

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**

**CESAR ROBERTO ZANDONADI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA AGRÍCOLA  
DO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

**Porto Alegre - RS  
2011**

**CESAR ROBERTO ZANDONADI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA AGRÍCOLA  
DO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Antonio Domingos Pádula  
Co-orientadora: Daiane Mülling Neutzling

**Porto Alegre - RS  
2011**

**CESAR ROBERTO ZANDONADI**

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SETOR COOPERATIVISTA AGRÍCOLA  
DO PARANÁ: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Prof.

## RESUMO

O cooperativismo possui grande relevância econômica e social para o agronegócio paranaense, por isso seu estudo torna-se fundamental para entendimento da atual situação econômica do agronegócio no estado. As cooperativas interferem em duas esferas no desenvolvimento de seus cooperados: a econômica através de melhoria e distribuição de renda e social com inclusão social e de novos conhecimentos. Buscou-se através do estudo das forças competitivas que influenciam a gestão estratégica da cooperativa agropecuária Coamo Agroindustrial Cooperativa contextualizar o sistema cooperativo e as forças competitivas que interferem na mesma. O objetivo do trabalho foi justamente o de identificar e analisar as estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida. Para o objetivo ser alcançado estudou-se o material já publicado sobre o sistema cooperativo e de gestão estratégica, com atenção especial as cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986). A pesquisa é de natureza qualitativa, através de estudo de caso da Coamo Agroindustrial Cooperativa, contando com entrevista semi-estruturada direcionada a uma amostra de gestores da cooperativa e análise da situação levantada. Através do estudo observou-se a importância do sistema cooperativista paranaense e as estratégias competitivas adotadas pela cooperativa estudada, seu diferencial de mercado e estratégias para manutenção da condição financeira sólida, pautada em conceitos de atuação junto ao mercado e política de compras, criação de empresas correlatas à atividade principal da empresa, aumento da área de atuação e número de cooperados, respaldada em uma análise criteriosa na concessão de crédito.

**Palavras-Chave:** planejamento estratégico, forças competitivas, cooperativismo

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1:</b> Modelo das Forças Competitivas de Porter .....	12
<b>Figura 2:</b> Barreiras e Rentabilidade a entradas e saídas de mercados .....	16
<b>Tabela 1:</b> Cooperativas no Brasil: ramo, número de cooperativas, associados e empregados	18
<b>Tabela 2:</b> Cooperativas no Brasil: número de cooperativas, associados e empregados por estado .....	19
<b>Tabela 3:</b> Cooperativas do Paraná: ramo, número de cooperativas, cooperados e empregados .....	20
<b>Tabela 4:</b> Participação das cooperativas na produção agropecuária do Paraná.....	21
<b>Tabela 5:</b> Estratégias empresariais no setor agroindustrial utilizadas pelas cooperativas.....	22
<b>Tabela 6:</b> Estratégias empresariais da cooperativa Coamo considerando forças competitivas do mercado .....	39

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
<b>2 OBJETIVOS</b> .....	<b>8</b>
2.1 GERAL.....	8
2.2 ESPECIFICOS .....	8
<b>3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO</b> .....	<b>9</b>
<b>4 REVISÃO DA LITERATURA</b> .....	<b>10</b>
4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	10
4.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	11
<b>4.2.1 Entrada de novos concorrentes</b> .....	<b>13</b>
<b>4.2.2 Poder de negociação dos fornecedores</b> .....	<b>14</b>
<b>4.2.3 Poder de negociação dos compradores</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2.4 Rivalidades entre os concorrentes atuais</b> .....	<b>15</b>
<b>4.2.5 Tipos de estratégias</b> .....	<b>16</b>
4.3 COOPERATIVISMO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS .....	16
4.4 COOPERATIVISMO NO PARANÁ.....	20
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>23</b>
5.1 TIPO, MÉTODO DE ABORDAGEM E NATUREZA DA PESQUISA .....	23
5.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
<b>6. ANÁLISE DE RESULTADOS</b> .....	<b>25</b>
6.1 A COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA.....	26
<b>6.1.1 A cooperativa e sua importância para a região de atuação</b> .....	<b>28</b>
6.2 DESAFIOS ESTRATÉGICOS ENFRENTADOS PELA COOPERATIVA COAMO ....	30
<b>6.2.1 Entrada de novos Concorrentes</b> .....	<b>33</b>
<b>6.2.2 Ameaça de substituição dos produtos</b> .....	<b>34</b>
<b>6.2.3. Poder de negociação dos fornecedores</b> .....	<b>35</b>
<b>6.2.4 Poder de negociação dos compradores</b> .....	<b>36</b>
<b>6.2.5 Rivalidade entre os concorrentes</b> .....	<b>37</b>
6.3 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELA COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA .....	39
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>41</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>44</b>
<b>APÊNDICES</b> .....	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>46</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As cooperativas agropecuárias paranaenses possuem grande representatividade e importância frente ao setor no estado, sendo livre sua adesão, agrega, em sua grande parte, pequenos e médios produtores que usufruem da condição cooperada para ganhar em escala de produção e compras, não excluindo de seus quadros cooperativistas também os grandes proprietários locais.

Dessa maneira o cooperado deixa de buscar o bem individual em detrimento ao bem coletivo, abrindo mão da realização de tarefas individuais mais custosas do que se teria em conjunto, visando vantagens competitivas e retorno maior no final do processo.

Devido ao acirramento dos mercados competitivos, observado no setor agropecuário nas últimas décadas e as crises vivenciadas, assim como as mudanças mundiais, segundo Bialoskorski (2009) com o aparecimento de uma nova geração de cooperativas (apenas virtuais), grandes processos de fusões e internacionalização das atividades das cooperativas, tem resultado na profissionalização e especialização da administração cooperativa, deixando esta de possuir apenas a gestão dos cooperados para a profissionalização de suas áreas de gestão.

A acentuada concorrência no setor cooperativo, que envolve também empresas privadas, e a análise dos atores corporativos envolvidos que afetam as cooperativas de alguma maneira, são fatores fundamentais na maneira com o qual a empresa buscará a essência de sua atividade que é servir os interesses pela qual foi criada e o desenvolvimento de seus cooperados, na maioria delas, apresenta-se como fator determinante para que a empresa consiga desenvolver uma gestão estratégica eficiente e compreender o ambiente na qual esta inserida, bem como as mudanças no ambiente que podem afetá-la.

Dessa maneira, a relevância das questões supracitadas leva à questão que move este estudo: Como uma cooperativa agrícola desenvolve suas estratégias competitivas frente aos desafios do agronegócio e suas relações com o mercado?

Para a apresentação dos resultados esperados, inicialmente, faz-se necessário discorrer no referencial bibliográfico sobre o tema do cooperativismo, demonstrar os números econômicos que as cooperativas, em especial as agropecuárias, representam no Paraná e no Brasil e a formulação de estratégias diante da avaliação de mercado realizado pelas organizações.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 GERAL

Identificar as estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida.

### 2.2 ESPECIFICOS

Analisar a importância da cooperativa na sua região de atuação;

Verificar os desafios estratégicos enfrentados pela Coamo Agroindustrial Cooperativa;

Descrever as forças competitivas que interferem no planejamento estratégico da Coamo Agroindustrial Cooperativa;

### 3 JUSTIFICATIVA PARA O ESTUDO

Devido à importância econômica e social do setor cooperativista paranaense, em especial o cooperativismo agropecuário apresentado neste estudo, faz-se necessário apresentar e estudar as variáveis competitivas que movem este ramo do setor agrícola tão competitivo nos dias atuais.

Dessa maneira pretende-se identificar e analisar a importância do cooperativismo agropecuário paranaense, com enfoque nas estratégias competitivas adotadas pela Coamo Agroindustrial Cooperativa e as influências das forças competitivas advindas do ambiente no qual a cooperativa se insere. Com o estudo espera-se analisar o panorama da atual importância do cooperativismo agropecuário no Estado do Paraná, salientando como uma cooperativa estudada em profundidade se relaciona em relação aos produtores rurais bem como com o mercado, desenhando suas estratégias de relacionamento e atuação visando criar vantagens competitivas frente aos seus concorrentes.

Esse estudo reforça os materiais já existentes, entre: livros, teses, artigos e outros, sobre o tema cooperativista e o modelo apresentado por Porter, tão difundido e estudado em gestão de planejamento estratégico e marketing. Reforçasse com este estudo a importância em analisar as forças competitivas e o desenho de estratégias de cooperativas agrícolas, talvez por serem diferentes de organizações tradicionais. No Paraná, esse estudo torna-se relevante, também, pelo fato de ser um estado onde a agricultura baseia-se no cooperativismo.

Tal estudo se faz necessário e relevante devido à importância econômica das cooperativas agropecuárias no Estado do Paraná e o atual momento vivenciado pelo cooperativismo, onde as novas cooperativas (cooperativas apenas virtuais) ganham espaço, a internacionalização de sistemas cooperativos, as fusões e incorporações e o acirramento dos mercados comerciais de insumos e commodities agrícolas com grandes multinacionais, dificultam a manutenção e expansão do sistema cooperativo tradicional.

## 4 REVISÃO DA LITERATURA

Para embasamento e análise dos resultados obtidos através da pesquisa desenvolvida, faz-se necessário discorrer sobre os temas analisados com base na literatura existente. Assim, inicialmente será apresentando breve literatura e conceitos de planejamento estratégico e as cinco forças competitivas de Porter, em seguida a literatura sobre cooperativismo e princípios cooperativistas e o cooperativismo no Paraná.

### 4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico dentro das organizações visa à redução das incertezas futuras. Através de um planejamento, visualizam-se as implicações futuras das decisões presentes, em geral relaciona-se com ações de longo prazo e estratégias para alcançá-los, afetando a organização como um todo.

O planejamento estratégico não trata de uma ação isolada, mas sim de processos contínuos e que devem ser revistos periodicamente com o propósito do atingimento previamente estabelecido e com eventuais correções que se façam necessárias no decorrer do caminho, o “planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa” (OLIVEIRA, 2004, p.36).

Faz-se necessário descrever planejamento estratégico, para melhor entendimento da importância e abrangência do tema no atual momento competitivo pelo qual as empresas passam e o fator da globalização, acirramento da concorrência, e internacionalização das atividades empresariais.

Segundo Oliveira (2004, p.36) planejamento estratégico pode ser definido como:

[...] o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Conforme apresentado em Mintzberg (2000, p.23), “administração estratégica (e o processo de administração estratégica) podem ser vitais para as organizações tanto por sua ausência quanto por sua presença”. Porém, o autor demonstra em sua obra a preocupação quanto às organizações se limitarem a seus planejamentos sem se atentarem para alterações ambientais que por ventura venham a acontecer, bem como a observação fragmentada da

organização sem a devida visão geral do negócio, assim temos que planejamento estratégico refere-se a uma ação continuada, com objetivos de longo prazo, mas que deve também, estar atento e considerar as alterações nos ambientes de atuação das organizações.

Kotler (1975) afirma que o planejamento estratégico “é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”.

Para Porter (1986) “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente”. Para o autor a questão da concorrência, como “coincidência ou má sorte” não existe, pois o que determina a rentabilidade da empresa depende de cinco forças competitivas básicas (cinco forças competitivas de Porter, conforme descritas no item a seguir) Ainda segundo o autor forças externas à organização afetam todas as empresas sendo que o diferencial desta empresa será a forma como lida com estas forças.

Porter (1996), ainda ressalta que o posicionamento estratégico surge de três fontes exclusivas e sobrepostas: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado em necessidades e posicionamento baseado no acesso. Porter defende sua visão sobre posicionamento estratégico ao afirmar que “a essência da estratégia está nas atividades – optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais.”

Em geral, a elaboração do planejamento estratégico é responsabilidade de níveis mais altos da organização, alta gerência, com atribuições de formulação de objetivos, adequação de ações da organização conforme pré-estabelecido, análise do ambiente interno e externo da organização, elaboração da missão, sempre com o intuito de vislumbrar oportunidades e detectar ameaças à organização.

#### 4.2 AS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

A teoria das forças competitivas segundo Porter (1986) analisa as forças que agem sobre a indústria, segundo o autor a definição do termo indústria é empregada para “empresas fabricantes de produtos que são substitutos bastante próximos entre si” (PORTER, 1986, p.24).

As cinco forças competitivas apresentadas por Porter são: a entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição dos produtos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidades entre os concorrentes atuais. Através da

apresentação destas cinco forças competitivas para a indústria Porter (1986) salienta que a concorrência da indústria não se restringe apenas aos atuais participantes do mercado, podendo ocorrer novos concorrentes para a indústria: clientes, fornecedores, substitutos e novos entrantes, onde cada ator do meio interferirá em determinada força conforme os casos específicos.

Porter (1986) enfatiza o fato das forças competitivas interferirem na indústria através da concorrência diminuindo a taxa de retorno do investimento, ou seja, onde existir níveis mais altos de concorrência, a taxa de retorno da indústria será reduzida forçando-a a repensar seu modo de atuar no mercado ou até mesmo a desistir de atuar neste mercado específico.

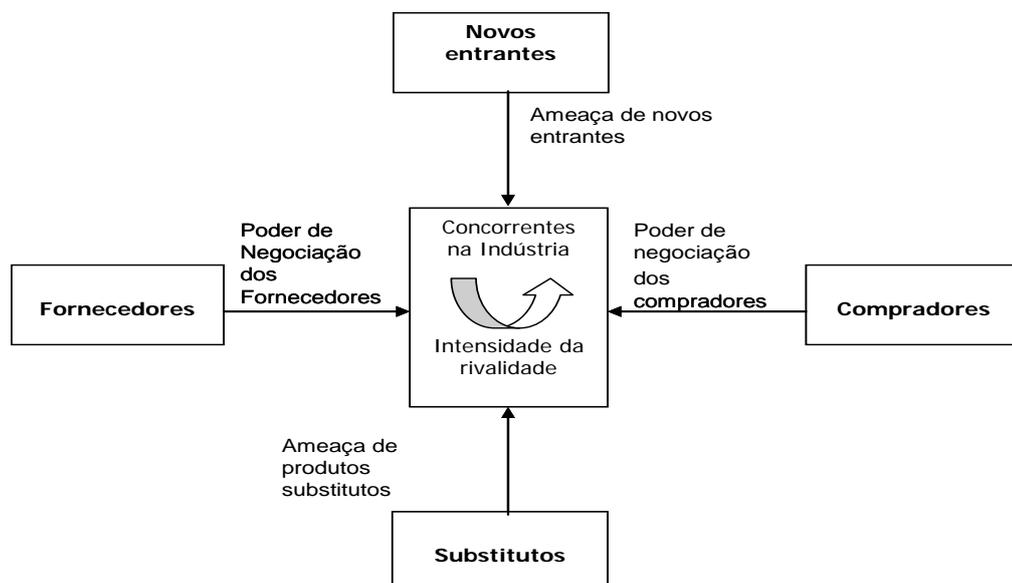
Sobre a importância das forças competitivas para o planejamento estratégico da organização Porter (1986, p.24) considera que:

Todas as cinco forças competitivas em conjunto determinam a intensidade de concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a força ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Ainda segundo Porter (1986, p.22) a “meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”.

A Figura 1 apresenta o esquema das forças competitivas de Porter e suas inter-relações com ambiente atual da organização ou indústria. Tal modelo e suas relações, segundo Porter (1986), são válidas tanto em atividades de produção quanto de serviços.

**Figura 1: Modelo das Forças Competitivas de Porter**



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

A seguir as cinco forças competitivas de Porter serão vistas e discutidas detalhadamente.

#### 4.2.1 Entrada de novos concorrentes

A primeira força competitiva citada refere-se à dificuldade ou facilidade encontrada por novos concorrentes em adentrarem no segmento ocupado pela indústria. O risco a ser considerado é a redução das margens de lucro devido à possibilidade de redução das margens de lucro e elevação dos custos de produção.

Segundo Porter (1986, p.25) “a ameaça de entrada em uma indústria depende das *barreiras de entrada* existentes, em conjunto com a *reação* que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.” Para Porter (1986) existem sete principais barreiras de entrada de um competidor em um mercado já existente, sendo:

- 1) Economias de escala: o custo unitário do produto se reduz através da produção em larga escala ou através do compartilhamento de atividades afins da indústria, fazendo com que novos entrantes arrisquem-se muito, desestimulando assim sua entrada ou ainda sujeitando-se a operar com uma desvantagem competitiva de custos;
- 2) Diferenciação do produto: as empresas já estabelecidas têm um nome e marcas já conhecidas e dispõem de lealdade de seus clientes, seja pelo sentimento de complementaridade criado junto a seus clientes ou por simplesmente estarem a mais tempo no mercado, exigindo assim pesados investimentos dos novos entrantes em uma marca, investimento esse que em caso de fracasso não é recuperado;
- 3) Necessidade de capital: quanto maior a necessidade de capital inicial para desenvolvimento de uma atividade maior será a barreira de entrada para novos entrantes, principalmente se o capital for irrecuperável ou arriscado, como investimento em pesquisa e desenvolvimento e publicidade;
- 4) Custos de mudança: barreira criada pelo custo adicional de troca de fornecedores de um produto para outro, deve o novo produto oferecer vantagem ao comprador de custo ou desempenho;
- 5) Acesso a canais de distribuição: uma vez que mercado já é atendido por produto, a empresa entrante precisa fornecer garantias aos clientes afim de que seja feita a troca de produto, isto

pode gerar altos custos por meio de descontos, preços baixos, promoções, entre outros, o que gera redução do lucro;

6) Desvantagem de custo independentes de escala: as empresas já estabelecidas podem usufruir de vantagens de custos por diversas razões, tais como: know-how do produto, acesso a matérias-primas, localização favorável, experiência, entre outros;

7) Política Governamental: o governo pode limitar ou até impedir a entrada de novos entrantes em determinado setor, através de controle como licenças de funcionamento e limites a matérias-primas.

#### **4.2.2 Ameaça de substituição dos produtos**

A segunda força competitiva de Porter diz respeito à facilidade de troca do produto por novos, a identificação de novos produtos está fortemente alinhada à pesquisa por produtos que desempenhem a função do anterior, interferindo diretamente no lucro da empresa.

Segundo Porter (1986, p.40) “os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade-off” de preço-desempenho com o produto da indústria e aqueles produtos de indústrias com lucros altos.

#### **4.2.2 Poder de negociação dos fornecedores**

Os fornecedores podem afetar a empresa através da elevação de seus preços ou da redução da qualidade e quantidade dos bens e serviços fornecidos, onde a empresa fica impossibilitada de repassar tais custos em seus preços, reduzindo assim sua lucratividade.

Algumas situações tornam os fornecedores poderosos, tais como: concentração de mercado, não existindo produtos substitutos a empresa fica sem opções, o fornecedor não depende do comprador, importância do fornecedor para o negócio da empresa, os produtos do fornecedor são diferenciados, entre outros.

### **4.2.3 Poder de negociação dos compradores**

Os compradores comprometem a rentabilidade da empresa, jogando “preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo a custa da rentabilidade da empresa” Porter (1986, p.40).

As principais características para o poder de barganha dos compradores partem de: mercados concentrados de vendas, alto percentual de compra em relação ao total de vendas da empresa, padronização do mercado (jogo dos compradores colocando fornecedores uns contra os outros), baixo custo de mudança, ameaça de integração à montante da cadeia dos compradores (fabricação da matéria-prima pelo próprio comprador), entre outros.

### **4.2.4 Rivalidades entre os concorrentes atuais**

A disputa entre os atuais concorrentes em geral se faz por disputa de posição no mercado, onde os atores do setor buscam melhorar sua posição. O grau de rivalidade entre concorrentes está relacionado ao número de participantes do setor, sendo que concorrências mais acirradas tendem a reduzir as margens de lucro da empresa, pois uma redução da margem de lucro por parte de um dos membros do setor tende a provocar uma redução maior por partes dos demais concorrentes, reduzindo margens de lucro. Em contraposição através de fortes campanhas de publicidade a demanda de determinado produto pode se expandir abrindo novos mercados consumidores.

Para Porter (1986) a competição é mais acirrada nos seguintes casos: mercados com concorrentes numerosos ou equilibrados, crescimento lento do mercado, custos fixos ou de armazenagem altos, ausência de diferenciação (gêneros de primeira necessidade), concorrentes divergentes, interesses estratégicos, concorrência estrangeira, barreiras de saídas elevadas, entre outras.

As questões quanto à entrada e saída de empresas em novos mercados pode ser medida como altas e baixas conforme apresentado por Porter na figura 2, abaixo.

**Figura 2: Barreiras e Rentabilidade a entradas e saídas de mercados**

		Barreiras de Saída	
		Baixas	Altas
Barreiras de Entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.39)

#### 4.2.5 Tipos de estratégias

Porter (1986) condensou três tipos de estratégias visando à vantagem competitiva: a) a liderança de custos de produção e distribuição, de forma a oferecer preços mais baixos do que os dos seus concorrentes, obtendo assim maior participação do mercado; b) diferenciação, a empresa se concentra em conseguir um desempenho superior em uma área importante de benefícios ao cliente, sendo valorizada por grande parte do mercado; c) foco concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, procurando conhecer de forma aprofundada o segmento a fim de buscar a liderança de custos ou a diferenciação dentro do segmento-alvo.

#### 4.3 COOPERATIVISMO E PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS

Os princípios cooperativistas presentes nas premissas de seu movimento em 1844, na cidade de Rochdale, Inglaterra, onde alguns tecelões iniciaram a primeira cooperativa, estão devidamente representados pela lei que rege o cooperativismo no Brasil, Lei Nr. 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Dentre as principais características que diferenciam e marcam o cooperativismo, pode-se destacar:

- adesão voluntária e livre;

- gestão democrática livre;
- participação econômica dos membros equitativamente;
- autonomia e independência;
- educação, formação e informação dos membros;
- intercooperação entre as cooperativas; e
- interesse pela comunidade.

Bialoskorski Neto (2009, p.713) apresenta que os princípios cooperativistas podem ser filosoficamente resumidos como: “a liberdade, a igualdade, a fraternidade e a solidariedade, expressas através dos princípios universais do cooperativismo”, princípios estes já mencionados acima.

Para Bialoskorski Neto (2009), quando as “unidades produtivas” deixam de atuar isoladamente buscando exclusivamente o bem comum e se colocam a disposição de economias conjugadas particulares (associadas) tem se o início da atividade cooperativa, visando suprir carências individuais ou buscando vantagens competitivas e financeiras. Ainda segundo o autor, uma importante função da alta administração da cooperativa é conseguir conjugar os interesses dos cooperados com os da cooperativa, já que, como administrador este deve buscar o máximo resultado, e como cooperativa esta deve fornecer vantagens aos cooperados, bem como direcionar os resultados (sobras) de maneira a não prejudicar os investimentos na sociedade cooperativa, porém conjugando com os interesses dos cooperados que esperam auferir os resultados alcançados.

Conforme Costa (2007, p.80) “A organização em cooperativas aumenta o seu poder de negociação, e os preços de venda que pode conseguir”, referindo-se às vantagens para o produtor rural pode conquistar ao se associar a uma cooperativa de produtores, neste caso, cooperativas agroindustriais. Para o autor, a vantagem da cooperativa é demonstrada pela junção de forças dos cooperados que não fariam frente se negociassem suas produções ou não teriam condições favoráveis junto a empresas multinacionais que controlam os setores de comercialização e exportação de produtos agrícolas e fornecimento de insumos para a produção.

Além das premissas básicas apresentadas pelo cooperativismo e da legislação pertinente ao assunto, Costa (2007) apresenta alguns serviços que devem ser prestados pelas cooperativas:

- assistência técnica diferenciada;

- beneficiamento da produção do cooperado;
- armazenagem e padronização da produção;
- fornecimento de insumos em condições mais vantajosas ao cooperado;
- criação de unidades agrícolas (muda e sementes) e agroindustriais (fábricas, usinas, etc.) para desenvolvimento do agronegócio e do cooperado.

Através do profissionalismo da administração e da eficiência econômica é que a cooperativa irá conseguir alcançar os objetivos almejados por seus cooperados e conseguir assim, se transformar em ator econômico capaz de promover a geração de renda e desenvolvimento econômico a seus cooperados e agente do desenvolvimento regional, dentro de sua área de atuação. Desta forma, a cooperativa pode vir a buscar o atingimento do tripé do desenvolvimento sustentável, sendo: o economicamente viável, o socialmente justo e o ecologicamente correto, proporcionando desenvolvimento social e econômico a seus cooperados.

A Tabela 1 apresentada a seguir, expõe o ramo, o número de cooperativas constituídas, associados e empregados ligados às cooperativas no Brasil, conforme dados da OCB - Organização das Cooperativas do Brasil.

**Tabela 1: Cooperativas no Brasil: ramo, número de cooperativas, associados e empregados**

<b>Ramo</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Associados</b>	<b>Empregados</b>
Agropecuário	1.615	942.147	138.829
Consumo	128	2.304.830	9.702
Crédito	1.100	3.497.735	42.802
Educacional	304	55.838	3.716
Especial	15	469	9
Habitacional	253	108.695	1.406
Infraestrutura	154	715.800	6.045
Mineral	58	20.031	103
Produção	226	11.396	2.936
Saúde	871	225.980	55.709
Trabalho	1.408	260.891	4.243
Transporte	1.100	107.109	8.660
Turismo e Lazer	29	1.489	30
<b>Total</b>	<b>7.261</b>	<b>8.252.410</b>	<b>274.190</b>

Fonte: Adaptado de OCB – Organização das Cooperativas do Brasil (2009)

Conforme dados apresentados na Tabela 1, destaca-se o setor agropecuário como o que mantém o maior número de cooperativas constituídas, sendo 1.615 no total e que também gera o maior número de empregos. Porém o setor que apresenta o maior número de associados é o de crédito, com 3.497.735 associados em todo o país.

Já na Tabela 2, pode-se observar a quantidade de associados e empregados divididos por ramos de atuação das cooperativas e estados do Brasil.

**Tabela 2: Cooperativas no Brasil: número de cooperativas, associados e empregados por estado**

<b>Estado</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Associados</b>	<b>Empregados</b>
Acre	48	7.385	195
Alagoas	98	19.986	3.341
Amazonas	165	12.047	1.485
Amapá	47	4.622	450
Bahia	820	73.229	2.668
Ceará	154	67.243	5.582
Distrito Federal	154	142.180	1.774
Espírito Santo	143	147.127	5.641
Goiás	225	82.020	6.043
Maranhão	244	12.636	676
Minas Gerais	789	902.749	26.239
Mato Grosso	159	183.957	6.139
Mato Grosso do Sul	105	77.752	3.322
Pará	264	45.566	1.669
Paraíba	115	45.768	2.581
Pernambuco	199	105.268	3.126
Piauí	75	15.243	686
Paraná	238	513.771	55.367
Rio de Janeiro	815	268.235	8.222
Rio Grande do Norte	124	58.169	1.297
Rio Grande do Sul	799	1.738.510	45.874
Rondônia	124	24.208	1.182
Roraima	58	3.533	348
Santa Catarina	257	858.671	29.924
Sergipe	60	10.913	585
São Paulo	905	2.822.202	59.126
Tocantins	77	9.420	648
<b>GERAL</b>	<b>7.261</b>	<b>8.252.410</b>	<b>274.190</b>

**Fonte: Adaptado de OCB – Organização das Cooperativas do Brasil (2009)**

Pode-se destacar, através dos dados apresentados na tabela 2 acima, o estado de São Paulo como estado que mais possui cooperativas, associados e na geração de empregos no setor cooperativista nacional. Como destaques no número de cooperativas aparecem ainda os estado da Bahia e Rio de Janeiro, ocupando respectivamente o segundo e terceiro lugares no número de cooperativas constituídas, em números de associados Rio Grande do Sul e Minas Gerais ocupam tais lugares. Já em número de empregos gerados no setor cooperativista a segunda e terceira colocação são ocupadas respectivamente por Paraná e Rio Grande do Sul.

#### 4.4 COOPERATIVISMO NO PARANÁ

O cooperativismo paranaense tem suas bases na forte presença de imigrantes europeus, que através das premissas cooperativistas, buscaram se organizar visando desenvolvimento e agregação de renda para as colônias recém fundadas no interior do estado, inicialmente buscou-se organizar a compra e venda de suas produções e suprir suas necessidades de consumo e crédito, conforme apresentado pela Ocepar (2011). Conforme disponibilizado pela Ocepar (2011), hoje o cooperativismo paranaense é formado por 238 cooperativas, agrupando mais de 535 mil cooperados e gerando aproximadamente 1,3 milhões de postos de trabalho.

A responsabilidade socioambiental apresentada pelas cooperativas ampara-se em atividades de desenvolvimento de seus cooperados nas esferas: cultural, artística, saúde e lazer, produtiva e de serviço, fortemente presente nas cooperativas do Estado.

A Tabela 3, abaixo apresenta o número de cooperativas registradas na OCEPAR no estado do Paraná com base em dados de dezembro de 2009, demonstrando a importância e relevância do cooperativismo, principalmente o agropecuário, em número de cooperados e na geração de empregos.

**Tabela 3: Cooperativas do Paraná: ramo, número de cooperativas, cooperados e empregados**

<b>Ramo</b>	<b>Cooperativas</b>	<b>Cooperados</b>	<b>Empregados</b>
Agropecuário	82	129.576	48.484
Consumo	01	976	14
Crédito	65	375.291	3.040
Educacional	15	2.597	101
Habitacional	01	104	20
Infra-estrutura/eletrificação rural	08	7.598	330
Mineral	01	29	01
Saúde	33	11.083	3.186
Trabalho	08	5.018	27
Transporte	21	2.407	160
Turismo e lazer	03	307	04
<b>Total</b>	<b>238</b>	<b>535.000</b>	<b>55.367</b>

**Fonte: Adaptado de OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2009)**

Através dos dados apresentados na tabela 3, acima, destaca-se a importância do cooperativismo na geração de empregos diretos no estado. Em relação ao número de trabalhadores ligados às cooperativas (535.000), estes representam um percentual de mais de 5% da população quando comparados ao número total de habitantes do estado do Paraná que é de 10.439.601 (IBGE, 2010).

#### 4.4.1 Cooperativas agropecuárias no Paraná

Conforme dados apresentados pela Ocepar (2011), a relevância do cooperativismo agropecuário no Paraná é evidenciada em números, em 2009 as cooperativas paranaenses foram responsáveis por 56% da economia agrícola do estado e faturaram aproximadamente 22 bilhões de reais. Ainda segundo a Ocepar (2011) a participação das cooperativas paranaenses acontece de forma intensa em todo o processo produção, beneficiamento, armazenamento e industrialização de produtos agropecuários, fazendo com que o associado seja um agente ativo tanto no mercado interno quanto externo, como também nas ações sociais das comunidades.

Em relação à participação dos agricultores paranaenses junto às cooperativas, cerca de um terço são cooperados. Destes associados cerca de 70% são pequenos e médios produtores com até 50 hectares (129.576 produtores associados) (OCEPAR, 2011).

Conforme destacado na Tabela 4, a seguir as cooperativas agrícolas paranaenses possuem importante papel frente à produção agrícola no estado.

**Tabela 4: Participação das cooperativas na produção agropecuária do Paraná**

<b>Produtos</b>	<b>Participação das cooperativas em relação à produção total do Estado (%)</b>
Soja	70,10
Trigo	66,30
Milho	48,40
Feijão	5,20
Arroz	10,00
Leite	57,20
Aves	26,10
Suínos	34,40
Café	30,60
Cevada	92,90
Cana de açúcar	17,00
Canola	25,20
Mandioca	3,40
Triticale	27,80

**Fonte: Adaptado de OCEPAR - Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (2009)**

As estratégias empresariais no setor agroindustrial das cooperativas paranaenses já foi matéria de diversos estudos sobre o tema. Dentre os trabalhos já desenvolvidos, Fajardo (2007) apresenta as principais características das estratégias do setor, o que vem a corroborar com o objetivo geral deste trabalho na identificação e análise das estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida.

**Tabela 5: Estratégias empresariais no setor agroindustrial utilizadas pelas cooperativas**

<b>Estratégia</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Objetivos</b>
Aliança/associação com outras empresas	Essencial para a capacitação tecnológica e para a ampliação da base comercial, fortalecendo a posição das cooperativas tanto no mercado nacional como internacional.	Intensificar e facilitar as exportações; Reduzir a capacidade ociosa; Elevar os ganhos financeiros; Ampliar a participação nos mercados se grandes investimentos;
Re-localização geográfica	Amplamente utilizada pelo setor agroindustrial e notada no comportamento das cooperativas que expandem para outras regiões fora do espaço de origem.	Vencer o “fim das fronteiras” e o elevado preço de terras no Centro-Sul do país; Expandir a produção e conquistar posições estratégicas;
Aquisição de unidade de outras empresas	Realizada pelas cooperativas para expansão das atividades.	Agilizar a ampliação produtiva da empresa via compra de unidades já construídas, o que permite também um acesso mais fácil e rápido à verticalização.
Construção de fábricas e indústrias (verticalização)	Utilizada pelas cooperativas na sua expansão desde as décadas de 1970 e 1980 (como exemplo as paranaenses Cocamar e Coamo).	Agregar valor ao produto recebido dos cooperados por meio das atividades industriais.
Sofisticação/diferenciação e diversificação de produtos	Destaque entre os movimentos estratégicos realizados pelas cooperativas agropecuárias, representa o estabelecimento de diferenciais competitivos.	Obter vantagens competitivas no mercado alcançando, conseqüentemente, elevação de receitas.
Mudança na relação com cooperados	Revisão das relações com os cooperados, como, por exemplo, com a adoção da equivalência-produto na venda de insumos e sementes. Representou uma alternativa à escassez de créditos oficiais a partir dos anos 1980. Outras relações tiveram que ser revistas, como a gratuidade da assistência técnica.	Garantia de pagamento para a cooperativa; Permitir a continuidade da produção do cooperado; Superar escassez de créditos; Evitar oscilações bruscas na produtividade e no abastecimento da cooperativa.
Reestruturação Administrativa	Muito utilizada, por exemplo, na redução do quadro de pessoal e número de níveis hierárquicos dentro da empresa e redefinições de tarefas e funções.	Reduzir custos; Agilizar e descentralizar o processo decisório na empresa;

Terceirização	Bastante utilizado entre as cooperativas, em alguns casos parte do próprio processamento industrial é terceirizado (há os casos ainda em que a empresa que presta o serviço é uma cooperativa).	Contenção de despesas
---------------	---	-----------------------

**Fonte: Adaptado de Fajardo (2007)**

A Tabela 5 apresenta as oito principais estratégias empresariais no setor agroindustrial utilizadas pelas cooperativas paranaenses, suas caracterizações e conseqüentemente seus objetivos esperados.

Através dos estudos apresentados, temos a relevância e contemporaneidade do tema e a importância do estudo das forças competitivas e do planejamento estratégico para o cooperativismo paranaense, tratando-se dos números do cooperativismo paranaense verifica-se sua importância para a economia do estado e do agronegócio local.

## **5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Tendo em vista a revisão teórica desenvolvida, seguem os procedimentos metodológicos utilizados para realização da pesquisa, detalhando as etapas de coleta e análise dos dados, de modo a satisfazer seus objetivos.

### **5.1 TIPO, MÉTODO DE ABORDAGEM E NATUREZA DA PESQUISA**

Para o desenvolvimento e elaboração do projeto de pesquisa, buscou-se inicialmente um planejamento para delimitar a área de pesquisa a ser explorada dentro do tema “cooperativismo” e o desenvolvimento de estratégias competitivas dentro de cooperativas agrícolas no estado do Paraná, especificamente na Coamo Agroindustrial Cooperativa.

A pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Conforme Brodbeck *et al.* (2011, p.10) a pesquisa qualitativa “é a que proporciona melhor visão e compreensão de uma realidade social, pois possibilita a compreensão das razões e motivações dos comportamentos dos pesquisados”, desta maneira suas principais vantagens, segundo a autora, são: amostras

reduzidas de entrevistados, coleta de dados estruturada, análise de dados analítica e que permite o desenvolvimento sobre a realidade inicial e parcial do estudo.

Em relação ao método utilizado nesta pesquisa, valeu-se da necessidade de estudo de um caso específico, atual e relevante para o entendimento da situação descrita. Segundo Martins (2002, atividade 02) podemos descrever estudo de caso, sendo este estudo realizado junto a uma cooperativa agrícola, como:

[...] uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida, como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer o seu “como” e os seus “porquês”, evidenciando a sua unidade e identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, debruçando-se sobre uma situação específica, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Desta forma, inicialmente realizou-se uma pesquisa bibliográfica visando à fundamentação de conceitos importantes na revisão da literatura, os quais posteriormente se tornaram fundamentais na análise do caso investigado. Os temas abordados foram: o planejamento estratégico, as forças competitivas do mercado e as formas como as organizações podem gerar vantagens competitivas no mercado. Além disso, abordou-se também o cooperativismo no Brasil e no Paraná com apresentação de dados da situação atual deste segmento. Conforme Ferrão (2003, p.102) a pesquisa bibliográfica não deve ser apenas cópia do que já foi apresentado para o tema estudado, mas auxiliar também na “[...] análise, interpretação, confronto de informações dos autores, e na elaboração de novas conclusões”.

## 5.2 LEVANTAMENTO DOS DADOS E ATORES ENVOLVIDOS

Em relação à cooperativa investigada, a abordagem foi realizada através de entrevistas semi-estruturadas, direcionadas a uma amostra de gestores da cooperativa, buscando compreender as estratégias adotadas para manutenção e crescimento da cooperativa no mercado agrícola com o estreitamento da concorrência. Para tanto, segundo Ferrão (2003), uma entrevista deve ser realizada frente a frente entre entrevistado e entrevistador, de maneira sistemática e metódica, onde é possível avaliar as respostas através de diálogo realizado e análise de gestos, reações e atitudes do entrevistado.

A análise das informações levantadas se deu através de uma análise de conteúdo, onde a fim de validar os dados dentro do contexto pesquisado “a partir da estruturação de seus

componentes (categorias) e de suas relações”, (Malhotra, 2001) citado por Brodbeck et al (2011, p.41), unidades de texto serão analisadas pelo pesquisador conforme interesses da pesquisa.

Dessa maneira, através de base conceitual e entrevistas, se discorreu a pesquisa para a posteriori análises sobre o desenvolvimento das estratégias competitivas frente aos desafios do agronegócio e suas relações com o mercado.

## 5.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa realizada concentrou-se no estudo das forças competitivas do mercado, apresentadas por Porter (1986) na Coamo Agroindustrial Cooperativa, como estudo de caso. A referida cooperativa, hoje, é maior cooperativa da América Latina com previsão de faturamento para o ano de 2011 de R\$ 5,4 bilhões, conforme informações do entrevistado a.

Para se estudar a situação da cooperativa, foi realizada entrevista diretamente com o presidente da referida cooperativa (entrevistado A), um de seus idealizadores no ano de 1970 e ocupante do cargo de presidente à aproximadamente 36 anos (desde 1975) e com o gerente financeiro da mesma (entrevistado b), responsável pela área financeira e contábil da cooperativa, há 9 anos na cooperativa e a 5 exercendo o atual cargo.

## 6. ANÁLISE DE RESULTADOS

Para análise dos resultados obtidos buscou-se embasamento na fundamentação teórica do material já publicado sobre o assunto estudado e em seguida, através de entrevistas estruturadas apresentadas a gestores da cooperativa, Coamo Agroindustrial Cooperativa, analisou-se a cooperativa Coamo, sua importância para a região onde atua, seus desafios estratégicos, as forças competitivas que interferem no planejamento estratégico da cooperativa (a entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição dos produtos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes atuais) e as estratégias adotadas em seu planejamento.

Através das informações coletadas e analisadas durante as entrevistas realizadas, buscou-se chegar aos objetivos geral e específicos do estudo, sendo o objeto central de estudo identificar as estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida, especificamente neste estudo o caso da cooperativa Coamo.

## 6.1 A COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA

A Coamo Agroindustrial Cooperativa, com sede na cidade de Campo Mourão - PR, região Noroeste do Estado, possui mais de 40 anos de atuação no ramo do cooperativismo agroindustrial, tendo sua fundação em 28 de novembro de 1970.

Hoje, trata-se da maior cooperativa agrícola do Brasil e da América Latina, respondendo sozinha pelo recebimento de 3,3%, aproximadamente, de toda a produção nacional de grãos e fibras e por 17% da safra paranaense, conforme informações contidas no site da empresa (COAMO, 2011).

A Cooperativa possui atualmente 22.158 cooperados que são atendidos em 112 unidades distribuídos em 60 municípios dos estados do Paraná, Santa Catarina e Mato Grosso do Sul (COAMO, 2011).

Ainda conforme informação disponibilizada pela própria cooperativa em seu site apresentou os seguintes dados para corroborar para visualização de tamanho e importância para o agronegócio paranaense, conforme dados de 2009 e 2010:

- Cooperados: 22.158 (data-base 31/12/09).
- Receitas Globais R\$ 4,78 bilhões (base 2010).
- Sobras Líquidas R\$ 287,68 milhões (base 2010).
- Ativo total R\$ 3,80 bilhões (base 2010).
- Patrimônio Líquido R\$ 1,97 bilhão (base 2010).
- Mais de 100 mil pessoas recebem benefícios diretos do cooperativismo (Cooperados, funcionários e familiares).
- Capacidade de Armazenagem (Estática): 4,03 milhões de toneladas.
- Recebimento da Produção: 4,50 milhões de toneladas de produtos agrícolas.

- % Participação (Brasil/Paraná) 3,3 % da produção agrícola do Brasil e 17% da produção paranaense.
- Exportação – Foram exportados pelo terminal portuário de Paranaguá, no Paraná, pelo Porto de Santos, em São Paulo, e pelo porto de São Francisco, em Santa Catarina, montante de US\$ 704,13 milhões.
- Eventos realizados: 1.412 eventos técnicos, educacionais e sociais para o desenvolvimento de cooperados e familiares, totalizando 74.424 participantes.
- Recursos humanos: 4.974 funcionários diretos e média mensal de 1.476 colaboradores (temporários e terceirizados).
- Treinamentos para funcionários: 1.898 eventos e 17.167 participantes.
- Impostos, taxas e contribuições: R\$ 207,62 milhões – Contribuição para a sociedade brasileira, além da criação de riquezas, geração de empregos e divisas para o país.
- Alimentos Coamo: Área alimentícia registrou o montante de R\$ 340,59 milhões, representando 7,9% do faturamento total da Coamo.

Atualmente dentre os principais produtos exportados pela cooperativa, podemos destacar: milho, algodão e os produtos da cadeia da soja (farelo, óleo e grãos), entre produtos próprios e de terceiros. Cerca de 11% das exportações de todas as cooperativas brasileiras é feita pela Coamo.

Para efeito de demonstração de sua situação financeira e solidez destacam-se os principais índices apresentados em seu Balanço Contábil, referente ao ano de 2010: liquidez corrente 2,10; liquidez geral 1,67; margem de garantia 207,3% e o grau de endividamento 48,2%.

A cooperativa dispõe ainda de uma série de outras atividades e serviços que compõem a cadeia do agronegócio na qual a mesma se encontra inserida, tais como: armazenamento, recebimento e transporte, assistência técnica, comercialização, cursos e treinamentos, insumos e sementes, bem como possui fazenda experimental e possui programas de preservação ao meio ambiente.

A principal área de atuação da cooperativa está no recebimento e comercialização das cadeias produtivas de: soja, milho, trigo, aveia e demais cereais, bem como na comercialização de insumos e algumas máquinas para seus cooperados. Atua ainda, com produtos já industrializados e disponibilizados ao consumidor: óleo de soja, café torrado e moído, farinha de trigo, margarinas e gordura vegetal hidrogenada, agregando assim maior valor ao produto.

### 6.1.1 A cooperativa e sua importância para a região de atuação

A importância da atuação da cooperativa nos municípios onde atua é de fundamental importância, principalmente nos pequenos, pois além de contribuir de maneira substancial para a agricultura através de seus produtos e serviços, na maioria destes municípios a cooperativa também é a maior geradora de empregos e pagadora de impostos aos entes públicos.

Para o entrevistado A, o cooperativismo deve promover a elevação da renda do quadro social e visar à questão econômica do cooperado, “o mais importante é o econômico, principalmente em uma empresa, porque o econômico dará condições de se realizar o social”. Ainda, segundo o mesmo, “o que existe muito no Brasil é uma confusão entre social e paternalismo”, onde a cooperativa deve realizar o social em detrimento do econômico, sendo que este dará o resultado necessário para manutenção das atividades da empresa e sua evolução.

Ainda, segundo o entrevistado A, a cooperativa contribui de diversas maneiras para os cooperados e para a economia, sendo as principais: aumento da renda do quadro social, assistência técnica aos cooperados, disponibilidade de cursos e atualizações aos cooperados e familiares dos mesmos, convênios com outras cooperativa e empresas, arrecadação de impostos, geração de renda e emprego diretos e indiretos, entre outros.

O social é feito naquilo que se é possível fazer, para isso, por exemplo, existe o FAT - Fundo de Assistência Técnica e Social – que já prevê a destinação de 5% do resultado da cooperativa para o social, afirma o entrevistado A, que complementa:

[...] não pode existir uma empolgação devido ao resultado da cooperativa e querer oferecer diversos serviços, assistência médica e odontológica ou serviços de máquinas pesadas (patrolas), o custo é muito alto e todos os cooperados pagam por isso, mesmo aquele que não utilizou o serviço. O que é feito pela cooperativa é para aumentar a renda do quadro social: assistência técnica e cursos para esposas e filhos dos cooperados (operador de máquinas, saúde, alimentação, etc), (Entrevistado A).

Conforme informações disponibilizadas pela Ocepar (2011), no ano de 2007, as cooperativas paranaenses realizaram investimentos em: saúde, educação, eventos para jovens e esposas e recreativos, cursos e treinamentos, pessoal de assistência técnica, criação de novas oportunidades de geração de renda para cooperados e investimentos nas comunidades dos cooperados, na ordem de R\$ 208.766.165,48. Ainda pode ser somado a este, os investimentos realizados pelas cooperativas paranaenses na manutenção e melhoria do meio ambiente,

sendo: reflorestamento, recolhimento de embalagens vazias, tratamento de efluentes, melhoria na qualidade da água, novas fontes de energia renovável, combate a poluição do ar e projetos de geração de energia renovável, que consumiram mais R\$ 40.457.804,04 em investimentos.

A arrecadação de impostos por parte da cooperativa é muito grande, segundo o entrevistado A não existe sonegação de impostos na cooperativa estudada.

[...] aqui não se pode sonegar nada, principalmente por dois motivos: um que seria praticamente impossível o controle do que entraria sem se contabilizar no recebimento da cooperativa e em segundo lugar que o funcionário vendo tal situação também se sentiria no direito de fazer algo incorreto. Na concorrência privada não é assim, existe a sonegação, isto acaba sendo uma desvantagem para a cooperativa, (Entrevistado A).

Para corroborar com a informação do entrevistado A, conforme disponível no próprio site da cooperativa, a mesma, recolheu no exercício de 2009 aproximadamente R\$ 207,62 milhões em impostos, taxas e contribuições às diversas esferas do poder público.

Conforme apresentado por Koslovski (2005, p.10), citado por Fajardo (2007), o que foi apresentado pelo entrevistado A vem ao encontro com o afirmado por este autor:

As cooperativas, empresas genuinamente paranaenses, dinamizam toda a economia local e regional, são hoje dentro do Estado um forte aliado do desenvolvimento, geradoras de empregos, distribuidoras de renda e promotoras do bem estar social, principalmente das comunidades do interior. São as principais parceiras na geração de tributos e contribuições ao Estado e aos municípios, contribuindo de forma ímpar para o desenvolvimento do Paraná (Koslovski, 2005).

Segundo o entrevistado A, a principal vantagem da cooperativa, neste caso o mesmo se refere à cooperativa estudada, é em relação à segurança e solidez de uma empresa consolidada no mercado, onde o produtor rural sabe que sua produção esta garantida e que pode contar amanhã e depois com a cooperativa.

Fajardo (2007, p.32) destaca a participação das cooperativas no Paraná e seu desempenho:

No Paraná, a articulação das cooperativas, interagindo no espaço geográfico, as coloca as mesmas numa posição de destaque no cenário econômico regional; e apesar de crises conjunturais que afetam o setor agropecuário eventualmente, a diversificação nas atividades e a atuação no setor industrial permitem que seu desempenho se mantenha.

Através da análise das informações coletadas junto ao entrevistado A e das informações disponíveis sobre a atuação da cooperativa nas regiões onde atua, podemos perceber sua importância como fonte geradora de emprego e renda nos centros urbanos, assim como gera também emprego e renda no campo, mas ainda com a garantia de comercialização e recebimento dos bens produzidos por seus cooperados no campo, evitando que se aumente a

saída do pequeno produtor do campo e que este possua condições melhores na sua atividade e de sua sobrevivência.

## 6.2 DESAFIOS ESTRATÉGICOS ENFRENTADOS PELA COOPERATIVA COAMO

Para que a cooperativa atinja seus objetivos estratégicos, traçados em seus planos plurianuais, alguns pontos estratégicos devem ter maior atenção devido a sua complexidade, sua importância e relevância para o resultado da cooperativa ou ainda o capital necessário investido.

Para o entrevistado A, alguns pontos tendem a serem cruciais para o planejamento estratégico da cooperativa, sendo eles: a questão tributária, o capital, comercialização de produção, investimento em infra-estrutura, conta-corrente de cooperados e profissionalização da atividade.

Segundo o entrevistado A, sobre a questão tributária, existe hoje uma demanda da cooperativa frente ao Governo Federal na questão da receita financeira tributária, onde 100% do imposto são recolhidos na fonte, sendo que apenas 6% da receita vêm da movimentação de não cooperados, sendo este o percentual que a cooperativa quer recolher na fonte, ficando a parte dos cooperados, 94%, para recolhimento posterior.

Uma diferença importante mencionada, entre o capital privado e da cooperativa se refere na questão do capital, onde na iniciativa privada “o que manda é o capital, já na cooperativa um homem um voto. Ao mesmo tempo em que isso é bom, pois um sozinho não consegue mandar somente por sua vontade, também demanda um poder maior de convencimento dos demais cooperados” (Entrevistado A).

Isso também é visualizado, conforme exposto por Fajardo (2007, p.168):

O modelo de gestão cooperativa implica em certas dificuldades em termos de planejamento, ações e estratégias. O fato de um cooperado ter obrigatoriamente de se comportar enquanto proprietário e cliente, aliado à condição dos dirigentes enquanto também cooperados, é um complicador no aspecto administrativo.

Quanto à questão da comercialização da produção deve ser feita com profissionalismo e imparcialidade, conforme relata o entrevistado A:

Não existe perdão de contratos comercializados pelo cooperado, se fez o contrato o mesmo deve ser honrado, devido à tendência do cooperado de não querer honrar o contrato assumido em caso do mesmo não ser-lhe vantajoso. A cooperativa realmente executa os contratos não honrados, pois prejudica os demais cooperados,

reduzindo as sobras, já que a cooperativa assumiu compromissos através da entrega da produção comercializada tendo estes que serem honrados independentemente de qualquer coisa (Entrevistado A).

A exceção à regra é, quando o cooperado não produziu quantidade suficiente de produto para honrar seu contrato, por motivos adversos a sua vontade (geadas, secas, chuvas), o mesmo paga a diferença entre o valor do seu contrato e o preço do dia para que a cooperativa possa honrar seu contrato no mercado na data estipulada e sem prejuízo aos demais cooperados.

A questão do investimento em infra-estrutura também é primordial para o atendimento aos cooperados e para a expansão da área de atuação e para atendimento ao aumento da produção agrícola, ainda mais sendo o investimento necessário essencialmente em capital imobilizado para a construção e ampliação das estruturas de recebimento e armazenagem de grãos da cooperativa.

O principal problema observado nas cooperativas, ainda segundo o entrevistado A, são as questões envolvendo contas correntes de cooperados, sendo que “crédito não recebido é crédito mal dado”.

Todos os cooperados são iguais, a exceção esta no crédito, cada cooperado possui seu crédito, classificado conforme seu grau de risco: A, B ou C, com crédito, o que determina a quantidade de crédito ofertado pela cooperativa e quais as garantias a serem vinculadas. Cliente risco D não possui crédito, as vendas são somente à vista e em dinheiro. A Diretoria tem que ser mais forte que o quadro social, independente do porte do cooperado a cooperativa precisa receber seus créditos e isso deve ser cobrado e recebido independente de quem seja o cooperado. A administração da cooperativa deve ser profissional e imparcial o bem maior da cooperativa é a sua manutenção (Entrevistado A).

Outro ponto elencado durante a entrevista diz respeito à profissionalização por parte dos agricultores e gestores do agronegócio, pois devido às margens reduzidas na atividade, o alto capital imobilizado (terra e equipamentos agrícolas), a necessidade de alta tecnologia e os preços nem sempre elevados, faz necessário um alto grau de profissionalismo na atividade agrícola, para que a mesma se torne sustentável e rentável.

Segundo o entrevistado A, a Coamo recebeu na safra 2010/2011 o equivalente a 5,5 milhões de toneladas de grãos, equivalente a 3,3% de toda a produção nacional do setor e 17% da produção do Paraná (COAMO, 2011).

Conforme relatado pelo entrevistado B, a rapidez na tomada de decisões e correções necessárias no planejamento estratégico é fundamental para o sucesso da empresa. Assim relata o entrevistado, sobre a importância da velocidade na tomada de decisões durante o processo de planejamento estratégico, dentro da cooperativa:

É e deve ser rápido, pois, uma cooperativa agrícola que esta sob forte influência das intempéries climáticas não pode ser lenta na tomada de decisão. Exemplo disso é o impacto da forte geada que atingiu a região e prejudicou seriamente a produção de milho safrinha. A cooperativa não pode correr o risco de não honrar seus compromissos ou sofrer qualquer prejuízo por falta de planejamento por infortúnios como este que possam vir a ocorrer.

Por isso a administração deve ser profissional e as decisões rápidas, pautadas no nome e conceito que a empresa possui no mercado e as situações de mercado (Entrevistado B).

Portanto, conforme relatado durante a entrevista, pode-se perceber os principais itens que geram preocupação para os gestores da cooperativa durante a formulação de seu planejamento: a questão tributária, o capital, comercialização de produção, investimento em infra-estrutura, conta-corrente de cooperados e profissionalização da atividade.

Quanto à questão tributária a cooperativa espera repassar o recolhimento do Imposto de Renda (I.R) para o cooperado ao contrário do que ocorre hoje direto na fonte durante o fato gerador do imposto, podendo utilizar deste capital antes da distribuição das sobras, gerando maior caixa para a cooperativa. A questão do capital social da cooperativa, não preocupa a administração, pois a seqüência de bons resultados apresentados pela cooperativa, o valor de caixa disponível, a transparência na gestão e o profissionalismo adotados pela cooperativa fazem com que o cooperado apóie a atual administração, fato este endossado pelo tempo de atuação do presidente a frente da cooperativa e a saúde financeira da cooperativa.

Em relação à comercialização de sua produção, a cooperativa opera com total segregação de funções, onde independente do cliente, se exige o cumprimento de contratos assumidos por seus cooperados independentemente de seu relacionamento e suas condições financeiras, para que não ocorram perdas para a cooperativa devido a interesses individuais.

Os investimentos em infra-estrutura, principalmente na ampliação e reforma das atuais unidades de recebimento e armazenagem e na implantação de novas unidades, para que a cooperativa consiga receber maiores volumes de grãos e com maior rapidez, estando perto das áreas produtoras é um dos focos da cooperativa em seu planejamento.

Quanto à questão da conta-corrente de cooperados, a cooperativa trabalha com análise própria de crédito visando evitar a exposição a riscos de inadimplência e que possam a vir a comprometer a situação financeira sólida que a cooperativa apresenta, pois a mesma utiliza de tal situação financeira sólida para obter vantagens competitivas junto ao mercado.

A profissionalização apresentada junto aos gestores da cooperativa é exigida de seus colaboradores (funcionários ou fornecedores) e também de seus cooperados, buscando a rentabilização e sustentabilidade de seus negócios e das propriedades rurais de seus

cooperados, que geram os negócios com a cooperativa. Para isso a cooperativa fornece a seus cooperados treinamentos e programas de aperfeiçoamento de gestão e profissionalização na atividade, exemplo disso é o programa de Aperfeiçoamento em Gerenciamento Rural “Na Ponta do Lápis”, onde os cooperados recebem orientação para controle de despesas na propriedade e em sua atividade.

Visando identificar as forças competitivas que atuam sobre a cooperativa, sendo elas à entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição dos produtos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidade entre os concorrentes atuais, nos próximos itens estas forças são detalhadas de acordo com as entrevistas com os entrevistados A e B da empresa Coamo Agroindustrial Cooperativa.

### **6.2.1 Entrada de novos Concorrentes**

A cooperativa é uma prestadora de serviços de todos os seus associados, pretendendo oferecer e prestar as melhores condições de mercado. Segundo o entrevistado A, a cooperativa deve estar sempre preocupada com a concorrência, pois estes tentarão assediar o cooperado oferecendo um pouco a mais para adquirir sua produção e um pouco a menos nos preços dos insumos e produtos. Ainda segundo o mesmo “se nós estivéssemos em um sistema cooperativista nós não precisaríamos falar em concorrentes, pois sendo sócio de uma empresa e trabalhando 100% com ela, em insumos e na entrega da produção, não precisaríamos falar em concorrentes”, porém por estarmos inseridos em uma sociedade capitalista, inclusive a cooperativa, isto não é possível, completa.

Frente aos concorrentes, de modo geral, a cooperativa apresenta vantagens, tais como: distribuição de sobras proporcionais à movimentação do cooperado, disponibilização de assistência técnica aos cooperados, recursos financeiros e vendas a prazo para a safra.

Segundo, informado pelo entrevistado A, dois pontos merecem atenção por parte da cooperativa frente aos demais concorrentes, que de modo geral poderiam se transformar em desvantagens competitivas: 1) pelo fato de se tratar de uma cooperativa não existe distinção entre pequenos, médios e grandes produtores, para o entrevistado A “aqui todos sendo cooperados são tratados em condições de igualdade sendo este um problema frente ao concorrente, pois, todos são iguais sem distinções de volume”, frente aos demais concorrentes isto pode ser visto como desvantagem, pois aqueles cooperados com maiores volumes

demandados podem conseguir condições diferenciadas devido a seu volume de negócios; e 2) o capital de giro empregado para atendimento da demanda dos cooperados, por exemplo, na loja de peças, os cooperados possuem todos os tipos de máquinas e de diversas marcas, demandando muito capital investido para atendimento das necessidades dos cooperados.

Devido ao tamanho da cooperativa, esta também possui vantagens frente aos concorrentes na comercialização de seus produtos. O grande volume de produtos comercializados, no caso da soja, por exemplo, a cooperativa exporta sua produção diretamente para o mercado externo (Europa e China), através de terminais próprios junto ao Porto de Paranaguá.

Para o entrevistado A, as barreiras de entrada de novos concorrentes no mercado (economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagem de custos independentes de escala e política Governamental), seja uma única barreira ou em conjunto, existem e impedem a entrada de novos concorrentes, porém se trata de um mercado fortemente concorrido onde atuam empresas nacionais (como as cooperativas) e empresas multinacionais.

### **6.2.2 Ameaça de substituição dos produtos**

Quanto à ameaça de substituição dos produtos, foi relatado pelo entrevistado A, a questão de já existir diversos produtos e empresas concorrentes, tanto para comercialização da produção do cooperado quanto para o fornecimento de insumos e peças, porém o que diferencia a cooperativa é a distribuição de sobras ao final do exercício e a assistência prestada pela mesma, “no mercado existe apenas a relação comercial da venda, a Coamo tem e quer o cooperado junto em uma relação de parceria e ganha-ganha”.

Os produtos comercializados pela cooperativa, em geral, são comercializados através de transações B2B (business-to-business), ou seja, não são comercializados diretamente para o consumidor final, mas sim para outras empresas/indústrias que industrializarão os grãos no mercado interno e externo, sendo os principais produtos comercializados: soja, milho, trigo e algodão, entre outros, e seus derivados, de modo geral in-natura.

As vendas B2C (business-to-consumer), ou seja, diretamente ao consumidor final representaram aproximadamente 7,4% do faturamento total da empresa, sendo: óleos,

margarinas, gordura vegetal, farinha de trigo e café, todos comercializados com marcas próprias da cooperativa e industrializados em seu parque industrial.

Portanto, observa-se que no caso da cooperativa os produtos comercializados diretamente ao consumidor final são facilmente substituídos, onde estes em geral, observam a qualidade e o preço do produto, neste caso a cooperativa trabalha com produtos de qualidade e com preços de mercado, procurando valorizar a marca junto aos consumidores, estando em condições de competição de mercado. Já no caso das vendas corporativas, onde o montante comercializado é grande, a empresa possui vantagem por representar valor muito expressivo frente à produção de grãos no Paraná, maior estado produtor de grãos do Brasil e ser a cooperativa que mais exporta no país.

### **6.2.3. Poder de negociação dos fornecedores**

A relação junto a fornecedores se dá, em geral, diretamente com as empresas fabricantes dos produtos adquiridos pela cooperativa, a fim de se evitar a ação de atravessadores e devido aos grandes volumes de compras. Pelo fato destes grandes volumes de compras a cooperativa não pode se concentrar em um só fornecedor de insumos, pois este “não conseguiria atender a demanda da cooperativa e também não há interesse na centralização de fornecedores, devido às preferências individuais de cada cooperado”, relata o entrevistado A.

Um grande diferencial levantado pelo entrevistado A, e fator de grande ganho para cooperativa “é saber comprar”, devido aos grandes volumes e o fato da mesma ser capitalizada, a cooperativa efetua pagamento antecipado de suas compras.

Relata o entrevistado A, que outras empresas, por não possuírem capital de giro suficiente para financiar suas compras, necessitam tomar crédito junto a Bancos, em geral, capital de giro (mais caro). “A cooperativa toma crédito, porém só crédito rural (mais barato), a concorrência não”.

Esta afirmação do entrevistado A, é confirmada pelos estudos apresentados por Fajardo (2007, p. 258), segundo este a “Coamo faz uso maior de fontes próprias de recursos e isso se explica pela capacidade de acumulação, com retenção das obras, muito maior nessa cooperativa”.

Ainda sobre a questão das compras, relata o entrevistado A, que a cooperativa inicialmente efetua uma tomada de preços com os principais fornecedores do mercado, somente após uma tomada de preços e com todos os preços em mãos é que se iniciam as negociações para as compras. Neste ponto é feita uma analogia, pelo próprio entrevistado da cooperativa, com uma toalha molhada, sobre o diferencial da Coamo durante o processo de negociação para compras da cooperativa junto a seus fornecedores:

[...] nosso processo de compra é como uma toalha molhada, após torcê-la e sair toda a água desta toalha e nada mais sair, podemos torcê-la mais um pouco que alguma gota de água ainda sairá e esta gota que a Coamo quer e consegue. Esta gota só a Coamo tem e consegue tirar, porque o mercado sabe que a Coamo vai pagar, é séria e tem volume, comprar todo mundo compra, o essencial que a Coamo faz é comprar bem e poucos o fazem. Então se ganha em escala e na forma de compra, seja pagamento à vista, antecipado ou outra forma de pagamento (Entrevistado A).

Pelo fato da cooperativa efetuar compras em grandes volumes de insumos agrícolas, o principal produto adquirido pela cooperativa, esta possui poder de barganha frente a fornecedores, mesmo efetuando compras de diversas empresas, seus valores expressivos, seu conceito no mercado e as condições de pagamento a diferenciam no mercado, existindo produtos substitutos no mercado o poder de negociação da cooperativa é ainda maior.

#### **6.2.4 Poder de negociação dos compradores**

Quanto ao poder de negociação dos compradores, o grande volume de produtos agrícolas comercializados pela Coamo desperta interesse de multinacionais e exportadores de modo geral, somando-se a isso outro fator faz com que à cooperativa tenha diferencial junto a seus compradores, “a qualidade, o prazo, a garantia de entrega e o conceito da cooperativa, a Coamo vende determinada qualidade e a entrega, na quantidade e prazo conforme estabelecidos em contrato”, ressalta o entrevistado A, outros concorrentes só o fazem quando as condições o favorecem, “o conceito de marca e qualidade da empresa vale dinheiro, o que é vendido é entregue, independe do mercado, o que outros não fazem devido ao momento atual do mercado”, complementa o entrevistado.

Fajardo (2007, p. 241) ressalta a importância da cooperativa no setor, conforme destacado pelo entrevistado A:

Considerando fato das cooperativas concentrarem grande fatia do mercado do chamado agronegócio e da Coamo constituir-se de longe a principal cooperativa do Paraná, em termos de volume exportado e receita, é perfeitamente lógico que a mesma sirva como termômetro do setor (Fajardo, 2007).

Os principais clientes da cooperativa são empresas processadoras e esmagadoras de grãos, principalmente de derivados da cadeia da soja que responde por 43,6% do faturamento da cooperativa (COAMO, 2011).

Esta profissionalização da cooperativa em determinados produtos, no caso a soja, é relatado por Rodrigues e Guilhoto (2004), citado por Fajardo (2007, p. 168) como “um aspecto positivo das cooperativas agropecuárias, notadamente das que se dedicam à agroindústria, é a capacidade de dominar a cadeia produtiva de determinados produtos, o que lhes confere maior poder de concorrer de forma eficiente no mercado”.

Os compradores dos produtos da cooperativa possuem baixos custos de mudança de produtos, porém devido aos volumes comercializados pela cooperativa, não é comum a troca total de fornecedor, pois a empresa valoriza negociações de longo prazo e empresas com conceito de mercado, o que dificulta uma possível recompra de empresas que decidem pela troca de fornecedores.

### **6.2.5 Rivalidade entre os concorrentes**

Ainda segundo o entrevistado A, sobre a rivalidade entre os concorrentes atuais, existem produtos e empresas concorrentes, porém estes não distribuem sobras ao final do exercício e nem prestam serviços de assistência ao cooperado, estes são os maiores diferenciais da cooperativa.

Um diferencial apresentado pelo entrevistado A, denota a vantagem que a Coamo possui frente às demais cooperativas, por negociar aproximadamente 25% de sua produção diretamente no exterior, não sendo totalmente dependente do mercado interno, e efetuando o transporte e embarque para o exterior de suas próprias instalações, “dá mais serviço, porém é muito mais rentável”, afirma o entrevistado.

Outro ponto destacado pelo entrevistado A e tido como vantagem frente aos concorrentes e ofertada aos cooperados, foi à criação de outras empresas e cooperativas através para oferecimento de novos serviços aos cooperados Coamo, o que fez gerar maior controle sobre a cadeia do agronegócio e aumentou a rentabilidade do negócio. Como exemplo pode-se destacar a criação da CredCoamo Crédito Rural Cooperativa, cooperativa de crédito agrícola e a Via Sollus Corretora de Seguros, uma empresa Coamo, criada para corretagem de seguros disponibilizando produtos e serviços com condições diferenciadas ao cooperado.

Como maiores concorrentes na área de atuação da cooperativa, estão empresas privadas do setor agroindustrial, exemplos: Bunge e Cargill, principalmente no recebimento dos grãos e na comercialização de insumos e produtos agrícolas, porém relata o entrevistado A que a cooperativa possui preços de comercialização extremamente competitivos, distribui sobras ao final do exercício e presta diversos serviços aos cooperados que a iniciativa privada não o faz, valorizando assim o relacionamento de longo prazo e ganha-ganha.

Dentre os principais atores do setor agrícola nacional e mundial, encontram-se *tradings* e grandes corporações, conforme apresenta Fajardo (2007, p.161):

[...] a presença de grandes corporações e *tradings* agrícolas de capital multinacional, é extremamente significativa nas atividades agroindustriais (constituindo aqui os braços desse oligopólio), mas a estrutura produtiva estadual tem ainda forte presença de empresas nacionais no setor representada pelas grandes cooperativas. [...] Estas empresas multinacionais, detentoras de enorme poder econômico no país e no exterior, encontram nas grandes cooperativas (como o ilustrativo caso da Coamo) concorrentes à altura nesse oligopólio agroindustrial (Fajardo, 2007).

Conforme apresentado por Gonçalves (2006), citado por Fajardo (2007), “A racionalidade empresarial há muito domina as gestões e ações das cooperativas agropecuárias no Paraná”, onde cada vez mais segundo os autores a cooperativa se assemelha a uma empresa comercial. Ainda segundo os autores “Se a referência é global e o objetivo é atingir cada vez mais o mercado para obtenção de mais e mais lucros, até mesmo a caracterização civil de uma cooperativa deveria ser repensada”.

Segundo o entrevistado A, uma maneira de crescer de maneira rápida e com ganho de cooperados e área é através da incorporação de outras cooperativas, o que já ocorreu até a presente data em oito oportunidades.

A expansão da área de atuação da cooperativa, em outras localidades e até estados, é visto como necessário no futuro para expansão da cooperativa, gerando mais resultados para o cooperado.

Este fato é apresentado por Fajardo (2007, p. 250) como estratégia de crescimento da Coamo, “enquanto a Coamo, ainda que também haja se expandido com agroindustrialização, optou por um crescimento horizontal que atingiu áreas que extrapolam o território paranaense”.

Esta em estudo a implantação de uma indústria para beneficiamento de milho, para produção de amidos, porém isso exige muito estudo por se tratar da complexidade da operação, já que existem duas grandes multinacionais que controlam o mercado e que poderiam comprometer a atuação da cooperativa na área, relata o entrevistado A.

Frente a esta decisão de investimento Fajardo (2007, p.322) apresenta que “o embate entre cooperativas e multinacionais no mercado agroindustrial acaba por constituir o reflexo

da reorganização produtiva na qual cada uma das empresas planeja suas estratégias segundo as potencialidades e diferenciais que apresentam”.

A cooperativa possui concorrentes locais que competem, em geral, de forma regionalizada e com menos poder de negociação. Porém, os maiores concorrentes da cooperativa são grandes multinacionais que concorrem com a cooperativa tanto na comercialização de insumos quanto na compra da produção agrícola dos produtores rurais. Entretanto, estes mesmos concorrentes mantêm relações comerciais com a cooperativa, fornecendo insumos para revenda aos cooperados e comprando parte da produção da cooperativa para produção de outros produtos ou exportando. Assim, temos a relação de concorrência e de cooperação em as grandes multinacionais e a cooperativa.

### 6.3 ESTRATÉGIAS DESENVOLVIDAS PELA COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA

De acordo com os dados coletados, e analisando as 5 forças competitivas de Porter (1986), já apresentadas e analisadas, observa-se que a cooperativa estudada desenvolve suas estratégias pautadas em seu conhecimento de mercado, com bases financeiras sólidas e respaldada por conceito fortemente consolidado junto a seus *stakeholders*.

Através da tabela 5 apresentada por Fajardo (2007), podemos reanalisar, as estratégias empresariais no setor agroindustrial cooperativista paranaense, porém, com foco nas estratégias da Coamo Agroindustrial Cooperativa, analisada neste estudo.

A Tabela 6 representa as estratégias da cooperativa Coamo, considerando a estratégia verificada na prática através das entrevistas realizadas junto à cooperativa, a caracterização da estratégia adotada e os objetivos esperados pela cooperativa.

**Tabela 6: Estratégias empresariais da cooperativa Coamo considerando forças competitivas do mercado**

ESTRATÉGIA / FORÇA COMPETITIVA	CARACTERIZAÇÃO	OBJETIVOS
Diferencial de mercado / Poder de negociação dos compradores	Know-how de seu mercado	<p>Conceito de mercado de empresa séria e que cumpre com seus compromissos;</p> <p>Solidez e segurança a seus cooperados e stakeholders;</p> <p>Ganho de escala na comercialização de produtos e compras corporativas.</p>

Aumento da base de cooperados e área de atuação/ Rivalidade entre os concorrentes atuais	Expansão das áreas de atuação da cooperativa;	Elevação do número de cooperados; Expansão da área geográfica de atuação da cooperativa; Diminuição dos riscos climáticos, devido à atuação em várias regiões.
Aquisições / incorporações de outras empresas e cooperativas / Poder de negociação dos fornecedores	Expansão de forma rápida através de aquisições e incorporações de empresas e cooperativas	Crescimento de mercado rápido, como ganhos de produção, número de cooperados e instalações prontas para funcionamento.
Construção e ampliação de fábricas e indústrias (verticalização e horizontalização) / Ameaça de substituição de produtos	Ampliação da planta industrial e expansão das indústrias existentes.	Aumentar a participação da cooperativa nos setores onde atua e adentrar em novos mercados com outros produtos, garantindo assim maior valor agregado aos produtos comercializados; Foco na manutenção da área de atuação atual da cooperativa.
Crédito / Rivalidade entre os concorrentes atuais	Segregação da área comercial da área de análise e disponibilização de crédito	Cálculo de risco individual de crédito por cooperado, como garantias mínimas, visando retorno dos créditos emprestados pela cooperativa; Manutenção dos índices de inadimplência baixos sem comprometimento da liquidez da cooperativa.
Relação com cooperados / Entrada de novos concorrentes	Serviços agregados e vantagens aos cooperados.	Prestação de diversos serviços aos cooperados: assistência técnica e creditícia, comercialização de insumos e da safra com condições de mercado mais vantajosas ao cooperado; Criação de outras empresas para atendimento ao cooperado: cooperativa de crédito e corretora de seguros.

**Fonte: Zandonadi (2011)**

A tabela 6 acima demonstra as principais estratégias da cooperativa Coamo, levantadas através deste estudo, como base em entrevistas realizadas junto à alta administração da cooperativa, bem como a caracterização e os objetivos de suas estratégias.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a organização da análise dos resultados obtidos através do desenvolvimento da pesquisa, foi apresentada a contextualização de planejamento estratégico e das forças competitivas de mercado apresentadas por Porter (1986), a fim de analisar as estratégias adotadas pela Coamo Agroindustrial Cooperativa, conceituando também o cooperativismo e seus princípios e o cooperativismo no estado do Paraná.

O principal objetivo deste trabalho foi o de identificar as estratégias competitivas adotadas por uma cooperativa agrícola diante das forças competitivas e o ambiente no qual a cooperativa está inserida.

Quanto aos objetivos específicos buscou-se analisar a importância da cooperativa em sua área de atuação, verificar os desafios estratégicos enfrentados pela Coamo Agroindustrial Cooperativa e descrever as forças competitivas que interferem no planejamento estratégico da referida cooperativa.

Identificou-se a importância da cooperativa, através de diversos dados como: número de cooperados, receitas globais e sobras líquidas de suas atividades, número de funcionários, pessoas que recebem benefícios diretos e indiretos do cooperativismo, participação na produção agrícola do Paraná e do Brasil, impostos e taxas recolhidas, entre outros.

Referente aos desafios estratégicos enfrentados pela cooperativa foi apresentado à relação da cooperativa com o mercado na qual a mesma se insere, onde além da concorrência regionalizada enfrentada na venda de insumos e recebimento da produção agrícola, grandes multinacionais interferem no mercado, bem como se apresentou as vantagens do sistema cooperativista e da cooperativa Coamo analisada neste estudo, devido a seu know-how e volume de negócios.

Em relação às forças competitivas que interferem no planejamento estratégico da cooperativa Coamo, estas foram analisadas através das cinco forças competitivas apresentadas por Porter (1986), sendo: a entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição dos produtos, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores e rivalidades entre os concorrentes atuais.

Partindo deste estudo inicial foram realizadas entrevistas junto a gestores da cooperativa, para verificação das interferências das forças competitivas no planejamento estratégico da cooperativa e as estratégias usadas por parte da cooperativa em seu planejamento estratégico, que fazem da cooperativa estudada a maior cooperativa da América do Sul e uma das empresas de maior destaque no cenário agrícola nacional.

Como aspectos intangíveis que foram mencionados durante a entrevista para o sucesso da organização, estão a segurança, solidez e compromisso da cooperativa no mercado como diferenciais de sucesso, atualmente no setor agrícola a empresa já se encontra consolidada.

Diversos aspectos negociais da cooperativa a diferem de uma simples associação cooperativa de produtores rurais que visam a busca de diferenciais de mercado, através de sua união. A política de crédito e de compra dos produtos dos próprios cooperados é prova disso, pois não se tolera a exposição a riscos para cooperativa na disponibilização de créditos duvidosos ou condições diferenciadas aos cooperados, frente às próprias condições conseguidas pela cooperativa. A segregação das funções cooperativistas, do interesse comercial da cooperativa, é outro diferencial de situações vistas em outras instituições cooperativas.

Percebeu-se através da pesquisa realizada a profissionalização da administração da cooperativa e seus diferenciais mercadológicos valorizados pela gestão da cooperativa: análise de crédito e exposição a riscos, política de compras, conceito de mercado, investimento em infra-estrutura, expansão da área de atuação, relação com cooperados com prestação de serviços e agregação de serviços, entre outros.

Verificou-se ainda a importância do sistema cooperativista e a força comercial da cooperativa estudada, Coamo Agroindustrial Cooperativa, frente ao mercado, seus cooperados e a todos os demais *stakeholders* que atuam junto à cooperativa.

Quanto às limitações do estudo, analisou-se na pesquisa apenas a atual situação da cooperativa e não seu histórico de sucesso para gozar da atual situação financeira e conceitual de mercado, fato determinante para a formação da estratégia adotada pela cooperativa.

Como recomendação de futuros estudos pode-se sinalizar uma análise com maior profundidade sobre o caso de sucesso da cooperativa analisada, pois o setor cooperativista agropecuário apresentasse em um momento de grande crise e vários insucessos.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas: 1993.

BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio Cooperativo. In BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009, Cap. 12, p. 711-734.

BRODBECK, A. **Método estudo de caso**. In Gestão de negócios financeiros: trabalho de conclusão monografia. Apostila. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA. **Institucional, serviços, indústria, alimentos Coamo e cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.Coamo.com.br/>>. Acesso em 15 de março de 2011.

COSTA, A. J.O. **O Poder da Agricultura Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2007.

FAJARDO, S. **Estratégias e territorialidades das cooperativas agropecuárias e das empresas globais do setor agroindustrial do Paraná**. Universidade Estadual Paulista - UNESP. Disponível em: <[http://www4.fct.unesp.br/pos/geo/dis\\_teses/07/sergiofajardo.pdf](http://www4.fct.unesp.br/pos/geo/dis_teses/07/sergiofajardo.pdf)>. Acesso em 15 de out. de 2011.

FERRÃO, R. G. **Metodologia Científica para iniciantes em pesquisa**. Linhares: Unilinhares/Incaper, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **População**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 15 de março de 2011.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

MARTINS, M.A.H. **Metodologia de pesquisa**. Universidade Luterana do Brasil – ULBRA. Disponível em: <<http://mariaalicehof5.vilabol.uol.com.br>>. Acesso em 26 de março de 2011.

MINTZBERG, H., **Safári da Estratégia**, Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 21 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB. **Cooperativismo**. Disponível em: <[www.ocepar.org.br](http://www.ocepar.org.br)>. Acesso em 24 de março de 2011.

PORTER, M., E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das nações**, Rio Janeiro, Campus, 1989.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ – OCEPAR. **Cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.ocepar.org.br>>. Acesso em 14 de março de 2011.

**APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### **ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS APLICADA AOS GESTORES DA COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA – GERENTE FINANCEIRO**

Dados de Identificação do entrevistado

Nome:

Cargo:

Principais atribuições:

Formação acadêmica:

Tempo de atuação:

Tempo no cargo:

#### **Planejamento estratégico**

1. Como é definida a política estratégica da cooperativa?
2. Há planejamento estratégico na cooperativa?
3. Como estão pautadas as etapas do planejamento estratégico dentro da organização?
4. Qual a participação dos cooperados no processo de planejamento estratégico da organização?
5. Qual a velocidade na correção de distorções do planejamento ao processo apresentado no decorrer do ciclo estratégico estipulado?
6. Existe alguma diferença durante o processo de planejamento estratégico por se tratar de cooperativa e agrícola?
7. Quais as questões tidas como fundamentais para o alcance dos objetivos traçados durante o planejamento estratégico?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO PARA COLETA DE DADOS APLICADA AOS GESTORES DA COAMO AGROINDUSTRIAL COOPERATIVA – DIRETOR PRESIDENTE

Dados de Identificação do entrevistado

Nome:

Cargo:

Principais atribuições:

Formação acadêmica:

Tempo de atuação:

Tempo no cargo:

#### Forças de mercado

1. Como a gestão avalia a entrada de novos concorrentes nos mercados de atuação da cooperativa?
2. Existe a ameaça de produtos substitutos no ramo de atuação da cooperativa, tanto na relação com o cooperado quanto com o mercado?
3. Qual o poder de barganha dos fornecedores de produtos e insumos à cooperativa nas relações comerciais?
4. Os compradores dos produtos da cooperativa possuem poder de interferência no mercado ou este é regido pela lei da oferta e procura?
5. Existe alguma vantagem competitiva no mercado por se tratar de uma organização cooperativa?

#### Cooperativismo

1. Qual a vantagem do cooperativismo como forma de organização comercial com fins lucrativos?
2. Qual a vantagem oferecida pela organização para o cooperado?
3. De que maneira a cooperativa propicia o desenvolvimento econômico e social do cooperado?
4. Quais os gargalos vivenciados hoje pela cooperativa? E qual a perspectiva para futuros gargalos e soluções para os mesmos?

#### Perspectivas de Direcionamento do Mercado

1. Quais os desafios, percebidos pela cooperativa, a serem superados nos próximos anos pelo setor cooperativista?
2. Qual o grande desafio do agronegócio brasileiro na atualidade e no futuro próximo?
3. O processo cooperativista tende para novos desafios ou caminha para estabilidade e expansão?
4. Qual a visão de futuro da organização? Como ela pretende se apresentar nos próximos anos?
5. Existem projetos de diversificação de áreas de atuação, mudança de mercado ou expansão do ramo de atuação atual?