

A GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL: O CASO FONTERRA

Elcio Piazzzi Carvalho Vanderlei e Antonio Carlos Gil

RESUMO

Esta pesquisa tem objetivo identificar os fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite no Brasil e verificar os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite na Nova Zelândia. Trata-se de um estudo de caso intrínseco que focaliza a cooperativa neozelandesa Fonterra. Conclui-se que alguns dos fatores de sucesso desta cooperativa são: a) estabelecimento de limites de autoridades aos profissionais; b) treinamento do conselho administrativo; c) alinhamento estratégico entre estes dois elementos; d) definição estratégica para as decisões sobre que negócios as cooperativas farão para implementar atividades e assegurar suas direções; e) orientação econômica com conseqüências sociais e f) investimento em comunicação.

Palavras-chave: Leite. Gestão. Cooperativa. Fonterra.

1 INTRODUÇÃO

Para ser sustentável, a globalização deveria assegurar a todos um desenvolvimento social mais equitativo. Assim, no bojo daquela outra globalização de que nos fala Boaventura de Souza Santos (2001), ressurgue o sistema de cooperativismo. A cooperativa como uma unidade, passa a ter novamente um importante papel na preparação do produtor na geração de informações, na criação de instituições especializadas, na criação de reputação e no desenvolvimento de ações para dificultar a entrada de concorrentes na sofisticada competição globalizada e trazer os benefícios da globalização às atividades locais e regionais.

Um dos setores em que o cooperativismo tradicionalmente tem se mostrado forte é o leiteiro. Por essa razão é que vem sendo objeto de especial atenção tanto de pesquisadores e de líderes cooperativistas quanto dos governos nacionais e regionais. Países como Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e União Européia, buscam reduzir a competição entre as empresas que atuam mercado lácteo mundial, bem como a entrada de produtos lácteos

importados e protegendo a cadeia produtiva do leite por entenderem que as forças do mercado, por si só, não são competentes para assegurar estabilidade no mercado mundial de lácteo, criando barreiras (impostos, restrições legislativas e subsídios) que se configuram um mercado fechado.

O Brasil não vem adotando posturas protecionistas em relação ao leite. Pelo contrário, com a desregulamentação de preços promovida pelo governo em 1991, a liberação das importações e redução das alíquotas, fizeram com que o leite nacional passasse a concorrer com os produtos importados, mudando o cenário nacional. O preço passou a ser estabelecido pela negociação entre produtores, empresas e pelo mercado internacional. O produtor passou a enfrentar problemas de eficiência, custo de produção, qualidade, produtividade e informalidade.

Na Nova Zelândia se verifica que há uma situação merecedora de estudos. Nesse país, a Fonterra Co-operative Group constitui hoje a maior companhia na Nova Zelândia e a maior exportadora de produtos de leite no mundo. Ela surgiu da integração de 499 cooperativas, que foi iniciada em 1930 e se consolidou em 2001, com 13.000 fazendeiros, processando 96% de leite cru e exportando 95% de sua produção para União Européia, Sudeste da Ásia e América Latina. A Fonterra fornece para mais de 140 países e tem próximo de 30 plantas industriais em outros países e 25 plantas industriais na Nova Zelândia o que a difere significativamente da maioria das cooperativas leiteira do mundo.

Muitas das dificuldades encontradas pelas cooperativas de leite no Brasil certamente também o foram pela Fonterra. Logo, a análise e interpretação de dados relativos ao cooperativismo leiteiro neozelandês poderão contribuir significativamente para o melhor entendimento da questão do cooperativismo, para a análise do significados dos problemas, bem como para a formulação de propostas para o seu equacionamento.

Assim, foi realizada a presente pesquisa com os objetivos de: 1) Identificar os fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite no Brasil; e 2) Verificar os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite na Nova Zelândia.

2 FUNDAMENTAÇÃO CONCEITUAL

As cooperativas, para levarem seus valores à prática, de acordo com Singer (2002), adotam alguns princípios, tais como: 1) Gestão democrática e livre; 2) Participação econômica dos membros, envolvendo: a) Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível, b) Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros, c) Autonomia e independência 3) Educação, formação e informação; 4) Intercooperação; e 5) Interesse pela comunidade.

As cooperativas vêm desempenhando papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil. Especialmente nas décadas de 1960 e 1970, constituíram-se em instrumento de repasse de recursos baratos e em grande quantidade, do Estado para o setor agropecuário, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica. Não raro, as cooperativas vem substituindo serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor possa ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros (BRAGA E REIS, 2002).

Um estudo elaborado por Crúzio (1990), envolvendo cooperativas do estado da Bahia, indica que na maioria delas os instrumentos empregados para a implementação e execução das decisões não formavam um processo administrativo que envolvesse, simultaneamente, todas as unidades da organização. Santos (2000), por sua vez, constata que características como “grau de especialização dos gestores”, “componente administrativo”, “tipos de controle” e “existência de planos” nem sempre correspondiam, nas cooperativas estudadas, às exigências de situações altamente competitivas e instáveis que requeriam gestores com alto grau de especialização, componentes administrativos relativamente pequenos e controle fundamentado no conhecimento e planejamento de curto, médio e longo prazo. Antonialli (2000) identificou os seguintes pontos fracos nas

cooperativas: não cumprimento do estatuto por parte dos cooperados; postura paternalista da diretoria; administração amadora realizada pelos próprios associados; existência de conflitos internos entre diretores; infra-estrutura ociosa; interferência de interesses políticos locais nas decisões administrativas. Lopes (1992), conclui que também que é comum o gestor exercer sua posição por critérios que não os de especialização ou mérito.

Uma consequência decorrente das ineficiências gerenciais está nos custos de operação. Lannes (2002) aponta para as margens de custo na indústria de laticínios. Nota-se como no custo de preparação do leite, as cooperativas possuem os maiores custos, especialmente as de pequeno porte, sugerindo que a escala é um fator importante de redução de custos. Para Chaddad (2003), ganhos de escala se traduzem em redução de custos e as cooperativas têm produtores com baixa produtividade, o que afeta os custos de captação. As plantas industriais são de pequeno porte e resulta em menor captação afetando a busca de ganhos de escala.

Há que se considerar também os problemas relacionados ao conflito entre a doutrina cooperativista e a necessidade de competição no mercado. Bialoskorski (2002) observa que a orientação histórica das cooperativas brasileiras é voltada para o associado, visando elevar sua renda, e não ao mercado. Zylberstajn (2002) indica que ao mesmo tempo em que os princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro, com as quais freqüentemente concorrem.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa pode ser definida como estudo de caso instrumental (STAKE, 2000), pois, embora se restringindo a um único caso, que é o da empresa Fonterra, seu propósito não é o de estudá-la intrinsecamente, mas como *locus* privilegiado para a caracterização e análise do modelo cooperativista neozelandês.

Com vistas a garantir múltiplas fontes de evidência, foram utilizadas para coleta de dados as seguintes técnicas: 1) Análise de documentação referente ao cooperativismo no Brasil e na Nova Zelândia; 2) Entrevistas com dirigentes e técnicos da Fonterra e de cooperativas nacionais, bem como com especialistas em cooperativismo, do Brasil e da Nova Zelândia; c) Observação direta da atuação de dirigentes e associados das cooperativas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Problemas que Afligem as Cooperativas de Leite no Brasil

4.1.1 Gestão Administrativa Amadora.

As cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na sua gestão. De modo geral, os administradores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Assim, muitos desses produtores realizam uma gestão amadora, não utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão.

4.2.1 Baixa Economia de Escala

Outro problema decorrente das ineficiências gerenciais das cooperativas de leite está no custo de operação. As cooperativas constituem um grupo heterogêneo e disperso de produtores que apresentam baixa produtividade; o que contribui para aumentar o custo de captação. As plantas industriais das cooperativas são de pequeno porte e não suportam alta produtividade, dificultando as havendo possibilidades de ganho de escala, que é um fator preponderante de um produto para a redução de custos sobre os ativos.

4.2.2 Manutenção de produtores não adaptados e ineficientes;

O processo de fusão e incorporação verificado a partir de 1975, que se acelerou na década de 1990, com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional pôs fim às velhas estruturas edificadas. Uma das conseqüências foi a queda dos preços. Essas quedas se verificaram até 2001, quando o mercado de leite teve uma de suas piores crises e desde então os preços vêm apenas oscilando. Poucas organizações fugiram dessa condição dura e adversa. Assim, com os altos juros e o fim da política de garantia de preços, muitos produtores ineficientes quebraram e suas cooperativas foram juntas, na tentativa de ampará-los.

4.2.3 Falta de Participação Econômica dos Membros;

A falta de participação econômica dos membros deve-se principalmente aos seguintes fatos: a) falta de liquidez dos investimentos cooperativos, b) dificuldade no crescimento do fundo de reserva e c) distorções e ineficiência econômica. Tradicionalmente os novos fazendeiros tornam-se membros da cooperativa, desfrutam de seus benefícios sem o pagamento da cota e posteriormente se beneficiam dos melhores preços do mercado. Assim, deixam de gerar lucros para as cooperativas que o ajudaram.

4.3 PROPOSTAS DE SOLUÇÕES AOS PROBLEMAS QUE AFLIGEM AS COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL.

4.3.1 Profissionalização da gestão.

A proposta mais utilizada pelas cooperativas para se desvencilharem do tradicionalismo tem sido a profissionalização da gestão, com os proprietários não participando diretamente de sua gestão, mas elegendo representantes que formam o conselho administrativo ou conselho de diretores.

4.3.2 Formação de conglomerados.

Analisando a baixa economia de escala, constata-se que as propostas são parecidas

quando se considera o processo formação de conglomerados por meio de fusões, incorporações e consolidações. Este processo cria cooperativas de grande escala que competem diretamente com grandes corporações multinacionais que atuam no setor.

4.3.3 Exclusão dos produtores ineficientes.

Como alternativa ao setor cooperativista na participação de produtores não adaptados e ineficientes, foi a grande exclusão de produtores do mercado formal. As cinco maiores empresas do setor excluíram mais de 78 mil produtores entre 1997 e 2002.

4.3.4 Contribuição eqüitativa.

Um dos principais princípios do cooperativismo é que os membros contribuam eqüitativamente para o capital das suas cooperativas através do fundo de reservas, pois os membros utilizam-se das cooperativas para gerar o lucro precisam capitalizar a cooperativa.

4.4 FATORES QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL.

4.4.1 Excessivo grau de centralização de autoridade.

Um fator que dificulta a profissionalização da gestão está no excessivo grau de centralização. Neste aspecto pode-se dizer que a *Copersucar* é um modelo para o setor, mas quem olha a empresa na intimidade não vê uma potencia moderna e competitiva. Os processos de decisão são lentos, até os altos executivos tem pouca autonomia e muita energia se perde nas reuniões.

4.4.2 Transferência de passivos.

Um exemplo de problema no processo de transferência de passivos é a *CCL*. A força de concorrentes estrangeiros no negócio do leite e a falta de recursos para novos

investimentos em tecnologia forçaram a *Leite Paulista* a vender a marca Paulista da linha de sobremesas para a *Danone* em dezembro de 2000, com cláusula que incluía a não-competição com a empresa. Isso fez com que seu portfólio de produtos ficasse muito reduzido.

4.4.3 Conflito entre a Orientação Econômica e Conseqüências Sociais

A crescente concentração de renda por parte de grandes produtores e o crescente aumento da informalidade em decorrência da exclusão de produtores não adaptados e ineficientes fomenta o mercado informal de leite. Assim, ressurgem problemas decorrentes do conflito entre a doutrina cooperativista e a necessidade de competição no mercado. A orientação histórica das cooperativas brasileiras é voltada para o associado, visando elevar sua renda, e não ao mercado, que aparece como uma variável secundária.

4.4.4 Falta de Envolvimento Entre Produtor e Cooperativa.

A contribuição equitativa para a capitalização das cooperativas através do fundo de reservas é um mecanismo que funcionaria, porém o valor contribuído por cada membro não é proporcional aos seus ganhos e o número dos membros que geram lucro são substancialmente menores aos membros que usam as cooperativas com a manutenção de produtores não adaptados e ineficientes. O produtor não está realmente envolvido com as cooperativas que são apenas um comprador de seu leite, faltando envolvimento entre eles.

4.5 FATORES DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NA NOVA ZELÂNDIA

4.5.1 Alinhamento estratégico, limites de autoridades e treinamento aos diretores.

Os membros do conselho administrativo da *Fonterra* são produtores com qualificação necessária para gerir qualquer cooperativa; são especializados para atuar em

gestão; entendem muito de administração, mercado, estratégia e possuem uma visão muito clara do negócio utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão. Mesmo assim, empresa vem realizando há 25 anos o processo de profissionalização da gestão e de implantação de mudanças na. O problema de centralização das decisões é minimizado com os limites de autoridades. Quando algumas das decisões que necessitam ser tomadas estão acima dos limites da gestão profissional, esta deve ser encaminhada ao conselho para análise e recomendações. Por exemplo, na compra de outra companhia, a decisão de compra é decidida pelo conselho, mas sua execução é realizada através dos profissionais sem a interferência do conselho. Com o limite de autoridade o profissional tem liberdade de atuar sem a interferência do conselho administrativo que fica com a parte de definição de objetivos, fiscalização e suporte às decisões profissionais.

4.5.2 Planejamento estratégico.

A *Fonterra* pode não ser utilizada como boa referência no processo de articulação e ação coletiva em alguns aspectos, pois o Brasil é um mercado diferente do mercado Neozelandês, o mercado Brasileiro ainda é muito voltado para o mercado interno, enquanto que o mercado da Nova Zelândia, mesmo no momento da perda do mercado europeu em 1972, se configura em um mercado exportador.

Um bom exemplo de planejamento estratégico com a identificação de nicho de mercado é o da *Parmalat*, em 1977. Com uma única marca, o consumidor brasileiro viu explodir a oferta de leite longa vida, até então inédita no Brasil.. Outro bom exemplo de planejamento estratégico é a *Cooperativa Witmarsum*, de Palmeira (PR), que encontrou na fabricação de queijos especiais uma alternativa para inovar a produção de laticínios. Além de produzir queijo do mofo branco e *raclete*, produz também o preparado de queijo para fondue e o *reblochon*, um queijo colonial de alta qualidade.

4.5.3 Orientação econômica com conseqüências sociais.

As cooperativas dependem do mercado para sobreviver e, por conseqüência, pode

se tornar necessário eliminar os cooperados não adaptados e ineficientes e tratar diferentemente seus membros em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa. Assim, o conflito entre orientação social e orientação econômica ocorre quando a cooperativa procura focar o mercado, em detrimento do associado e conduzir os produtores a trilhar três caminhos: 1) perder seus bens de produção, transformando-se em assalariados rurais ou urbanos; 2) fechar-se em sua própria subsistência, garantindo apenas o necessário para manutenção de sua famílias sem responderem aos estímulos do mercado; 3) transformar-se em empresários rurais, perseguindo os objetivos de grandes produtores.

4.5.3 Investimento em Comunicação.

Há necessidade de se comunicar como será realizado o sistema de pagamento e recompensas por produção e qualidade do leite. Uma cooperativa pode se surpreender ao perder membros para uma outra cooperativa ou indústria que paga mais, porém com incentivos muito menores. Para evitar que o fato ocorra é necessário comunicar aos membros e anunciar para multiplicar o efeito do sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O excessivo grau de grau de centralização constitui um dos fatores mais críticos na gestão das cooperativas leiteiras no Brasil. Algumas das medidas sugeridas para enfrentar este problema são: o estabelecimento de limites de autoridades aos profissionais e o treinamento ao conselho administrativo. Com o alinhamento estratégico destes dois elementos, a centralização tende a diminuir. Ainda mais à medida que os produtores conseguem identificar os benefícios implementados nos negócios por intermédio destes profissionais e passam a adquirir confiança na tomada de decisões.

Constata-se também que iniciativas como gestão profissional, orientação econômica e investimentos em comunicação não passam de potenciais ajustes sem estratégia. As cooperativas devem primeiramente definir suas estratégias e decidir que negócios farão

para implementar atividades e assegurar suas direções. Ou seja, as cooperativas precisam estabelecer uma abordagem total para competir pelo seu posicionamento e não se restringirem apenas à definição de seus produtos ou o grupo de consumidores para se tornarem lucrativas e sustentáveis. Cabe lembrar que as cooperativas diferem muito entre si, e nem todas conseguem igual oportunidade de tornar-se grandes e lucrativas.

Quanto a exclusão de produtores não adaptados e ineficientes do mercado formal, o que importa, frente à dimensão dos desafios, são os meios para superá-los e, principalmente, os instrumentos disponibilizados pelas cooperativas para assegurar condições capazes de potencializar o talento e a eficiência de seus produtores. A tarefa da gestão das cooperativas é entender como isso acontece, capacitar seus membros com a finalidade de obter uma qualidade sempre melhor e maior eficiência de produção, proporcionando um padrão de vida elevado e ascendente.

Ao Governo cabe empenhar-se na criação de um ambiente que apóie a crescente produtividade. Isso implica um papel governamental mínimo no estabelecimento de barreiras comerciais, na fixação de preços para melhorar o ambiente e eliminar distorções entre políticas sociais e econômicas, e um papel ativo em no fornecimento de educação e treinamento, bem como na elaboração de legislações para garantir a qualidade.

REFERÊNCIAS

ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

BIALOSKORSKI Neto, S. *Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico*. p. 77-97. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRAGA, M. J. e REIS, B. S. *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

CHADDAD, Fabio R. Tendências no cooperativismo leiteiro internacional. *Boletim do Leite, Publicação do Departamento de Economia, Administração e sociologia Rural da USP e do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da USP*, Piracicaba, v. 10, n. 113, p.1, ago. 2003.

CRÚZIO, H. O.; SALAZAR, G. T.; ALENCAR, E.; ANDRADE, J. G. O processo organizacional e técnico das cooperativas. *Cadernos de Administração Rural*, Lavras, v. 2, n. 2, p. 97-108, 1990.

LANNES, J. *Custo e diferenciação como condicionantes para a sobrevivência econômica das cooperativas de leite*. p. 141-156. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*. 1 ed. Viçosa: UFV, 2002.

LOPES, J. E. P. *Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro*. 1992. 105 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

SANTOS, A. C. *Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo*. São Paulo: USP, 2000. 199 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, B. S. Os processos da globalização in SANTOS, B. S. (org.), *Globalização. Fatalidade ou utopia?* Porto: Afrontamento, 31-106, 2001.

SINGER, P. *Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

ZYLBERSZTAJN, D. *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas*. p. 55-76. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Viçosa: SUPREMA, 2002.