

Determinantes da estratégia de comercialização de cooperativas lácteas no Brasil e Austrália: estudo de casos

GUSTAVO LEONARDO SIMÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV)

Agradecimento à órgão de fomento:

Os autores agradecem o apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Apoio de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

Determinantes da Estratégia de Comercialização de Cooperativas Lácteas no Brasil e Austrália: estudo de casos¹

1. Introdução

A cadeia produtiva do leite apresenta expressiva complexidade em sua gestão. Existem diversos elos e agentes intervenientes entre o processo de produção até a disponibilização do produto final aos consumidores. Além desse fato, o agronegócio do leite tem suas peculiaridades acerca da perecibilidade do produto, tanto *in natura* quanto processado, e da crescente concentração dos agentes no elo de processamento, não apenas em países em vias de desenvolvimento, como é o caso do Brasil, mas também em regiões consideradas desenvolvidas.

As cooperativas lácteas figuram nesse contexto e seus gestores se defrontam com esses desafios e também aqueles inerentes as peculiaridades iminentes da própria natureza do negócio cooperativo. Logo, qualquer ação traçada no escopo de gestão estratégica dessas organizações deve prezar não apenas pelo atendimento das demandas institucionais do campo organizacional do agronegócio do leite, mas também buscar a legitimação necessária junto ao quadro social, onde se localiza a origem dos insumos a serem comercializados/processados.

Analisar a estruturação organizacional, conforme salienta Machado-da-Silva e Fonseca (2010), é relevante na medida em que se pode notabilizar as características e sob que condições elas se delimitam, de forma a compreender como empreendimentos alcançam os níveis competitivos necessários à sua sobrevivência. Neste estudo objetivou-se responder uma questão básica: quais os motivos que levam os atores organizacionais em cooperativas lácteas a optarem pelo modelo de negócios de comercialização?

Assumindo os condicionantes verificados por Cook (1994), de que cooperativas em países desenvolvidos e em desenvolvimento tendem a se sujeitarem a pressões institucionais e ambições estratégicas diferenciadas, tentou-se responder a mencionada questão de pesquisa observando o comportamento organizacional de cooperativas em dois cenários distintos, no Brasil e na Austrália, a partir da análise de dois casos.

Á vista dessas objetivações, o presente trabalho encontra-se estruturado além deste tópico introdutório, na discussão acerca da interveniência das demandas institucionais gerais dos ambientes relacionados às cooperativas, bem como das estratégias de coordenação estrutural, ou de governança, traçadas pelos atores organizacionais e, por fim, a concepção do ciclo de vida das organizações. O terceiro tópico versará sobre os procedimentos metodológicos que permearam a obtenção dos dados primários e será seguido, pela análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, serão apontadas as discussões conclusivas a respeito da pesquisa.

2. Estratégias de coordenação estrutural em cooperativas

Decisões estratégicas relacionadas ao direcionamento estrutural de um determinado empreendimento, especificamente em relação a uma maior ou menor atuação horizontal ou vertical, envolvem principalmente análises de ganhos competitivos (PORTER, 1998). Em decorrência dessa concepção, a estrutura de mercado em que o negócio está inserido é variável interveniente em tal decisão, destacadamente em relação às oportunidades e ameaças interpostas (CHATTOPADHYAY et al., 2001).

Dado o acirramento concorrencial ocorrido a partir da década de 1990 nas cadeias produtivas do leite em diversos países, sejam eles classificados como desenvolvidos ou em vias de desenvolvimento, com a progressiva concentração de mercado, verificou-se uma tendência

¹ Os autores agradecem o apoio financeiro do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e da Coordenação de Apoio de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

de fusões e aquisições nas empresas. Decorrente desse processo houve uma ampliação estrutural das empresas, que passou a ser tida como uma opção estratégica premente no elo intermediário da cadeia produtiva do leite, inclusive em relação aos empreendimentos cooperativos, conforme se percebe em Krogt e Nilsson (2007).

Além da ampliação do *market share*, cooperativas de porte estrutural mais robustos teriam melhores condições, dado o volume de leite captado e processado, em vista das economias de escala e escopo, de agregar valor à produção e diversificação de portfólio, aumentando, conseqüentemente, seu poder de mercado. Com maior capacidade estrutural haveria uma tendência de aumento do nível de competitividade, dada a concentração do mercado e das economias advindas da ampliação estrutural do negócio (JULIÁ-IGUAL et al., 2012). Uma parte considerável dessas vantagens competitivas poderiam ser explicadas pela barreira de entrada que uma empresa de grande porte ocasiona em seu mercado de atuação.

Ainda sob esse contexto, Grashuis e Cook (2018) ressaltam que concorrer em mercados concentrados demanda dos gestores uma escolha estratégica em duas bases - liderança em custo ou diferenciação. Ao passo que liderar em custo requer a oferta de produtos no mercado a um baixo custo, possibilidade decorrente de um alto volume e igualmente baixo custo operacional; a diferenciação de produtos interpõe aos gestores métodos de agregação de valor, que pode se dar pela qualidade, imagem e serviços na apresentação (PORTER, 1986). Bekkum (2001) ressalta, entretanto, que ambas as perspectivas estratégicas vêm apresentando desafios aos gestores em vista das peculiaridades estruturais das organizações cooperativas.

Na perspectiva de liderar em custo, os gestores nas cooperativas necessitam estruturar suas plataformas de captação, no caso em análise, de leite, de modo a obterem tais insumos a um menor custo possível. Contudo, dada a múltipla personificação da figura do associado, isso incorreria no risco de remunerar a produção dos sócios em menor preço, o que certamente acarretaria problemas de insatisfação e possível infidelidade no envio do leite para a cooperativa. Tal cenário confrontaria as objetivações principais que fazem com que produtores rurais se associem a cooperativas, que na visão de Krivokapic-Skoko (2002) estão relacionadas à aquisição de serviços a um baixo custo e no escoamento das mercadorias/insumos dos associados a melhores preços.

Sob a perspectiva estratégica da diferenciação, os gestores organizacionais, conforme salientam Fulton e Ginnakas (2013), necessitariam de capital para investimento, uma vez que agregar valor à produção, com a busca de posições de domínio de mercado, requer disponibilidade de capital, o que é também um problema para as cooperativas, como constatado por Karantininis e Nilsson (2007).

Valentinov (2007) e Chaddad e Iliopoulos (2013) advogam que dado o aumento dessa intensidade competitiva, com poucas opções estratégicas dadas as restrições existentes, há uma tendência de que as cooperativas recorram a estruturas ou modelo de negócios flexíveis. A partir dessas considerações inúmeros estudos, como Nilsson (1999), Mazzarol et al. (2011), Chaddad e Iliopoulos (2013), dentre outros, têm se debruçado na identificação e análise das características desses modelos de negócios cooperativos flexíveis, destacadamente em relação aos direitos de propriedade. Apesar desses diversos estudos com focalização nos “novos” modelos de negócios cooperativos existentes, não existem trabalhos contemporâneos focalizados na análise dos motivos, e nas estratégias, adotadas pelas cooperativas de comercialização, que são estruturas organizacionais que atuam basicamente apenas na intermediação dos insumos dos associados a outros agentes processadores.

3. As cooperativas de suprimentos

As cooperativas de comercialização, de suprimentos ou de barganha, todas nomenclaturas comuns, são aquelas que focalizam apenas a organização horizontal da produção de seus membros para a negociação com os agentes intermediários. O processamento das *commodities*

fica a cargo de outros agentes. Esse tipo de cooperativa, na perspectiva de Cook (1995), tem por função primordial o contorno a uma falha de mercado, em vista da impossibilidade de os agricultores conseguirem isoladamente alcançarem preços satisfatórios à sua produção, em vista da baixa escala. Bekkum (2001) vai no mesmo sentido ao delimitar que cooperativas de barganha não processam, mas apenas negociam melhores preços para o volume da produção de seus membros, que são pouco diferenciáveis, como é o caso do leite.

Os motivos que ensejam o surgimento de cooperativas de suprimentos ou de barganha são, em grande parte, ocasionados por uma orientação defensiva, ou seja, falta de opções para o escoamento das *commodities* de produtores de uma certa localidade. Ao optar pela estruturação de cooperativas de suprimentos, como bem lembram Grashuis e Cook (2018), os gestores organizacionais priorizam não atuarem na adição de valor aos produtos dos associados. Essa opção pode ser resultante da incapacidade percebida em conseguir vantagens competitivas em caso de agregação de valor aos produtos de forma a garantir a sustentabilidade do negócio no longo prazo, ou apenas pela indisponibilidade de capital financeiro para investimento em novos equipamentos e plantas industriais.

Ocorre que, conforme salientado por Batalha (1997), quanto maior o número de operações numa cadeia de produção agroindustrial, maior tende a ser as ineficiências, em vista de um maior custo de coordenação, o que ocasionará maiores riscos de perda de competitividade no macrossseguimento da comercialização do produto.

É preciso, contudo, verificar que muito além de uma escolha estratégica, a estruturação, e suas modificações, em organizações e, portanto, também em cooperativas agropecuárias, pode ser resultante da capacidade, ou falta dela, dos atores organizacionais conseguirem implementar mudanças, ou seja, no nível de flexibilidade e controle do que se pretende implementar. Essa capacidade, e o nível que ela se manifesta, irá variar a depender do ciclo de vida em que a organização se encontra (ADIZES, 1989).

4. Metodologia

O presente trabalho pautou-se por uma abordagem qualitativa e descritiva. A fim de verificar a forma como os atores organizacionais em cooperativas lácteas classificadas com a tipologia de negócios de suprimentos coordenam suas atividades e a estratégia do negócio optou-se pelo estudo de caso em vista do fato de que tal focalização permite avaliar a forma como se dá a influência contextual, seja ela social, econômica e estrutural na estruturação das unidades de análise (DENZIN; LINCOLN, 2005).

Foram selecionadas duas cooperativas lácteas como unidades de análise, classificadas no modelo de negócios de suprimentos, uma no Brasil, aqui denominada de Cooperativa do Oeste (CO), e outra na Austrália, denominada de Cooperativa Australiana (CA). Destaca-se que estas designações das unidades de análise foram alteradas de modo a preservar a identidade dos casos, bem como dos atores organizacionais participantes da pesquisa.

Em relação aos objetivos, a presente pesquisa apresenta uma condição descritiva. Conforme foi possível perceber ao longo do referencial teórico, há limitações teóricas relacionadas ao conhecimento da temática proposta. Assim, é preciso, por meio da descrição, registro, análise e interpretação dos fatos percebidos analisar as peculiaridades e distinções dos casos.

Dessa forma, ao final será possível delinear inferências em relação às respostas dos atores organizacionais das cooperativas lácteas australianas e brasileiras em relação à coordenação estratégica adotada no caso das cooperativas de suprimento.

Para a obtenção dos dados utilizou-se dois métodos - o de entrevistas semiestruturadas em profundidade e o da pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas de forma presencial com dois estratos de atores organizacionais, aqui entendidos como unidades de

observação – com membros da diretoria e/ou do conselho de diretores² e com produtores rurais associados.

A despeito do fato de alguns trabalhos acadêmicos empregarem uma análise unidirecional em estudos relacionados ao comportamento organizacional, como se verifica em Hernandez et al. (2015), que selecionaram como unidades de observação apenas diretores do conselho de administração, a presente pesquisa pautou-se pela concepção traçada por Albert e Whetten (1985), que afirmaram que em organizações híbridas cada unidade interna do negócio refletirá seu conjunto.

As unidades de observação, ou seja, os atores organizações entrevistados em cada uma das unidades de análise (cooperativas) foram os seguintes: Cooperativa do Oeste: dois membros da diretoria (diretor-presidente e o diretor financeiro) e quatro membros associados (produtores rurais); Cooperativa Australiana: dois membros da diretoria (diretor-presidente e um membro do conselho de administração) e dois membros associados (produtores rurais).

Os pontos centrais que compuseram o guia de estruturação para as questões utilizado nas entrevistas foram os seguintes: configuração estrutural, estratégia e dificuldades operacionais. As três diretivas são consonantes tanto em relação à concepção do ciclo de vida das organizacionais cooperativas, como também fatores receptores diretos das demandas institucionais e de coordenação estrutural do agronegócio do leite.

As entrevistas foram gravadas, sob anuência dos participantes e, posteriormente, transcritas e analisadas por seu conteúdo em relação aos enfoques de interesse delimitados. A coleta dos dados ocorreu, no caso brasileiro, no segundo semestre do ano de 2016, e no caso australiano no segundo semestre do ano de 2017.

O número de atores entrevistados, excetuando-se o diretor-presidente, que foi entrevistado em ambos os casos, é resultante de uma amostragem por conveniência, que é usualmente utilizada em estudos com esse tipo de enfoque, conforme se percebe em Khan et al. (1995), Krause et al. (2014), dentre outros.

5. Resultados e Discussão

Os resultados serão apresentados a partir dos temas de interesse, conforme preconizado pela Figura 1. Nesse sentido, será apresentada a consolidação da estruturação atual das cooperativas pesquisadas, bem como os fatores indicativos da conformação dessa estruturação.

5.1 Cooperativa do Oeste (CO)

A Cooperativa do Oeste (CO) é uma cooperativa singular e teve sua constituição datada do ano de 1990. No momento de sua constituição, o quadro de associados foi de 25 produtores rurais. A mencionada organização está localizada na mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte, no estado de Minas Gerais - Brasil.

Avulta-se o fato de que a CO foi criada a partir do desmembramento de outra cooperativa, aqui denominada de Cooperativa do Leste. De maneira mais clara, a CO figurava, até o momento de seu desmembramento, como empreendimento filial da Cooperativa do Leste.

Os produtores rurais, à época, perceberam a viabilidade de criarem um empreendimento cooperativo local. Contudo, como a Cooperativa do Leste fazia parte do quadro de associadas de uma cooperativa central, ainda na assembleia de sua constituição, em 1990, os membros fundadores da Cooperativa Oeste decidiram pela filiação da cooperativa ora criada também no quadro social da cooperativa central.

Do momento de sua constituição, em 1990, ao final da primeira década dos anos 2000, a CO passou por mudanças estruturais consideráveis. Nesse período, além de comercializar o

² Insta destacar que no caso de empreendimentos cooperativos, a figura do diretor-presidente também se confunde com a de produtores rurais associados.

leite *in natura* para a Cooperativa Alfa, o empreendimento também investiu em uma industrialização própria e criou duas unidades de negócios secundárias.

Nessa atuação secundária, a cooperativa coordenou duas unidades de lojas agropecuárias, uma no município em que está sediada e outra em um município vizinho. Ademais, no ramo de supermercados, foi proprietária de duas lojas, igualmente ao caso da loja agropecuária, uma no município de sua sede e outra em cidade próxima. Houve também nesse período a implementação de um posto de distribuição dos produtos lácteos, produzidos pela cooperativa, na cidade de Belo Horizonte.

No ano 2000, por deliberação de uma Assembleia Geral Extraordinária (AGE), os associados da CO decidiram pelo desligamento do empreendimento do quadro social da Cooperativa Alfa. Tal decisão deveu-se a percepção dos gestores, sob anuência dos associados, de que seria mais vantajosa a liberdade de busca de processadores para a destinação do leite, de forma a optar por aquele que ofertasse maiores preços.

[...] isso [de desligar da cooperativa central] era um pedido do pessoal [...], a Itambé que colocava o preço no nosso produto [...]. E era tudo limitado. A gente não tinha poder nenhum de decisão. Então, a gente pediu demissão e ficou aberta de vender leite hoje para quem paga mais, sabe?! Quer dizer, a gente tem um poder de negociação (Diretor-presidente).

[...] nesse período [o de desmembramento] eu já era cooperado, mas um cooperado novo, não participava ativamente. Mas pelo que eu ouvi na época, era porque realmente [...], a cooperativa mãe, que é a Cooperativa Alfa, na época, estagnava muito. Prendia muito. Não dava oportunidade pra cooperativa deslanchar [...] (Diretor-financeiro).

Em decorrência desse fato, a partir do desmembramento, a CO passou a consumir parte do *quantum* do leite captado de seus associados em sua própria planta industrial, que a época apresentava um portfólio composto por queijos, doce de leite, requeijão, manteiga e leite tipo C, e a parte excedente do leite passou então a ser negociada no mercado *spot*³.

Por volta do ano de 2005, o empreendimento se defrontou com um processo de alto endividamento que cerceava a obtenção de créditos para investimentos. Percebeu-se que algumas unidades de negócios secundárias eram deficitárias do ponto de vista de seus retornos financeiros. À vista disso foi decidido pela venda de uma unidade de supermercado localizada na cidade em que se localiza a sede da cooperativa e uma loja agropecuária localizada em cidade vizinha. Nesse mesmo período, ao menos um imóvel de propriedade da cooperativa também foi vendido.

Quando eu cheguei aqui, há dez anos [...] a cooperativa tinha um armazém em Pequi, um posto em Belo Horizonte, que uns produziam pra Belo Horizonte, tinha um supermercado ali no centro [...], e tudo isso era muito deficitário. Balanço e só prejuízo, perdas [...]. Então, o que nós fizemos? Diminuímos! Diminuímos empregados, diminuímos tudo isso. A gente percebeu que [...] a cooperativa também não dá conta de competir com o mercado, principalmente com o ramo supermercadista, que tem melhores condições de estar comprando, negociando. Então, o que foi melhor naquela oportunidade era realmente fechar isso porque nós conseguimos caminhar. Depois que fechou, reestabeleceu, melhorou (Diretor-financeiro).

No tocante ao laticínio, entre os anos de 2007 e 2008, por força de decisão judicial em desfavor da cooperativa, houve a necessidade de interrupção do processamento do leite. Essa decisão foi decorrente de não atendimento de algumas determinações judiciais relacionadas a

³ Batalha (1997) define mercado spot para definir um mercado onde as transações são efetivadas em um único instante do tempo, de forma esporádica e com alta incerteza em relação aos níveis de preços a serem praticados entre os agentes envolvidos na negociação.

adequação do parque industrial a normatizações ambientais. A partir da finalização forçosa do parque industrial da CO foi necessário o fechamento do ponto de distribuição mantido pela cooperativa na capital do estado de Minas Gerais.

Nós deixamos de industrializar porque foi exigência do meio ambiente [...]. E a gente tinha um prazo para funcionar o tratamento de efluentes. E nós não demos conta de fazer isso dentro do prazo [...]. Aí chegou uma promotora nova [...] e fechou as portas. Lacrou nosso laticínio [...]. Nós tínhamos uma distribuição até relativamente boa em Belo Horizonte. Perdemos muito dinheiro na época. Fechamos a distribuição lá. Aí eu desanimei de a gente voltar a industrializar (Diretor-presidente).

Com a interrupção do processamento do leite e a venda de parte das unidades de negócios secundárias, a CO, no ano de 2016, passou a apresentar a estruturação evidenciada pela Figura 1.

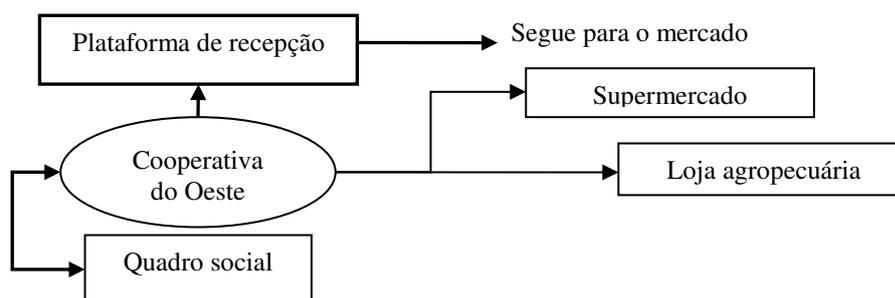


Figura 1 – Estruturação da Cooperativa do Oeste

Fonte: dados da pesquisa.

Como se observa na Figura 1, a cooperativa capta o leite junto aos produtores rurais associados, por meio de processo logístico próprio, armazena e resfria o leite provisoriamente e o destina ao comprador final. Percebe-se, a partir dessa contextualização, que o não atendimento de normatizações legais, aliado a um cenário precedente de baixa disponibilidade de capital para investimento, em vista dos problemas financeiros que ensejaram a venda de algumas unidades de negócios secundárias, foi o fato ocasionador da transformação da CO, até então uma cooperativa de valor agregado, para uma cooperativa de suprimento.

Na política de precificação, a CO tem por base a diretriz de deduzir do valor total mensal recebido pelo volume do leite comercializado com o agente processador os custos de resfriamento, frete, energia, e despesas operacionais. Do valor total restante os gestores classificam o preço a ser pago aos associados a partir de dois estratos – o de volume e de qualidade.

No tocante ao número e composição do quadro social destaca-se o fato do número expressivo de associados inativos. Com um quadro total de 2.180 associados, apenas uma média de 260 associados figuravam, no momento da realização da pesquisa, como membros que remetiam sua produção de leite para ser comercializada via cooperativa.

Esses associados ativos remetiam aproximadamente 50 mil litros de leite/dia. Decorre dessas informações que a média de produção diária do quadro social fica próxima a 190 litros/dia, o que expõe o fato de que em sua maioria são associados de pequeno porte produtivo.

O produtor que produz 50 litros e produtor que produz, um maior produtor que produz próximo... nós não temos grandes produtores, produtores de 10.000. Nosso produtor maior não chega a 2.000 [...] a nossa cooperativa não tem *know-how* para estar comprando um leite de 2.000 mil, 3.000 mil litros. Nós não temos preço para ele (Diretor- financeiro).

Como a cooperativa foi criada num contexto de desmembramento de outra cooperativa singular, que era ligada a uma cooperativa central, ambas ainda existentes, com atuação

geográfica próxima da CO, aliado a esse fato a presença de pequenos agentes processadores que atuam na região, projeta-se um contexto concorrencial na captação do leite.

[...] teve um pequeno período que eu entreguei para fábrica de queijo, mas aí não acertei com eles e voltei pra cooperativa (Associado nº2).

Olha, enquanto o preço tiver pelo menos não muito longe eu fico, mas se cair demais eu não tenho como porque o que a gente vive é da receita (Associado nº5).

Temos cooperados que estão aqui conosco desde o início que eu já estou aqui. Mas temos cooperados que já foi, já voltou, já foi, já voltou... essa ida e volta (Diretor financeiro).

A questão que se coloca é que os produtores rurais, geralmente, buscam, por suas necessidades internas, dada as diversas opções existentes na região de atuação da cooperativa, aqueles agentes que irão oferecer o preço mais alto para o leite. Esse fato cria instabilidade no negócio cooperativo pelo fato de não se ter previsibilidade com certo nível de exatidão do *quantum* total disponível mensalmente para ser negociado.

Dada a forçosa opção estrutural, a partir da interdição da planta industrial, ficou a cargo dos gestores do empreendimento a tarefa de redirecionar o *quantum* de leite dos associados para a comercialização. Esse processo de comercialização, via mercado *spot*, dá-se pela consolidação de uma parceria informal⁴ com um laticínio localizado a cerca de 117 quilômetros da sede da cooperativa. A mencionada informalidade se dá em virtude do fato de não existência de qualquer formalização na negociação entre a cooperativa e o processador, no sentido de garantir a continuidade da aquisição do leite.

[...] nenhuma empresa até hoje nós conseguimos fazer um contrato. Já lutei várias vezes, mas na hora de assinar... Então, hoje nós temos mais compromissos morais com a Leiteria⁵, já tivemos com a Nestlé..., Nestlé, Parmalat. Já tivemos com a Renata. Já perdemos com a Renata [...], com a Nilza [...]. Às vezes, nós estamos mandando nosso leite para Leiteria a preços, hoje não tanto quanto o mercado está pagando, mas nós sabemos que a Leiteria vai comprar de nós. Tem aquela parceria [...] (Diretor financeiro).

É possível perceber que com uma captação de cerca de um milhão de litros/dia, os gestores da cooperativa se defrontam com pressões decisórias múltiplas, em vista da característica perecível do produto comercializado, e da natureza de informalidade da relação comercial vigente, tanto a montante (agente processador), quanto a jusante (produtores rurais). Nota-se, a partir disso, o fato de os gestores da cooperativa se sujeitarem a receber preços não vantajosos em deferência ao risco de o agente processador findar a “parceria”.

Ao receber preços baixos, considerando-se o fato de que a cooperativa ainda depende dos valores recebidos pela Leiteria⁶ para deduzir os gastos/despesas operacionais, o produtor rural pode ficar descontente e procurar as outras alternativas existentes. Há ainda o risco do não recebimento dos valores relacionados ao produto comercializado, dada a extrema informalidade das relações comerciais existentes, conforme já ocorrido.

5.2 Cooperativa Australiana (CA)

A Cooperativa Australiana (CA) é uma cooperativa singular localizada na Austrália. A CA foi criada em 1900 no estado de New South Wales e, ao longo dos anos, sofreu, igualmente no caso da CO, mudanças estruturais expressivas.

A cooperativa mantinha, no momento da realização da pesquisa, um quadro social de 463 associados em 217 fazendas localizadas em quatro estados da Austrália – *Queensland, New*

⁴ O caráter informal aqui mencionado se relaciona a não existência de acordos formais de fidelidade e compromisso do agente processador em adquirir o volume de leite disponibilizado pela CO.

⁵ Nome alterado para a garantia da manutenção do sigilo do caso analisado.

⁶ Denominação aqui empregada para referenciar o agente processador que compra o leite da CO.

South Wales, *Victoria*, e *South Australia*. Esses membros produziram uma média anual de 1,2 milhão de litros no ano fiscal de 2016/17. Assim, a cooperativa comercializou no ano de 2016/2017 aproximadamente 270 milhões de litros/ano.

O número de unidades produtivas (fazendas) difere do número de associados pelo fato de existir determinação estatutária que possibilita o registra, em um mesmo número de matrícula, de sócios que apenas em conjunto terão as condições de atenderem as diretrizes estatutárias que definem o volume mínimo a ser destinado a cooperativa⁷.

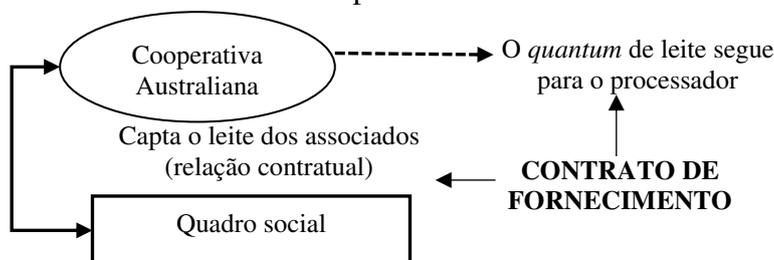


Figura 2 – Estruturação operacional da CA

Fonte: elaboração própria.

A estrutural atuação da CA é evidenciada na Figura 2. Entretanto, no passado a CA já apresentou um modelo estrutural de cooperativa de valor agregado. Criada por 65 produtores rurais com o intuito de vender de forma direta aos consumidores finais o leite e queijo produzido nas fazendas de seus associados, com o desuso do método de venda de leite, que eram acomodados em latas nas partes de trás dos carros, houve a necessidade de se alterar a estruturação do negócio.

Em 1935 a cooperativa adquiriu em *Sydney* sua primeira unidade fabril com o intuito de envazar em garrafas o leite fresco. Na década de 1950, o empreendimento foi selecionado para fornecer leite para diversas escolas na região metropolitana da mesma cidade. Foi nesse mesmo período que a organização abriu outra planta industrial para o engarrafamento de leite fresco em *Griffith*, cidade também localizada no estado de *New South Wales*.

Durante a década de 1960 foram incorporados ao portfólio de negócios da CA a produção de queijos e iogurtes. Na década seguinte, adotou-se a tecnologia de produção de leite UHT.

Entretanto, foi durante meados dos anos de 1980 e início da década de 90 que houveram mudanças no sentido de uma expansão física considerável do negócio. Nesse período, a cooperativa passou por um processo de fusão com outras duas cooperativas, a Cooperativa do Vale e a Cooperativa Shoa, criando a Cooperativa de Alimentos Australiana (CAA). A CAA optou por permanecer com a marca comercial, até então utilizada, aqui denominada de *Australiana*. Por essas fusões criou-se uma nova cooperativa. Essa nova cooperativa respondia pela coleta, processamento, embalagem, distribuição e comercialização do leite e de seus subprodutos (queijo, iogurte, etc.).

As mudanças no sentido de expansão do negócio não foram interrompidas com a criação da CAA. Em 1993 houve a aquisição de uma nova fábrica no estado de *Victoria*, aqui denominada Leite *Victoria*. No mesmo ano, os membros aprovaram uma compra compulsória de quota⁸.

Ademais, entre os anos de 1994/99 foram incorporadas ao negócio mais três unidades, por meio de aquisição, a *Campey Leite*, a *Fruta Leite* e *Viong Leite*. Houveram também a constituição de alianças estratégicas com a *Maluma Alimentos*, no estado de *Queensland*, e

⁷ Isso poderá ocorrer em razão da associação desses produtores na mesma fazenda ou em depósitos de recebimento conjunto.

⁸ Esse mecanismo, conforme já mencionado, tinha por objetivo a obrigação de os associados injetarem mais recursos financeiros na cooperativa por meio da aquisição complementar de quotas-partes.

com a Leite do Vale, situada no estado de *South Australia*. Nessa mesma época houve a compra de três marcas comerciais de queijo, três de leite, o licenciamento de uma outra marca comercial e o lançamento da marca própria de leite da cooperativa Australiana.

Já no ano 2000, diante a essa expressiva incorporação/fusão com novos negócios, a CAA foi considerada uma das maiores empresas de produtos lácteos da Austrália. Essa classificação ensejava um volume considerável de recursos para investimentos⁹, na medida do fato de que nessa época a cooperativa iniciou seu processo de exportação de queijo e leite em pó para a Ásia.

Como não haviam recursos suficientes para investimentos, desde o ano de 2001, os gestores passaram a analisar alternativas estruturais ao negócio que permitisse a captação de capital. Em manifestação à Comissão Australiana de Competitividade e Consumo (CACC), em 2016, a cooperativa, por seus gestores, contextualizou os motivos que ensejavam a necessidade de uma nova estruturação.

A desmutualização/descooperatização de entidades na indústria do leite é largamente explicada pela inabilidade dos membros de continuar a fomentar capital com a necessidade requerida no negócio e o crescimento do setor varejista (ex.: os supermercados e lojas de conveniência). Como o setor de varejo se tornou mais e mais consolidado, os negócios lácteos precisam igualmente se consolidarem (trecho da manifestação da CA à Comissão Australiana de Competitividade e Consumo em 2016).

Em consequência, a ideia concebida, naquele momento, foi converter a cooperativa em uma empresa de natureza limitada e criar uma nova cooperativa à parte para o fornecimento de leite a essa nova empresa, que passaria a ser a responsável pelo processamento do leite. Por esse planejamento inicial, a cooperativa teria o controle acionário da nova empresa por concentrar 75% das ações. Entretanto, pelas incertezas da operação e o receio de perda de poder dos associados não foi concretizada a mudança naquele momento.

A efetivação de uma nova reestruturação ocorreu em junho de 2004, quando houve a criação de uma nova cooperativa, que passou a ser denominada de Cooperativa Australiana (CA). Essa estruturação só foi possível mediante concordância da maioria dos associados por meio de votação em cédulas postais¹⁰.

A partir da tomada de decisão para a reestruturação, todos os produtores rurais membros foram filiados na CA, que era 100% controlada pelos associados. A CAA, que utilizava o nome comercial de Australiana Ltda, passou a ser uma empresa cooperativa à parte (Figura 3).

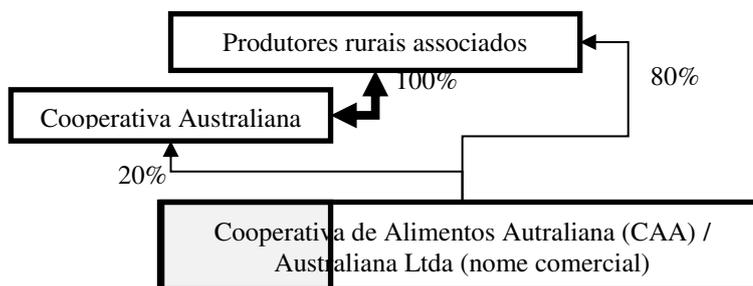


Figura 3 – Processo de recriação da CA a partir de junho de 2004

Fonte: elaboração própria.

Nesse processo de reestruturação, 80% das quotas-partes da CAA foram alienadas diretamente aos produtores rurais e os 20% restantes permaneceram de propriedade da CA. Por

⁹ Issar (2004).

¹⁰ O artigo 64 do regimento interno da CA permite o uso de cédulas postais para a determinar questões e/ou propostas na cooperativa. As decisões passíveis de serem implementadas a partir desse instrumento constam de resolução interna aprovada pelos membros.

esse novo contexto, a CAA continuaria funcionando de forma independente como uma empresa cooperativa de processamento e manufatura, e a CA, cooperativa recém-criada, passaria a fomentar a Australiana Ltda/CAA em relação ao leite, a partir de uma perspectiva de cooperativa de suprimento desta última. Esse fomento de leite seria efetivado mediante um contrato de fornecimento de leite.

Entretanto, em 2008 decidiu-se pela venda da CAA para uma subsidiária australiana de propriedade de uma *trust*, a Feroz Leite/Alimentos Ltda. e Bebida. Essa *trust* tem por acionista uma empresa japonesa pertencente ao Grupo K Japão.

A venda envolveu valores financeiros da ordem de \$ 910 milhões de dólares australianos naquele ano. Os valores recebidos foram distribuídos aos produtores rurais associados da CA a título de dividendos.

Quando nós decidimos por essa configuração.... Quando nós vendemos a CAA.... Nós deliberamos por essa configuração para ajudar os membros (Diretor-presidente da Cooperativa Australiana).

Acreditou-se que seria melhor colocar o foco apenas nos agricultores [...] a maioria do capital é gerado pelos fazendeiros. A questão do retorno e da necessidade de capital [...] (Membro do conselho de diretores).

Lewis (2006) e Gyem (2015) aparentemente apresentam informações, a partir de análises do agronegócio do leite australiano, que pode esclarecer em que contexto se deu essa opção por mudanças estruturais. Ressaltam os mencionados autores que dada a desregulamentação do preço do leite ocorrida na Austrália no ano de 2000, as cooperativas passaram a enfrentar dificuldades de competição com outros agentes processadores, igualmente, os produtores rurais passaram a receber preços com médias inferiores aquelas praticadas no contexto regulamentado, o que causou problemas de viabilidade da produção de leite em alguns casos e consequente redução de unidades produtivas dedicadas a essa atividade.

Há de se ressaltar, conforme já mencionado, que já vigorava desde 2008, quando se deu a reestruturação do negócio, um contrato de fornecimento de leite de longo prazo entre a CA e a Australiana Ltda (antiga CAA). Com a venda da Australiana Ltda/CAA para a Alimentos Ltda/Feroz Leite e Bebidas, uma das questões discutidas para a efetivação da negociação era a necessidade de uma alteração no contrato de fornecimento de leite de forma a adequá-lo à nova estruturação do negócio.

O Contrato de Fornecimento de Leite (MFL) continuará a obrigar a CAA ao pagamento de preços comerciais pelo leite, o qual continuarão a serem determinados por fatores tais quais os preços no mercado. [...] o contrato revisado da CA foi necessário por causa da necessidade de oferecer aos produtores rurais Contratos Revisados de Fornecimento de Leite antes da finalização da transação e adicionalmente para promover aos fazendeiros um nível de certeza relacionado aos preços que serão praticados pela CAA posteriormente à transação [venda da empresa] (trecho da solicitação de autorização apresentada pela CA à Comissão Australiana de Competição e Consumo para revisão dos termos do contrato em vigência, 02/08/2008).

Percebe-se, nesse sentido, que um dos critérios de negociação foi o de a CAA respeitar o prazo de vigência do contrato de fornecimento em vigor naquele momento. Esse prazo se encerraria no ano de 2017¹¹. Esse contrato é um dos pontos de maior importância para a manutenção do negócio na visão do diretor-presidente.

Garantia de preço correto. Existe a possibilidade de consulta a um ator independente para o fechamento do preço a ser pago [em caso de não concordância das partes] [...]. Uma das principais coisas [que dá sustentabilidade ao negócio] é o acordo de oferta

¹¹ O referido contrato, antes de ter seu prazo encerrado foi aditado de forma a uma postergação de sua data final, que passou a ser de até 2019.

de leite. Debatermos e conversamos com nosso processador onde nós estamos e o que nós precisamos fazer (Diretor-presidente).

Por essa negociação, a cooperativa passou a não possuir nenhuma infraestrutura operacional de processamento de leite. A partir de então, a CA atua apenas como empreendimento de fornecimento de leite para a Australiana Ltda (antiga CAA).

No contrato em vigor, ou seja, entre a CA e a Australiana Ltda, existem algumas determinações a serem seguidas: coleta garantida (todo o leite fornecido pelos membros da CA devem ser coletados); política de igualdade de preço e valoração (o preço pago pela Feroz deve ser o mesmo preço pago pela CA aos associados); demanda cheia antecipada (a Feroz pode indicar a demanda de leite para cada região); preço de mercado; disputa (em caso de divergência uma arbitragem será convocada); e taxa de ajuntamento (a Feroz deve pagar uma taxa para a CA em virtude dos custos inerentes ao ajuntamento do leite de seus associados). Sob estas diretrizes, há ainda a possibilidade de que antes do final de cada ano fiscal a CA e a Feroz Ltda definam a manutenção e/ou incorporação de novas perspectivas para o próximo período.

Para a entrada de novos produtores no quadro social da CA existe a necessidade de atendimento de algumas exigências estatutárias em relação à quantidade mínima de leite a ser transacionada para com a cooperativa, conforme já mencionado anteriormente¹². Nesse sentido, o estatuto social da CA elenca, de maneira detalhada, os condicionantes a ser preenchido pelo potencial candidato a membro, que dentre outras diretrizes, interpõe a condição de fornecimento mínimo de leite.

A despeito do fato de a cooperativa ter sua sede no estado de New South Wales, seus associados encontram-se dispersos em uma ampla área geográfica, conforme mencionado anteriormente. Dessa forma, as ações empreendidas tanto no aspecto estatutário, quanto no aspecto de tomada de decisão, focalizam seis regiões geográficas as quais a cooperativa possui membros, são elas: 1) Extremo Norte de Queensland; 2) Sudeste de Queensland e Norte de New South Wales; 3) Central de New South Wales; 4) Central de South Australia; 5) Riverina e Victoria; 6) parte ocidental de Victoria e Sudeste de South Australia.

Essas regiões são levadas em consideração nos contratos de fornecimento de leite celebrados entre os produtores rurais e a CA e é um dos critérios de ampliação da complexidade de gestão do empreendimento.

O maior problema é atender a todos, dada a amplitude geográfica de atuação da cooperativa – diferentes mercados, as vezes o que é bom para uma área não é para outras. A principal questão é negociar o preço [preço-base do ano fiscal] mais justo. Tenta-se discutir com os representantes das áreas [geográficas de atuação] a melhor alternativa para cada um (Membro do conselho de diretores).

A situação do associado para com a cooperativa, no fornecimento de leite, pode diferir de duas formas – existe a possibilidade de o membro entrar em um contrato de fornecimento que contenha um prazo fixo e um volume definido, ou simplesmente optar por enviar o leite para a CA sem contrato. Contudo, no momento da realização da pesquisa todos os associados estavam fornecendo leite sob regulamentação contratual.

Esses contratos são vistos pelos produtores rurais como garantias de escoamento do leite, mas igualmente, pelos instrumentos pactuados, tranquilidade em relação aos valores mínimos a serem recebidos pelo leite comercializado, o que pode ser utilizado como instrumento para obtenção de financiamentos em agentes financeiros.

A importância [dos contratos] é que nós sabemos que alguém vai pegar o nosso leite. Que nós temos venda para o nosso produto (Associado nº 2).

¹² Esse é um dos motivos de que o número de fazendas difere do número total de associados.

[...] você tem garantia de que seu leite será coletado. Que ele será coletado no dia seguinte [...] (Associado nº3).

No caso da assinatura do contrato de fornecimento por prazo e volume definido, como o próprio nome já informa, há basicamente a definição do prazo e do volume a ser fornecido. Esses contratos têm uma validade¹³ e volume¹⁴ variável, que depende da opção escolhida pelo produtor e da região geográfica em que se encontra o mesmo.

Além das variáveis de tempo em que os contratos podem ser realizados, há ainda para os produtores rurais da região de FNQ, a possibilidade de incidência de preços menores àquele preço-base divulgado em caso de uma produção acima do volume mensalmente contratado pela cooperativa¹⁵. Nas outras regiões não vigora esse tipo de política.

A cooperativa tem por atribuição anunciar, no início de cada ano fiscal, um preço mensal de garantia mínimo básico - preço-base - que incidirá nos contratos, excetuando-se nas relações com os produtores sem contrato. Especificamente para os produtores da região Sul existe a possibilidade de se optar por contratos de oferta de preço variável e também por uma conjugação de um determinado percentual do contrato em que incidirão as ofertas de preços fixos e de preços variáveis.

Dessa forma, o leite passa a ser pago a partir desse preço-base. O preço-base é calculado de forma diferente para as regiões de atuação da CA e são garantidos para todo o ano fiscal para o leite contratado. Os produtores tomam nota dessas decisões pelo fato de que em junho de cada ano informativos denominados de “Carta Anúncio de Preços (CAP’s)” são divulgados pelos gestores da cooperativa. São divulgadas três CAP’s, uma para região Norte, uma para a região Central, e outra para a região Sul¹⁶.

O preço-base é definido a partir de uma negociação entre a Cooperativa Australiana e a CAA, e toma como referência um determinado nível de gordura e proteína. Variações nesses fatores no leite entregue pelo produtor rural acarretarão em oscilações no preço mínimo garantido. Como informa a política de leite da cooperativa, o preço-base é resultado de uma ampla gama de fatores, como a competitividade, condições internas às fazendas, com destaque para as variáveis climáticas, a finalidade em que o leite captado está tomando e as ações do consumidor final em relação aos produtos. Esse preço-base, bem como os demais preços complementares são divulgados de maneira definitiva pela APL, por decorrência de delimitação contratual, são os mesmos preços a serem praticados pela CA durante o ano fiscal. Na relação contratual existente essa relação é denominada de acordo de precificação *back-to-back*.

Nas cartas constam, além do preço-base, as variáveis referenciais (% de gordura e proteína) e as diferenças de incidência a partir das especificidades dos contratos, como ocorre na região Sul em que tabelas com as políticas de preços variáveis são apresentadas de maneira distintas daquelas destinadas aos produtores com preços fixos de 1 e 3 anos, também apresentadas de forma distinta. Há, igualmente, as informações das variáveis de precificação complementar, relativas as políticas a serem aplicados sob cada regime contratual (1, 2, 3, 5 anos) como os bônus incidentes, incentivos de produtividade e outras especificidades¹⁷. Ademais, a CA define que o volume contratado será dividido por uma média equânime mensal,

¹³ Contratos podem ser celebrados no prazo de 1,2,3 ou 5 anos. Cada um dos estratos de região geográfica de localização dos associados tem um intervalo específico quanto a esses prazos.

¹⁴ Para produtores situados no extremo Norte de Queensland, por exemplo, vigora o sistema de quotas.

¹⁵ Deduções são resultantes da entrega de volumes acima dos limites previamente contratados. Esses volumes extras são valorados em menor valor.

¹⁶ Algumas das seis regiões da cooperativa são conjugadas por sua proximidade e alocadas nessas regiões, por isso o número menor de CAP’s, quando comparadas às regiões de distribuição dos associados anteriormente mencionada.

¹⁷ Alguns critérios de precificação complementar elencados na Figura 1 podem variar de acordo com a região do produtor rural.

levando-se em consideração o número de dias de cada mês, de forma a manter o fornecimento o mais equânime possível durante o ano.

O preço-base é o preço mínimo garantido pela cooperativa aos produtores rurais que fazem parte das modalidades contratuais ofertadas. Por essa opção, a única garantia é que a CA não pagará valores inferiores ao preço pago por uma grande cooperativa situada na região¹⁸. Todavia, variações para cima e para baixo poderão ocorrer retrospectivamente, a depender das variações efetuadas na organização tomada como referência.

Igualmente relevante é que a cooperativa divulga antecipadamente as taxas de coleta (frete) incidentes em cada região. Nessa divulgação são apresentados os fatores que perfazem todas as características do frete incidente, como o volume mínimo de leite a ser coletado sob determinada tarifa, a sobre o custo em caso de volume superior/inferior não previsto¹⁹, as variáveis intervenientes relativas à logística geográfica de localização da fazenda, etc.

Em relação a política de qualidade destaca-se o fato de que existem níveis mínimos tolerados em relação a contagem de células somáticas, contagem bacteriana, sedimentos, percentual de gordura/proteína e também são realizados testes para a detecção dos níveis de água e medicamentos de uso proibido. Em caso de verificação de qualquer tipo de infringência, o produtor rural será notificado por escrito com o prazo para a solução do problema. Em caso de não solução, ou recorrência, o mesmo pode ter sua coleta suspensa e seu contrato revogado.

Pelo contrato celebrado entre a Australiana Ltda e a CA existe ainda uma prerrogativa de manter uma previsão (volume) de recebimento constante e previamente planejado, que é delimitada pela Australiana Ltda. Essa prerrogativa contratual é denominada de Demanda Antecipada Completa (DAC) e é sobre a mesma que a cooperativa realizará novas contratações, não renovações e/ou adequações nos volumes a serem contratados junto aos seus associados.

Dessa forma, sob a prerrogativa de “alinhar a captação da CA a demanda comercial da Australiana Ltda e de suas subsidiárias” há um acordo, que é repassado as regiões de atuação da cooperativa. No caso da CA, com base nas previsões de recebimento, cria-se quotas de planejamento para cada uma das regiões de atuação do empreendimento. Posteriormente, são realizados os aprovisionamentos levando-se em conta o número de associados em cada uma dessas regiões. Para isso, a base de definição é o volume entregue pela região no ano anterior, considerando-se os volumes celebrados nos contratos em vigor, dentre outros fatores.

Os volumes máximos podem sofrer acréscimos adicionais excepcionais, a depender do número de contratos finalizados e não renovados, de volumes contratados não atendidos por determinados produtores rurais, dentre outros fatores.

Além dos prazos e possibilidades de contratos a serem feitos, a região geográfica de localização da unidade produtiva do associado interfere também na possibilidade de participação ou não do mesmo em determinados programas da cooperativa. Exemplo disso são os programas de incentivo à produção e incentivos de extensão a produtividade se fazem também presentes, sendo variáveis ao tipo de contrato e a região em que se localiza a propriedade rural.

6. Conclusões

Pelos dados obtidos é possível responder a questão de pesquisa de modo a indicar que o principal fator interveniente na escolha estratégica realizada pelos tomadores de decisão nas cooperativas, sob anuência dos associados, é a ausência de disponibilidade de capital para

¹⁸ A cooperativa em questão é a maior cooperativa láctea da Austrália – Murray Goulburn. Essa cooperativa é a mesma discutida no tópico referente ao cooperativismo lácteo australiano como a cooperativa responsável por 37% do leite cooperativado australiano.

¹⁹ Notícias recentes, por exemplo, do ano de 2017 afirmavam que em caso de a Feroz ter de transportar leite para a região Sul do país em virtude de excesso de leite na região Norte poder-se-ia gerar um custo de frete extra a ser repassado para os produtores rurais.

investimentos, o que não é um achado novo em relação ao que já foi pesquisado sobre cooperativas. Entretanto, é inovador a forma como esses gestores têm contornado essa situação, o que foi evidenciado ao longo das discussões dos resultados apresentados nesta pesquisa.

No caso da CA, a partir da desregulamentação do preço do leite na Austrália, houve uma forte pressão concorrencial, que requereu investimentos em vista da concentração e do poder de mercado de outros agentes processadores, cenário este que foi agravado pela fragilidade financeira das unidades de negócios de seus associados para enfrentar a oscilação do preço do leite da queda de sua valoração real em virtude da redução da proteção governamental.

Não apenas na Austrália, mas a insuficiência de disponibilidade de capital para investimento também foi o fundamento de inoperância da planta industrial da CO, que a partir de um contexto de ampliação em unidades de negócios secundárias deficitárias e de alto endividamento não teve a disponibilidade de recursos para a adequação de sua planta industrial a exigências legais atinentes ao tratamento dos resíduos do processo produtivo.

A informalidade nas transações da CO, tanto em relação aos produtores rurais, que passam a considerar a opção mais vantajosa de preço a eles existentes para o fornecimento do leite, mas também no caso da comercialização do *quantum* final do leite ao agente processador, que em virtude de sua vantagem posicional, da peculiaridade do produto comercializado, destacadamente em relação à sua perecibilidade, e da informalidade da negociação vigente, faz com que a cooperativa se torne tomadora de preço. Essa posição pode reduzir a margem na definição de preço a ser pago ao leite ofertado pelos associados, expandindo as chances de infidelidade.

Logo, reportando-se as inferências de Cook (1994), de que existe uma diferenciação na sujeição das cooperativas situadas em localidades desenvolvidas e em vias de desenvolvimento, é possível verificar que, a partir dos dados obtidos na presente pesquisa, que tais distinções são microestruturais, como é o caso da institucionalidade da formalização contratual entre os produtores e processadores e a cooperativa. Contudo, no aspecto macroestrutural, que se correlaciona às peculiaridades estruturais das cooperativas, as diferenças são reduzidas.

Assim, foi possível perceber que ambos os casos tiveram sua estruturação operacional alterada em virtude, principalmente, da incapacidade de o negócio conseguir disponibilidade de capital para fazer frente a demandas macro ambientais, seja em virtude de uma requisição legal, como foi o caso da CO, seja pela ausência de regulamentação e, por consequência, aumento dos níveis de competitividade, que pressionou a CA para expandir o negócio ao mesmo tempo em que fragilizou a viabilidade financeira das unidades de negócios de seus associados.

Em vista desse contexto, conclui-se que o modelo cooperativo de comercialização no agronegócio do leite é a opção que ao mesmo tempo retorna às concepções simplistas originárias desse tipo de negócio – que é criar melhores condições de contorno a falhas de mercado de unidades de produção -, e ao mesmo tempo reduz o nível de exposição do empreendimento a competitividade presente nos elos de processamento.

Essa percepção, em ambos os casos, torna-se clara a partir da transição do negócio nas diversas fases do ciclo de vida. Verificou-se que os casos passaram por modificações estruturais no sentido de experimentarem, pela ação de seus gestores, crescimento, seja pela abertura de unidades de negócios secundárias e da decisão de processamento da *commodity*, como é o caso da CO, seja pela aquisição/fusão com outras unidades cooperativas/empresariais, como foi o caso da CA, que também atuou no processamento.

A partir desse crescimento, como bem externado por Cook e Burress (2009), houve a ocorrência de conflitos ora pela alocação de recursos em empreendimentos secundários sem a devida análise de viabilidade, ora pelas alterações estruturais macro e micro ambientais. Tais fatos ensejaram a introspecção dos atores de forma a reparar as relações de modo a garantir a sobrevivência do negócio.

É sob esse prisma que se infere que em ambientes altamente competitivos, como é o elo do processamento no agronegócio do leite, talvez a escolha estratégica pela estruturação de cooperativas de comercialização seja aquela mais apta na redução das demandas institucionais do mercado, destacadamente a de aumento da estruturação do negócio e de agregação de valor à produção, dadas as restrições estruturais desse tipo de empreendimento. Além disso, de forma complementar, é possível perceber que no aspecto microestrutural, determinados arranjos institucionais podem, igualmente, auxiliar a redução das restrições à sustentabilidade das cooperativas de comercialização, como visto no cenário australiano, destacadamente no que concerne a tradição de formalização contratual e das delimitações necessárias a entrada de novos associados.

Referencias

- ADIZES, I. **Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It.** Paramus: Prentice Hall, 1989.
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational identity. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Eds.). **Research in Organizational Behavior.** Greenwich: JAI Press, v. 7, 1985, p. 263-295.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 1997.
- BEKKUMM, O. V. **Cooperatives Models and Farm Policy Reform – Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets.** Breukelen: The Netherlands Institute for Cooperatives Entrepreneurship, 2001.
- CHADDAD, F.; ILIOPOULOS, C. Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. **Agribusiness**, v. 29, n. 1, p. 3-22, 2013.
- CHATTOPADHYAY, P. et al. Organizational actions in response to threats and opportunities. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 5, p. 937-955, 2001.
- COOK, M. L. 1994. The Role of Management Behavior in Agricultural Cooperatives, **Journal of Agricultural Cooperation**, n. 9, p. 42-58, 1994.
- COOK, M. L. The future of U.S. agricultural cooperatives: a Neo-Institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, p. 1153-1159, 1995.
- COOK, M.; BURRESS, M. J. A cooperative life cycle framework. In: International Conference Rural Cooperation in the 21th Century, 2009, Rehovot. **Proceedings ...** Rehovot: The Hebrew University of Jerusalem, 2011, p. 1-20.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of Qualitative Research.** Thousand Oaks: SAGE, 2005.
- FULTON, M.; GIANNAKAS, K. The Future of Agricultural Cooperatives. **Annual Review of Resource Economics**, v. 5, p. 61-91, 2013.
- GRASHUIS, J.; COOK, M. An examination of New Generation Cooperatives in the upper Midwest: successes, failures, and limitations. **Annals of Public and Cooperative Economics**, p. 1-21, 2018.
- GYEM, T. **Identifying factors responsible for success of farmer cooperatives in Australia: Lessons and Experiences from the case study of NORCO cooperative.** 2015. 66 p. Thesis (Master of Agribusiness) – The University of Queensland, Queensland, Austrália, 2015.

- HERNANDEZ, E. Network Defense: Pruning, Grafting, and Closing to Prevent Leakage of Strategic Knowledge to Rivals. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 4, p. 1233-1260, 2015.
- JULIÁ-IGUAL, J. F. et al. Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. **Service Business**, v. 6, n. 1, p. 27-46, 2012.
- KARANTININIS, K.; NILSSON, J. **Vertical markets and cooperatives hierarchies: the role of cooperatives in the agro-food industry**. Netherlands: Springer Academic Publications, 2007.
- KHAN, L. et al. Competitive Product Positioning Analyses of a Lean Beef Product Concept. **Agribusiness**, v. 11, n. 6, p. 573-585, 1995.
- KRAUSE, R. et al. Power to the Principals! An Experimental Look at Shareholder Say-On-Pay Voting. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 1, p. 94-115, 2014.
- KRIVOKAPIC-SKOKO, B. **Concepts and Taxonomy of Agricultural Co - operation**, Australian Centre for Cooperative Research and Development. ACCORD, 2002. (Paper No.8).
- KROGT, D. V. D.; NILSSON, J. The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the European dairy industry. **Agribusiness**, v. 23, n. 4, p. 453-472, 2007.
- MAZZAROL, T. et al. Co-operative Enterprise: A unique Business Model? In: Annual ANZAM Conference, 25, 2011. Wellington. **Proceedings ...**Wellington: ANZAM, 2011.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Estruturação da estrutura organizacional: o caso de uma empresa familiar. **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 11-32, 2010.
- NILSSON, J. Co-operative organizational models as reflections of the business environments. **LTA**, v. 4, n. 99, p. 449-470, 1999.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations – a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row Publishers, 1978.
- PORTER, M. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press, 1998.
- VALENTINOV, V. Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. **Journal of Institutional Economics**, v. 3, n.1, p. 55-69, 2007.