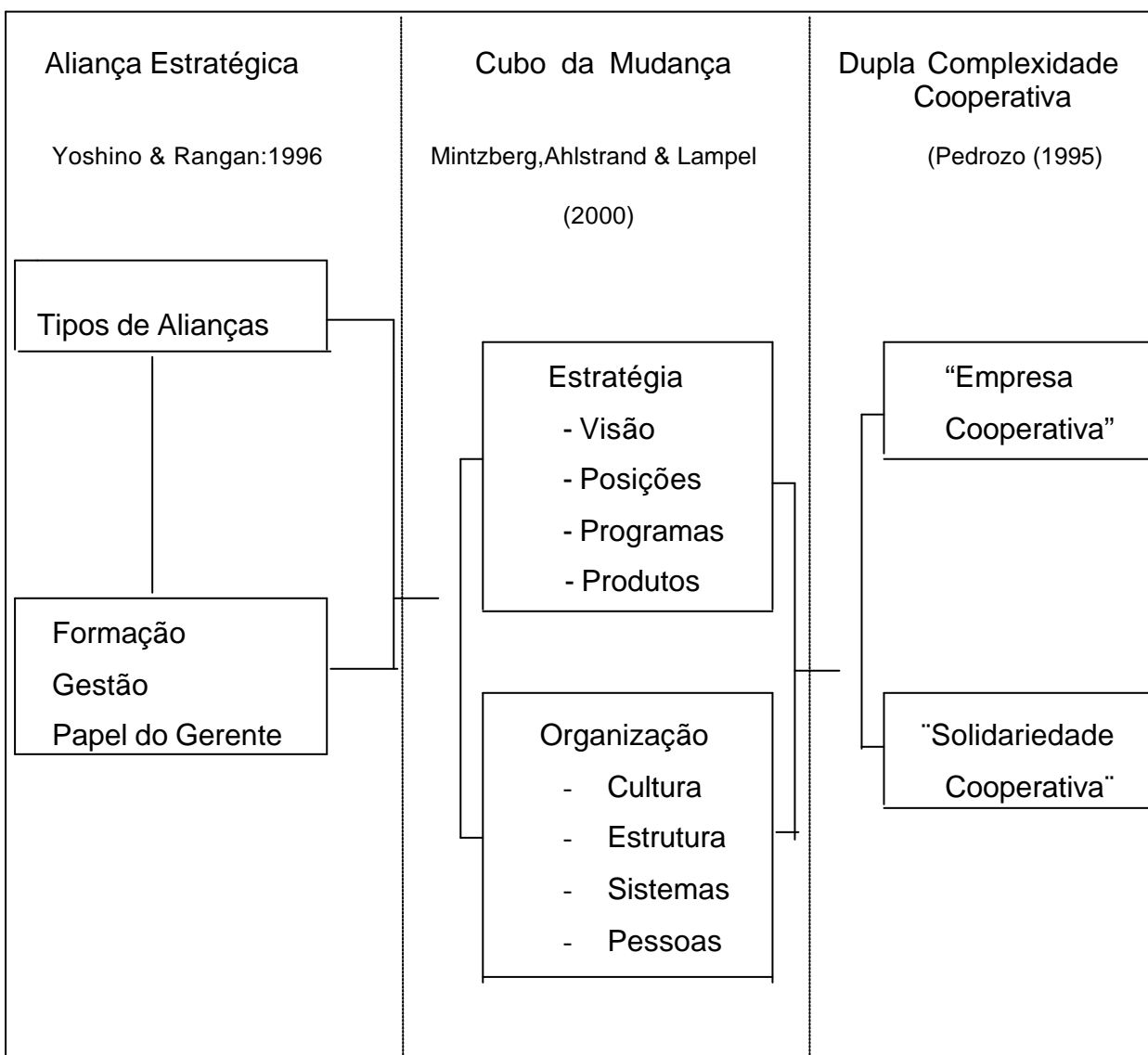
Portanto, sob a perspectiva do autor, é necessário que as mudanças ocorram em conjunto (o Cubo inteiro) para que se atinja os resultados desejados em qualquer tipo de organização. As estratégias vinculadas a uma real e objetiva

organização requerem constante e apropriada revisão de procedimentos que, em um todo planejado, revertem em resultados positivos.

### 3.3.3 Modelo Teórico

No Figura 3, a seguir, apresenta-se a construção do desenho teórico do presente estudo, ou seja como estão articuladas entre si as abordagens teóricas que serão usadas no estudo de caso da COSUEL .

**Figura 3 - Modelo teórico.**



As três abordagens principais deste trabalho, portanto, são: a Aliança Estratégica, o Cubo da Mudança e a Dupla Complexidade Cooperativa.

Inicialmente é descrita a aliança estratégica, onde identifica-se o tipo de aliança e as suas fases; a formação da aliança, gestão da aliança, o papel do gerente da aliança e o papel da alta administração da aliança (Figura 3). Destas quatro fases, somente três serão desenvolvidas. O papel da alta administração não será desenvolvido porque se confunde com o papel do gerente da aliança e está ligado diretamente com o da dupla complexidade cooperativa.

A aliança estratégica acarreta mudanças em toda a organização e estas mudanças são analisadas utilizando-se o Cubo da Mudança, que permite visualizar duas importantes dimensões de mudanças; a estratégia (visão, posições, programas e produtos) e a organização (cultura, estrutura, sistemas e pessoas).

Finalmente as dimensões e características do Cubo da Mudança serão analisadas em relação à dupla complexidade cooperativa. Os efeitos dessas características são analisados quanto à influência exercida por elas sobre a sociedade cooperativa, seja do ponto de vista mais econômico, afetando a “empresa cooperativa”; seja do ponto de vista mais social, afetando a “solidariedade cooperativa”.

## **4.PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Neste trabalho, optou-se por realizar um estudo de caso sobre a relação da Cosuel, cooperativa de produtores rurais e a Tetra-Pak, empresa fabricante de embalagens cartonadas, para acondicionamento de leite longa vida.

Um estudo de caso para GIL (1991) é definido como um conjunto de dados que descrevem um determinado processo, suas relações internas e suas fixações culturais. Numa instituição social é uma estratégia abrangente de pesquisa, pois possibilita a utilização de múltiplas fontes de evidências. Além disso, Yin (1994) recomenda sua utilização quando podem existir muito mais variáveis de interesse do que evidenciam os dados e quando se faz necessário realizar desenvolvimento prévio de proposições teóricas, a fim de guiar a coleta e a análise dos dados. Portanto, o estudo também terá uma natureza exploratória e está alicerçado em entrevistas “em profundidade” e semi elaboradas.

Segundo Body et al. (1989) entrevista “em profundidade” é aquela conduzida sem um questionário formal, mas a partir de um roteiro básico, deixando o entrevistado bem a vontade para expor os tópicos abordados, facilitando a descoberta de fatores implícitos e determinantes dos fenômenos estudados.

O estudo de caso aqui proposto foi realizado na Unidade Estratégica de Negócios Laticínios em Arroio do Meio (RS), da COSUEL. Os dados primários

da pesquisa foram obtidos através de entrevistas “em profundidade” junto ao gerente da laticínios, gerente de fomento e gerente financeiro da COSUEL, que representam a organização cooperativa. Uma entrevista “em profundidade” com o gerente da Tetra Pak Ltda. no Rio Grande do Sul, para verificar a visão da aliada com relação à aliança estratégica com a COSUEL. E ainda foram selecionados 5 associados que ocupavam cargos políticos dentro da cooperativa, quando da negociação com a Tetra Pak, para verificação da sua visão com relação à aliança estratégica, também através de uma pesquisa “em profundidade”. Também foram escolhidos de forma aleatória 15 associados produtores de leite das regiões de bacia de leite, que representam juntamente com os associados ocupantes de cargos políticos o lado da “solidariedade cooperativa” tendo sido aplicado um roteiro de entrevistas semi-estruturada utilizando um questionário (Anexo 1).

Os dados secundários foram obtidos através de pesquisa em relatórios internos, atas, jornais, balanços, documentos internos da COSUEL e bibliografia sobre estratégias, cooperativismo e cooperativas.

A análise de conteúdo foi feita com os dados obtidos nas entrevistas realizadas junto aos associados (conselheiros, delegados e associados) e das entrevistas com os gerentes da COSUEL e da Tetra Pak Ltda.

## **5. A ATIVIDADE LEITEIRA E A COSUEL**

Os anos 90 do século XX ficaram conhecidos como os anos das grandes reestruturações ou mudanças. Foram anos marcados pelo esforço concentrado na busca da superação das dificuldades e adaptações à nova ordem econômica internacional, pois a década anterior ficou caracterizada pura e simplesmente pela palavra crise.

### **5.1. Caracterização do ambiente**

No ano de 1997, em pleno Plano Real (iniciado em 1º de julho de 1994), o Brasil mudou de forma definitiva, pois ingressou em uma era de estabilização de crescimento e distribuição de renda, quebrando finalmente, o círculo vicioso da recessão, da inflação e da concentração de renda. As duas formas de lutar contra a exclusão social adotadas pelo plano eram: a estabilidade da economia que possibilitava uma melhor distribuição da renda que a inflação havia corroído nos anos anteriores e, ao mesmo tempo, o crescimento econômico com o aumento da produção e do emprego. O aumento do poder de compra veio em seguida, associado à queda da inflação.

Dentro do país ocorria uma grande mudança, segundo Lhóz (1998), a lista das 500 maiores e melhores empresas do país no ano de 1997, era

composta de 170 empresas com controladores de capital externo, sendo que cinco anos antes, este número era de 142 empresas. O capital externo respondia por quase 37% das receitas desse grupo, quando em 1986, este número era de apenas 29%. No ano de 1997 trocaram de mãos (foram adquiridas pelo capital internacional) 204 empresas. Neste mesmo ano, o país recebeu, a título de investimentos externos, 18 bilhões de dólares. A entrada deste capital externo se deu para aquisição de empresas estatais (Programa Nacional de Desestatização), de empresas privadas nacionais, para ampliação de fábricas já existentes e para instalações de novas empresas. Este aumento da participação do capital externo estava vinculado exatamente à expectativa de aumento do poder de compra do consumidor (potencial crescimento da economia).

Segundo Lhóz (1998), o estoque de capital estrangeiro no Brasil até o ano de 1995 era de 42,5 bilhões de dólares, que representava todo o capital que entrou no país desde o início da industrialização. Somente em 1996 e 1997 entraram no Brasil 27 bilhões de dólares, que representaram 63,52% do que havia entrado até dois anos antes.

Todos estes números mostravam que a economia brasileira estava se transformando, e esta transformação também ocorreu na cultura das empresas que anteriormente tinham como concorrentes empresas instaladas no Brasil. Novos concorrentes mundiais surgiram em setores onde a concorrência existia somente entre empresas nacionais (globalização da economia). O novo ambiente de competitividade passou a ser extremamente acirrado com concorrentes de toda a parte do mundo, que utilizavam alta tecnologia e gestão muito profissionalizada.

Os produtos que as empresas foram obrigadas a colocar à disposição dos consumidores eram produtos com novos padrões de competição, inclusive padrões individuais impostos pelos novos entrantes (capital estrangeiro). Segundo Lhóz (1998), o ciclo de vida do produto no Brasil era de dez anos, passou para cinco anos e deverá cair mais ainda.

Os clientes, assim como os fornecedores e os concorrentes, não somente em nosso país, mas também no mundo inteiro, estabeleceram

mudanças estratégicas no foco de produção. O novo foco passou a ser a produção em escala (grandes quantidades) para fazer frente a esta nova realidade de mercado. A eficiência passou a ser a nova regra de mercado, ou seja, produzindo mais e gastando menos, elevando ao máximo o aproveitamento dos recursos e reduzindo ao mínimo os desperdícios. A idéia do improvisado e da informalidade que eram a marca registrada do empresário brasileiro começaram a desaparecer.

Dentro deste novo enfoque as organizações que acreditaram no seu potencial de mudar, buscaram novas alternativas de permanecer dentro deste novo mercado, altamente competitivo. Uma das alternativas encontradas foi a aliança com os próprios fornecedores, que na guerra para conquistar novos mercados ou ampliar os já existentes, colocaram as suas conquistas tecnológicas à disposição dos seus clientes para não somente ganhar e ampliar mercados, como também promover junto aos seus clientes a grande mudança que estava acontecendo no mercado naquele momento.

De acordo com essa realidade, a COSUEL desenvolveu de forma planejada e organizada a atividade leiteira de seu quadro social e, paralelamente, buscou alternativas para viabilizar esse segmento, não só a nível de produção agropecuária, mas também a nível industrial.

### **5.1.1. Caracterização do mercado do leite**

Segundo a Sindi-lat/RS (s.d), o surgimento da indústria Láctea no Rio Grande do Sul se dá com o surgimento do DEAL ( Departamento de Alimentos e Leite), posteriormente denominada CORLAC (Companhia Riograndense de Laticínios). Trata-se de uma empresa estatal que foi criada para atender a necessidade de regular a política pública do leite no Rio Grande do Sul. Além desta iniciativa, surgiram outros empreendimentos quase ao mesmo tempo, em diversas regiões do Estado. Alguns exemplos: A CAFRASA na região de Ijuí, a Dockhorn e Meyer na região da Grande Santa Rosa, Cruzeiro do Sul e Cooperativa Santa Clara na Região da Serra, LACESA e outras na Região do Alto



Taquari, COLATI e outras na Região de Pelotas, e mais tarde à Coapel, Ivoti, Camal, Ilasa, Lapasa, Cosuel, Roesler, etc. Em 1976 foi constituída a CCGL – Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda que reuniu todas as demais cooperativas produtoras de leite.

Segundo Bitencourt, Chavier & Brizola (2000: 215/249), nos anos 90 a implementação do Mercado Comum do Sul – Mercosul, como zona de livre comércio, gerou grande impacto e uma série de desafios à agroindústria brasileira. No complexo lácteo, os efeitos tornam-se mais evidentes, principalmente no Rio Grande do Sul.

Segundo Fonseca & Moraes (2000: 3/4), em 1985, a indústria de laticínios brasileira representava cerca de 10% do faturamento da indústria de alimentos. Em 1997, doze anos depois esta participação aumentou para 18,6%. A produção de leite no Brasil na década de 90, século XX, cresceu cerca de 41%, em termos lineares, passando de 14,5 bilhões de litros (1990), para cerca de 21 bilhões (1998). Neste período o Brasil passou a ser o sexto maior produtor mundial de leite, superado apenas pelos Estados Unidos, Índia, Rússia, França e Alemanha. Este crescimento se deu principalmente após o Plano Real, sendo consequência direta do processo de estabilização da economia.

Ainda para Bitencourt, Chavier & Brizola (2000: 215/249), o setor leite foi afetado nos anos 90, por importantes mudanças no rumo da economia brasileira. No âmbito interno a desregulamentação dos preços e a abertura do mercado, com rebaixamento da maioria das tarifas de importação, em 1990 e a formação do Mercosul, em 1991. A estabilização econômica em 1994 desencadeou uma concentração no setor lácteo através de compras, de fusões e incorporações que forçaram a exclusão de empresas ineficientes e improdutivas. O setor cooperativista nesse momento atravessava uma das suas maiores crises, principalmente no setor de lácteos, o que facilitou o processo de concentração do setor, via estratégia de aquisição.

Segundo Bitencourt, Chavier & Brizola (2000: 215/249), foi neste período entre 1994/1995, que se deu à liquidação da CORLAC – Companhia Rio-grandense de Laticínios, que segundo o Sindi-lat, foi desativada por ter cumprido

a sua função como abastecedora inicial da região metropolitana, à medida que a iniciativa privada o fazia com mais eficiência e a custos menores. A CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Leite) absorveu vários laticínios, entre elas a Laticínios Meyer e a CAFRASA. A LACESA foi adquirida pela PARMALAT e, posteriormente, no ano de 1996, ocorreu a venda da CCGL – Cooperativa Central Gaúcha de Leite, para o Grupo Avipal. A Elege Alimentos S/A, como é conhecida hoje, é a maior empresa no setor e mantém um contrato de fornecimento com 27 cooperativas secundárias. A primeira empresa vendida (LACESA) era detentora de 20% do mercado de leite, enquanto que a segunda empresa (CCGL) detinha 60%, do mercado de captação do leite no estado do Rio Grande do Sul. A partir deste momento, 70% da produção de leite no estado passou ao domínio de dois grupos internacionais (AVIPAL e PARMALAT) caracterizando uma reorganização do setor com características de oligopólio.

Segundo Revillion (2000: 60/62-66), o consumo do leite C, em embalagens plásticas, começou a ser ameaçado a partir de 1995, com a grande entrada do produto leite UHT<sup>1</sup> originário do Mercosul, (conforme tabela 1 e gráfico 1), que é introduzido no nosso mercado aproveitando o encolhimento da oferta de leite no período de entre-safra. O produto foi inserido no mercado pelas grandes redes varejistas com um diferencial de preço de venda entre 10% a 12%. A facilidade de introduzir este produto vem da sua alta tecnologia de envase, que possibilita a sua vida útil na prateleira muito mais longa, sem a necessidade de refrigeração, permitindo atingir clientes geograficamente muito mais distantes. A própria política do dólar, que na época favorecia os importadores, bem como a política de importação com o benefício do comprador de pagar a importação com até seis meses de prazo através da carta de crédito.

Segundo Fonseca & Morais (2000: 4), estudos realizados pela empresa McKinsey sobre o setor de laticínios no Brasil, o *market-share* do leite

---

<sup>1</sup> Leite UHT ( "Ultra High Temperature") é o leite homogeneizado que foi submetido, durante 2 a 4 segundos a uma temperatura entre 130° C e 150° C, mediante um processo térmico de fluxo contínuo, imediatamente resfriado a uma temperatura inferior a 32° C e envasado sob as condições assépticas em embalagens estéreis e hermeticamente fechadas (portaria nº 370 de 04 de setembro de 1997 do Ministério da Agricultura e da Reforma Agrária, 1997).

longa vida, dentro da categoria leite fluído, aumentou de 5% em 1990, para 38% em 1996, um aumento bastante expressivo. (Tabela 3).

Como este produto tem uma duração maior do que a do leite convencional (leite C em embalagens plásticas) – cerca de seis meses, quando comparado com os dois dias de vida média do leite fresco – alonga-se o tempo em que o produto consegue ser estocado. Em consequência, os limites locais e regionais do mercado de leite expandem-se para os mercados nacionais. Ainda, a rápida mudança de preferência do consumidor pelo leite UHT pode explicar, em parte, a tendência de redução da produção e das vendas de leite fluído convencional no Brasil. (Tabelas 2 e 3 e Figura 5).

Segundo Revillion (2000: 68), os varejistas bem como as agroindústrias tinham uma frequência menor de reposição dos estoques, decorrentes da facilidade do leite UHT ter maior vida de prateleira, com isto reduzindo o custo de distribuição. Além disto, houve uma redução dos custos por perdas e devoluções do produto final. A base da comercialização do leite UHT não necessita estrutura de frios (balcões e câmeras frias para acondicionamento do produto), o que permitiu ao varejo, bem como à agroindústria, uma redução nos custos de transações. A logística do leite fluído embalado em saquinhos de polietileno exigia da agroindústria um caminhão refrigerado para transporte do leite, além de uma embalagem de plástico para acomodar os saquinhos de polietileno com o leite fluído e estas embalagens tinham que retornar diariamente para a indústria. Dentro da rede de varejistas, a estrutura necessária à venda de leite fluído em saquinhos de polietileno (balcões refrigerados) foi toda desmontada.

A nova tecnologia de envase de leite possibilitou ao estado do Rio Grande do Sul exportar leite para os demais estados da federação e as indústrias passaram a ter um espaço maior em toda a rede do mercado varejista, para colocar o seu produto. (Tabelas 4 e 5 Figura 6).

Além disto, o novo consumidor teve o seu poder econômico modificado pela realidade do Plano Real (eliminação do imposto inflacionário), onde a valorização da moeda e a estabilidade de preços aumentou a capacidade

de compra de produtos lácteos, para uma classe de consumidores de baixa renda. Isto facilitou uma mudança no hábito de consumo do leite que passou a ser adquirido com menor frequência e maior quantidade pela facilidade de armazenagem e prazo de validade. (Figuras 5 e 6).

Segundo Fonseca & Morais (2000: 5), no período de 1997/98, o consumo de laticínios brasileiro representava cerca de 12% do seu gasto total, o que corresponde a um mercado de US\$ 3,3 bilhões. Após a eliminação do imposto inflacionário, o consumo das famílias brasileiras aumentou de forma considerável, elevando o seu gasto com laticínios em até US\$ 4 bilhões. (Tabelas 2 e 4).

Segundo Fonseca & Morais (2000: 5), o leite e seus derivados são produtos que apresentam uma grande sensibilidade à variação de renda, aparecendo no segundo grupo de alimentos com maior peso nas despesas das famílias brasileiras. Em 1987, o consumo de leite e derivados representava 11,7% do orçamento familiar, levando-se em consideração um consumo anual per capita de 100 litros. Em 1996, o comprometimento da renda familiar com estes produtos caiu para 11%, com o consumo anual subindo para cerca de 140 litros ao ano. (Tabelas 2 e 4).

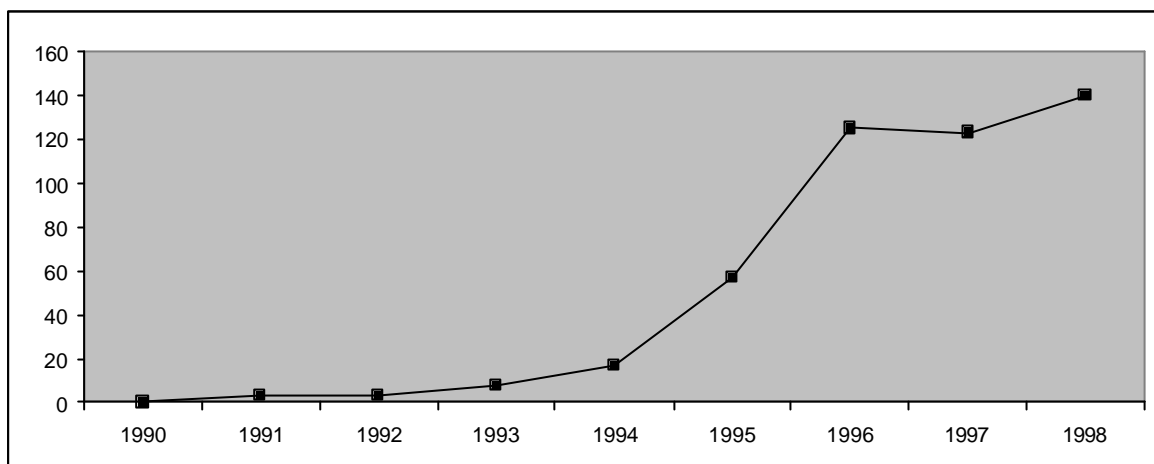
Ainda segundo Fonseca & Morais (2000: 6), estes resultados foram atingidos em função dos ganhos de produtividade que acompanharam a redução de preços, estimulando o consumo e a qualidade dos produtos. (Tabelas 2 e 4). A Tabela 1, abaixo, deixa clara a situação de mercado consumidor do leite mostrando o crescimento da importação do leite longa vida do Mercosul.

**Tabela 1** - Evolução das importações brasileiras de leite UHT (em milhões de litros).

| Anos   | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 |
|--------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Litros | 0    | 3    | 3    | 8    | 17   | 57   | 125  | 123  | 140  |

FONTE: REVILLION (2000: 62).

**Figura 4** - Evolução das importações brasileiras de leite UHT (em milhões de litros).



FONTE: REVILLION (2000:62).

Segundo Révillion (2000:62), a Figura 4 apresenta o crescimento das importações de leite UHT no período que compreende os anos de 1990 a 1998. A partir do ano de 1995 o crescimento do consumo do produto leite longa vida é evidente e a entrada do produto teve origem nos países do Mercosul, fruto de sua comprovada eficiência produtiva e comercial e, de outro, na existência de condições conjunturais vantajosas no período.

Segundo Fonseca & Moraes (2000: 6), a estabilização nos preços após 1994, aliada à redução das alíquotas de exportação nos anos anteriores, afetou a indústria de laticínios não só no Brasil, mas também em outros países do Mercosul, como pode-se constatar através das Figuras 4, 5 e 6. As Tabelas 2 e 3 mostram claramente o aumento do volume de leite produzido no Brasil, bem como a participação do consumo de leite C em relação ao leite longa vida, enquanto a Figura 5, permite visualizar a substituição de consumo.

**Tabela 2 -** Evolução da produção formal de leite UHT e pasteurizado tipo “A”, “B” e “C” no Brasil (1990 a 1999) em milhões de litros.

| Leite        | Período      |              |              |              |              |              |              |              |              |              |
|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|              | 90           | 91           | 92           | 93           | 94           | 95           | 96           | 97           | 98           | 99*          |
| A            | 28           | 34           | 36           | 48           | 48           | 55           | 44           | 40           | 45           | 50           |
| B            | 347          | 445          | 358          | 433          | 388          | 460          | 405          | 360          | 400          | 450          |
| C            | 3.655        | 3.245        | 2.924        | 2.245        | 2.305        | 2.432        | 2.327        | 2.120        | 1.800        | 2.000        |
| UHT          | 184          | 204          | 341          | 386          | 759          | 1.050        | 1.700        | 2.450        | 3.150        | 3.500        |
| <b>Total</b> | <b>4.214</b> | <b>3.928</b> | <b>3.659</b> | <b>3.112</b> | <b>3.500</b> | <b>3.997</b> | <b>4.476</b> | <b>4.970</b> | <b>5.395</b> | <b>6.000</b> |

FONTE: REVILLION (2000:66).

\* ESTIMATIVA

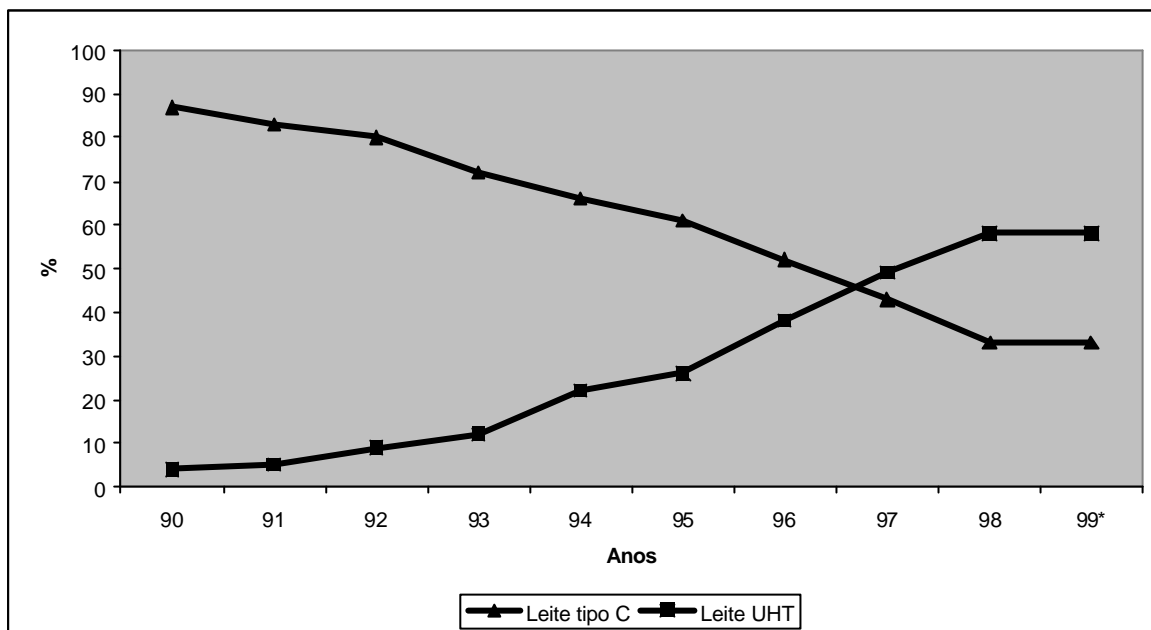
**Tabela 3 -** Distribuição percentual da venda de leite C e leite UHT no Brasil.

| Tipo          | Período   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|---------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|               | 90        | 91        | 92        | 93        | 94        | 95        | 96        | 97        | 98        | 99*       |
| C             | 87        | 83        | 80        | 72        | 66        | 61        | 52        | 43        | 33        | 33        |
| UHT           | 4         | 5         | 9         | 12        | 22        | 26        | 38        | 49        | 58        | 58        |
| <b>Total%</b> | <b>91</b> | <b>88</b> | <b>89</b> | <b>84</b> | <b>88</b> | <b>87</b> | <b>90</b> | <b>92</b> | <b>91</b> | <b>91</b> |

FONTE:REVILLION (2000:66) MODIFICADO.

\* ESTIMATIVA

**Figura 5** - Evolução da participação percentual do leite "C" e do leite UHT no Brasil.



FONTE: REVILLION (2000:66) MODIFICADO.

Segundo Fonseca & Morais (2000: 9) o setor de leite resfriado é um setor bastante desconcentrado, permitindo a livre entrada de novas firmas. A indústria deste produto tem um caráter regional e o produto apresenta uma diferenciação bastante baixa. Isto teria facilitado o crescimento da participação do leite longa vida, na década de 90 (Figuras 5 e 6). Nota-se que no começo dessa década, a maior parte do consumo de leite fluído estava centrado no leite tipo "B" e "C", enquanto que o leite longa vida detinha apenas 4% do mercado e passou a 58% em 1999. (Tabela 3 e Figura 5).

Para Fonseca & Morais (2000: 9) foi devido à transformação do mercado regional em mercado nacional, que aumentou o grau de concentração do leite fluído. Através das Tabelas 4 e 5, pode-se constatar a grande mudança ocorrida no mercado consumidor do leite no RS que não se mostrou diferente do restante do país.

**Tabela 4** - Evolução da produção formal de leite UHT e pasteurizado tipos "B" e "C" no RS (1990 a 1999) em milhões de litros.

| Leite        | Período    |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|--------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|              | 90         | 91         | 92         | 93         | 94         | 95         | 96         | 97         | 98         | 99         |
| B            | 6          | 10         | 13         | 15         | 15         | 20         | 17         | 12         | 8          | 6          |
| C            | 420        | 381        | 370        | 354        | 324        | 334        | 301        | 253        | 218        | 182        |
| UHT          | 25         | 32         | 56         | 77         | 151        | 190        | 345        | 407        | 458        | 553        |
| <b>Total</b> | <b>451</b> | <b>423</b> | <b>438</b> | <b>447</b> | <b>491</b> | <b>545</b> | <b>663</b> | <b>672</b> | <b>684</b> | <b>742</b> |

FONTES: REVILLION (2000: 66) MODIFICADO.

**Tabela 5** - Distribuição percentual da venda de leite "C" e leite UHT no Rio Grande do Sul.

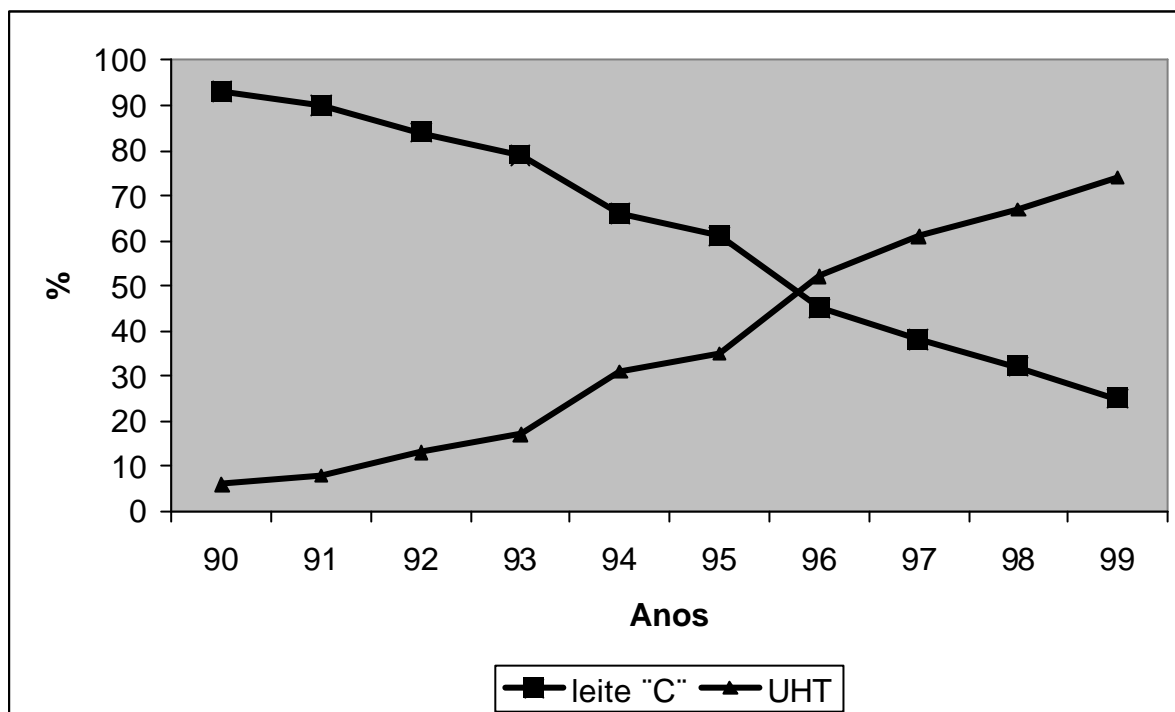
| Tipos        | Período   |           |           |           |           |           |           |           |           |           |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|              | 90        | 91        | 92        | 93        | 94        | 95        | 96        | 97        | 98        | 99        |
| C            | 93        | 90        | 84        | 79        | 66        | 61        | 45        | 38        | 32        | 25        |
| UHT          | 6         | 8         | 13        | 17        | 31        | 35        | 52        | 61        | 67        | 74        |
| <b>Total</b> | <b>99</b> | <b>99</b> | <b>97</b> | <b>96</b> | <b>97</b> | <b>96</b> | <b>97</b> | <b>99</b> | <b>99</b> | <b>99</b> |

FONTES: REVILLION (2000: 67) MODIFICADO.

A concentração de produção no Rio Grande do Sul do leite em embalagens longa vida (74%) é bem maior que no restante do Brasil (54%), isto se dá principalmente porque o nosso mercado é mais próximo do Mercosul e foi o principal atingido pela entrada do produto leite longa vida do Mercosul. (Tabela 1 e Figura 4). Abaixo a transformação do mercado consumidor no RS.



**Figura 6** - Evolução da participação percentual do leite "C" e o leite UHT no Rio Grande do Sul.



FONTE: REVILLION ( 2000:67) (MODIFICADO).

O aumento do consumo do leite longa vida, conforme verificado anteriormente, deu-se principalmente, segundo Fonseca & Moraes (2000: 6), pelo fato de que houve uma mudança nos preços relativos, afetando toda a cadeia de processamento de produtos derivados de leite. O maior beneficiado desta mudança foi o consumidor, que obteve redução no preço do produto final, sendo que o leite C, em 1980 custava R\$ 1,10 ao litro e, em 1997, o preço caiu para R\$ 0,79 ao litro. Já o produtor foi prejudicado, haja vista que o preço da sua produção caiu bem mais que o preço ao consumidor no varejo, pois em 1980 recebia pelo litro do leite tipo "C", R\$ 0,71 e, em 1997 passou a receber R\$ 0,37 por litro. A diferença acabou sendo apropriada por intermediários, cooperativas e pelas próprias empresas de processamento, assim como agroindústrias de laticínios, na medida em que o poder de mercado destas últimas é muito maior do que a dos agricultores, pequenas cooperativas e fabricantes de queijo, situados nas primeiras fases do processo.

### 5.1.2. Caracterização da embalagem do leite longa vida

A embalagem conhecida por “longa vida” é uma embalagem cartonada, com formato tetraedro, composta por papel cartão e polietileno laminados. O material utilizado para compor a lâmina da embalagem é o alumínio. Esta embalagem é composta por 75% de papel cartão, 20% é polietileno e 5% alumínio. A embalagem é fornecida ao fabricante em bobinas.

Tecnicamente, a embalagem conhecida por “longa vida” tem a denominação Tetra Brik Aseptic, fabricada por Tetra Pak Ltda., cuja fábrica localiza-se em Monte Mor, (São Paulo) e a matriz está localizada na Suécia. Esta embalagem protege contra o ar e contra a oxidação e a contaminação. Portanto, os produtos envasados nesta embalagem podem ser estocados sem a necessidade de refrigeração ou uso de conservantes. É um processo que não gera resíduos poluentes, dado que a matéria-prima (leite) é inteiramente envasada, em processo seguro.

O leite envasado em embalagens longa vida é do tipo “C”, que é, antes do envase, esterilizado para eliminar as bactérias e resfriado imediatamente. O resultado é o leite puro, com todo seu valor nutritivo, que deverá ter a validade de seis meses.

O processo de elaboração do leite longa vida, em embalagens Tetra Brik (longa vida), após passar pelo processo de esterilização e envase (embalagens assépticas) é colocado em observação pelo prazo de sete dias, no mínimo. Neste período é realizada análise do lote, para identificar a presença de microorganismos nas amostras selecionadas.

O equipamento de envase e o esterilizador devem ser limpos todos os dias, motivo pelo qual a fábrica deverá operar 20 horas/dia reservando 4 horas diárias para a auto-limpeza.

Segundo a Revista Laticínios (mai/jun 2000: 10), o leite longa vida foi lançado no país, no Rio de Janeiro, em 1972, pela CCPL – Cooperativa Central dos Produtores de Leite e tornou-se um caso de *Marketing* de sucesso hoje com

mais de 130 marcas diferentes no país. Produzido por 78 fábricas, o produto obteve um crescimento acelerado de seu próprio consumo, ao mesmo tempo em que expandiu o mercado de leite e laticínios. Nestes últimos sete anos (Tabela 2) houve uma mudança no mercado de leite fluído, com o longa vida superando o mercado de leite pasteurizado. (Figura 5).

## **5.2 COSUEL**

Para poder-se identificar e caracterizar as mudanças e seus efeitos sobre a estratégia da COSUEL – Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda. nos últimos anos, é necessário conhecê-la profundamente, iniciando-se por um breve histórico, até chegar à aliança estratégica, tema deste trabalho.

### **5.2.1. Histórico**

Desde a sua fundação, em 15 de junho de 1947, a COSUEL, tem como principal missão promover o desenvolvimento social e econômico dos associados e funcionários, através da produção, industrialização e comercialização de alimentos, com qualidade.

A COSUEL iniciou suas atividades com 387 associados e no ano de 2001 possuía 2.880 associados, basicamente mini e pequenos produtores, distribuídos em 36 municípios das regiões do Alto e do Vale do Taquari e da Encosta Inferior do Nordeste. Possui cerca de 1.100 funcionários. Em 2000, atingiu um faturamento de R\$ 122.769.332,00, sendo que 10,37% deste valor foi proveniente de atividades com o mercado externo (Argentina, Uruguai, Hong Kong e Rússia). Segundo dados da COSUEL (AGO 2001), a Divisão de Laticínios foi responsável por 30,61% deste faturamento; a de Suínos por 53,63%; a de Produtos Vegetais por 8,71%; a de Varejo por 4,93%; e, a Divisão de Fomento Agropecuário por 2,12%.

Os associados da COSUEL estão distribuídos nos municípios de Anta Gorda, Arroio do Meio, Arvorezinha, Barros Cassal, Boqueirão do Leão, Casca, Colinas, Coqueiro Baixo, Cotiporã, Cruzeiro do Sul, Dois Lajeados, Doutor Ricardo, Encantado, Estrela, Fagundes Varela, Fontoura Xavier, Forquetinha, Garibaldi, Guaporé, Ilópolis, Imigrante, Lajeado, Montauri, Muçum, Nova Bassano, Nova Bréscia, Pouso Novo, Progresso, Putinga, Relvado, Roca Sales, Serafina Corrêa, União da Serra, Venâncio Aires, Veranópolis e Vista Alegre do Prata.

Em 1950, as suas atividades se resumiam ao abate de 150 cabeças/dia de suínos e 20 cabeças/dia de bovinos. Em 1955, a capacidade de abate passou para 400 suínos/dia. Em 1957 a COSUEL iniciou o processo de diversificação, com a aquisição de uma fábrica de esmagamento de soja, hoje desativada, que tinha uma capacidade de processamento de 60.000 sacos/dia. Em 1962, instalou uma pequena fábrica de rações e concentrados, com capacidade de 5.000 toneladas/ano. Em 1965, adquiriu uma pequena indústria de laticínios, de Arroio do Meio, com capacidade inicial de processamento de 5.000 litros/dia. Neste período, a COSUEL ainda incorporou outras pequenas cooperativas, alastrando suas fronteiras e instalando filiais em diversos municípios de sua área de atuação. Entre estas aquisições a cooperativa acrescentou moinhos, vinagreira e cantina de vinho.

No período de 1990 a 1999, à COSUEL agiu forte e decisivamente para recuperar o patrimônio físico e introduziu novas tecnologias industriais, que premiou o aumento da produção de industrializados e obteve o direito à exportação de carnes e derivados de suínos. Também redimensionou as atividades, eliminando as de menor expressão e rentabilidade como o moinho, cantina de produção de vinho e vinagre, envase de leite em sacos plásticos, bebidas lácteas e queijos, fomentando as mais produtivas e rentáveis, tais como leite e derivados e carnes suínas e derivados.

Em 1990, introduziu a reforma estatutária e a eleição de uma nova administração, a fim de promover a ampla reestruturação administrativa e operacional. Uma das primeiras medidas que produziram mudanças significativas

foi o diagnóstico da situação real da COSUEL, fundamental para solucionar os problemas existentes, o que levou a cooperativa a:

- Organizar Programas de Produção para as áreas de suinocultura (integrando a produção de leitões até a etapa final), gado leiteiro e agricultura, esta última para dar suporte aos demais programas;
- Melhorar e expandir as Granjas-Núcleo e Multiplicadoras, para atender a demanda das unidades produtoras dos associados com animais de excelente qualidade genética (importou material genético da Inglaterra), e assim obter bons índices de conversão alimentar, sanidade, produtividade e qualidade das carcaças;
- Investir na qualificação do quadro associativo (cursos de gerenciamento da propriedade), além de qualificar a equipe técnica encarregada de repassar aos associados os conhecimentos técnicos, de produção e manejo, visando sua sobrevivência na economia globalizada, que tem forte concorrência externa;
- Liderar a formação de grupos de associados para instalação de condomínios para produção de suínos;
- Investir recursos financeiros na reestruturação administrativa, com um profundo enxugamento do quadro de pessoal. Eliminou-se todas as gerências intermediárias e reduziu-se o quadro administrativo de 127 para 41 pessoas, com um posterior trabalho de qualificação do quadro funcional atuante.
- Investir em máquinas e equipamentos, a maioria com tecnologia importada, para continuar o ciclo no parque industrial. O matadouro frigorífico foi totalmente remodelado (eliminou-se o abate bovino), com aumento da capacidade de industrialização a indústria iniciou a exportação de cortes de suínos para os países do Mercosul e da Ásia. Foram executadas obras de remodelações da unidade de leite pasteurizado, com instalação de novas máquinas e equipamentos, para atender a demanda de recebimento de leite e aumentar a produção de elaborados. Instalou-se a unidade de leite longa vida, que iniciou sua produção em outubro de 1997 e que permitiu a realização de

alianças estratégicas com outras cooperativas, para a prestação de serviços de envase de leite longa vida;

Assim, em 1997, a cooperativa finalizou o seu trabalho com a implantação de um modelo de administração profissionalizada (administração executada por profissionais contratados no mercado). A eleição do novo Conselho Administrativo definiu a atuação política e representativa do Presidente, delegando ao Diretor- Superintendente as atividades administrativas e operacionais. Essa reestruturação contemplou a unificação dos sistemas de gerenciamento de vendas, de administração de tarefas e de funções que encontraram seu ponto de equilíbrio na implantação definitiva do Programa de Qualidade Total COSUEL. Nesse ano a cooperativa também efetuou aliança estratégica com o seu fornecedor Tetra Pak Ltda., na busca de melhores tecnologias para fazer frente às novas exigências de mercado. Elaborou o Planejamento Estratégico, para estabelecer a direção das atividades da empresa e assegurar uma administração ágil e dinâmica. Reduziu de oito para quatro os níveis hierárquicos da cooperativa, concentrando-se apenas 3,8% do quadro funcional em cargos de chefias, incluindo Diretor, Gerente e Supervisores.

A cooperativa também buscou assessoria das consultorias Da Vinci Consultoria S/C., Carvalho & Carvalho Consultores Ltda. e ABS Serviços Ltda., especializadas na melhoria da produtividade, qualidade e motivação para aperfeiçoar o sistema de gestão administrativa, culminando com a adoção do Programa Qualidade Total COSUEL, assessorada pela Associação Gaúcha para a Qualidade.

A COSUEL mantinha um serviço de conta corrente, onde eram realizadas captações e empréstimos de recursos aos associados, com uma estrutura de filiais de atendimento nas diversas cidades da sua área de atuação. Após sua reestruturação, eliminou esse serviço, que passou a ser de responsabilidade da SICREDI Região dos Vales, fato que possibilitou à COSUEL a venda de suas vinte e três filiais (pequenos supermercados nos municípios de sua área de ação) e se concentrar nas atividades que apresentavam maior rentabilidade.

Na parte de distribuição do produto final, a COSUEL possuía varias filiais próprias, com estrutura de funcionários e caminhões próprios. Com o processo de reestruturação vendeu os caminhões contratando no mercado o frete necessário para atender suas necessidade de transporte. As filiais foram todas remodeladas, todo o quadro de funcionários foi demitido, pois passaram a ser administradas pelos vendedores comissionados da empresa. A filial continua de propriedade da COSUEL, bem como todo o seu estoque e a emissão da nota fiscal é feita utilizando o talonário da cooperativa, que também mantém toda a estrutura de logística para atender o mercado consumidor, mudando somente os seus custos de estrutura. Os vendedores passaram a receber um percentual de comissão sobre as vendas para fazer frente às suas despesas.

### **5.2.2. Administração da Cooperativa**

A administração da cooperativa está sob a responsabilidade direta do Conselho de Administração que por meio de diretores contratados, executa a sua gestão.

O Conselho de Administração é eleito pela Assembléia Geral, a quem é subordinado, sendo um órgão deliberativo, composto por 9 (nove) associados, eleitos para um mandato de 4 (quatro) anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, um terço a cada mandato. O início do mandato do atual Conselho de Administração data de junho de 2001 e se estende até junho de 2005.

Dentro do Conselho de Administração é escolhido um presidente, que tem a função política de condução da COSUEL. Este presidente se envolve diretamente no dia-a-dia da COSUEL, cabendo a ele a condução dos assuntos políticos ao Conselho de Administração. O Conselho de Administração se reúne quinzenalmente para deliberar sobre assuntos de sua responsabilidade. O Presidente do Conselho de Administração tem um mandato de um ano podendo ser reeleito tantas vezes quantas o Conselho de Administração o desejar.

A organização do quadro social é feita por 20 Centros Regionais e estes em 150 Comunidades, de modo a permitir a participação de todos os associados nas discussões e tomada de decisões nos assuntos de sua responsabilidade.

Os Centros Regionais são formados por todos os associados de uma determinada região, agrupados em suas Comunidades, com a finalidade de sugerir planos de produção e outras atividades a serem desenvolvidas pela cooperativa, acompanhando e fiscalizando a execução e avaliando os resultados. Cada Centro Regional, além do Coordenador, dispõe de um vogal, eleito entre os Delegados das comunidades que constituem aquele Centro.

As Comunidades são agrupamentos naturais de no mínimo 10 (dez) associados, não havendo limite quanto ao máximo. A Comunidade elege pelo menos um Delegado e seu Suplente, que representa os associados nas Assembléias Gerais Ordinárias e Extraordinárias, excetuando-se a da Eleição e Posse do Conselho de Administração, que se realiza a cada 4 anos, junto aos Centros Regionais, num processo direto, aberto a todos os associados.

### **5.2.3. Produtos e atividades**

Quanto a suas atividades, a COSUEL tem uma grande diversificação e elas incluem o processo do início ao fim, ou seja, desde a produção e industrialização dos produtos até a sua comercialização.

A produção de suínos é realizada nas granjas-núcleos e granjas multiplicadoras, com o controle genético e cruzamento de raças. A cooperativa também possui duas unidades para recebimento de grãos, farelos e outros insumos para fabricação da ração animal, uma em Encantado, junto à fábrica de rações e outra em Guaporé, ambas no Rio Grande do Sul.



Dentro das suas atividades industriais a COSUEL possui: uma indústria de produtos frigoríficos, com capacidade de abate instalada para 2.000 suínos/dia e para industrializar 2.000 toneladas de embutidos/mês; e uma fábrica de ração e concentrados com capacidade para produzir 4.000 toneladas/mês, ambas localizadas na cidade de Encantado, no Rio Grande do Sul.

A COSUEL, também possui uma indústria de laticínios, localizada em Arroio do Meio (RS), com capacidade para processar 300.000 litros de leite/dia. No envase de leite em sacos plásticos sua capacidade é 40.000 litros de leite/dia (desativada), na produção de derivados de leite (bebidas lácteas, queijos, creme e doce de leite) a sua capacidade é de 60.000 litros de leite/dia (desativada) e 240.000 litros de leite/dia em embalagens longa vida Tetra Pak.

Quanto às atividades comerciais, a cooperativa possui um supermercado em Encantado e filiais para revenda de produtos acabados em São Paulo, Araraquara, Rio de Janeiro, Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul (Arroio do Meio, Santa Rosa e Veranópolis).

#### **5.2.4. Aspectos organizacionais**

A administração direta da COSUEL é feita por diretores eleitos, representantes dos associados e por administradores profissionais contratados, que ocupam a diretoria superintendente e as gerências das áreas de negócios.

A partir de 1995, a COSUEL foi estruturada nas seguintes unidades de negócios:

- Divisão de Fomento Agropecuário: responsável pelos programas de campo (leite, suínos e grãos), assistência técnica ao associado, controle genético (desenvolvimento de pesquisa para melhoramento genético), controle e gerência de todas as granjas multiplicadoras, controle e acompanhamento dos condomínios de produção de suínos e controle de rendimentos dos programas;

- Divisão de Produtos Suínos: responsável pelo recebimento, abate e industrialização dos suínos;
- Divisão de Produtos Vegetais: responsável pelo recebimento da produção de grãos de associados, compra de insumos (farelos e produtos industriais), e a produção de ração;
- Divisão de Comércio e *Marketing*: responsável pela comercialização dos produtos produzidos pelas divisões;
- Divisão de Varejo: responsável pela comercialização de insumos ao produtor (remédios, sementes, adubos, etc.) e pelo controle de compras e vendas das diversas mercadorias vendidas em seu supermercado;
- Divisão Administrativa: Responsável pela contabilidade, pelo setores financeiro, pessoal, informática, jurídico e por toda a parte de suporte administrativo das divisões;
- Divisão de Laticínios: responsável pelo recebimento e industrialização do leite dos associados e terceiros (alianças estratégicas), que é objeto deste estudo.

Em 1998, foi elaborado o planejamento estratégico pela diretoria, composta pelo Conselho de Administração, Diretor-Superintendente e pelas assessorias da cooperativa, de onde se originam as diretrizes gerais. Estas diretrizes gerais foram desdobradas pelos profissionais contratados e responsáveis pelas unidades de negócios, originando o Plano de Metas (objetivos que devem ser alcançados nos anos seguintes), que foi submetido à consideração da Assembléia Geral. Ao ser aprovado o Plano de Metas, sua execução ficou sob a responsabilidade e autonomia do Diretor-Superintendente e dos gerentes das unidades de negócios, com monitoramento mensal feito pelos Conselho de Administração e Fiscal. O planejamento é passível de revisão e rediscussão pela diretoria e Conselho de Administração.

O Plano Estratégico foi elaborado em setembro de 1998, com a assessoria e acompanhamento dos técnicos da AGQ – Associação Gaúcha para a Qualidade, e se estende até 2003.

A cooperativa, também possui um Programa de Qualidade Total, que está em desenvolvimento desde meados de 1995, que é acompanhado pelos técnicos da AGQ – Associação Gaúcha da Qualidade e financiado pela FINEP-RJ.

### **5.2.5. Tecnologias utilizadas**

O frigorífico emprega tecnologia moderna de abate e de industrialização, destacando-se a tecnologia dos produtos da linha *Ki-fácil*, (cortes temperados embalados a vácuo prontos para consumo). Este produto substituiu alguns produtos de baixo valor agregado (cortes congelados de suínos), que eram comercializados diretamente com empresas (Ex: Sadia) que possuem capacidade de industrialização.

Segundo dados de 1995, da Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Rio Grande do Sul e do Sindicato da Indústria de Produtos Suínos, participam da produção comercial de suínos, no Rio Grande do Sul, 44.245 propriedades de produção. A difusão de tecnologia é realizada pela integração agroindústria-produtor (a agroindústria fornece os animais e os insumos e o produtor fornece as instalações e o serviço, recebendo para tal uma remuneração de acordo com o resultado do lote entregue), que teve grande impulso a partir de 1986. Cerca de 48,3% das propriedades produtoras de suínos recebem assistência técnica de cooperativas e agroindústrias integradoras. Segundo estudo realizado pelo Sindicato da Indústria de Produtos Suínos (1995) a produção entregue por essas propriedades integradas representa 72% do total dos suínos abatidos.

O estado do Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de suínos do país nos anos recentes. Cabe ao estado de Santa Catarina o primeiro lugar e ao estado do Paraná o terceiro lugar. A produção total de suínos no ano

de 2000 ficou assim distribuída: 5.974 mil para Santa Catarina, 3.809 mil para o Rio Grande do Sul e 2.518 para o Paraná.

A recuperação do ritmo de crescimento na atividade suinícola, para o Rio Grande do Sul, ocorreu a partir de 1986 e foi atribuída ao emprego do sistema de produção por integração, adotado pela totalidade das agroindústrias. A recuperação acompanhou as seguintes fases:

- Melhoramento Genético, através de Granjas-Núcleo e Granjas Multiplicadoras de melhoramento genético. As Granjas-Núcleo dedicam-se ao melhoramento genético das raças e à produção de reprodutor fêmea e macho puros para as Granjas Multiplicadoras. As Granjas Multiplicadoras visam também a produção de reprodutores fêmeas híbridas;
- Produção de leitões em Unidades Produtoras de Leitões (UPLs), que podem ser organizadas em Condomínio de Associados (8 condomínios com um número variável de produtores) da Cooperativa ou por produtores de grande porte ou ainda pela própria cooperativa. As UPLs recebem da cooperativa os reprodutores machos e os reprodutores fêmeas híbridos, assistência técnica, instruções sobre o manejo, o tratamento de efluentes, as práticas necessárias para elevar o nível de sanidade do rebanho. Recebem também as rações adequadas para os leitões em crescimento, para os reprodutores, fêmeas lactantes, em pré-cio, em pré-parto, em lactação, em reposição e a garantia de compra da produção;
- Os associados tratam do leitão até a fase final para o abate e para isso recebem os leitões, a assistência técnica, as rações e a garantia de renda do leitão considerado pronto para o abate.

A produção de suíno pelo sistema de integração, desenvolveu alto nível de sanidade, obtido pela prática de vazio sanitário (intervalo de recebimento de novos animais), avaliação, vacinação, exame sorológico, tratamento de efluentes, controle de ratos, moscas e pássaros e o controle de acesso de pessoas e veículos na área de criação e de conclusão da última etapa de preparação para o abate.

A técnica de integração tem proporcionado a redução do número de produtores em ciclo completo, levando-os a maior especialização, e à dedicação de produção em UPLs ou em preparação para o abate (terminação). Essa foi a transformação produtiva que continua em andamento proporcionando o aumento de produtividade em razão da redução do número de produtores em ciclo completo e do aumento do número de UPLs e de produtores que atuam na fase de preparação final (terminação).

Outro exemplo recente de melhora na tecnologia de produção na suinocultura é o modelo conhecido por “três sítios”, que se baseia no desmame precoce do leitão, aprimorando o modelo UPL. No modelo de “três sítios” os produtores, sob assistência da cooperativa, se especializam em uma das três fases de criação: produção de leitões (desmame precoce); creche; fase final (terminação). Este modelo permite que os animais melhorem o ganho do peso, se reduza à mortalidade na fase final (terminação) e o tempo para o abate pela melhoria da sanidade.

Em relação à exportação a COSUEL atende os mercados de Hong Kong, Argentina, Uruguai, Rússia e Itália com produtos de origem suína (cortes congelados de suínos). A exportação iniciou no ano de 1992, e está apoiada na política de trabalho da empresa que compreende: melhoria progressiva do padrão dos produtos, crescimento do número de clientes, boa aceitação dos produtos da empresa e maior divulgação dos produtos nos países importadores. Em oito anos de operação (embarcou a sua primeira exportação em 1993) no mercado externo nunca houve reclamações ou devoluções dos produtos. Em 1995 exportou 1.589 toneladas de cortes congelados e em 1999 exportou 6.052 toneladas de cortes congelados.

Já na indústria de laticínios, que é o segundo principal negócio da COSUEL, emprega-se moderna tecnologia de envase de leite em embalagens cartonadas longa vida (tecnologia Tetra Pak), resultado da aliança estratégica com a empresa Tetra Pak Ltda. A planta foi inaugurada em outubro de 1997, e possuía capacidade de envase de 120.000 litros leite/dia.

A aliança teve tamanho sucesso que a Cosuel aumentou a capacidade de produção da planta para 240.000 litros/dia, com a colocação da segunda máquina de envase no ano de 1998. Segundo a empresa Tetra Pak Ltda., o leite produzido nesta unidade é de alta qualidade, em termos de sanidade e é resultado de um desenvolvimento genético muito alto e um trabalho de conscientização feito junto aos produtores. Para poder afirmar isto, a Tetra Pak Ltda., utilizou a medida de paradas para ajuste do equipamento destinadas a sua limpeza. O equipamento possui uma tecnologia que permite a sua auto-limpeza e, quando processa leite com baixa qualidade acaba tendo que realizar mais paradas para a sua limpeza, pois os resíduos são em maior número. Pela qualidade do leite recebido, a COSUEL tem, diariamente, uma parada a menos que a maioria dos concorrentes, porque o leite produzido pela COSUEL possui uma resistência protéica mais instável, possibilitando um período maior de produção com o equipamento entre um ciclo de limpeza e outro. Isto aumenta a rentabilidade do processo de produção devido ao menor número de paradas.

A COSUEL, aproveitando a sua estrutura de fomento agropecuário junto ao suinocultor e o seu conhecimento de projetos de integração indústria-produtor introduziu no quadro social um projeto de fomento para aumento do fornecimento de leite, para fazer frente à nova necessidade da indústria, sempre respeitando o quesito qualidade.

Em 1997 a sua produção era de 34.382.158 litros de leite/ano. Em 1999 obteve uma produção de 37.117.972 litros de leite/ano, um incremento de 7,95% no recebimento de leite de produção própria. E o leite recebido de terceiros (Cooperativa Santa Clara e Cooperativa de Getúlio Vargas) para prestação de serviço, totalizou no ano de 1999 um volume de: 26.790.467 litros de leite/ano. Este novo volume de leite recebido forçou um crescimento na capacidade de industrialização da COSUEL. Fruto deste crescimento, a Cosuel colocou a segunda máquina de envase, para atender uma capacidade maior de processamento com um volume 35% maior e o processo atingiu um volume diário de 240.000 litros/leite dia.

A aliança estratégica da COSUEL com as cooperativas Santa Clara e Cootrigo foi fruto da necessidade de matéria-prima para fazer frente à capacidade de produção do equipamento da Tetra Pak. As cooperativas participam com a matéria-prima necessária para atender a esta necessidade e a COSUEL embala o leite com as marcas dessas cooperativas. Com isto têm-se uma aliança forte, onde a COSUEL consegue investir em um equipamento com garantia de rentabilidade suficiente e as aliadas (cooperativas) têm o seu produto final com valor agregado, sem necessidade de investimentos em novos equipamentos.

No ano de 2000 o leite recebido dos cooperados da COSUEL foi 42.254.759 litros, com um aumento de produção na ordem de 22,29% em relação ao ano de 1997, quando se iniciou o projeto. O volume de leite recebido de terceiros, incluindo não associados, Cootrigo e Santa Clara, para a industrialização, foi de 33.872.416 litros de leite.

Para o processo atingir o ganho de produção aqui descrito a Tetra Pak Ltda. Disponibilizou, em agosto do ano de 1998, um novo equipamento que possibilitou um fluxo maior de leite/hora. A COSUEL ainda introduziu o encaixotamento automático, com a eliminação das caixas secundárias do leite longa vida. Com isto ganhou agilidade e rapidez no seu processo de produção.

Junto ao produtor foram desenvolvidos projetos de melhoria de produção, com a introdução de recursos para investir em equipamentos para produção e conservação do leite (ordenhadeira e resfriadores), em novos animais (novilhas com excelente qualidade genética), em sêmen para aumento do plantel e informações técnicas e de manejo. Conseqüentemente, houve aumento do volume de leite produzido, bem como uma maior qualidade. O leite deixou de ser recolhido em tarros e passou a ser recolhido em caminhões com tanque térmico, com controle de laboratório sobre as amostras coletadas diariamente junto com o leite, o que facilita a produção junto à indústria e a conseqüente remuneração do produtor pela qualidade e quantidade do produto entregue.

Os animais adquiridos pela COSUEL para produção de leite (vacas holandesas), foram todos oriundos do Uruguai no ano de 1997, com o melhor

padrão de desenvolvimento genético, propiciando ao produtor não só um ganho de produtividade, como também um ganho de qualidade, dentro da melhoria genética introduzida na sua propriedade.

A COSUEL, junto ao seu quadro de associados produtores de leite, conseguiu grandes evoluções. No início da sua reestruturação, no ano de 1989, a produção de leite vaca/dia era de 4,23 litros e passou a ser de 14,12 litros em 1999. Estes dados confirmam o aumento de escala de produção por parte do produtor associado, bem como confirmam a informação de que o processo produtivo acabou excluindo os produtores com baixa produção.

A bacia leiteira da COSUEL é basicamente composta pelos municípios anteriormente citados como área de ação, o que é uma vantagem na questão da localização geográfica para o recolhimento do leite, pois este raio de coleta de leite é muito pequeno, facilitando o rápido transporte para a indústria, dificultando qualquer ameaça quanto ao desenvolvimento de bactérias no leite, o que aumenta a qualidade, quando do seu ingresso na indústria.

A proposta da COSUEL é oferecer um bom produto e um bom serviço ao mercado, para ocupar o espaço da concorrência não-qualificada. Diante deste padrão de concorrência, ela procura ocupar o mercado com qualidade de trabalho, que compreende a qualidade de produto e de serviço, custo adequado, entrega no prazo certo e gerenciamento para manter elevado o moral dos funcionários.

Para desenvolver estratégias competitivas apropriadas, a cooperativa desenvolveu diversas áreas, em especial as de produção, inovação, gerência e *marketing*. Servem de exemplos os seguintes esforços da cooperativa:

- 1) a reestruturação da atividade em áreas de negócios;
- 2) a elaboração de planejamento estratégico;
- 3) o desenvolvimento de programa de qualidade interno (envolvendo seus funcionários e a sua produtividade) e externo (envolvendo associados);



- 4) as inversões produtivas em equipamentos e processos que empregam melhor tecnologia;
- 5) o desenvolvimento de produtos novos, em especial da linha *Ki-fácil* e do leite longa vida, que agregam maior valor e permitem maior margem de contribuição;
- 6) a abertura e o desenvolvimento das vendas no mercado externo dos produtos lácteos e carne suína (cortes congelados de carne);
- 7) a diversificação (por exemplo, leite longa vida e sucos);
- 8) a aliança estratégica com fornecedor de embalagens para acondicionamento de leite “longa vida” (Tetra Pak Ltda.) e com novos aliados (prestação de serviços, envase para Cooperativa Santa Clara e Cooperativa Getúlio Vargas).

Nesse contexto, a COSUEL inseriu-se num novo e dinâmico modelo de gestão empresarial, que lhe concedeu agilidade na tomada de decisões, profissionalização administrativa, operacional e de produção, tornando-a apta a participar de um exigente mercado globalizado.

Esta passagem, que deveria ocorrer ao longo dos anos, sem interrupção, precisou ser executada num curto período de tempo, haja vista o caráter de estagnação em que se encontrava a cooperativa no final dos anos 80.

## **6. A ATIVIDADE LEITEIRA E A PARCERIA COSUEL/TETRA PAK**

A região pertencente à chamada Colônia Velha, apresenta condições bastante particulares: ao norte da cidade de Encantado, em áreas mais acidentadas, situa-se a colonização predominantemente italiana, em pequenas unidades familiares de produção e ao sul, predomina a colonização alemã, também em pequenas unidades de produção. Toda a região é caracteristicamente minifundiária.

A família produzia primeiramente para as suas necessidades de consumo, destinando ao mercado os produtos excedentes. Nesta região o produto que assumiu destaque foi o suíno, que representava a principal fonte de renda monetária.

A venda da produção de suínos era realizada em um dos frigoríficos que operavam na região e o preço pago ao produtor era estabelecido pelo comprador. Neste contexto, o preço muitas vezes ficava abaixo do custo de produção. Isto acabou gerando um descontentamento junto aos produtores que se consideravam explorados pela indústria.

Dentro deste contexto é que surgiu a idéia de criar uma cooperativa. Os produtores acreditavam ser esta a solução para assegurar um preço melhor ao seu produto.

A Cosuel buscando sempre atender o seu objetivo, logo após a implantação do abatedouro-frigorífico começou a atender novas necessidades dos associados e passou a receber, industrializar e comercializar os demais produtos dos associados, como soja, leite, erva mate, tungue, uvas e trigo.

No período de 1957 a 1967 foram adquiridas ou construídas diversas indústrias, dentre as quais uma fábrica de óleos comestíveis, uma pequena indústria de laticínios em Arroio do Meio, uma fábrica de rações, uma indústria de óleos industriais (tungue), uma unidade de laticínios em Xarqueada, município de Putinga, uma indústria de erva-mate em Anta Gorda, dois moinho de trigo em Putinga e Nova Bréscia e uma cantina de vinhos em Nova Bréscia.

Na década de 70, a principal estratégia adotada pela Cosuel consistiu na ampliação da área geográfica de recebimento de produção e de aceitação de associados.

Na década de 80 a Cosuel se caracterizou pela expansão quantitativa de sua industrialização, não mais introduzindo novas diversificações e sim ampliando a capacidade de processamento e industrialização, através da modernização do parque industrial; estes aumentos na dimensão das indústrias decorrem do aumento da produção que ocorre junto aos associados.

Esta década também foi marcada pela incorporação de diversas cooperativas da região, cujos associados já operavam com a produção de suínos junto à Cosuel. Esta incorporação se deu por elas apresentarem sérios problemas de capacidade de sobrevivência.

A década de 80 deve ser vista como um período de muitas incertezas e dificuldades decorrentes do contexto econômico geral, tanto no país quanto a nível internacional.

Nesta década, a COSUEL manteve o seu esforço de assegurar a continuidade da prestação de serviços aos seus associados, com a estratégia de se concentrar em menos atividades, ou seja, nas atividades produtivas de suínos e leite com a sua industrialização e o apoio a estas atividades. Coube à Cosuel a difícil tarefa de iniciar nesta década a desativação de todas as suas outras áreas

de produção (indústria de óleos comestíveis, indústria de óleo de tungue, moinhos, ervateira e cantina de vinho), fruto de uma obsolescência de seus equipamentos, que perderam as condições de rentabilidade, devido às perspectivas pouco promissoras da época.

Na década de 90, a COSUEL buscou reorganizar-se, com o objetivo de buscar a máxima eficiência nas suas atividades produtivas. O processo iniciou-se com uma alteração na estrutura administrativa, com estabelecimento de uma diretoria contratada, constituída de quatro diretores – de produção, industrial, comercial e administrativo-financeiro.

Com esta mudança buscou-se uma gerência com base em unidades de negócios, abandonando o modelo anterior (produção, industrialização, comercialização, administração e finanças). A COSUEL passou a gerir as suas atividades por divisões de negócios. Todo o trabalho realizado passou a ser coordenado pelo Conselho de Administração, sob a determinação da Assembléia Geral.

Dentro deste novo modelo de gestão a COSUEL passou a definir melhor as atividades que deveriam permanecer e aquelas que iriam ser desativadas.

As atividades de opção da COSUEL foram constituídas pelo complexo suinícola e pela cadeia produtiva do leite, que representa 30,61% de sua receita, com todas as atividades-meio necessárias para o seu funcionamento.

Com estas mudanças, a COSUEL retomou o seu crescimento, conquistou novos mercados nacionais e internacionais, modernizou-se industrialmente, profissionalizou-se administrativa e operacionalmente, readequou suas operações de acordo com o grau de rentabilidade num processo seletivo, que culminou com a eliminação de atividades consideradas “extrafins”.

A maior transformação ocorreu na Unidade de Negócios Laticínios, que por uma necessidade de mercado teve que buscar adequação rapidamente a uma nova realidade, conforme evidenciado na Figura 5.

## 6.1. O Início da atividade leiteira

A atividade de laticínios iniciou-se na COSUEL a partir da aquisição de uma pequena unidade industrial de laticínios existente no Bairro Aimoré, município de Arroio do Meio em 1965. Neste ano, foi adquirida uma pequena fábrica de doces e com uma pequena unidade de laticínios, suas instalações e possibilidades eram reduzidas, que não iam além de 5.000 litros de leite por dia (COSUEL em Notícias nº 49 p. 6/7; jun. 1980).

A partir deste fato, a COSUEL fomentou a produção leiteira no quadro social, o que acabou acontecendo com um aumento da produção diária de leite, que forçou um ajuste na pequena indústria. Nesse período, passou a produzir queijos e manteiga, utilizando 5.000 litros diários, uma vez que a produção de leite estava aumentando na região e a matéria-prima já dava condições para uma industrialização própria.

A localização da indústria no Bairro Aimoré, subúrbio de Arroio do Meio, representava o ponto mais próximo a Porto Alegre dentro da zona de influência da COSUEL e ficava no centro do maior e melhor núcleo de criação de gado leiteiro de toda a região.

A comercialização dos produtos derivados do leite, principalmente queijo e manteiga, era feita por intermédio dos Postos de Venda da Cooperativa já existentes, não causando maiores dificuldades à sua administração. Acreditava-se que esta nova indústria ampliaria as possibilidades de ingresso de novos associados, que trariam não apenas a produção de leite, mas também e igualmente, a de suínos e soja, destinados a assegurar a distribuição da capacidade ociosa ainda existente, tanto no matadouro-frigorífico de suínos como na indústria de óleo de soja.

### **6.1.1. O Desenvolvimento da Atividade Leiteira na COSUEL**

Em 1975, a COSUEL, após estudos de base decidiu ser altamente importante, do ponto de vista social e econômico, expandir esta indústria, dando-lhe por isso, maiores condições de industrialização, ampliando as condições técnicas de absorver a demanda de recebimento do produto que a bacia leiteira, em mãos de associados, oferecia. No ano de 1976, ocorreu a ampliação da indústria, com o aumento do recebimento do leite sem paralisação do funcionamento industrial. Foram adquiridas nesta data 2 unidades de Queijomatic e 1 Centrifuga para desnatar soro, segundo o relatório da AGO/1976.

Realizadas estas remodelações, a indústria passou a ter uma capacidade de recebimento de 30.000 litros de leite diários. Em 1977, foi concluída e inaugurada a nova indústria de laticínios de Arroio do Meio (Relatório Ago, 1977). Neste trabalho, a cooperativa tinha como meta a comercialização de leite pasteurizado, que proporcionava um retorno imediato.

Foi nesta época que a COSUEL se associou à CCGL – Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda. Neste acordo de associação ficou estabelecido que a CCGL comercializaria todo o leite da COSUEL. Inicialmente, caberia a COSUEL participar com uma cota de 10.000 litros de leite ensacado dia. Com o término das obras de ampliação da indústria de laticínios, iniciou-se o ensacamento de leite e a posterior venda na grande Porto Alegre, utilizando-se a estrutura já à disposição da COSUEL. O primeiro embarque de leite ensacado ocorreu em 1º. 04.1977.

A associação com a CCGL não se consolidou, pois a COSUEL não integralizou as cotas-partes e nem aceitou a condição de transformar a indústria de Laticínios de Arroio do Meio em simples posto de recebimento de leite conforme solicitado pela CCGL.

O relatório anual do exercício de 1976, informou que a indústria de laticínios aumentou o seu recebimento em 14% fruto de um aumento no número de associados produtores. Com este aumento de recebimento houve uma redução nos custos operacionais da indústria proporcionando um bom resultado,

o que possibilitaria a distribuição de um retorno provável de 3,77% sobre as entregas de leite feita pelos produtores.

No ano seguinte, 1977, apesar de um aumento de 44% na produção entregue pelo quadro social, não foram obtidos bons resultados.

Em 1978 foram realizadas novas modernizações, com aquisição de novos equipamentos para fazer frente a nova realidade de produção de leite junto ao quadro social. Foi neste ano que a COSUEL lançou o leite marca “BERTEL” que era comercializado pela CCGL. Ainda neste ano ocorreu o lançamento do leite embalado com a marca “DALIA” que começou sendo distribuído em Lajeado, Arroio do Meio e Encantado.

A produção leiteira no quadro social foi incentivada num programa de desenvolvimento, através da importação de material genético do Uruguai. Nesta operação foram trazidas do Uruguai 230 novilhas prenhas.

Os resultados dos programas de produção leiteira forçaram a COSUEL a voltar a investir novamente na indústria de laticínios em 1979. Foram realizados investimentos na recepção de leite, em tanques isotérmicos para depósito de leite, máquinas de ensacamento de leite e centrífuga, bem como em um novo gerador de energia elétrica, para eliminar os efeitos dos cortes de energia elétrica, conforme registrado no relatório da AGO daquele ano.

### **6.1.2. A Década de 80**

Com as remodelações introduzidas, a indústria passou a ter capacidade de recebimento de 80.000 litros de leite dia colocando no mercado produtos como queijo, manteiga, doce de leite e leite pasteurizado “in natura” (Cosuel em Noticiais nº 49 p.6/7; jun 1980).

O aumento da produção do quadro social levou à instalação de dois postos de resfriamento de leite, um em Vila Progresso – Lajeado e outro em Ilópolis, permitindo que um maior número de associados entregassem a sua produção à laticínios de Arroio do Meio. Ainda, investiu-se em equipamentos para

aumento da capacidade de geração de frio e em uma caldeira a lenha, para fazer frente ao programa de racionamento de petróleo (Relatório AGO 1981).

Em 1984, a COSUEL apresentou o produto da unidade laticínios com a marca DALIA como um produto de grande aceitação pelo mercado da Grande Porto Alegre e noticia novos investimentos na estrutura de frio da indústria, visando perfeita conservação do produto e intensificação da comercialização do leite pasteurizado, descrito no relatório da AGO.

Em 1985, terminou o processo de investimento em frio iniciado em 1984. Com a melhora, a COSUEL passa a buscar novos mercados para comercialização do leite pasteurizado, ficando a produção de queijo restrita à demanda dos Postos de venda da entidade (Relatório AGO, 1985).

No ano de 1986 e 1987, a atividade leiteira foi negativamente afetada pela política de estabilização de preços, vindo a recuperar-se no segundo semestre do ano de 1988, apesar dos altos índices inflacionários (Relatório AGO, 1988).

No ano de 1989, os resultados apresentados pela indústria também foram bons, apesar da redução de 5,79% no recebimento de matéria-prima leite.

### **6.1.3. A Década de 90**

Na década de 90 observou-se um decréscimo de 4,1% no recebimento de leite, que provocou, por sua vez, uma redução de 7,7% na produção e venda de leite pasteurizado e pré-beneficiado.

Em 1991 a COSUEL lançou os programas “Produtor Cooperativado Leite” e “Programa Leite Tipo B”, que tiveram expansão significativa, os quais juntamente com o financiamento de resfriadores de leite contribuíram para melhorar a qualidade do leite recebido pela indústria. O aumento verificado no recebimento de leite, de acordo com relatório da AGO, em relação ao ano anterior, foi de 5,3%, sendo que o queijo apresentou um acréscimo na produção de 32,9%.



A edição de COSUEL em Notícias (set/92) registra o lançamento dos queijos da marca Gutländer (significa terras boas), com vistas à busca de melhores margens para o produto, segundo Sérgio Alberto Seewald, gerente da unidade laticínios. O ano apresentava os primeiros sinais de dificuldades que o setor viria a enfrentar, com os produtos apresentando margens muitas vezes negativas. A unidade de laticínios reduziu a produção de queijos, neste ano, em 22,9% (Relatório AGO 1992).

Ainda segundo o jornal COSUEL em Notícias (Dez/92), a situação que a cooperativa apresentava era de resultados operacionais positivos, mas insuficientes para fazer frente aos custos financeiros dos empréstimos e à correção do capital.

Em 1993, o volume total de leite recebido se reduziu e a cooperativa passou por um momento de reestruturação. A margem do queijo começou a reduzir-se, pois o leite que era ofertado no mercado não encontrava saída e retornava transformando-se em queijo, que acabava sendo superofertado para o mercado com margens negativas. O que comprova essa afirmação é que nesse ano a produção de queijo aumentou 17,8% enquanto que a entrada de matéria-prima leite se reduziu em 3% (Relatório AGO 1993).

A produção média por produtor passou de 24,02 litros em 1992, para 27,23 litros em 1993 e 28,48 litros em 1994, demonstrando os resultados apurados pelo fomento agropecuário, nos programas de produção leiteira.

A COSUEL, no ano de 1994, aumentou o recebimento de leite em 5% e realizou uma reestruturação na sua forma de vendas, buscando aumentar o mercado do leite ensacado. Com isto buscou novo mercado, o que possibilitou um aumento de 30% nas vendas de leite pasteurizado em relação ao mesmo ano anterior. Era a busca por um mercado que não lhe pertencia, pois o queijo já era um produto que não apresentava rentabilidade (Relatório AGO 1994).

No ano de 1995, a indústria apresentou um crescimento no recebimento de leite na ordem de 29% (Relatório AGO 1995). Este aumento de produção juntamente com a redução do consumo do leite fluído, forçou a COSUEL a entregar diariamente para a PARMALAT parte do leite coletado junto

ao seu quadro social. Esta situação de fornecedor de leite fluído para terceiros foi criada não pela falta de capacidade de recebimento e industrialização, mas sim porque o produto que a empresa podia produzir era o queijo, que naquele momento estava com margens negativas.

O ano de 1995 foi um ano muito difícil para o setor laticínios, pois todo o esforço para o fomento de produção recaía sobre a indústria que não tinha onde colocar o produto. Assim, com o aumento da produção fez-se necessária a expansão do processo industrial, uma vez que o leite pasteurizado, de forma gradativa mas constante, ia perdendo espaço para o leite longa vida (Relatório AGO 1995).

## **6.2. A Aliança Estratégica**

O mercado demandava um novo tipo de produto, o que estava forçando a COSUEL a retirar diariamente do mercado quantidades de leite ensacado em embalagens plásticas para transformar este produto em queijo ou outro derivado de leite (bebida láctea e outros). Segundo Fonseca & Morais (2000: 8) os preços no varejo destes produtos já vinham apresentando tendência de queda consistente desde a década passada, chegando a reduzir-se em 52% no caso do queijo prato. A queda de preço cada mês se confirmava com maior força, pelo fato do consumidor ter optado por um produto diferente (Figura 5) forçando os demais produtos a disputar um mercado cada vez menor e, portanto, com um preço cada vez menor também.

Para tentar modificar a situação, a COSUEL definiu uma estratégia e um objetivo, selecionou parceiros para formar uma *"joint venture"* (Cabral 1999: 133) para a solução do problema. Avaliando o poder de barganha destas cooperativas (litros de leite), partiram para a negociação de implantação de uma unidade de produção de leite longa vida. A Tetra Pak demonstrou interesse e as cooperativas iniciaram as negociações, após estudo de viabilidade econômico-financeira e técnica da implantação de uma unidade de leite longa vida. O estudo foi elaborado em 1995, pela empresa Premium Consultoria e Projetos Ltda. O

estudo tinha como base a implantação de uma planta de leite longa vida no Estado do Rio Grande do Sul e neste projeto estavam envolvidas as seguintes cooperativas: Cooperativa Agrícola Mista Aceguá Ltda – CAMAL da cidade de Bagé-RS, que disponibilizaria diariamente 15.000 litros de leite para industrializar; Cooperativa Santa Clara Ltda da cidade de Carlos Barbosa, responsável por 10.000 litros diários; Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda – COSUEL, responsável por 15.000 litros diários; e Cooperativa Sul-Riograndense de Laticínios Ltda.- COSULATI de Pelotas, responsável por 30.000 litros diários de leite.

Inicialmente o projeto tinha como sugestão de localização a cidade de Pelotas e após sugeriu-se Caxias do Sul. Na cidade de Pelotas, a planta seria localizada nas dependências da Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios Ltda- COSULAT, enquanto que em Caxias do Sul a planta se localizaria nas dependências da Cooperativa Caxiense que se prontificou a participar do projeto.

Este estudo já vinha ao encontro das necessidades das cooperativas, que não mais estavam encontrando espaço para a colocação de seus produtos, pela mudança no hábito de consumo.

Dentro do processo de “dupla complexidade cooperativa” (Pedrozo 1995) o que mais pesou para o Conselho de Administração não optar pela formação deste novo empreendimento foi o fato de que ela estaria longe da sua administração e não teria os produtores da COSUEL como administradores e, portanto, teriam que dividir o poder político com as demais cooperativas. A COSUEL, segundo o entrevistado Valdir Malmann, participava de muitas reuniões onde não se decidia o que fazer. Essa lentidão e a dificuldade para se tomar as decisões, neste caso ampliado por envolver associação de cooperativas diferentes, segundo Pedrozo (1995), é uma característica das cooperativas num processo de decisão muito moroso.

O projeto que envolvia todas as cooperativas acabou por não se realizar e a COSUEL continuou procurando uma solução para seu problema de produção na área de laticínios. O produtor, motivado pelos programas de

produção, vinha aumentando dia-a-dia sua produção e a indústria não tinha mais condições de escoar.

Por outro lado, na Tetra Pak, segundo o seu gerente, a preocupação era com a concentração de suas vendas em apenas dois compradores no estado do Rio Grande do Sul (CCGL e Parmalat) e buscou a COSUEL em diversas ocasiões para tentar vender os equipamentos de envase e esterilização.

A venda dos equipamentos parecia impossível, segundo o financeiro da COSUEL, pela capacidade de pagamento da cooperativa. O caminho para a solução do problema (Figura 5) teria que ser outro. A Tetra Pak, segundo o gerente entrevistado, identificou na COSUEL e seus parceiros uma oportunidade de crescimento nas suas vendas de embalagens e sugeriu uma parceria em 1996, que segundo Yoshino & Rangan (1996:5) trata-se de uma Aliança Estratégica. Nessa aliança, a Tetra Pak se comprometia, segundo o mesmo gerente, a colocar todo o equipamento à disposição da COSUEL, com prazo de pagamento de trinta e seis meses, sem juros e ainda disponibilizaria todo o seu conhecimento de produção e envase de leite longa vida para uma produção diária de 120.000 litros. Ainda disponibilizaria para a COSUEL novos aliados (Cooperativa Santa Clara e Cootrigo) para fazer frente à ociosidade da máquina, o que lhe facilitaria a obtenção de resultados econômico e financeiro possíveis, viabilizando o projeto como um todo.

### **6.2.1. Tipos de Aliança**

O compromisso assumido pela empresa Tetra Pak junto à COSUEL e suas aliadas Cooperativa Santa Clara e Cootrigo, demonstra claramente segundo Yoshino & Rangan (1996: 20) um tipo de aliança “Pró-competitiva”. Porque, segundo o autor, este tipo de aliança é uma relação entre ramos de negócios, em cadeia vertical de valor, entre fabricante e seus distribuidores. Os parceiros não competem entre si e se ajudam mutuamente. Não estavam produzindo um mesmo produto para competirem por um mesmo consumidor e ambos estavam bem definidos quanto ao seu produto final.

A aliança estratégica da COSUEL com as duas cooperativas aliadas (Santa Clara e Cootrigo) identifica-se, segundo Yoshino & Rangan (1996:20), como um tipo de aliança competitiva, porque segundo o autor, este tipo de aliança é uma relação entre empresas de ramos idênticos e onde os mesmos tendem a ser concorrentes diretos no mesmo mercado consumidor (leite longa vida). Os dois estavam produzindo o mesmo produto para disputar o mesmo mercado consumidor com uma diferença, que era a marca.

### **6.2.2 Formação da Aliança**

Para Yoshino e Rangan (1996:93) toda aliança estratégica, para ser construída, deve seguir um caminho ou uma “rota” que obedece os seguintes passos:

#### **6.2.2.1 Repensando o Negócio**

O ano de 1997 foi o ano mais difícil para o setor de laticínios em face à acirrada concorrência não só de países do Mercosul, como também à triangulação promovida por esses países (Figura 4), introduzindo aqui uma vasta variedade de produtos lácteos industrializados (Relatório AGO 1997).

A COSUEL sentiu necessidade de reavaliar urgentemente sua atividade laticínios, repensar o negócio, pois a atividade não era mais competitiva e o leite ensacado era um produto que o consumidor não mais queria (Figura 5). O leite recusado pelo mercado acabava virando queijo, que por sua vez devido à grande oferta acabou forçando uma grande queda no seu valor de mercado.

A COSUEL passou a reavaliar o ramo de atividade onde ela estava inserida, bem como buscava desesperadamente uma forma de colocar o produto ensacado no mercado, de forma a conseguir diminuir a produção de queijo. Isto, segundo o gerente da laticínios da COSUEL, acabou forçando em um

determinado momento a venda diretamente para a empresa PARMALAT, que o processava em embalagens longa vida.

Enquanto tudo isto ocorria, a COSUEL procurava alguma solução para o seu problema, procurando oportunidades para melhorar a posição competitiva. O departamento técnico da COSUEL, destacou o gerente de fomento entrevistado da COSUEL, buscava alternativas como viagens para o exterior em busca de respostas para este problema. Em viagem para a Europa, o técnico conheceu o modelo de produção de leite longa vida em embalagens Tetra Pak. De posse desta informação começou-se a repensar o negócio leite da COSUEL. E, verificando a realidade de mercado (Figuras 4 e 5) passou-se a apresentar como sugestão a substituição do leite envasado em sacos plásticos pelo leite envasado em embalagens longa vida Tetra Pak, o que seria realizado a partir da idéia da Tetra Pak da Aliança Estratégica. Uma vez aceita a idéia, passou-se para o passo seguinte que foi o da construção desta aliança.

#### 6.2.2.2. Modelação da Aliança

Para execução deste investimento foi necessário atingir a escala suficiente para suprir uma unidade de leite longa vida. A COSUEL sozinha não teria a produção suficiente para fazer frente à capacidade de produção da máquina Tetra Pak. Para diminuir o problema e tornar o investimento viável buscou-se uma aliança estratégica com a Cooperativa Santa Clara Ltda. bem como com a Cooperativa Getulio Vargas Ltda – Cootrigo via prestação de serviço de envase do leite.

Segundo o gerente da unidade de laticínios, que foi entrevistado, a prestação de serviço proposta pela COSUEL era diferenciada em relação ao que existia no mercado, pois possibilitava às cooperativas aliadas a produção do leite em embalagens Tetra Pak na marca própria de cada uma delas.

Segundo o gerente entrevistado da divisão de laticínios da COSUEL, para que o investimento se tornasse viável era necessário o consumo total de leite recebido pela indústria, o que forçava o abandono da produção de todos os

outros produtos (queijo, bebida láctea e doce de leite) e apostar numa só linha de produção um só produto (leite longa vida).

Portanto, trata-se na realidade de múltiplas alianças que podem ser divididas em 2 tipos de relacionamento: a COSUEL com a Tetra Pak e a COSUEL com as cooperativas (Cootrigo e Santa Clara).

#### 6.2.2.3. Estruturar a Aliança

Na primeira, tem-se uma aliança na qual a COSUEL é beneficiada diretamente pela tecnologia da Tetra Pak. Já a Tetra Pak, segundo o seu gerente entrevistado, nesta aliança beneficiou-se da experiência de uma empresa produtora, de pequeno porte, para implantação de sua estratégia em todo o território nacional, bem como apostou neste tipo de negócio para desconcentrar as suas vendas no estado.

Na segunda aliança, a COSUEL assumiu o papel de prestadora de serviços para concorrentes suas. Nesta prestação de serviço, as cooperativas aliadas fornecem o leite e as embalagens para a COSUEL, que efetua o envase na sua máquina. E, para isto, estas cooperativas remuneram a COSUEL por unidade produzida. O leite é embalado para as cooperativas em suas próprias embalagens e com suas marcas. A COSUEL, com isto, viabilizou a implantação de sua unidade de produção de leite longa vida. Já as cooperativas aliadas (Cootrigo e Santa Clara) têm uma oportunidade de colocar o seu produto (leite) em embalagens que geram alto valor agregado, no mercado com um custo de imobilização igual a zero.

Para que a aliança viesse a dar o resultado esperado por ambas as partes foi designado o gerente da unidade de negócios laticínios como a pessoa responsável pela operação. Houve uma profunda mudança em todos os níveis da empresa e aproveitou-se todo o conhecimento da Tetra Pak para implantar mudanças em toda a cadeia de produção. A empresa passou a se relacionar com os grandes produtores de leite longa vida do país com viagens para o exterior,

para conhecimento do processo de produção de outros países e de suas tecnologias.

Segundo COSUEL em Notícias (mar/97), o investimento na planta de produção de leite longa vida foi executado com a justificativa de aumento através da oferta de leite por parte dos associados da Cosuel, como resultado do programa de produção de leite; a rentabilidade e a durabilidade do leite longa vida, comparando com o leite ensacado; a tendência mundial em optar pelo leite em caixinha, reduzindo a demanda dos ensacados.

O ano de 1997 foi um ano marcado pela instalação da unidade de produção de leite longa vida, integral e desnatado. A planta entrou em operação no mês de outubro (Relatório AGO 1997).

Uma vez que a planta industrial de leite longa vida estava em funcionamento, cabia aos aliados a nova tarefa de reavaliar o processo de aliança.

#### 6.2.2.4. Avaliando a Aliança

Segundo o gerente entrevistado da Tetra Pak, a COSUEL é modelo de aliança no Brasil e isto também é confirmado por parte do conselheiro Lidenor Giliotto, em entrevista realizada, quando apresenta a aliança como uma operação de ganha-ganha para ambas as partes.

A aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e as demais cooperativas foi um sucesso, segundo Cosuel em Notícias (Jul/98), pois a COSUEL antecipou um investimento na sua unidade de produção de leite longa vida, com a aquisição da segunda máquina de envase, aumentando a sua capacidade de produção para 240.000 litros de leite dia. Este dado solidifica a idéia de uma aliança estratégica com o fornecedor, bem como com os próprios concorrentes.

Os resultados alcançados pelas aliadas foram os melhores possíveis. A COSUEL conseguiu pagar todos os financiamentos concedidos para



a implantação desta indústria, somente com a prestação de serviço às cooperativas aliadas. Conforme se verifica na Tabela 6, a COSUEL apresentou resultados econômicos e financeiros muito além do que vinha apresentando.

**Tabela 6 - Resultados operacionais da Unidade de Negócios Laticínios – Em R\$**

| <b>1996</b>    | <b>1997</b>   | <b>1998</b>      | <b>1999</b>      | <b>2000</b>      |
|----------------|---------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>215.272</b> | <b>52.512</b> | <b>1.303.820</b> | <b>4.655.960</b> | <b>4.348.960</b> |

FONTE: BALANÇO PATRIMONIAL DA COSUEL (2001)

Durante os últimos anos (1997 até 2000) foi a atividade mais rentável (Tabela 6) dentro das unidades de negócios da COSUEL, sendo responsável muitas vezes pelo financiamento de atividades menos rentáveis de outras unidades de negócios, segundo entrevistas feitas com conselheiros da COSUEL. Durante este período, a cooperativa conseguiu aumentar a produção de leite junto aos associados, conforme Tabela 7. Aumentou a sua participação no mercado de leite, bem como aumentou o seu próprio mercado consumidor de sua marca passando a vender leite em São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina, o que contribuiu para aumentar as vendas dos demais produtos oriundos das outras divisões de negócios. Conforme a Tabela 7, pode-se constatar a evolução da produção de leite da COSUEL no campo.

**Tabela 7 - Leite recebido do quadro social da COSUEL no período 1996 a 2000. Em litros.**

| <b>1996</b>       | <b>1997</b>       | <b>1998</b>       | <b>1999</b>       | <b>2000</b>       |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>34.687.227</b> | <b>34.382.158</b> | <b>32.524.997</b> | <b>37.117.972</b> | <b>42.254.759</b> |

FONTE: DIVISÃO DE FOMENTO AGROPECUÁRIO DA COSUEL (2001).

Foi possível também, que a COSUEL acessasse a tecnologia de ponta existente no mundo hoje em termos de produção de leite. A COSUEL acabou sendo indiretamente beneficiada pela gestão da Tetra Pak Ltda., que de uma forma ou outra influenciou nas formas de desenvolvimento de ferramentas de controle interno, mercado, *marketing*, propaganda institucional, finanças e processos de suas unidades de negócios.

Para as cooperativas aliadas esta aliança acabou proporcionando um novo mercado para elas sem a necessidade de investimento em immobilizações e colocando-as no mercado nacional com um produto de alta rentabilidade.

Segundo o gerente entrevistado da Tetra Pak., a experiência foi muito boa, pois, era um grande desafio para ela entrar no Rio Grande do Sul e aumentar a sua participação de mercado, uma vez que já atendia os dois maiores consumidores de embalagens no mercado gaúcho (ELEGE e PARMALAT). O grande desafio na época era diminuir a concentração de vendas nestes dois compradores. O consumo de embalagens no Brasil no ano de 1988 era de 470 milhões de embalagens e atualmente, só o estado do Rio Grande do Sul consome o dobro deste volume, conforme Tabela 4.

Observados os resultados obtidos com a aliança é de suma importância a sua manutenção, para o que faz-se necessária uma gestão de muito boa qualidade.

#### 6.2.2.5. Gestão da Aliança

A gestão segundo Yoshino & Rangan (1996:133), é colocada constantemente a prova e exige dos gestores uma visão clara e objetiva da estratégia sobre: a natureza, competências essenciais, mentalidade, recursos, coordenação interfuncional e rede de aliança.

#### 6.2.2.5.1. Natureza

Segundo os gestores e associados entrevistados, foi muito importante para a COSUEL a aliança com a Tetra Pak, pois possibilitou uma nova alternativa de negócio, motivando os associados para investimentos em uma nova atividade, com retorno garantido.

A aliança possibilitou à COSUEL acessar diretamente toda a tecnologia de ponta com uma rapidez muito grande, segundo o gerente da unidade de negócios laticínios. Hoje, por exemplo, o funcionário operador da máquina pode trabalhar em qualquer lugar no mundo, pois a tecnologia é a mesma.

Ainda segundo o gerente da unidade de negócios laticínios, a Tetra Pak investe milhões em pesquisa anualmente para desenvolvimento de produtos e serviços que direcionam a tendência de mercado futuro e estar junto dela propicia a condição de ter esta tecnologia assim que ela estiver disponível.

#### 6.2.2.5.2. Competências Essenciais

A aliança estratégica com a Tetra Pak, possibilitou à COSUEL se dedicar a sua principal atividade que segundo o gerente de fomento da COSUEL laticínios foi o momento em que a cooperativa transmitiu segurança para o produtor com um produto de alta aceitação no mercado.

A produção de leite, conforme Tabela 7, foi se desenvolvendo com mais firmeza pois toda a cooperativa se sentiu mais segura e passou a desenvolver um produto com maior qualidade e quantidade para fazer frente a essa nova realidade.

#### 6.2.2.5.3. Mentalidade

Segundo o gerente de fomento da cooperativa entrevistado, a mentalidade mudou totalmente, o pessoal técnico responsável sentiu-se mais seguro para fomentar a produção junto ao produtor esta nova realidade.

Nascia aí uma nova realidade de produção onde o importante era a qualidade do produto e para tanto a empresa passou a remunerar o produtor pela qualidade forçando o produtor a se adequar aos novos padrões de produção.

Dentro da empresa, segundo o gerente da laticínios entrevistado, houve uma mudança radical na mentalidade do corpo funcional, porque a nova tecnologia requer um conhecimento muito grande de mecânica, elétrica, eletroeletrônica e tecnologia em alimentos. Para a detecção e solução de problemas de produção foram adotados controles internos desenvolvidos pela Tetra Pak.

Ainda segundo o gerente entrevistado da unidade de laticínios, houve uma mudança na forma de controle da performance de produção, que passou a ser controlado e ajustado conjuntamente com a Tetra Pak.

#### 6.2.2.5.4. Recursos

Segundo o Supervisor financeiro da COSUEL entrevistado, esta nova atividade demandaria recursos substanciais, que seria impossível a cooperativa tomar junto aos agentes financeiros públicos ou privados.

A Tetra Pak Ltda. propôs colocar os equipamentos à disposição da COSUEL, com um prazo de pagamento dilatado de 36 vezes sem qualquer encargo financeiro. A proposta foi montada de forma a poder atender as necessidades da COSUEL, pois a Tetra Pak Ltda. ainda concedeu um prazo dilatado para a aquisição das embalagens por parte da COSUEL, o que permitiu a liberação de um volume de recursos financeiros suficientes para fazer frente às necessidade de adiantamento para a Tetra Pak Ltda., por conta dos impostos incidentes sobre os equipamentos.

Esta posição facilitou toda a negociação e ficou mais tranqüila a posição da COSUEL. Segundo o entrevistado conselheiro de administração Telmo Schneider, seria muito difícil uma chamada de capital junto aos associados para atender a esta realidade, pois os mesmos também se encontravam numa situação financeira difícil.

Acertada a condição de financiamento, a COSUEL iniciou o processo de implantação concedendo total liberdade ao gerente da unidade laticínios, para junto com a Tetra Pak, definir gastos adicionais ligados à implantação do projeto.

#### 6.1.2.5.5 Coordenação Interfuncional

A coordenação interfuncional segundo o gerente entrevistado da Tetra Pak foi muito bem conduzida, pois a COSUEL administrou todo o processo de aliança estratégica tanto com a Tetra Pak, bem como com as demais aliadas (Cooperativa Santa Clara e Cooperativa Getulio Vargas), na confiança. Houve um relacionamento de ganha-ganha entre os aliados, sendo que a COSUEL sempre foi muito correta com suas aliadas, atendendo todas as reivindicações possíveis.

Segundo o gerente entrevistado da Tetra Pak, quando ocorreram perdas no processo de produção, estas foram sempre assumidas pela COSUEL, o que motivou um grau de satisfação muito grande dos tomadores de serviço e reduziu o possível desgaste da aliança.

#### 6.2.2.5.6. Rede de Aliança

A administração da aliança estratégica com a Tetra Pak e com as demais cooperativas não ficou restrita à parte financeira e à prestação de serviços. A Tetra Pak possibilitou à COSUEL visitar novas indústrias e chamou-a para discutir novas formas de produção, bem como colocou toda a tecnologia à sua disposição. Segundo o gerente da laticínios entrevistado, “um funcionário

desta unidade de negócios tem a capacidade de trabalhar em qualquer país do mundo, pois domina a tecnologia”.

Toda a tecnologia colocada à disposição da COSUEL para redução dos custos de produção também foi imediatamente colocada à disposição de suas aliadas.

Para que todo este modelo de gestão funcionasse foi necessário muito mais do que máquinas, prédios e contratos; foram necessárias fundamentalmente, pessoas para fazer todo este capital produzir.

### **6.2.3. Papel do Gerente da Aliança**

Para Yoshino & Rangan (1996:157) o êxito de uma aliança depende muito da pessoa designada para ocupar o cargo de gerente da aliança que tem como prioridade: a confiança dos parceiros, a responsabilidade de monitoramento dos parceiros, a responsabilidade do fluxo de informações, a reavaliação da aliança, o relacionamento interno e a qualificação para o cargo.

#### **6.2.3.1. Confiança**

Segundo o gerente entrevistado da Tetra Pak, o ponto crítico de sucesso desta aliança está baseado justamente na gestão por confiança. A Tetra Pak não efetuou nenhuma contratação desta aliança, simplesmente houve credibilidade forte entre as partes aliadas.

Para desenvolvimento da aliança com as cooperativas, o clima foi da melhor confiança possível. Segundo o gerente da Tetra Pak entrevistado, a COSUEL sempre foi muito correta em todos os procedimentos de implantação, testes e operacionalidade dos equipamentos instalados.

#### 6.2.3.2. Monitoramento

Segundo o gerente entrevistado da unidade de laticínios, o acompanhamento da produção foi todo elaborado conjuntamente com a Tetra Pak. Os controles internos para detecção de problemas, bem como o acompanhamento de toda a produção foi sempre observado pela Tetra Pak.

Quando a fábrica apresentava algum defeito de produção ou perda de competitividade, que exigia equipamentos novos, a Tetra Pak colocava à disposição uma forma de financiamento das suas vendas, de maneira a possibilitar a liberação de recursos para fazer frente às necessidades que surgiam.

Com relação à aliança com as cooperativas, sempre foi o mais transparente possível, tanto que recebeu, segundo o gerente da Tetra Pak entrevistado, muitos elogios por parte da equipe da Tetra Pak, sendo utilizada como modelo a nível de Brasil.

#### 6.2.3.3. Fluxo de informações

O resultado até aqui atingido pela COSUEL na sua aliança, deve-se, em parte, ao fluxo de informações internas que justificam as perdas ocorridas, bem como os ganhos auferidos no processo. As informações internas sobre o tipo e a qualidade do produto recebido são muito importantes para a formação do resultado final.

Para atingir o resultado desejado, a COSUEL mantém um informativo interno semanal (sumário semanal), onde são medidos todos os produtos recebidos e que resultam em produto final. Deste controle interno faz parte uma ata de produção para identificação de todas as discrepâncias ocorridas no processo de produção diário. Também mantém um controle por turnos do seu processo de produção, onde ocorre a identificação por cores da produção e possíveis falhas no processo.

O controle interno é afixado no mural da fábrica, possibilitando sempre, a todo quadro funcional, a visualização do funcionamento da fábrica imediatamente.

#### 6.2.3.4. Reavaliação

A reavaliação da Aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak, bem como com as Cooperativas (Santa Clara e Getúlio Vargas), sempre é feita com o grupo de gerentes de todas as unidades de negócios. Segundo o gerente entrevistado da unidade de negócios laticínios, essas cooperativas estão ligadas a uma indústria que investe milhões em pesquisa e sempre que dispuser de nova tecnologia, “seremos os primeiros a saber”. Além disto a COSUEL mantém sempre em seu planejamento alguma visita a países da Europa para manter-se atualizada.

#### 6.2.3.5. Relações Internas

Os gerentes das unidades de laticínios e de fomento em suas entrevistas colocaram claramente o apoio recebido de sua equipe. O primeiro quando cita que os seus funcionários estão aptos para trabalhar em qualquer empresa processadora de leite do mundo que utilize a tecnologia Tetra Pak. Já o segundo, disse que o corpo técnico se sentiu seguro para fomentar a produção junto ao produtor.

E, o fato da Tetra Pak utilizar a empresa como exemplo para as novas alianças, somente vem confirmar que o gerente desta aliança tem todo o apoio necessário para executar todas as suas tarefas.

#### 6.2.3.6. Qualificação

O gerente da aliança estratégica é um profissional que apresenta qualificação para o cargo, pois além de possuir conhecimento técnico de



produção de leite e seus derivados (possui formação técnica), participa semanalmente com o grupo gerencial da empresa das reuniões de avaliação de mercado e resultados econômico-financeiros. Ele conhece todos os concorrentes e participa ativamente de todas as reuniões do setor. Esse gerente também possui conhecimento de toda a planta de produção, pois participou ativamente em todo o projeto de implantação da indústria de leite longa vida, o que facilitou o seu relacionamento com o pessoal ligado à produção, bem como com o pessoal do fomento, conhecendo profundamente todos os componentes de qualidade da matéria-prima utilizada.

Ele foi o responsável pelas grandes mudanças em termos de qualidade de produção e produto final. Mas, todo este processo teve início com o comprometimento da alta administração, que teve como responsabilidade a delegação de autoridade, a criação da estratégia e a responsabilidade da alocação dos recursos necessários.

### **6.3. O Cubo da Mudança**

Sobre a perspectiva do Cubo pode-se visualizar duas importantes dimensões da mudança: a primeira, a estratégica, divide-se em: visão, posições, programas e produtos; a segunda, a organização, divide-se em: cultura, estrutura, sistemas e pessoas. Estas duas dimensões partem sempre do conceitual ou abstrato chegando no concreto e tangível.

#### **6.3.1. Estratégia**

A COSUEL, em sua unidade de negócios laticínios, para conseguir sobreviver dentro do novo mercado criado após a inserção do leite embalado em embalagens longa vida, criou uma nova estratégia, que mudou totalmente a direção da empresa em relação ao mercado consumidor e ao meio de produção (fomento).

#### 6.3.1.1. Visão

A principal mudança na visão do supervisor financeiro entrevistado foi o momento em que se buscou repensar todo o processo de produção, iniciando pela propriedade rural.

Segundo o diretor presidente atual da COSUEL Gilberto Antonio Picinini, havia a necessidade de repensar o negocio leite, bem como buscar reconceber o processo de produção com o apoio de alta tecnologia para fazer frente a nova realidade de mercado, bem como buscar remunerar o produtor com um preço maior.

Para o conselheiro de administração Lidenor Guillotto, era de extrema urgência a tomada de um novo rumo pois a industria estava completamente fora do processo (baixa tecnologia), o quadro social pressionava para a empresa se posicionar com relação a esta realidade.

Para o gerente de fomento da COSUEL era uma questão de sobrevivência a aliança com a Tetra Pak.

Para o gerente da unidade de negócios laticínios era procurar uma maneira de sair da crise de rentabilidade negativa que a unidade de negócios vinha apresentando.

Havia uma grande necessidade de repensar a estratégia que até então vinha sendo adotada passando por uma nova concepção de produção (industrial e a campo), alterando completamente a forma de produzir e comercializar o produto.

#### 6.3.1.2. Posições

Segundo o supervisor financeiro entrevistado, houve uma enorme necessidade de reposicionamento do produto no mercado. Não havia mais

condições de vender o produto embalado em embalagens plásticas, pois o consumidor já não se interessava por essa opção, conforme constata-se nas Figuras 5 e 6.

Para o gente da unidade estratégica de negócios havia uma necessidade muito grande de reposicionamento do produto junto ao mercado pois a COSUEL havia estimulado a produção de leite a campo passando a produzir 120.000 litros leite dia que forçava buscar novos mercados Conforme tabela 2,3,4 e 5 o crescimento da produção de leite no Rio Grande do sul foi bem maior (65%), do que no Brasil como um todo (42%). O que forçou ainda mais o estado a aumentar a produção de leite longa vida que possibilitava ao estado exportar para outros estados consumidores do produto.

#### 6.3.1.3. Programas

Segundo o supervisor financeiro entrevistado, ocorreu uma mudança total nos processos de produção das propriedades, no manejo dos animais, na coleta e no transporte da matéria-prima, bem como um maior controle na qualidade do leite lá produzido. A cooperativa colocou à disposição dos associados, material genético e equipamentos para melhoria de produção e iniciou o pagamento de bonificação por qualidade e quantidade produzidas.

Para fazer frente a nova realidade segundo os diretores entrevistados houve uma mudança total na cadeia de produção começando pelo produtor e terminando no produto pronto. Para isto foi criado estímulos de produção (programas de produção) para atender a nova realidade de matéria prima (qualidade do produto)., bem como remuneração diferenciada por produção.

#### 6.3.1.4. Produtos

O novo produto resultante desta aliança substitui totalmente a linha de produção anterior (queijos, bebida láctea etc...), reinando absoluto como único

produto resultante do processo de industrialização da cooperativa. O mix de produtos anteriores segundo o gerente de fomento reduziu-se, resultando no fechamento da queijaria e outros.

O novo produto segundo o gerente da unidade estratégica de negócios laticínios possibilitou maior vantagem na logística, devolução zero e com possibilidades de estocagem e remessa para longas distancias.

### **6.3.2. Organização**

A cooperativa se encontrava numa situação muito difícil, segundo o gerente entrevistado da unidade de laticínios, pois o leite acondicionado em embalagens de polipropileno estava com os seus dias contados (figura 6) e havia uma tendência de substituição pelo leite embalado em embalagens longa vida. A rentabilidade do negócio era negativa, uma vez que o leite, não encontrando mercado consumidor, era transformado em queijo e com isto aumentando muito a oferta de queijo no mercado e reduzindo o seu preço.

#### **6.3.2.1. Cultura**

O primeiro grande desafio da cooperativa foi revitalizar o espírito empreendedor do quadro social, que já não mais acreditava nesta atividade. Segundo o supervisor financeiro da COSUEL entrevistado, inculcar nos associados, funcionários e dirigentes os novos procedimentos a serem adotados com a nova aliança passou a ser o grande desafio da COSUEL.

Na opinião dos conselheiros Lidenor Gilotto e Fiorentino Moresco o quadro social da cooperativa vinha pressionando os conselheiros para que houvesse um novo rumo para a cooperativa na área do leite com uma revitalização do processo de produção (produtor) bem como uma indústria com um novo processo de produção com maior rentabilidade.

#### **6.3.2.2. Estrutura**

A aliança estratégica com a Tetra Pak forçou uma total mudança na estrutura de abastecimento de matéria-prima e o produtor foi forçado a produzir um volume mínimo de leite diariamente, com um alto padrão de qualidade e passou a ser remunerado por isto.

Segundo os conselheiros entrevistados isto forçou uma total reorganização do quadro social produtor de leite pois houve a necessidade de classificação dos produtores por quantidade e qualidade do produto entregue. O que automaticamente forçou a redução de produtores de leite que não se enquadravam nesta nova realidade de produção que segundo o gerente de fomento da COSUEL, se desligaram da empresa cooperativa.

#### 6.3.2.3. Sistemas

Ocorreu uma total mudança no processo de coleta e recebimento de leite, segundo o supervisor financeiro da COSUEL. O processo de recebimento da matéria-prima se transformou totalmente para atender a nova realidade de produção implantada.

Segundo o gerente da unidade de negócios laticínios quando a matéria prima leite é de excelente qualidade possibilita um processo de produção com maior rentabilidade pois diminui as paradas para limpeza do equipamento justificando o trabalho a campo em busca de uma melhor qualidade na matéria prima. O menor numero de paradas possibilita um lucro maior e mais tarde uma remuneração maior para o associado.

#### 6.3.2.4. Pessoas

Houve necessidade de treinamento intensivo para o pessoal da produção e também ocorreu necessidade de substituição de pessoal não qualificado por pessoas com uma qualificação maior.

No campo, foram fomentados os produtores de leite de maior porte e aqueles que produziam diariamente um volume menor que 20 litros, pois essa quantidade não viabilizava nem o recolhimento do leite na nova forma de produção, que passou a contar com resfriadores.

Na COSUEL pode-se identificar claramente o Cubo da Mudança, quando se colocam todas as mudanças em perspectiva. Identifica-se as mudanças tanto do lado conceitual como do lado concreto. Houve uma mudança completa da estratégia e da organização como um todo, o que possibilitou que a cooperativa sobrevivesse a uma mudança do mercado consumidor.

#### 6.4. A “Dupla Complexidade Cooperativa” na Percepção de Dirigentes e Associados

A opinião dos dirigentes “empresa cooperativa” e dos associados “solidariedade cooperativa” permite visualizar o processo de dupla complexidade que faz parte do dia-a-dia de uma cooperativa. Estas opiniões recaem sobre os principais passos adotados pela empresa no processo da aliança estratégica iniciando-se pela formação da aliança, gestão da aliança e o papel do gerente da aliança, terminando no Cubo da Mudança.

**Quadro 1** - Percepção das mudanças causadas pela formação da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.

| Itens  | Ações                                     | “Empresa Cooperativa”            | “Solidariedade Cooperativa”           |
|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|
| Formação da Aliança<br>- Repensar o Negócio. | Trocar as embalagens do leite de sacos de | Novo produto (leite longa vida). | Aumento de renda.<br>Redução do êxodo |

|                         |  |  |   |
|-------------------------|--|--|---|
|                         | polipropileno para longa vida.   | Troca do mix de produção.  | rural.<br>Segurança para investir.<br>Atividade leite não tem uma finalidade econômica.   |
| - Modelar a Aliança.    | Configuração da aliança COSUEL com a Tetra Pak e COSUEL com a COOTRIGO e com a Santa Clara | Conseguir economia de escala.<br>Vantagem competitiva com reestruturação da cadeia de valor  | Desenvolvimento da intercooperação<br>Profissionalização da atividade leiteira para o produtor rural  |
| - Estrutura da Aliança. | Tipos de relacionamento<br><br>Designação Gerente.   | Passa a ter uma cultura de produção voltada para a qualidade e produtividade<br>Gestão partilhada<br>Comercialização facilitada e com maior mercado consumidor                                       | Produto final remunerado pela qualidade (controle de qualidade)<br>Remuneração pela quantidade produzida<br>Eliminação total do processo de produção anterior (melhoria no manejo e inclusão de resfriadores e ordenhadeiras) |
| - Avaliação             | Parâmetros a serem observados  | Melhor resultado econômico e financeiro.<br>Conhecimento de gestão profissionalizada.<br>Aumento do mercado consumidor.<br>Abandono de linhas deficitárias de produção.<br>Administração partilhada. | Eliminação de produtores de baixa quantidade e qualidade.<br>Maior preço pelo produto.<br>Exigência de investimentos.<br>Boa aceitação da mudança por parte do associado.   |

Como pode-se observar no Quadro 1, a formação da aliança impactou de diferentes formas na “empresa cooperativa” e na “solidariedade cooperativa”, pois enquanto a “empresa cooperativa” buscava urgentemente se readaptar a uma nova realidade de mercado na “solidariedade cooperativa não existia a preocupação de tornar a atividade leiteira uma atividade com fins econômicos, pois na propriedade era vista como um complemento e o rendimento era muito baixo.

Com a formação da aliança a “empresa cooperativa” passou a dispor de um produto que propiciava a ela uma alta vantagem competitiva e alto rendimento, mas para que isto fosse possível houve a necessidade de profissionalizar toda a cadeia de produção “solidariedade cooperativa” e, conforme consta-se na Tabela 7, houve no primeiro momento pós implantação do leite longa vida, uma redução no volume de leite entregue pelos produtores junto à cooperativa, caracterizando uma significativa evasão de produtores que não aceitaram as mudanças.

Já, analisando os resultados alcançados pelo leite longa vida, na Tabela 6, vê-se um crescimento muito grande do lucro, o que facultou uma remuneração maior para os produtores que acreditaram nas mudanças.

A formação da aliança forçou uma grande mudança no sistema de produção (“solidariedade cooperativa”) que passou de artesanal para profissional e esta mudança forçou uma mudança no produtor que teve que investir e buscar formas de financiamento para aumentar a quantidade e a qualidade do produto entregue.

Ainda a formação da aliança na “empresa cooperativa” forçou uma mudança total dos processos e meios de gestão internos. Passou-se a desenvolver a intercooperação entre a COSUEL e seus demais parceiros com uma administração muito mais profissionalizada.

**Quadro 2** - Percepção das mudanças causadas pela gestão da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.

| <b>Itens</b>                    | <b>Ações</b>                          | <b>“Empresa Cooperativa”</b> | <b>“Solidariedade Cooperativa”</b>      |
|---------------------------------|---------------------------------------|------------------------------|---|
| Gestão da aliança<br>- Natureza | Conscientização do quadro funcional e | Programas para funcionários. | Programas de aumento de produtividade e |



|                            |  |  |  |
|----------------------------|--|--|--|
| Competência Essencial      | social<br>Treinamento do quadro funcional e social<br><br>Ampliação das competências | Mudança total de cultura de produção e gestão.<br>Controles internos mais rígidos.<br><br>Domínio da tecnologia do leite longa vida.<br>Exploração das vantagens do novo produto (logística, distribuição, <i>marketing</i> , entre outros). | qualidade para os associados<br><br>Controle de entrada de matérias-primas, oriundas de outras cooperativas<br><br>Alinhamento com as necessidades da aliança.<br>Conhecimento do novo processo.<br>Maior acesso a informações de mercado de produção.<br>Contato com tecnologia de produção de ponta. |
| Mentalidade                | Alteração da mentalidade dos participantes da aliança                                | Nova tecnologia novos conhecimentos.<br>mudança de comportamento.<br>Monitoramento de resultados compartilhados.<br>Abertura de controles e processos internos aos aliados.  | Compromisso com a qualidade e a produtividade.<br>Confiança do associado para investir no processo de produção.<br>Aceitação de uma lógica de mercado.   |
| Recursos                   | Necessidade de recursos para fazer frente à nova realidade de mercado                | Tecnologia e equipamentos de envase financiamento direto pela Tetra Pak.<br>Construções e outros investimentos Bancos Privados.<br>Novas contratações de recursos (profissionais de mercado decidem).  | Linhas de financiamento via cooperativa por meio de repasse do sistema financeiro de:<br>- construções<br>- equipamentos<br>- animais<br>- genética  |
| Coordenação Interfuncional | Sistemas de informações e comunicação entre parceiros<br>Novos relacionamentos       | Controles de paradas.<br>Controles individuais de qualidade da matéria-prima (produtor e aliados).<br>Controle de produção e devolução de produtos (aliados).<br>Controle de mercado<br>Controle de logística e distribuição.                | Sistema de acompanhamento da matéria-prima entregue via laboratório.<br>Controle de qualidade do leite via coleta individual de amostra.<br>Sistema interno de controle de recebimento de  |

|                              |                                |   |  |
|------------------------------|--------------------------------|---|--|
|                              |                                |   | produto para<br>quantificação e<br>qualificação do leite<br>(remuneração) .                    |
| Evolução da Rede de alianças | Potencial de ampliação da rede | Administração da interface entre a rede interna e externa da aliança. | Discussão em<br>Assembléia Geral<br>sobre a rede.<br>Maior<br>comprometimento do<br>associado. |

A aliança estratégica na parte da gestão do negócio impactou profundamente pois possibilitou à “empresa cooperativa” realizar todas as mudanças internas necessária para a boa condução da produção com a justificativa dos novos parceiros exigirem a modernização e porque as mudanças faziam parte do novo contexto de produção.

Enquanto isto na “solidariedade cooperativa” o argumento da mudança do processo de produção com alto valor agregado possibilitava à administração da COSUEL implantar todas as mudanças necessárias sem sofrer a pressão do voto do associado excluído. Segundo o gerente de fomento entrevistado, a COSUEL não excluiu ninguém do processo de produção; ao contrário, os produtores foram se excluindo por conta própria por não desejarem absorver a nova tecnologia de produção. O valor de remuneração a maior, pago ao produtor pela quantidade e pela qualidade, bem como os resultados econômicos e financeiros da unidade de negócios laticínios facilitava o trabalho político dos gestores da cooperativa, pois justificava a mudança no critério de produção.

Mas estas mudanças somente foram possíveis após a condução ao cargo de gerente da unidade de negócios laticínios de uma pessoa com capacidade de desenvolver tal trabalho.

**Quadro 3** - Percepção das mudanças causadas pelo papel do gerente da aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.

| <b>Itens</b>                                 | <b>Ações</b>   | <b>Empresa<br/>Cooperativa</b>  | <b>Solidariedade<br/>Cooperativa</b>  |
|--|--|---|---|
| Papel do Gerente da Aliança<br><br>Confiança | Estabelecimento de confiança   | Clima de organização positivo<br>Confiança entre os parceiros<br>Transparência no processo de parceria<br>Confiabilidade no processo de produção  | Conseguir confiança dos associado<br>Tranqüilidade no processo político de gestão<br>Facilidade no trato das questões sociais   |
| Monitoramento do aporte de recursos          | Programa de contribuições básicas em recursos humanos, financeiros e materiais | Manter um processo de produção transparente com o acompanhamento das aliadas<br>Assumir qualquer prejuízo advindo do processo de produção<br>Manter uma equipe qualificada para desenvolvimento das tarefas<br>Programa de remuneração dos funcionários pelo mercado (média)<br>Qualificação por cursos internos e externos<br>Programas de investimentos para manutenção do parque industrial<br>Controle de geração de caixa<br>Controle de retorno dos investimentos | Aumento da qualidade e quantidade do produto<br>Aumento da rentabilidade da produção<br>Facilidade de acesso à tecnologia via linhas de financiamento<br>Transparência nos resultados obtidos<br>Detalhamento com o produtor do resultado obtido<br>Acompanhamento e controle da produção (fomento) para aumento de produção e melhora de qualidade |
| Fluxo de informações                         | Gerenciamento do Fluxo de informações  | Criação do resumo semanal de atividades.<br>Controle de produção por turnos.<br>Controle de paradas.  | Controle de produção<br>Quantidade Por produtor.<br>Controle de qualidade por produtor.<br>Aumento da qualidade via controle de manejo.   |

|                   |  |  |  |
|-------------------|--|--|--|
| Reavaliação       | A necessidade de reavaliar as estratégias de acordo com a mudança de mercado | O processo de produção sofreu alterações para se tornar mais rentável e atender as solicitações dos parceiros aliados (alterações de embalagens para redução de custos). Alteração de logística de recebimento de produção (somente leite a granel) e em horários pré-determinados (caso das aliadas). | Monitoramento constante das empresas concorrentes do setor para avaliar preços, quantidade e qualidade. Preço do leite é o maior da região. Produtor recebe no final do ano retorno pelo volume entregue. Qualidade de vida do produtor melhorou. Reuniões com maior profissionalismo. |
| Relações internas | Mecanismos e sistemas internos criados para fortalecer as relações internas  | Quando funcional altamente motivado. Atividade rentável. Conexão com mundo por meio da aliança. Valorização do indivíduo. Reuniões semanais (reuniões relâmpago), para nivelamento das ações da empresa e seus aliados. Jornal interno.  | Motivação por meio da equipe técnica. Conhecimento de todo o processo de produção via visita a fábrica, juntamente com a família. Jornal Interno. Contato com a informação via equipe técnica (fomento).   |
| Qualificação      | Avaliação do gerente da aliança  | Pleno conhecedor da atividade leiteira (campo). Formação técnica na área. Participação das atividades operacionais.  | Contato direto do produtor com gerente para esclarecer qualquer dúvida. Facilidade de entendimento. Facilidade de comunicação (domínio da linguagem do produtor).  |

O gerente da aliança estratégica da COSUEL com Tetra Pak enfrenta uma pressão muito grande, pois precisa conciliar vários interesses na parte da “empresa cooperativa”, satisfazendo as necessidades dos parceiros Tetra Pak e Cooperativas de Getúlio Vargas e Carlos Barbosa, estabelecendo entre eles um clima de confiança, para que a aliança atingisse os seus objetivos. Na empresa, junto aos seus funcionários, o gerente busca manter a

equipe sempre motivada para atingir as metas propostas e para manter o clima de confiança existente entre os parceiros, bem como manter um bom relacionamento junto aos diligentes para guardar sua posição política dentro da estrutura (“solidariedade cooperativa”).

Já na “solidariedade cooperativa” o gerente da aliança enfrenta pressão por parte dos associados, quanto ao preço do leite, à qualidade e à quantidade, colocando em cheque a sua posição junto ao Conselho de Administração, sempre que o mesmo não atender os interesses do quadro social. O gerente deve demonstrar sempre um profundo conhecimento do processo de produção, para poder, junto aos associados, esclarecer qualquer dúvida e com isto manter um clima de confiança entre o associado e a indústria.

A grande mudança ocorrida em função da aliança estratégica com a Tetra Pak forçou a cooperativa e seus associados a se inserirem em um novo contexto de produção e qualidade.

**Quadro 4** - Percepção das mudanças causadas pelo Cubo da Mudança na aliança estratégica da COSUEL com a Tetra Pak e da COSUEL com a Cootrigo e com a Santa Clara.

| Itens   | Ações                         | “Empresa Cooperativa”   | “Solidariedade Cooperativa”  |
|---|-------------------------------|---|--|
| <b>A) Cubo da Mudança</b><br>-Mudança Estratégica<br>-Visão | Direção<br>Repensar o negócio | Implantação de um novo produto<br>Implantação de um novo sistema de produção<br>Valorização do <i>marketing</i> (novos mercados). | Transformar a produção familiar em produção com escala econômica   |
| Posições  | Reposicionar o produto        | Produto de maior valor agregado<br>Novos mercados consumidores  | Crescimento da atividade leiteira com fins econômicos<br>Valorização da produção diferenciada (remuneração pela qualidade) |

|           |                      |   |  |
|-----------|----------------------|---|--|
|           |                      |   | Valorização da quantidade produzida (remuneração diferenciada pelo volume de produção)   |
| Programas | Reprogramar produção | a Reestruturar toda área de produção (eliminação do processo antigo de produção e construção do novo processo).<br>Reestruturação da área administrativa de forma a poder atender não somente a COSUEL mas também os seus parceiros de negócios (implantação de programas de informática para atender as necessidades de informação dos parceiros).<br>Reestruturação da área comercial com a eliminação da venda diária do leite em saquinhos plásticos e início de vendas a grandes redes e demais compradores de maior porte utilizando a mesma rede de comercialização utilizada pela unidade de negócios frigorífico | Praticar um reengenharia no processo de produção com a eliminação dos processos de produção antigos (coleta de leite em baldes e tarros) passando a ser toda mecanizada (ordenhadeiras e resfriadores)<br>A coleta do leite passa a ser efetuada em caminhões tanque e não mais em tarros<br>Coletas diárias de amostra de leite para controle de produção e qualidade |
| Produtos  | Substituir o produto | Eliminação do mix de produtos elaborados anteriormente (bebida láctea, queijo, leite em sacos plásticos, etc) pelo leite longa vida   | Eliminação total do processo de produção artesanal de leite passando para uma produção de leite tecnificada (altamente mecanizada) com implantação de resfriadores e ordenhas mecânicas para poder fazer frete ao volume mínimo de produção (aumento de produção).   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p><b>B) Mudança Organizacional</b></p> <p>Cultura</p> | <p>Estado Revitalizar a organização</p> | <p>Novas tecnologias<br/>Aceitação de parceiros<br/>Buscar um produto de alta rentabilidade<br/>Aceitação das necessidades do consumidor</p>   | <p>Aceitação de vantagens advindas de uma parceria externa (desconfiança e confiança).<br/>Credibilidade na atividade leiteira.<br/>Aceitação dos parâmetros de produção impostos pela aliança.</p>  |
| <p>Estrutura</p>                                       | <p>Reorganizar e reduzir</p>            | <p>Reorganização do processo de produção com alta tecnologia<br/>Mudança e redução de pessoas<br/>Redução drástica na quantidade de produtos produzidos com eliminação das pessoas encarregadas desta produção e controle bem como eliminação de toda a estrutura de comercialização destes produtos</p> | <p>Reorganização de toda coleta de leite com eliminação dos tarôs de leite e inclusão dos resfriadores e ordenhadeiras bem como nos caminhões de transporte a substituição dos tarôs pelo tanque.<br/>O manejo dos animais na propriedade (Higiene do estábulo).<br/>Redução dos produtores de leite por meio de exclusão (pequenos volumes e fora do padrão de qualidade).<br/>Introdução de melhora genética (via importação de animais de alta linhagem).</p> |
| <p>Sistemas</p>  | <p>Reprogramar</p>                      | <p>Redirecionadas as tarefas de produção<br/>Reprogramar as metas de produção e comercialização<br/>Reprogramar a entrada de materiais e matéria-prima<br/>Mudar processos de recebimentos e controles</p>   | <p>Reprogramar a produção leiteira<br/>Mudar o sistema de coleta.<br/>Mudar o controle de qualidade.<br/>Mudar a coleta de amostras.<br/>Reprogramar a produção leiteira.<br/>Mudar o sistema de coleta.<br/>Mudar o controle de qualidade.<br/>Mudar a coleta de amostras.</p>  |

|         |                        |   |  |
|---------|------------------------|---|--|
| Pessoas | Retreinar e substituir | Total retreinamento do pessoal encarregado da produção pela necessidade de mudança de habilidades. Maior pressão sobre os funcionários para se adequarem a nova realidade de produção e monitoramento. Substituição total da área de comercialização pela mudança dos produtos. | Substituição ou eliminação dos produtores de baixa produtividade pelos produtores de alta qualidade e produtividade. Retreinamento dos associados para fazer frente a nova realidade de produção. Substituição total das técnicas de produção anteriores de baixa rentabilidade e qualidade. |
|---------|------------------------|---|--|

As mudanças que ocorreram na “empresa cooperativa” (troca do leite em embalagens plásticas por embalagens longa vida) forçaram uma total mudança estratégica da empresa que iniciou-se na posição do produto e nos programas de produção e terminou no produto. Estas mudanças estratégicas forçaram uma mudança organizacional que começa na cultura da empresa passa pela estrutura e sistemas e termina nas pessoas.

Sendo assim as mudanças iniciaram-se na parte mais conceitual e acabaram na parte mais concreta atendendo o exemplo utilizado por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000).

Já na parte da “solidariedade cooperativa” as mudanças não foram diferentes. Atingiram todos os itens citados anteriormente e o produtor foi forçado a mudar totalmente a sua forma de pensar e agir em termos de produção de leite. Passou de um estágio onde o leite era uma atividade na propriedade que não tinha uma função econômica para uma atividade de alto valor econômico que possibilitou ao produtor melhorar a sua condição de vida.

Para que tudo isto ocorresse o produtor (“solidariedade cooperativa”) teve que se sujeitar às mudanças que ocorreram nesta atividade forçada pela mudança do produto final que exigia maior qualidade para uma melhor rentabilidade. Como exemplo pode-se citar a mudança total no manejo do leite, que recebeu alta tecnologia para a retirada, via ordenha mecânica com sistema



de resfriamento e coleta pelo sistema de tanques refrigerados, sem o contato humano (foi eliminada a coleta em tarros).

Para fazer frente a esta nova tecnologia, o produtor teve que adequar o seu rebanho com uma alta produtividade, pois sem isto o investimento se tornaria inviável. A COSUEL disponibilizou linhas de financiamentos para fazer frente a estas necessidades. As mudanças forçaram os produtores a se manterem atualizados vindo a participar mais ativamente do processo político da “empresa cooperativa” via Centros Regionais.

Assim, observando os quadros anteriores, pode-se constatar que a aliança estratégica com a Tetra Pak e com as cooperativas (Cootrigo e Santa Clara) foram causadoras de profundas mudanças na estratégia e na organização da “empresa cooperativa”. As mudanças não aconteceram somente no produto ou nas pessoas, mas ocorreram também na visão e na cultura geral, ou seja, houve uma mudança total na cooperativa, que atingiu o associado, aqui representado como “solidariedade cooperativa” que também teve que se adaptar a esta nova realidade. Esta realidade propiciou ao associado mais uma atividade confiável e rentável, possibilitando-lhe uma melhora na qualidade de vida.

Já a “empresa cooperativa” conseguiu se estabelecer numa posição econômica e financeira mais confortável, pois foi ao encontro das necessidade de consumo do mercado (Figuras 5 e 6) e com isto recebendo uma remuneração bem maior pelo seu serviço (a prestação de serviço aos aliados e o envase do leite em embalagens longa vida) .

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo procurou descrever a mudança estratégica ocorrida na COSUEL no período de 1997 a 2000, pela aliança estratégica com a Tetra Pak, bem como com os seus demais parceiros. a Cooperativa Santa Clara e a Cooperativa de Getúlio Vargas e a percepção dos gestores e associados destas mudanças. Neste período em estudo, o autor deste trabalho desempenhava a função de *Controller* na COSUEL.

A globalização do mercado causou profundas mudanças nas empresas, o que as forçou a modificarem a sua forma de agir segundo Yoshino & Rangan (1996), foi o que tornou menos eficazes as estratégias simples. A necessidade de inovação constante requer recursos, que muitas vezes são escassos na organização, vem daí a necessidade de desenvolvimento da capacidade de empreender de desenvolver faculdades competitivas com imaginação e recursos limitados.

A aliança estratégica com uma empresa detentora de tecnologia é uma forma de se atingir a capacidade incremental, sem a necessidade de aporte

financeiro. A compra pura e simples de tecnologia nem sempre atinge o seu objetivo, pois quando acontece, a empresa acaba comprando capacidades que não irá utilizar e o desenvolvimento interno destas capacidades poderá levar muitos anos e consumir muitos recursos.

No caso aqui analisado pode-se constatar que a aliança estratégica possibilitou à COSUEL manter-se num mercado que (Figuras 5 e 6) vinha se modificando pela troca das embalagens de leite em sacos de polietileno para embalagens de leite longa vida. A estratégia utilizada pela cooperativa foi de buscar duas alianças estratégicas, uma com a empresa detentora da tecnologia Tetra Pak para acessar a tecnologia de envase de leite em embalagens de longa vida e a segunda foi com as cooperativas (Santa Clara e Cootrigo) para poder obter a matéria-prima necessária para fazer frente à necessidade de matéria-prima do equipamento (viabilidade econômica).

A aliança estratégica com a Tetra Pak forçou uma mudança total dentro e fora da empresa e esta mudança é descrita utilizando o Cubo da Mudança de Miztberg, Ahlstrand & Lampel (2000), onde pode-se verificar as mudanças na estratégia, que alteraram a visão de produção. Buscou-se, a partir da aliança, melhor qualidade e quantidade, melhorou-se a posição da empresa, os programas de produção e finalmente o produto com a substituição e eliminação de produtos de baixa remuneração. Enquanto que na organização as principais mudanças foram na cultura da empresa, que passou a ser mais profissionalizada; na estrutura da empresa pela busca de resultados; nos sistemas de produção e controle para atingir as metas; e, principalmente nas pessoas que passaram a ter contato com empresas e processos globalizados forçando-as a se manterem atualizadas e motivadas.

O caso aqui descrito é de uma cooperativa e como tal não poderia se deixar de descrever a percepção dos associados destas mudanças ocorridas na “empresa cooperativa” e na “solidariedade cooperativa”, como se comportou o principal acionista desta empresa e os impactos das mudanças junto aos associados.

A aliança com a Tetra Pak possibilitou à COSUEL acessar a tecnologia de produção do leite longa vida sem a necessidade de desembolso de grandes valores para a sua aquisição, bem como possibilitou à cooperativa se manter no negócio de leite com um aumento de produção, através do campo, onde se registraram as grandes mudanças. No campo, o produtor passou a ver a produção leiteira como uma atividade de retorno econômico e financeiro desde que obedecidas as novas condições de produção (quantidade e qualidade) com o leite de qualidade, que possibilitava à cooperativa obter ganhos de produção, que se destinavam ao bolso do produtor, através da distribuição de lucros.

O novo produto (leite longa vida) possibilitou uma reengenharia total na empresa, que passou a produzi-lo quase com exclusividade, com a eliminação total da maioria dos outros produtos (com exceção do creme de leite) o que forçou uma mudança total da estratégia e da organização. Com a eliminação da produção dos demais produtos houve, uma redução no quadro pessoal, acrescido de especialização das pessoas que permaneceram no processo de produção. Na área comercial a empresa desmontou toda a sua estrutura comercial de venda de leite em saquinhos de polipropileno, enquanto que o produto passou a ser o puxador de vendas dos outros produtos da empresa (frigorífico). Estas alterações forçaram uma mudança substancial na unidade de negócios laticínios, o que acabou se refletindo sobre as demais unidades de negócios da empresa.

A aliança estratégica analisada mostrou ser o melhor caminho para se acessar capacidades incrementais, para fazer frente às grandes mudanças que ocorrem hoje no mundo e que permitem às empresas remodelar em moldes empreendedores suas estratégias competitivas, em resposta às mudanças criadas pela globalização do mercado consumidor.

E, finalmente a aliança Tetra-Pak com a COSUEL e desta com as cooperativas aliadas (Cootrigo e Santa Clara) revelou-se extremamente produtiva para todos os participantes, haja vista que promoveu uma exitosa relação ganha-ganha. Ganhou a Tetra Pak, porque instalou uma moderna e rentável indústria de leite longa vida e promoveu o desenvolvimento sócio-econômico de seus associados produtores de leite; e, ainda, ganharam as cooperativas aliadas,

porque agregaram valor ao seu produto final, bem como desenvolveram um novo mercado para elas, sem investimentos significativos.

O presente trabalho é uma pequena contribuição para demonstrar que no cooperativismo também existem cooperativas desenvolvendo estratégias de grande impacto no processo de gestão e que merecem ser estudadas e analisadas com mais profundidade para que a sociedade tome conhecimento e participe, reconhecendo o trabalho dos profissionais envolvidos nestas operações e talvez ajudando a construir uma sociedade mais justa e perfeita.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANTONIALLI, Luiz Marcelo. **Influência da Mudança de Gestão nas Estratégias de uma Cooperativa Agropecuária**. RAC.v.4.n.1.Jan/Abr.2000.
- ARAÚJO, Ney B. de; WEDEKIN, Ivan; Pinazza, Luiz Antonio. **Complexo Agroindustrial: o “agribusiness” brasileiro**. São Paulo: Agroceres, 1990.
- AZEVEDO, Israel Belo de. **O prazer da produção científica**. Piracicaba: Unimep, 1995.
- BITENCOURT, Darci, XAVIER, Sirlei Souza & BRIZOLA, Rubem Marco de Oliveira. **Rio Grande do Sul: uma reflexão sobre a década de 90 e perspectivas do setor lácteo no ano 2000**. Disponível na internet: [www.terraviva.com.br](http://www.terraviva.com.br), 2000.
- BOYD, HW. Et alli. **Marketing Research – text and cases**. 7<sup>th</sup> Ed. Homewood, IL., R. D.Irwin, 1989.
- CABRAL, Augusto César de Aquino, Novos arranjos Cooperativos: alianças estratégicas e transferência de tecnologia no mercado global, in: RODRIGUES, Susana Braga (ORG) **Competitividade Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo. Atlas.1999.
- COSUEL EM NOTÍCIAS, Jornal de circulação Interna. Encantado-RS Edições:1970/2000.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando para o futuro os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1992.

- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- FARINA, Elisabeth e outros. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FONSECA, Maria da Graça & MORAIS, Eduardo Martins **Reestruturação da Indústria de Laticínios no Brasil na Década de 90: Uma reflexão sobre competitividade e investimentos**. UFRJ. Rio de Janeiro. 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HARBISON John R. & PEKAR JR John R. Peter **Alianças estratégicas**. São Paulo: Futura, 1999.
- HESELBEIN, Francês; GOLDSCHMITH, Marshall; BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. São Paulo: Futura, 1996.
- KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary, **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LAZZARINI Sérgio Giovanetti, BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo & CHADDAD Fabio R., Decisões financeiras em cooperativas: fontes de ineficiência e possíveis soluções. **Gestão da Produção** v.6 n.3, 1999.
- LHÓZ, André Bem-Vindos Forasteiros. As 500 Maiores Empresas do Brasil. **Revista Exame**, Jul/98.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Boockmann, 2000.
- MORRIS, Daniel & BRANDON, Joel. **Reengenharia reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Book, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

- OLIVEIRA, Virgínia Izabel de, DRUMMOND, Aldemir, RODRIGUES, Suzana Braga, Joint Venture: aprendizagem tecnológica e gerência, in: RODRIGUES Susana Braga (ORG) **Competitividade Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas. 1999.
- PEDROZO, Eugenio Avila. **Uso de modelos de estratégias industriais em cooperativas de produção: "Um estudo exploratório"**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, EAD, 1991.
- PEDROZO, Eugenio Avila. **Cadre conceptuel pour le management des cooperatives agricoles l`economie des conventions, la systemique et la complexité** . TESE Institute National Polytechnique de Lorraine Unité de Formation Et de Recherche en Genie des Systemes Industriels. França: 1995.
- PETERS, Tom. **Tempos loucos exigem organizações malucas**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Editora
- PORTER, Michael E. **Competição. Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.
- RELATÓRIOS DA ASSEMBLÉIA GERAL ORDINÁRIA COSUEL 1970/2000.
- RÉVILLION, Jean Philippe. **Estudo das variáveis relevantes na adoção do processamento UHT nas agroindústrias de Laticínios do Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, Dissertação de Mestrado, CEPAN, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SILVA, Carlos Arthur B. da; BATALHA, Mário Otávio. **Competitividade em sistemas agroindustriais: metodologia e estudo de caso**. Ribeirão Preto: PENSA/FEZ/USP, 1999.
- SILVA, José Graziano do. Complexos agroindustriais e outros complexos. **Revista Reforma Agrária**, vol. 21, set/dez 1991, São Paulo.
- SILVA, Tania Nunes da. A participação dos cooperados na gestão de cooperativas de produção: uma análise da separação entre propriedade e controle: **Perspectiva Econômica**, vol. 29, jul/set 1994, Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo.



SINDILAT/RS. **Breve Histórico da Indústria Láctea no RS.** Porto Alegre: S.D., (mimeo).

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico. A opção entre o sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harbra, 1991.

YIN, Roberto K. **Case study research: desing and methods.** Thousands Oaks: SAGE, 1994.

YOSHINO & RANGAN, Michael Y., U. Srinivasa. **Alianças estratégicas.** São Paulo: Makron Books, 1996.

ZYLBERSZTAJN, Decio. Organização de cooperativas: desafios e tendências: **Revista de administração**, v. 29 ,jul/set, 1994, São Paulo.

## **9. ANEXOS**

## **ANEXO 1 - Questionário para os associados**

- 1) Quais os produtos que você fornece a cooperativa?
  - a) Leite
  - b) Suínos
  - c) Milho e soja
  
- 2) Como o senhor vê a aliança Tetra Pak x COSUEL?
  - a) Foi muito boa
  - b) Foi boa
  - c) Não foi boa
  - d) Foi péssima
  - e) Indiferente
  
- 3) Na sua opinião o que a aliança Tetra Pak trouxe para a Cosuel?
  - a) Nova tecnologia
  - b) Novo mercado
  - c) Não houve nenhum benefício
  - d) Não tenho opinião
  
- 4) A aliança Tetra Pak x COSUEL na sua opinião trouxe mudanças:
  - a) Muito significativas
  - b) Significativas
  - c) Não trouxe mudanças significativas
  - d) Não tenho opinião
  
- 5) Na sua opinião o que a aliança Tetra Pak trouxe para você?
  - a) Redução de custos de produção com aumento da lucratividade.
  - b) Não reduziu os custos mas aumentou a lucratividade
  - c) Não reduziu os custos e não aumentou a lucratividade
  - d) Não tenho opinião a respeito do assunto
  
- 6) A Aliança:
  - a) Atendeu muito bem a sua expectativa
  - b) Atendeu a sua expectativa
  - c) Não atendeu a sua expectativa
  - d) Não tenho opinião

- 7) Na sua opinião a aliança não atendeu que necessidades?
- a) Financeiras
  - b) Tecnológicas
  - c) Mercadológicas
  - d) Atendeu a tudo
  - e) Não tem opinião
- 8) Na sua opinião:
- a) A aliança beneficiou a COSUEL e o produtor
  - b) A aliança beneficiou apenas o produtor
  - c) A aliança beneficiou apenas a Cosuel
  - d) Não beneficiou ninguém
  - e) Não tenho opinião
- 9) A cooperativa:
- a) Deve buscar novas alianças
  - b) Não deve buscar novas alianças
  - c) Não tenho opinião
- 10) Quanto a aliança você percebeu as mudanças de visão, produto, programas, cultura, estrutura, sistema e pessoas:
- a) Totalmente
  - b) Parcialmente
  - c) Não percebi mudanças
- 11) Você percebeu as mudanças de cultura, estrutura, sistemas e pessoas após a aliança:
- a) Totalmente
  - b) Parcialmente
  - c) Não percebi mudanças
- 12) A aliança foi:
- a) Inspiradora para novos investimentos
  - b) Não foi inspiradora para novos investimentos
  - c) Foi indiferente