

**Aliança Estratégica de Participação Acionária entre uma Cooperativa Láctea e sua Concorrente: motivação de criação e causas de terminação**

**GUSTAVO LEONARDO SIMÃO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

# **Aliança Estratégica de Participação Acionária via coopetição: causas de emersão e terminação**

## **1. Introdução**

A cadeia produtiva do leite passou por consideráveis modificações estruturais em diversos países, incluindo o Brasil, a partir do início da década de 1990. Essas modificações foram resultado, destacadamente, de processos de desregulamentação do setor. Assim, a partir desse contexto, os níveis de competitividade se acirraram, houve concentrações de mercado e, por consequência, decisões estratégicas tiveram de ser implementadas com a finalidade de sustentabilidade das organizações remanescentes.

A partir dessas mudanças contextuais, um considerável número de multinacionais iniciou suas atividades no Brasil e, em vista das vantagens competitivas e maior alavancagem financeira dessas organizações, houve um intenso processo de aquisição de empresas nacionais de atuação regional/local, inclusive cooperativas. Além desse processo de aquisição, houve forte tendência de fusões e também o fechamento de empresas processadoras, destacadamente aquelas de porte médio e pequeno (CHADDAD, 2007; VILELA et al., 2017).

As cooperativas lácteas que, tradicionalmente, são tidas como organizações capazes de contornar falhas de mercado para unidades produtivas de pequeno porte, tiveram que reagir a esse cenário de modificações competitivas, inclusive aquelas de grande porte, e inúmeras alianças estratégicas foram constituídas. Porém, ainda são incipientes os trabalhos relacionados ao comportamento de organizações cooperativas em relações de coopetição, especificamente no âmbito da constituição de alianças estratégicas com parceiros não-cooperativos. Mais incomum ainda é a análise dos fatores responsáveis pela terminação, ou falha, em alianças estratégicas, conforme se verifica em Rajan, Dhir e Sushil (2020).

Assim, a partir dessa contextualização, este trabalho tem por pretensão responder a seguinte questão de pesquisa: quais são os principais motivadores de criação e de terminação de uma aliança estratégica de participação acionária entre uma organização cooperativa tradicional do agronegócio lácteo e um potencial concorrente? A presente questão de pesquisa segue o desenho apresentado por Zineldin e Dodourova (2005), que focalizaram os fatores motivacionais, resultados e falhas de uma aliança estratégica entre empresas suecas e seus parceiros russos.

De modo a conseguir responder a referida questão de pesquisa, o presente trabalho encontra-se estruturado além desse tópico introdutório em outros quatro tópicos. O primeiro apresentará as bases teóricas de sustentação da pesquisa, com destaque para a caracterização de alianças estratégicas, seus alegados benefícios, motivadores de suas falhas, bem como os potenciais fatores complicadores desse tipo de arranjo em organizações cooperativas do setor lácteo. O segundo tópico apresentará o desenho metodológico. Por fim, os dois últimos tópicos apresentarão os resultados, discussões, e, por fim, as conclusões obtidas.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Alianças Estratégicas enquanto fontes de aprimoramento competitivo na agroindústria láctea**

Carvalho (2011) afirma que a abertura econômica ensejou ganhos de escala e, conseqüentemente, um processo de progressiva concentração industrial na cadeia produtiva do leite brasileiro a partir da década de 1990. Segundo Inkpen e Beamish (1997) e Das e Teng (1998, 2000), as alianças estratégicas surgem justamente nesse tipo de contexto de mercado, ou seja, como uma alternativa para a obtenção de maior competitividade, seja pela possibilidade

de entrada em novos mercados, obtenção de novas habilidades e/ou compartilhamento de riscos e recursos. Conceitualmente, alianças estratégicas são percebidas como relações contratuais entre duas ou mais organizações constituídas para o alcance de objetivos mútuos e individuais pelo compartilhamento e/ou criação de recursos (TJEMKES; VOS; BURGERS, 2017).

Zineldin e Dodourova (2005) indicam ainda que as alianças estratégicas podem surgir para além de objetivos puramente financeiros, pois, podem atuar na expansão de economias de escala, e, obviamente, na geração de vantagens competitivas de longo prazo. Há, portanto, uma expectativa de que com a consolidação de alianças estratégicas amplie-se ganhos de escala e, em consequência, o poder de barganha, tanto a jusante, quanto a montante em cenários de alta concentração de mercado (INKPEN; BEAMISH, 1997). Porém, conforme apresentado por Zineldin (2004), quando se delimita uma aliança entre organizações atuantes em um mesmo setor econômico, emerge-se, invariavelmente, uma relação de coopetição.

A despeito das vantagens dessas relações de coopetição entre organizações, Zineldin e Dodourava (2005) e Gast et al. (2019) salientam que choques de culturas organizacionais, falta de coordenação, diferenças operacionais e processuais, bem como a possibilidade do fortalecimento de um competidor, se tornam barreiras à perenidade da parceria. Entendimento semelhante é apresentado em Rajan, Dhir e Sushil (2020), que indicaram que a desconfiança de atuar em conjunto com o competidor é favorável ao surgimento de um compartilhamento insuficiente de recursos, gestão do conhecimento estratégico ineficaz, dentre outros fatores, o que acaba por encurtar a sobrevivência da ação. De maneira mais direta, Inkepen e Beamish (1997) constataram que um dos principais fatores de terminação de alianças estratégicas entre competidores é a modificação nos níveis de poder de barganha, uma vez que isso acaba por eliminar a dependência do parceiro.

A considerar as peculiaridades do negócio cooperativo, aliado aos fatores peculiares da cadeia produtiva do leite brasileiro – amplo conjunto de atores, alta concentração de mercado, perecibilidade do produto, etc. – torna-se relevante analisar quais os condicionantes que ensejam a pactuação de parcerias envolvendo empreendimentos desse segmento e, mais ainda, quais são os fatores amplificadores de complexidade nesse tipo de arranjo. Ademais, é ainda relevante identificar o que culmina com a finalização das alianças estratégicas.

## 2.2. Natureza híbridas das cooperativas lácteas

Empreendimentos cooperativos do setor agropecuário, como é o caso daqueles inseridos na cadeia produtiva do leite, apresentam características e funções peculiares quando comparados a outros tipos de negócios. Se o processo de tomada de decisão em qualquer empreendimento é um processo correlacionado a gestão de conflitos, conforme evidencia Pindy (1967), no caso das cooperativas, esses conflitos tendem a ser superiores. Isso se deve não só pela estruturação do empreendimento, tomado por si mesmo, em vista de sua natureza política, mas, principalmente, em relação aos seus fins. Incurtado em objetivações sociais e econômicas, as cooperativas, na concepção de Lewis (2006) e Breitenbach, Brandão e Zorzan (2017), se defrontam rotineiramente com o dilema existencial de atender essas objetivações paradoxais – sociais e econômicas.

Em síntese, as cooperativas agropecuárias teriam por finalidade suprir uma falha de mercado por meio do aumento no poder de barganha, tanto na comercialização dos produtos de seus membros, quanto na aquisição de insumos a menores preços. Assim, o objetivo-fim seria potencializar os resultados econômicos de seus sócios, e não os do empreendimento.

Dado esse cenário, Dunn (1988) define que a governança de uma cooperativa agropecuária é o entrelaçamento de três princípios básicos, o princípio do usuário-proprietário, do controlador-usuário e o do beneficiário-usuário. Para manter o negócio estável (perene), sem a perda de sua identidade formativa, necessário se faz a aderência a essa tríplice orientação. Fulton e Giannakas (2013), diante desse quadro, ressaltam que as dificuldades conflitantes

acentuar-se-ão exponencialmente, principalmente junto àquelas organizações cooperativas operantes no agronegócio, em vista das rápidas e progressivas mudanças que esse setor econômico tem passado nos últimos anos.

No caso das cooperativas lácteas de segundo grau, conceito delimitado quando da associação de três ou mais cooperativas singulares (primeiro grau), a gestão é ainda mais complexa, uma vez que os fornecedores de leite não possuem, na maioria das vezes, relação direta com o negócio que comercializa os produtos. Esses produtores são associados aos empreendimentos de primeiro grau, porém, todas as políticas estratégicas relacionadas ao produto beneficiado são definidas no âmbito da cooperativa central. Lario (2002) explica isso ao indicar que as cooperativas de segundo grau possuem foco na relação mercadológica – assunção das relações comerciais com as cadeias de distribuição – enquanto as cooperativas singulares se concentram na organização dos *inputs*. Ainda nesse contexto, Rubio (2017) indica que a criação de empreendimentos cooperativos de segundo grau tem sido um dos principais projetos de integração para concentração no meio agropecuário.

É relevante, portanto, compreender os motivos que levam um modelo de negócios – cooperativas de segundo grau - aparentemente já estruturado para enfrentar mercados concentrados a buscar parcerias com organizações não-cooperativas e quais os reflexos desse tipo de parceria. A despeito do fato de Fulton, Popp e Gray (1996) já terem indicado que cooperativas agropecuárias de atuação local já tivessem optando pela estratégia de alianças estratégicas com outras cooperativas para o alcance de eficiências associadas ao tamanho da escala, não existem trabalhos com foco na associação de cooperativas com empresas concorrentes não cooperativas.

### **3. Metodologia**

A natureza desta pesquisa se pautou por uma abordagem essencialmente qualitativa-exploratória. Em relação ao objeto de estudo ressalta-se, em decorrência do problema de pesquisa delimitado, que este perpassou pela análise de os motivos que ensejaram a criação e a terminação de uma aliança estratégica entre uma cooperativa do segmento lácteo de segundo grau e uma organização não-cooperativa tida como concorrente. Esse objeto de estudo concretizou-se pela análise da percepção dos atores organizacionais (unidades de observação) com centralidade na organização cooperativa.

O caso, enquanto ponto de análise central, é de uma cooperativa central de processamento de laticínios, situada na região sudeste do Brasil, aqui denominada Cooperativa Alfa. A criação da Cooperativa Alfa remonta do final da década de 1940. Em 2018 era formada por 31 cooperativas singulares (de primeiro grau), responsáveis pelo envio diário de cerca de 3 milhões de litros de leite. Além da captação de leite, a Cooperativa Alfa mantinha ainda lojas agropecuárias e uma fábrica de ração.

A empresa com que a Cooperativa Alfa realizou a aliança estratégica, aqui será denominada de Fortes S.A. Também com sede na região sudeste do Brasil, a Fortes S.A. foi fundada no final da segunda década de 1900. Em 2018 era responsável pela captação e processamento de cerca de 660.000 litros/dia.

As informações necessárias à resposta do problema de pesquisa foram obtidas mediante dois métodos: entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Todas as entrevistas foram realizadas de modo presencial entre o segundo semestre do ano de 2015 e primeiro semestre do ano de 2016. A despeito de à época da realização das entrevistas a Cooperativa Alfa contar com 31 cooperativas singulares, foram entrevistados sete dirigentes dessas organizações de primeiro grau, por amostram por conveniência. Todos os dirigentes de cooperativas singulares possuem poder de decisão nas assembleias da Cooperativa Alfa (ver Quadro 1).

**Quadro 1.** Distribuição amostral dos atores de pesquisa entrevistados

Unidade de Análise Primária	Ator de Pesquisa (Presidente/Diretor)	Unidades de Análises Secundárias	Atores de pesquisa (Presidente/Diretor)
Cooperativa Alfa	1	CSA1	1
		CSA2	1
		CSA3	1
		CSA4	1
		CSA5	1
		CSA6	1
		CSA7	1

Fonte: dados da pesquisa.

O foco principal na realização das entrevistas foi basicamente identificar se os representantes das cooperativas singulares, que eram as sócias da Cooperativa Alfa, tinham ciência dos motivos que ensejaram a criação da aliança estratégica no âmbito da Leite Bom S.A. e se tinham aprovado a pactuação de tal cooperação. Como a aliança estratégica em análise já foi terminada, a defasagem temporal da realização das entrevistas é ponto positivo, haja vista que as mesmas foram realizadas ainda quando da vigência da parceria de cooperação. A esse respeito, Weick (1993), comprovou uma qualidade, uma vez que a realização das entrevistas ainda quando vigorava a aliança estratégica reduz os riscos de vieses ocasionados pela criação de sentido retrospectivo (*retrospective sensemaking*), por parte dos atores de pesquisa.

Apesar de a identidade das organizações envolvidas na aliança estratégica em análise ser facilmente identificada, em vista da relevância da aliança estratégica em questão, bem como do alcance midiático em que as disputas judiciais envolvidas obtiveram no contexto nacional brasileiro, optou-se em utilizar nomes fictícios neste artigo. Ademais, a identidade dos entrevistados também foi preservada.

Por fim, o método da pesquisa documental se atentou, principalmente, na análise de documentação relacionado aos processos enviados ao Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), tanto no momento de proposição da aliança, bem como das etapas que culminaram em sua terminação. Ademais, foram também analisadas petições e decisões judiciais, bem como notícias vinculadas na imprensa nacional.

#### **4. Resultados e Discussão**

##### **4.1. Emersão**

Em agosto de 2012, no propósito de constituir um cenário mais favorável ao aumento de seus níveis competitivos, a Cooperativa Alfa concebeu uma nova sociedade por ações, subsidiária integral de seu negócio, a Leite Bom S.A. Criada a nova empresa, a Leite Bom S.A., em dezembro do mesmo ano, houve uma integralização de capital (aumento do capital social) na mencionada empresa S.A. Esse aumento de capital se deu através da subscrição de ações ordinárias e nominativas feitas pela Cooperativa Alfa com a transferência, mediante a valoração de bens e direitos de propriedade da central relacionados ao beneficiamento/processamento do leite (propriedades relacionadas ao processamento, distribuição, comercialização, marketing e funcionários)<sup>i</sup>.

De forma mais concreta, foram considerados como pertencentes ao patrimônio líquido da cooperativa, para fins de incorporação na mencionada transação para Leite Bom S.A., o edifício sede da Cooperativa Alfa na capital de Minas Gerais, as cinco plantas industriais processadoras do leite, os onze centros de distribuição, a marca comercial utilizada pela cooperativa, os estoques de produtos existentes nesses estabelecimentos no ato da transação, bem como os passivos até então existentes.

A nova estrutura da Companhia, permitirá a ampliação de participação no mercado de lácteos com mais agilidade e acesso a importantes fontes de recursos que não são disponíveis para uma sociedade cooperativa. Com o foco voltado para o mercado, a Companhia a partir de 2013 irá agregar ainda mais inovação aos produtos lácteos e criar uma maior proximidade com os clientes do segmento, com busca em uma iniciativa estratégica diferenciada, sustentada no crescimento e na busca da perpetuidade (Notas explicativas do Balanço Patrimonial da Leite Bom S.A. publicado em 27 de abril de 2013).

Conforme se verifica no trecho acima, um dos enfoques principais na criação da Leite Bom S.A. foi criar condições de captação de recursos, uma vez que o ordenamento jurídico não dispõe de outras formas de capitalização que não aquelas relacionadas aos sócios no caso das cooperativas. Assim, a partir dessas mudanças, em junho de 2013 houve a consolidação de uma sociedade, mediante a criação de uma aliança estratégica de participação acionária.

Nessa aliança, a Cooperativa Alfa subscreveria 50% do capital total e votante e a nova parceira, a Forte S.A., subscreveria os outros 50% na Leite Bom S.A. Insta destacar que com a criação da aliança estratégica, na Leite Bom S.A., houve uma redução considerável do passivo da Cooperativa Alfa, que era da ordem de aproximadamente 546 milhões de reais. Essa redução de passivo foi, na visão dos diretores-presidentes das cooperativas singulares associadas entrevistados, o principal motivo a ensejar a consolidação do processo. Com a negociação houve um aporte de capital (aumento de capital) realizado pela Forte S.A., no âmbito da Leite Bom S.A., no valor de 410 milhões de reais.

Vendeu 50% da indústria, do laticínio. Não foi de todo o imobilizado dela não [...]. Primeiro ela criou uma sociedade anônima. E essa sociedade anônima, ela destinou para a sociedade anônima, que era 100% dela, mas um pouquinho das associadas, ela criou essa S.A. e... formou o capital da S.A. com o imobilizado da indústria de laticínio, das 5 fábricas. Então, ela tem 5 fábricas de laticínios, então essas 5 fábricas, ela imobilizou o capital da S.A. com o capital dessas 5 fábricas. Aí ela vendeu 50% pra Fortes S.A. Foi bem... bem oportuna [a constituição da aliança estratégica] (CSA1).

Já tentamos já e estamos brigando muito por isso aí nesse sentido, de profissionalizar a gestão. A prova disso é que vendeu 50% da Leite Bom alimentos, e o negócio mudou muito, pra melhor (Presidente da CSA2).

Bom, naquela época, as cooperativas aprovaram o negócio, porque foi feito através de assembleias gerais, né, tinha que ser, aprovaram o negócio. Mas não havia muita alternativa não, ou fazia esse negócio, ou haveria muita dificuldade para se manter a Cooperativa Alfa naquela época. Que ela estava muito endividada, pagando muitos juros (Presidente da CSA3).

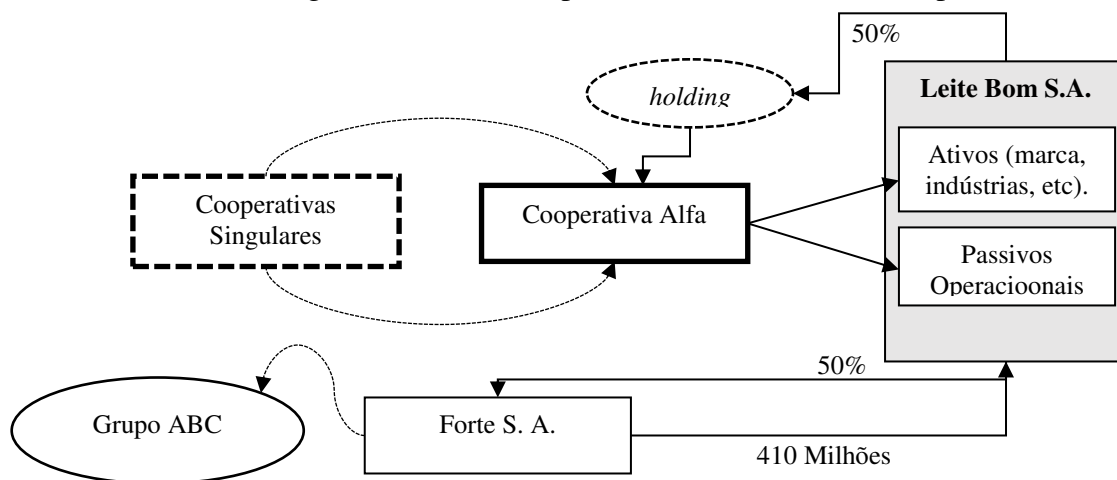
Isso, uai, nós concordou [sic] porque acho que seria uma solução. A solução foi essa, porque se não vende também, você pensou que que é pagar isso aí? É o que falou o Jacques, não aguentava mais ir todo mês e aquele mundo de dinheiro só pra pagar o juros (Presidente da CSA4).

Olha, na situação que tava [sic]... foi uma saída [a criação da aliança estratégica]. Porque a Leite Bom ficou muito endividada, né (CSA5).

Eu era do conselho e acho que todas as filiadas, as trinta e três filiadas, foi aprovada em assembleia a venda de 50% dela pra Fortes e tá funcionando bem. A empresa tá crescendo. Houve um aporte de capital grande pra Leite Bom. Então hoje a Cooperativa Alfa e a Fortes são donas da Leite Bom e ela tá crescendo (CSA6).

Na época não era eu o presidente aqui. Era outro presidente que tinha aqui, era outro. Na época a situação foi tão complicada que eles não tinham opção. Ou eles vendiam pra Fortes S.A., e a Fortes pagava essa dívida ou eles perdiam ela pro banco. Porque a dívida era tão grande que a Fortes apenas assumiu essa dívida e 50% do patrimônio. Então era necessário ser feito, não tinha muita opção não (CSA7).

Assim, com a efetivação dessa parceria, houve uma readequação da estrutura de capital na Leite Bom S.A., que passou a possuir natureza operacional totalmente à parte da Cooperativa Alfa. De maneira sintética, a Figura 1 demonstra o processo ocorrido com a Cooperativa Alfa.



**Figura 1.** Estruturação da aliança estratégica

Fonte: elaboração própria.

Por esta nova estruturação, a Cooperativa Alfa administraria o negócio de industrialização do leite juntamente com a Fortes S.A. O nível estratégico do negócio passaria a ser formado por um conselho de administração de seis membros, em que cada uma das sócias indicaria três. Além disso, os conselheiros administrativos indicados tiveram a atribuição de escolher um profissional de mercado para ocupar a posição de executivo do negócio.

O investimento na Leite Bom S.A., quando concluído, irá acelerar a execução do plano estratégico da Fortes S.A., incluindo a expansão para importantes mercados, como os de Minas Gerais e Rio de Janeiro, regiões bastante complementares às principais áreas de atuação da Fortes. A força da marca Leite Bom, uma das mais tradicionais marcas do segmento de lácteos no país, será uma das principais alavancas de criação de valor desse investimento. Mais ainda, com uma oferta de produtos diversificada em categorias que incluem leite em pó, iogurtes e requeijões, a Leite Bom contribuirá para uma melhor complementaridade aos produtos da Fortes (Comunicado ao Mercado emitido pela Fortes S.A. em 22/02/2013).

[...] a produção primária, essa ficou na cooperativa - ração, armazéns, captação de leite, assistência técnica. Isso eu acho que é o papel da cooperativa. E ela nunca pode abrir mão disso. Industrialização já é coisa mais pra gente grande, você enfrentar supermercados grandes, enfrentar a concorrência de Nestlé, Lactalis, Danone, não é pra amador não [...] a busca de um sócio foi pra ajudar a governança dessa companhia nova. Se fosse só por nossa conta - de produtores cooperados - eu tenho a certeza que a gente não faria uma governança tão boa [...] porque o sócio quer uma governança forte. É profissionalização, é resultado, é meritocracia. Então a S.A. é uma empresa totalmente voltada para o mercado [...] (Entrevista com o Diretor-Presidente da Cooperativa Alfa).

Conforme se percebe, o ensejo que justificou a constituição da aliança estratégica entre a Fortes S.A. e a Cooperativa Alfa vai de encontro ao que indicam Das e Teng (1998), ou seja, a de que as partes pudessem acessar recursos - expansão de mercado, diversificação, ampliação das vantagens competitivas e melhoria de governança - que de forma dissociada não seria possível. Pelo fato de tal negociação conjugar dois grandes atores do segmento lácteo, em suas respectivas áreas geográficas de atuação, houve a necessidade de aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), por meio de análise de processo de ato de concentração.

É importante salientar que a Operação resultará em um incremento da concorrência nos mercados envolvidos, uma vez que tomará Fortes e Leite Bom mais aptas a rivalizar com players de grande porte como Danone, Nestlé, BRF e LBR (Ato de Concentração submetido ao CADE em 12/03/2013).

A consolidação final da sociedade só veio a ocorrer em maio de 2013, em decorrência do aval do CADE e do deslinde de trâmites internos das duas organizações. É preciso ressaltar, conforme evidencia a Figura 1, que a Cooperativa Alfa atuava no âmbito da Leite Bom S.A. por meio de uma *holding*.

A presença da *holding* era justificada, entre outros aspectos, pela garantia da possibilidade de captação de recursos da Cooperativa Alfa com fins de não perder seu potencial de investimento na Leite Bom S.A., em caso de uma possibilidade de incorporação de novos acionistas. Por meio da holding haveria a possibilidade de aumento de investimentos na Leite Bom S.A. de maneira a manutenção de participação representatividade na tomada de decisão. Verifica-se nesse aspecto que havia um dispositivo já com a finalidade de garantir a manutenção do poder de decisão da cooperativa no contexto da Leite Bom S.A. em caso da entrada de novos acionistas, o que corrobora a indicação de Inkpen e Beamish (1997) e Das e Teng (2000) de que uma das causas de maior receio entre as partes em uma aliança estratégica é a modificação do poder de barganha de um dos parceiros.

Pela negociação entre a Cooperativa Alfa e a Fortes S.A. na Leite Bom S.A., a Cooperativa Alfa continuaria sendo a fornecedora natural da Leite Bom S.A. Todavia, esse processo ocorreria “sem exclusividade e preferência e conforme condições de mercado”, conforme dispõe a documentação arrolada no Ato de Concentração encaminhado para apreciação no Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) no momento da criação da aliança estratégica.

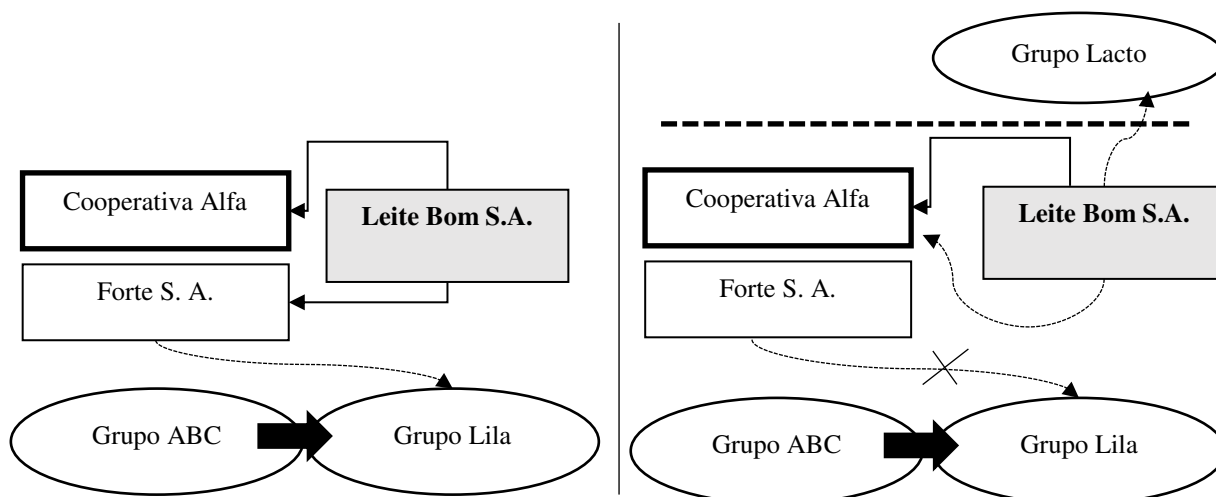
#### 4.2. Instabilidade e Terminação

Na perspectiva de Inkpen e Beamish (1997), o conceito de instabilidade em cooperações interorganizacionais pode ser definido como resultado de uma mudança não planejada e prematura nas relações entre os parceiros. E foi, basicamente, a partir de uma modificação na posição acionária de uma das parceiras que ocorreu o principal fator gerador de instabilidade no contexto da aliança existente no escopo da Leite Bom S.A.

Em agosto de 2017, a Forte S.A. foi vendida ao Grupo Lila, de origem mexicana, incluindo-se a participação societária na Leite Bom S.A. Ocorre que pelos termos contratuais pactuados em 2013, entre a Cooperativa Alfa e a Forte S.A. (acordo de acionistas), na transferência de ações de uma das partes, a uma terceira, havia a previsão de prioridade de aquisição por uma das sócias (direito de preferência), se assim a parte achasse pertinente.

A Cooperativa Alfa, por seus gestores, decidiu exercer esse direito e adquirir os 50% das ações, já de “posse” do Grupo Lila. A reaquisição dos 50% das ações da Leite Bom S.A. por parte da Cooperativa Alfa foi finalizada em 04 de dezembro de 2017. A Figura 2 tentar representar essa negociação.





**Figura 2.** Transações de direitos de propriedade

Fonte: dados da pesquisa.

Posteriormente a essa reaquisição, no dia 05 de dezembro de 2017, conforme se verifica na Figura 2, a Cooperativa Alfa anunciou que alienaria a totalidade da propriedade da Leite Bom S.A. a uma terceira organização, aqui denominada de Grupo Lacto. Essa venda envolveu valores da ordem de 1,9 bilhão de reais, à época dos fatos, e foi formalizada mediante um Acordo de Compra de Ações.

Durante esse processo de recompra houve ainda, por parte da Cooperativa Alfa, a contratação de uma empresa de auditoria com a finalidade de se apurar fraudes na gestão da Leite Bom S.A. Tal fato, mais uma vez, corrobora o que delimitaram Fulton et al. (1996) e Zineldin e Dodourova (2005), que a falta de confiança são fatores críticos para uma aliança estratégica. O relatório de auditoria indicou problemas de gestão relacionados aos seguintes aspectos: não pagamento de dividendos na data correta por parte da Leite Bom S.A. a Cooperativa Alfa no valor de 8,3 milhões<sup>ii</sup>; redução nos índices de liquidez da Leite Bom S.A.; apropriação de negócios de fornecimentos de leite.

As informações contidas no Quadro 2 sintetizam as principais alegações relacionadas aos fatores responsáveis pela instabilidade, bem como aqueles que ensejaram a disputa pela finalização da aliança estratégica entre a Fortes S.A. e a Cooperativa Alfa no escopo da Leite Bom S.A.

## Quadro 2. Principais pontos de conflito

Alegações	Origem	Interpretações	
		Cooperativa Alfa	Forte S.A.
Não distribuição de dividendos na data correta	Auditoria externa contrata pela Cooperativa Alfa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objetivo de sufocar a cooperativa, de maneira a fazer com que a mesma recorresse a capital de terceiros, considerando, inclusive sua pretensão de readquirir os 50% da Leite Bom.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contração de dívida por parte da cooperativa junto à Leite Bom no valor de 18 milhões de reais.</li> <li>O valor dos dividendos abateria a dívida.</li> </ul>
Redução no índice de liquidez	Auditoria externa contrata pela Cooperativa Alfa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não renovação de linhas de financiamento de capital de giro com bancos e, conseqüentemente, esvaziamento de caixa da Leite Bom S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A redução de caixa foi resultado de vencimento de dívidas junto a bancos.</li> <li>Os valores não foram renovados em virtude de receio envolvendo nova gestão da Leite Bom S.A.</li> </ul>
Apropriação indevida de contrato de fornecimento de leite em pó	Auditoria externa contrata pela Cooperativa Alfa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apropriação de boa oportunidade de negócio de uma controlada;</li> <li>Repasse de valor inferior ao leite em pó exportado pela Leite Bom S.A. sob coordenação da Forte S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O contrato de fornecimento sempre foi do Grupo ABC (até então controladora do Grupo Fortes S.A.);</li> <li>Os termos do contrato foram aprovados em assembleia da Leite Bom S.A.</li> </ul>
Venda de participação a um concorrente estratégico	Fortes S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Quando a Cooperativa Alfa exerceu seu direito de preferência, não havia qualquer ajuste, contrato ou acerto com a Lacto;</li> <li>O acordo de acionistas nem sequer permanece válido, após o exercício do direito de preferência da Cooperativa Alfa conseqüente aquisição de 100% das ações da Leite Bom S.A.;</li> <li>A Fortes S.A. desrespeitou primeiramente o acordo de acionistas quando transferiu seu controle a terceiro, o Grupo Lila.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Não poderia haver a transferência de ações da Leite Bom S.A. a terceiro concorrente do mesmo setor (estratégico), em cumprimento ao acordo de acionistas.</li> </ul>

Fonte: dados da pesquisa.

Conforme indicação do Termo de Concentração enviado ao CADE no ato da proposição da aquisição das ações, havia uma sobreposição de atuação e, portanto, concorrência entre as parceiras principalmente na comercialização de alguns produtos. Tal fato, por si só, já atende ao que Park e Russo (1996) indicaram como um dos fatores principais de dano a uma aliança estratégica – a presença de competição dos parceiros fora da aliança. Na captação de leite, até então, as empresas não mantinham fabricação áreas geográficas comuns.

Em decorrência da Operação há sobreposição nos mercados de (i) iogurte; (ii) leite fermentado; (iii) queijo tipo *petit suisse*; (iv) requeijão; (v) creme de leite; (vi) manteiga; (vii) leite UHT; e (viii) leite com sabor<sup>1</sup>. Há, em tese, sobreposição horizontal no mercado de captação de leite in natura para elaboração de derivados, muito embora as partes não atuem nos mesmos mercados relevantes geográficos (Ato de Concentração submetido ao CADE em 12/03/2013).

É possível perceber que na manifestação do ato de concentração não havia indicações de sobreposições de leite em pó. Esse é o argumento que foi utilizado pela Cooperativa Alfa em disputa arbitral contra o Grupo Fortes S.A. Em dezembro de 2013, por intermédio do Grupo ABC – controladora do Grupo Fortes S.A. fechou-se um contrato de fornecimento de leite em pó para o governo de um país da América do Sul. Como o Grupo Fortes não produzia o produto, o fornecimento ficaria a cargo da Leite Bom mediante pagamento de comissão de 3%. Esse fornecimento perdurou até maio de 2015, quando os volumes requeridos se ampliaram além das capacidades da Leite Bom<sup>iii</sup>.

Assim, o Grupo Fortes passou a conduzir o cumprimento do contrato. Porém, a Cooperativa Alfa alega, em suas manifestações que ensejaram processo de arbitragem que, a partir de junho de 2015, houve uma redução dos valores do preço repassado pela tonelada do leite em pó, agora sob intermediação do Grupo Fortes. Em síntese, a direção da Cooperativa Alfa indica que o Grupo Fortes passou a reter parte dos valores recebidos do governo adquirente em detrimento de uma controlada<sup>iv</sup>, o que reduziu possibilidades de ganhos por parte da Leite Bom.

Ademais, alega-se ainda que a coordenação desse contrato no segundo semestre de 2015 foi utilizada, inclusive, como forma de ampliar o *valuation* da Fortes S.A. – que seria vendida ao grupo mexicano em agosto de 2017 - prejudicando o valor atribuído a Leite Bom S.A. na mesma transação. Por outro lado, em comunicado divulgado no dia 06 de março de 2018, a Fortes S.A. indicou que o contrato de fornecimento era um ato de sua controladora, o Grupo ABC, e, portanto, em nada se relacionava à Leite Bom S.A., que figurava apenas como uma fornecedora secundária do leite em pó. Verifica-se, nesse sentido, que o Grupo ABC, controlador da Fortes S.A., utilizou-se de seu poder, para, aparentemente fragilizar uma melhor condição de ganho para a Leite Bom S.A. A esse respeito, Zineldin (2004) já indicava que poder e situações de dependência são fontes de conflito em relações cooperativas.

Pelo acordo de venda firmado entre a Cooperativa Alfa e o Grupo Lacto formalizou-se a contratualização de fornecimento de leite, ou seja, a cooperativa central seria a responsável pelo fornecimento exclusivo de leite por um período de 10 anos, prorrogáveis por igual período. A cooperativa nesse contexto ficaria responsável pela captação e disponibilização do *quantum* total de leite fluido aos parques industriais, agora de propriedade do Grupo Lacto. O acordo de fornecimento de leite, previu ainda a correção dos valores a serem pagos pelo índice Cepea/Esalq, recorrente índice utilizado no setor.

A pactuação da venda da Leite Bom S.A. aparentemente gerou descontentamento junto à Forte S.A. pela capacidade de poder de barganha junto à captação de leite *in natura*. Em manifestação junto ao CADE, bem como na imprensa de maneira geral, em momento de análise da aquisição da Leite Bom, indicou-se que haveria uma perda de sinergia do Grupo Fortes no mercado local.

A Fortes prossegue defendendo ser importante o aprofundamento da análise sobre o poder de compra de leite *in natura* das Requerentes pós-Operação, a nível microrregional, assim como a nível nacional [...]. A Fortes informou ainda que, conforme notícias veiculadas recentemente na imprensa, a Cooperativa Alfa firmou um contrato de exclusividade com a Leite Bom para o fornecimento de leite – por um período de 10 anos, prorrogáveis por mais 10 anos. Defende que tal contrato, aliado à significativa participação da Lacto na captação de leite *in natura* e ao fato de a empresa adquirente ser verticalmente integrada à montante, geraria preocupações concorrenciais nesse segmento (Parecer de Ato de Concentração do CADE – 30/01/2018).

A alegada concentração de mercado, possivelmente, mesmo que não considerada danosa à concorrência do setor pelo relator do Ato de Concentração de 30/01/2018<sup>v</sup>, revelou-se fator incomodo à Forte S.A. Insta destacar que no ano de 2020, o Grupo Lacto foi responsável pela captação de 2,7 bilhões de litros, o que o tornou líder no contexto brasileiro. Porém, em *press release* divulgado em 11/07/2019, que anunciava a finalização da compra da Leite Bom S.A.,

o Grupo Lacto ressaltava, justamente, sua capacidade competitiva pelo aspecto de participação de mercado.

With this acquisition, Groupe Lacto becomes the nation's leader across all dairy categories - fluid and powdered milk, yogurt, cheese, butter and industrial products - thanks to 19 production sites and 8 500 employees spread across the entire country. Lacto also becomes the leading milk collector, buying 2.3 billion litres of milk per year (9.4% of Brazil's formal milk production) in the main production areas. Lactalis has strong positions in Southern Brazil, while Leite Bom S.A. is the leader in the State of Minas Gerais, the country's top milk producer. The regions' milk production seasons are complementary (Press Releases de 11/07/2019 do Grupo Lacto).

Assim, houve não apenas manifestações junto ao órgão de análise da concorrência, mas também ingresso na justiça de maneira a suspender os efeitos da venda da Leite Bom S.A. para o Grupo Lacto. O imbróglgio jurídico perpassou pela suspensão do direito do Grupo Lacto de exercer funções de acionista até decisão da câmara arbitral. Essa decisão arbitral foi parcialmente tomada em abril de 2019, quando de uma emissão de antecipação de tutela em favor do Grupo Lacto. O encerramento das disputas ocorreu apenas em 03/07/2019, quando em comunicado ao mercado, publicado pelo Grupo Lila indicou-se um acordo para a finalização de demandas judiciais e arbitrais.

Percebe-se que aconteceram duas modificações repentinas no poder de barganha na aliança que ensejaram as principais rupturas na cooperação entre as organizações. Num primeiro momento, a apresentação do fato de que a Fortes S.A. seria vendida a um grupo multinacional não agradou a direção da Cooperativa Alfa, que passaria a ser sócia de um grupo “desconhecido”. Num segundo momento, a reaquisição da Leite Bom S.A. por parte da cooperativa e sua subsequente venda para um outro grupo multinacional, que não agradou a direção da Fortes S.A., que passaria a concorrer em um contexto de maior concentração e menor capacidade estratégica na captação do leite.

A Figura 3 representa a cronologia dos principais fatos que ocorreram desde a criação da empresa de sociedade anônima de capital fechado por parte da Cooperativa Alfa – a que teria parte de suas ações comercializadas para a Fortes S.A. no ano seguinte – até a finalização da disputa judicial entre as partes em julho de 2019, que encerrou, de fato, as relações entre as partes na aliança estratégica.



**Figura 3.** Cronologia da criação e terminação da aliança estratégica

Fonte: dados da pesquisa.

Denota-se pela análise da Figura 3 que a aliança estratégica propriamente dita vigorou por pouco mais de quatro anos. Por outro lado, entre a intenção estratégica de se criar uma organização subsidiária a cooperativa central, com a finalidade de captação de recursos

financeiros para melhor capacidade competitiva, até a finalização das disputas relacionadas a aliança estratégica, há um espaço temporal de sete anos.

## 5. Conclusões

A presente pesquisa teve por objetivo identificar quais foram os fatores motivadores da criação de uma aliança estratégica entre uma cooperativa de segundo grau e uma empresa concorrente do segmento lácteo, bem como identificar os aspectos críticos para a terminação de tal parceria. Tal intento teve por pretensão principal não apenas contribuir com a teoria relacionada a área de gestão estratégica de empresas situadas em indústrias concentradas, como é o caso da cadeia produtiva láctea brasileira, mas também analisar o comportamento de organizações cooperativas.

Os resultados permitem concluir que os principais fatores que ensejaram a constituição da aliança estratégica por parte da cooperativa central foi a fragilidade financeira que cerceava um melhor posicionamento competitivo. Nesse sentido, havia um viés, ou relação assimétrica, nas motivações da criação da aliança estratégica que coloca dúvidas acerca de um princípio central na consolidação de uma relação de parceria, o interesse em comum. A fragilidade financeira da cooperativa é que ensejou a criação da aliança estratégica com a Fortes S.A. É preciso, nesse sentido, repensar outras alternativas de capitalização de organizações cooperativas de grande porte situadas em indústrias com alta competitividade.

Além disso, pelos resultados obtidos é possível delimitar que o principal motivo relacionado à terminação da parceria foi a possibilidade de entrada de um terceiro ator não antes imaginado – que foi quando da comercialização do percentual de participação da Fortes S.A para o Grupo Lila. Percebe-se, assim, que, mesmo com as decorrências do desgaste jurídico, não fosse a proteção formal constituída quando da criação da aliança estratégica, que garantia o direito preferencial de recompra pelas partes, haveria a incorporação de um ator externo na aliança, o que ampliaria o risco relacional. Comprova-se, nesse sentido, o indicativo delimitado por Gast et al. (2019), sobre a necessidade de se criar instrumentos de proteção ao *know-how* das partes envolvidas em uma relação de parceria entre cooepetidores.

A despeito do fato das contribuições, o presente trabalho apresenta algumas fragilidades, quais sejam: o não acesso a todas o conjunto de informações relativas à constituição e terminação da aliança estratégica analisada, o que pode criar vieses às interpretações aqui realizadas; e a não realização de entrevistas com todos os diretores das cooperativas singulares que formam a cooperativa central. Desta feita, novas oportunidades de pesquisa surgem não apenas para a análise dos motivos que ensejam, mas também os fatores responsáveis pela terminação, de alianças estratégicas em organizações, incluindo-se o comportamento das cooperativas, de outras cadeias produtivas do agronegócio.

## Referencias

BREITENBACH, R.; BRANDÃO, J. B.; ZORZAN, M. Vantagens e oportunismo no relacionamento entre associados e cooperativa de laticínios. **Interações** (Campo Grande), v. 18, p. 45-58, 2017.

CARVALHO, G. R. **A indústria de laticínios no Brasil: passado, presente e futuro** – 2011. Disponível em: < <https://www.embrapa.br/busca-de-publicacoes/-/publicacao/870411/a-industria-de-laticinios-no-brasil-passado-presente-e-futuro>>. Acesso em: 08 set. 2017.

CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

DAS, T. K.; TENG, B. Instabilities of strategic alliances: An internal tensions perspective. **Organization science**, v. 11, n. 1, p. 77-101, 2000.

- DAS, T. K.; TENG, B. Resource and risk management in the strategic alliance making process. **Journal of Management**, v. 24, n. 1, p. 21-42, 1998.
- DUNN, J. R. Basic cooperative principles and their relationship to selected practices. **Journal of Agricultural Cooperation**, v. 3, p. 83-93, 1988.
- FIGUEIRA, S. R. **Transformações na cadeia produtiva do leite** – uma análise a partir das cooperativas. 1999. 173 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas) – Universidade de Campinas, Campinas, São Paulo. 1999.
- FULTON, M.; GIANNAKAS, K. The Future of Agricultural Cooperatives. **Annual Review of Resource Economics**, v. 5, p. 61-91, 2013.
- FULTON, J. R.; POPP, M. P.; GRAY, C. Strategic Alliance and Joint Venture Agreements in Grain Marketing Cooperatives. *Journal of Cooperatives*, v. 11, n. 1142-2016-92719, p. 1-14, 1996.
- GAST, J. et al. Knowledge management and coopetition: How do cooperating competitors balance the needs to share and protect their knowledge?. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 65-74, 2019.
- INKPEN, A. C.; BEAMISH, Paul W. Knowledge, bargaining power, and the instability of international joint ventures. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 177-202, 1997.
- LARIO, N. A. Contribución de las cooperativas agrarias de segundo grado a la orientación al mercado de sus cooperativas asociadas: efectos en el desempeño de la relación. **CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa**, n. 41, p. 139-161, 2002.
- LEWIS, G. **The Democracy Principle: Farmer Co-operatives in Twentieth-Century**. Wamboin: Gary Lewis, 2006.
- PARK, S. H.; RUSSO, M. V. When competition eclipses cooperation: An event history analysis of joint venture failure. **Management Science**, v. 42, n. 6, p. 875-890, 1996.
- PONDY, L. R. Organizational conflict: Concepts and models. **Administrative science quarterly**, v. 12., n. 2, p. 296-320, 1967.
- RAJAN, R.; DHIR, S.; SUSHIL. Alliance termination research: a bibliometric review and research agenda. *Journal of Strategy and Management*, v. 13, n. 3, 2020.
- RUBIO, M. A. Análisis crítico de la fiscalidad de las cooperativas de segundo grado como fórmula de integración. REVESCO: **Revista de Estudios Cooperativos**, n. 126, p. 118-132, 2017.
- TJEMKES, B.; VOS, P.; BURGERS, K. **Strategic alliance management**. New York : Routledge, 2017.
- VILELA, D. et al. A evolução do leite no Brasil em cinco décadas. **Revista de Política Agrícola**, n. 1, p. 5-24, 2017.
- WEICK, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. **Administrative science quarterly**, p. 628-652, 1993.
- ZINELDIN, M. Co-opetition: the organisation of the future. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 22, n. 7, p. 780-790, 2004.
- ZINELDIN, M.; DODOUROVA, M. Motivation, achievements and failure of strategic alliances: The case of Swedish auto-manufacturers in Russia. **European Business Review**, v. 17, n. 5, p. 460-470, 2005.

---

<sup>i</sup> A Cooperativa Alfa é detentora de unidades de negócios secundárias que não foram incorporadas a essa nova empresa.

<sup>ii</sup> Esse seria o valor de igual direito a cada uma das sócias e deveria ser pago em setembro de 2017.

<sup>iii</sup> Outra versão publicada na imprensa indica que a diretoria da Leite Bom S.A. ficou com receio de comprometer valores maiores na negociação em vista da baixa reputação do governo adquirente do produto em relação ao pagamento de suas compras.

<sup>iv</sup> Notícias publicadas na imprensa indicam que antes da intermediação do Grupo Fortes, a Leite Bom recebia cerca de R\$ 20 mil pela tonelada do produto. Posteriormente, esse valor passou a ser de R\$12 mil – o mesmo praticado pelo mercado interno.

<sup>v</sup> No parecer do Ato de Concentração de 30/01/2018 afastou-se a alegação da Forte S.A. de que em conjunto a Cooperativa Alfa e a Leite Bom S.A. seriam responsáveis por 27,9% da captação nacional de leite *in natura*. Verificou-se que o percentual seria de 10,92%.