

**ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO - SUSTENTABILIDADE DO CONSÓRCIO COOPERATIVO
AGROPECUÁRIO MINEIRO**

NIDELSON TEIXEIRA FALCÃO
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
ntfalcao@hotmail.com

ALEXANDRE TEIXEIRA DIAS
UNIVERSIDADE FUMEC (FUMEC)
alexandredias@yahoo.com.br

ESTRATÉGIA DE COOPERAÇÃO - SUSTENTABILIDADE DO CONSÓRCIO COOPERATIVO AGROPECUÁRIO MINEIRO

1 INTRODUÇÃO

A estratégia de cooperação é uma alternativa adotada por várias organizações que pretendem responder aos estímulos empresariais dos tempos atuais. O desafio de manter uma empresa sustentável, apta a lidar com turbulências e incertezas instiga executivos e teóricos da administração. As respostas a esta dinâmica empresarial, historicamente, fizeram surgir inúmeras teorias organizacionais, dentre elas, ensaios e correntes acadêmicas que tratam de novos arranjos organizacionais. Especialmente, estratégias de cooperação, redes interorganizacionais, redes de cooperação ou simplesmente redes. A diversidade de denominações sobre o tema reflete na falta de unanimidade de conceitos. Apesar disso, alguns elementos estão presentes em várias definições, dentre eles, a concepção que as redes de cooperação são arranjos sustentáveis no longo prazo e criados entre empresas diferentes com propósitos comuns. Estes empreendimentos visam criar e manter vantagens competitivas por intermédio da otimização de custos e sinergia com parceiros que possuem algum diferencial no mercado. O intuito é unir forças para superar obstáculos ou aproveitar oportunidades que individualmente seriam impossíveis de serem alcançadas. Esse propósito motivou a criação do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (CCAM), que visa obter benefícios da intercooperação como resposta à competitividade do setor e busca da sustentabilidade econômica das cooperativas de produção consorciadas do empreendimento. Sendo assim, busca-se como objetivo geral da pesquisa: *Analisar a sustentabilidade econômica do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.*

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Estratégia

O termo Estratégia tem origem militar e deriva do grego “*strategos*” que significa o general superior e “*strategia*” que remete à arte desse general. Os primeiros pensadores acerca do tema se voltaram para preocupações que incluíam emprego de tropas, qualidades de um general e o estudo das forças do inimigo. Ao longo de vários anos tal termo foi empregado exclusivamente no âmbito militar, mas a partir da década de 1960 o mundo dos negócios percebeu a sua utilidade e vários executivos indicaram a necessidade de uma estratégia na condução dos negócios. Assim, autores das áreas gerenciais passaram a estudar o tema. Neste sentido, Oliveira (1986) defende que estratégia é a escolha de caminhos para a empresa atingir seus objetivos. Sendo assim, tal dimensão vincularia à competitividade das organizações, especificamente suas diretrizes, metas, objetivos e caminhos adotados para atingi-los.

Para Hamel & Prahalad (1995), uma importante função da estratégia é prospectar incertezas e os desafios que as empresas enfrentarão no futuro. Nota-se neste argumento a necessidade de aprender com o passado, adequar a gestão no momento presente e desenvolver competências para conquistar mercados no futuro. Quinn (1980) corrobora com Oliveira e defende que estratégia é um plano que integra objetivos, metas, políticas e uma sequência de ações alinhadas à estrutura e recursos da organização.

2.1.1 Estratégias de cooperação

Para Child, Faulkner e Tallman (2005), a colaboração organizacional é uma importante alternativa estratégica que pode ser usada pelas empresas para enfrentar os desafios do mercado atual. Esta estratégia, além de auxiliar no processo de sobrevivência destas organizações permite uma parceria com o intuito de se fortalecer mutuamente. Assim,

as empresas que pactuam alguma estratégia de cooperação busca reduzir suas deficiências em determinadas competências e gerar sinergia capaz de suprir tais fragilidades. Ressalta-se também a maior facilidade destas empresas em acessar novos mercados, aproveitar oportunidades impensadas individualmente, obter conhecimento de áreas não dominadas anteriormente e proporcionar aprendizagem às empresas parceiras. Para Harrison (2005), estratégia de colaboração (cooperação) é uma combinação de intenções, recursos e esforços empresariais adotados por organizações que tem objetivos comuns e desejam alcançar uma posição diferenciada e mais forte. Registra-se, portanto, a ***Proposição 1 - As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.***

Dentre os vários fatores que levam as organizações a adotarem algum tipo de estratégia de cooperação, os autores Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) corroboram com aquela que defende a combinação de recursos e a constatação e aceitação de capacidades distintas, bem como a busca de competências essenciais difíceis de serem entendidas e copiadas pela concorrência, como o principal motivador para a adoção de tal iniciativa. Ainda segundo estes autores, o fio condutor da parceria de cooperação deve ser a geração mútua de vantagem competitiva. Para Child, Faulkner e Tallman (2005) é fundamental que os parceiros deixem claro os objetivos do empreendimento e sejam transparentes ao mencionarem os respectivos interesses. Assim, a relação construída pautará na confiança entre as partes envolvidas. Já para Pardini, Alves e Gonçalves (2010), o primeiro passo deve ser a sensibilização quanto as vantagens da cooperação e também estruturar o arranjo do empreendimento para que o mesmo se torne sustentável. Assim, deve-se idealizar a estrutura organizacional e elaborar o planejamento estratégico. Aqui, evidencia-se a ***Proposição 2 - A estrutura organizacional do CCAM contribui a sustentabilidade do empreendimento.***

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a busca da competitividade por parte das organizações que optam pela cooperação tem fundamento na constatação da crescente complexidade dos mercados globais, contínuas mudanças tecnológicas, agilidade para desenvolver e comercializar novos produtos, possibilidade de acessar economias de escala e gerar aprendizagem mútua. Além da clareza de propósito, a escolha do tipo de estratégia de cooperação a ser adotado pelas empresas parceiras é de fundamental importância. Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), os arranjos de colaboração se classificam em terceirização, licenciamento, consórcios, alianças estratégicas, *joint ventures* e redes.

Para Rackham, Friedman e Ruff (1996), o sucesso nas parcerias estratégicas, indiferente do tipo adotado, depende da i) capacidade de atingir resultados tangíveis (impacto), ii) na relação entre empresas com um alto grau de intimidade (intimidade) e iii) na visão de sucesso (visão). Além destes fatores críticos de sucesso, estes autores destacam ainda, como principais condições para um processo de cooperação bem sucedido, o potencial da parceria, a capacidade de criar valor, alinhamento entre a cultura das empresas envolvidas, ambiente propício e consistência de propósito. Quanto às restrições, os autores Ireland, Hitt e Vaidyanath (2002) lembram que as organizações parceiras devem se atentar para postura oportunista de algumas empresas que se valem de recursos alheios para se projetar e obter vantagens individuais. Além disso, outras situações podem afetar a sobrevivência das parcerias de cooperação, dentre elas, destacam-se i) mudanças estratégicas nas empresas parceiras, ii) divergência referente ao comprometimento dos envolvidos, iii) falta de equilíbrio de poder em relação a recursos, informações e benefícios, iv) excesso de confiança, v) lealdade, vi) divergência na alocação de recursos, vii) ausência de uma estrutura comum, viii) falta de integração e ix) apego à filosofia interna dos parceiros.

Para Killing (1988), as empresas que adotam alguma estratégia de cooperação, apesar dos benefícios pretendidos, devem se atentar também para possíveis riscos deste

empreendimento que se traduzem em: perda de autonomia, necessidade de um eficiente sistema de tomada de decisão e a possibilidade de conflito entre os parceiros. Para Geringer (1990), a seleção adequada reduz a vulnerabilidade do projeto, pois evita a inserção de um parceiro que não tem perfil para este tipo de estratégia. Para tal, a escolha deve pautar em dois critérios principais: o primeiro está associado à capacidade da organização (infraestrutura, solidez financeira, conhecimento corporativo, habilidades da equipe, credibilidade, etc) e o segundo vinculado à personalidade do principal gestor (reputação, profissionalismo, honestidade, seriedade e adaptação). Ainda em relação à escolha do parceiro, Glaister, Husan e Buckley (2004) mencionam as seguintes variáveis que consideram mais relevantes nesta decisão: a) cultura organizacional, b) nacionalidade da empresa parceira, c) compatibilidade ou confiança entre as equipes, d) experiências passadas das empresas, e) tamanho das organizações e f) estrutura corporativa do parceiro. Assim, cita-se a ***Proposição 3 - A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990).***

2.1.2 Redes organizacionais

O arcabouço acerca da Teoria de Redes evidencia que todas as organizações, indiferente do propósito estratégico, estão vinculadas a outras organizações por intermédio de algum mecanismo de cooperação. Percebe-se na literatura, conforme defende Oliveira, Pardini, e Amaral (2010), que não há uma definição unânime sobre o tema “cooperação organizacional” e, por isso, várias denominações são usadas como, por exemplo, redes estratégicas, redes interorganizacionais, redes de cooperação ou apenas redes. Desta forma, a relação com fornecedores, clientes e parceiros estratégicos é uma maneira empírica de evidenciar a dimensão das redes de cooperação no cotidiano organizacional.

Para Verschoore (2004), redes são arranjos estruturais adotados por organizações com objetivos comuns, estabelecidos formalmente, com prazo ilimitado, propósito diversificado e obedecendo as respectivas individualidade. Já para Oliver & Ebers (1998), rede é a união de empresas que buscam soluções coletivas de difícil alcance individual. Para Araújo (2000), as redes representam uma forma de articulação socioeconômica que surge como alternativa estratégica capaz de responder aos desafios da atualidade. Perrow (1992) corrobora com esta tese e defende ainda que os atuais modelos organizacionais oferecem poucas opções capazes de vencer os desafios contemporâneos. Assim, o principal objetivo de uma rede de cooperação é proporcionar às empresas participantes, um arranjo organizacional adequação ao ambiente competitivo. Para tal se faz necessário criar uma estrutura dinâmica, detentora de princípios uniformes, com perspectiva de longa duração (sustentável) e capaz de gerar ganhos coletivos. Daí deriva a ***Proposição 4 – O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos coletivos.***

De acordo com Powell (1990), as redes são formas híbridas de organização que permitem acesso rápido ao conhecimento dominado pelo parceiro sem a necessidade de gastar energia e recursos para adquiri-lo. Desta forma, as empresas encurtam os processos de aprendizagem e obtém vantagem competitiva ao compartilhar o conhecimento e *expertise* que, certamente, são complementares.

2.1.3 Consórcio cooperativo

O Consórcio cooperativo empresarial é um tipo de estratégia adotada por empresas pautadas, legalmente, no artigo 278 da Lei nº 6.404/76, mais conhecida como Lei das Sociedades Anônimas. Trata-se de um empreendimento sem personalidade jurídica (mas que possui CNPJ) que equivale a uma sociedade simples e detentora de autonomia para efetuar transações comerciais em nome das consorciadas, mas que não pode auferir receitas. Sendo

assim, o Consórcio deve se valer de práticas gerenciais bem sucedidas para proporcionar ganhos às consorciadas. Desta forma, as empresas detentoras de consórcio efetuam rateios de despesas operacionais e, assim, se encarregam de assumir as responsabilidades referentes às transações que lhes são pertinentes. Para Balestrin e Verschoore (2008), não existe uma única maneira de empreender um consórcio e seu perfil está diretamente relacionado aos fatores motivacionais que levaram à sua criação, bem como os objetivos que impulsionaram tal iniciativa. Para Casarotto e Pires (1999), o consórcio de empresas pode ser utilizado com relativa eficiência no processo de capacitação e apoio às consorciadas. Estes autores defendem ainda, algumas estratégias que podem proporcionar vantagens competitivas duradouras (sustentabilidade), a destacar: inovação tecnológica, instrumentalização da gestão, internacionalização, independência estratégica para exploração de oportunidades empresariais. Segundo Balestrin e Verschoore (2008), os consórcios empresariais apresentam pontos críticos que devem ser observados com o intuito de fortalecer a relação entre as consorciadas: i) instaurar um processo de tomada de decisão mais participativo, ii) pautar ações voltadas ao bom relacionamento entre as consorciadas, iii) buscar o equilíbrio entre a propriedade e a riqueza gerada, iv) fortalecer os relacionamentos de longo prazo e v) tratar com transparência a distribuição dos ganhos alcançados pelo consórcio.

2.2 Sustentabilidade Empresarial

Segundo Robinson (2000), a década de 1980 é um marco para o advento do paradigma sobre o desenvolvimento sustentável, principalmente em decorrência do aumento da consciência ecológica. A partir desse período, as organizações passaram a rever suas estratégias puramente econômicas, principalmente em função de pressões de seus *stakeholders* que passaram a exigir um alinhamento dos empreendimentos empresariais com aspectos ambientais e sociais do negócio. Assim, a sustentabilidade corporativa passa a exercer um importante papel na vantagem competitiva das empresas. Em consonância com essa tendência, instituições reguladoras criaram índices que permitem aos investidores a possibilidade de compor carteiras de empresas reconhecidas por suas práticas ambientais e sociais, dentre eles, o ISE - Índice de Sustentabilidade Empresarial - criado em 2005 pela Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA, 2015). Tal evidência expressa mecanismos de governança corporativa que alia desempenho econômico com o compromisso ambiental e social das firmas.

Diante das diversas tentativas de associar desenvolvimento sustentável e organizações, Munck (2005) aponta, dentre inúmeros modelos de sustentabilidade pesquisados, três principais referências: *Triple Bottom Line*, *Natural Step* e *Ecological Footprint*. Na perspectiva do Modelo *Natural Step*, numa sociedade sustentável a natureza não pode ser alvo de crescentes: (a) concentrações de substâncias extraídas da crosta terrestre; (b) concentrações de substâncias produzidas pela sociedade; (c) degradações dos meios físicos em diversas sociedades e (d) aumentos das necessidades humanas reconhecidas internacionalmente (NATTRASS; ALTOMARE, 1999). Já na abordagem do Modelo *Ecological Footprint* a ênfase se volta para os limites de recursos naturais ou dos ecossistemas do planeta, especificamente mensura a capacidade da Terra de absorver biologicamente e produtivamente a demanda por recursos naturais (WACKERNAGEL; REES, 1996). Por fim, o Modelo *Triple Bottom Line* que prega a ecoeficiência entre as questões econômicas, ambientais e sociais (ELKINGTON, 1999).

O termo "Tripé da Sustentabilidade" ou *Triple Bottom Line* - TBL foi cunhado por John Elkington e difundido em seu livro "*Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*" publicado em 1997. De acordo com Elkington (2001, p. 99) "uma empresa

sustentável é aquela que, ao final do período contábil, foi capaz de manter a biosfera na mesma situação em que se encontrava no início”. Esta abordagem propõe uma visão multidimensional da sustentabilidade empresarial e integra três dimensões que envolvem os aspectos sociais, ambientais e econômicos do empreendimento. Para Elkington (1997), tal concepção apresenta uma evolução na avaliação dos negócios tradicionais, pois a sua compreensão não se limita aos fatores econômicos da organização.

A partir da divulgação dessa teoria, vários autores passaram a disseminar a perspectiva proposta por Elkington (1997), destacando a sua capacidade de integrar, simultaneamente, o equilíbrio econômico com a integração social e a responsabilidade ambiental. Segundo Carvalho (1998), Coral (2002), Amaral (2003) e Oliveira Filho (2004) o Modelo TBL (*Triple Bottom Line*), em função da sua ampla divulgação e aceitação por empresas e pesquisadores, pode ser considerado uma ferramenta conceitual. Savitz e Weber (2006) corroboram com esta perspectiva e consideram que a sustentabilidade (sob a égide do "Tripé da Sustentabilidade") converte num princípio fundamental da gestão difícil de ser desprezado. Ainda de acordo com Savitz (2007), uma empresa sustentável é aquela que, além de gerar lucros aos acionistas, protege o meio ambiente e melhora a qualidade de vida das pessoas com quem mantém relações. Assim, conforme afirma Almeida (2002), a sustentabilidade extrapola a simples noção de boa cidadania empresarial.

Para Jamali (2006), a Dimensão Econômica está relacionada com a viabilidade financeira da firma, especificamente com a lucratividade, competitividade, geração de emprego e renda, participação no mercado, capacidade de gestão, produtividade, etc. Ainda segundo o autor, a Dimensão Ambiental diz respeito à postura da firma em relação a análise e prevenção dos impactos gerados pelas atividades empresariais nos sistemas naturais do planeta (ecossistemas, terra, água e ar). Assim, a responsabilidade ambiental extrapola aspectos de cunho legal e requer conformidade de processos industriais, busca pela eliminação de gastos desnecessários e minimização de práticas que podem comprometer os recursos naturais. Quanto à Dimensão Social, Jamali (2006) menciona ações voltadas à saúde pública, bem estar social, sobrevivência das comunidades, justiça social, segurança no ambiente do trabalho, etc. Além disso, defende a preservação de boas condições de trabalho e garantia dos direitos trabalhistas aos seus colaboradores e profissionais das firmas parceiras.

3 METODOLOGIA

A ação impulsionadora do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (CCAM) fundamenta-se na possibilidade de cooperar para competir de maneira sustentável. Parte-se do pressuposto que o papel a ser desempenhado pelo CCAM seja capaz de atender as expectativas das cooperativas consorciadas no longo prazo. Por se tratar de algo hipotético, mas extremamente relevante do ponto de vista da perenidade do negócio, o presente estudo se propõe a responder à seguinte pergunta orientadora: O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é economicamente sustentável? A escolha do empreendimento se deve pela i) importância econômica, social e cultural das cooperativas, pois elas estão presentes em todos os estados brasileiros por intermédio das relações comerciais da Cooperativa central ALFA, ii) a ALFA é uma das poucas cooperativas centrais (seis ao todo) ainda existente no Brasil e iii) acessibilidade ao consórcio cooperativo.

A respectiva pesquisa abrange métodos com enfoque quantitativo e qualitativo (método misto). Ressalta-se que tais instrumentos de investigação se apresentam como opções complementares em estudos no campo da pesquisa social empírica (BAETA NEVES, 1998). Dessa forma, de acordo com Baeta Neves (1998), a abordagem qualitativa visa compreender e

reconstruir a realidade social sob a perspectiva da descrição, explicação e interpretação destas ações sociais. Enquanto a abordagem quantitativa, na concepção de Richardson (1999), se aplica em estudos descritivos em que o intuito se volta para a identificação e classificação entre variáveis e suas causalidades. Para a realização deste trabalho, coletar-se-á os dados a partir de múltiplas fontes (YIN, 2005). As técnicas de coleta de dados a serem utilizadas são: i) Pesquisa documental - Estatuto Social das consorciadas e do consórcio cooperativo, Contratos (relações entre as consorciadas e o consórcio), Ata de Constituição do consórcio, Planejamento Estratégico do consórcio, Atas de Assembleias das consorciadas e do consórcio, Atas de Reuniões do consórcio e Relatórios de Prestação de Contas do consórcio e ii) Entrevista com o Presidente do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro.

IV ESTUDO DO CASO

4.1 Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro – CCAM

A busca de possíveis benefícios estratégicos advindos da intercooperação fez surgir o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (vide **Quadro 1**), empreendimento constituído em 2012 pelas seguintes cooperativas agropecuárias (café e leite): BETA, ALFA, GAMA, DELTA, ETA e ZETA. Tais cooperativas, com Receita bruta total de R\$1,5 bilhão (2016), estão presentes em 53 municípios de Minas Gerais, possuindo 10.228 cooperados e gerando 2.248 empregos diretos. Além de absorverem toda a produção desses cooperados, as consorciadas CCAM mantêm forte relação comercial com seus associados, pois fornecem todos os insumos e instrumentos (máquinas e equipamentos) necessários para a efetiva atividade agrícolas destes produtores rurais. Assumem, portanto, um importante papel no desenvolvimento econômico regional, com efetiva tarefa de financiador da produção agropecuária dos municípios em que atuam e, assim, influenciam diretamente o PIB do agronegócio de Minas Gerais.

Quadro 1. Perfil das consorciadas CCAM

Consortiadas	Receita bruta (R\$)	Cooperados	Colaboradores	Atividade principal
BETA	195.573.399,99	1.470	140	Café/ Leite
ALFA	480.985.331,75	4	701	Leite (indústria)
GAMA	24.486.839,79	1.259	51	Leite
DELTA	249.878.526,41	2.846	330	Café/ Leite
ETA	258.178.540,69	2.345	490	Leite
ZETA	313.959.758,85	2.304	536	Leite
Total	1.523.062.397,48	10.228	2.248	Café/ Leite

Fonte: Dados da pesquisa.

O CCAM, além da fundamentação legal na Lei 6.404/76 (Lei das Sociedades Anônimas), é baseado também na Lei 4.504 de 1964 (Estatuto da Terra) e na Lei 10.406 de 2002 (Código Civil). A operação do empreendimento é realizada por intermédio de uma empresa (sociedade simples) que não pratica atividades mercantis, ou seja, não possui receitas, apenas o reembolso do valor correspondente às despesas operacionais que são rateadas entre as consorciadas. As despesas comuns são divididas levando em consideração o percentual referente ao capital social integralizado por consorciada (**Quadro 2**). Já as

despesas específicas são suportadas individualmente por cada cooperativa conforme estabelecido no Estatuto Social do CCAM.

A estrutura de Governança Corporativa do CCAM é composta pelas instâncias mencionadas a seguir, com a obrigatoriedade de troca do Presidente do Conselho de Administração anualmente: a) Assembleia Geral – Presidentes e Vice-presidentes das consorciadas; b) Conselho de Administração – Presidentes das consorciadas e c) Diretoria Executiva - Presidente e Vice-presidente do Conselho de Administração e Diretor Executivo contratado no mercado e sem vínculo com as consorciadas. Além disso, integra à estrutura um Comitê de Compras das Consorciadas que representa as respectivas cooperativas e participa, efetivamente, das decisões do consórcio.

Quadro 2. Capital integralizado CCAM

ConSORCIADAS	Capital Social (R\$)	Cotas (%)
BETA	38.000,00	9,50
ALFA	96.000,00	24,00
GAMA	38.000,00	9,50
DELTA	76.000,00	19,00
ETA	76.000,00	19,00
ZETA	76.000,00	19,00
Total	400.000,00	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as várias áreas de atuação, o consórcio iniciou sua operação com uma Central de Compras que envolve aquisição de produtos e serviços segmentados nas seguintes áreas: Insumos para Nutrição Animal (insumos para as indústrias de ração), Mercadorias para Lojas Agropecuárias (peças, ferragens e medicamentos), Insumos para Laticínios, Mercadorias para Supermercados, Peças e Serviços para os setores de Transportes e para Postos de Combustíveis. A estrutura foi criada com a contratação de profissionais oriundos das cooperativas que integram o consórcio e, dessa forma, buscou-se preservar o conhecimento de processos e garantir a cultura cooperativista.

Tal iniciativa (central de compras) visa unir operações comuns para a obtenção de ganho coletivo, sem, contudo, interferir nas relações comerciais e contratuais existentes nas cooperativas. Assim, ao invés destas consorciadas atuarem isoladamente na compra de alguns itens predefinidos e comuns às demais, isso é feito pela Central de Compras considerando o montante das cooperativas. Desta forma, os pedidos de compra continuam com faturamento individualizado por cooperativa, porém com o volume total sendo negociado conjuntamente. Vale ressaltar que os demais contatos de cunho comercial, procedimentos e projetos mantidos entre os fornecedores e as respectivas cooperativas permanecem inalterados. Assim, o consórcio cooperativo interfere em processos, mas não elimina os agentes das cooperativas que, normalmente, participam diretamente de negociações de cunho estratégico tais como nas aquisições de fertilizantes, defensivos agrícolas e sementes de milho e sorgo.

V ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Conforme mencionado anteriormente, o CCAM iniciou suas operações através de uma Central de Compras (Março/2013) e, ao longo desses quatro anos, movimentou R\$869

milhões (**Quadro 3**). Na primeira configuração, os participantes desse empreendimento se restringiam às cooperativas da central ALFA (GAMA, DELTA, ETA e ZETA), mas a partir de outubro de 2014 passou-se a contar com uma cooperativa externa (BETA) que integrou ao projeto, principalmente pelas boas relações mantidas com seu principal gestor e também em função da localização próxima às demais consorciadas. Esta decisão está alinhada ao Planejamento Estratégico que prioriza o aumento do poder de barganha do grupo a partir do ingresso de novas consorciadas ao empreendimento.

Quadro 3. Valores negociados pelo CCAM

ConSORCIADAS	2013 (R\$)	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	Total (R\$)	%
BETA	-	1.014.899,52	12.166.642,59	30.684.384,95	43.865.927,06	5,05
ALFA	186.389,16	110.991.925,11	122.663.406,52	147.305.097,64	381.146.818,43	43,85
GAMA	2.754.044,09	3.441.920,88	182.225,00	1.019.856,36	7.398.046,33	0,85
DELTA	37.002.368,30	49.769.320,12	70.193.439,94	5.065.424,61	162.030.552,97	18,64
ETA	21.416.812,94	50.222.255,91	48.034.157,59	45.764.867,32	165.438.093,76	19,03
ZETA	18.455.800,48	29.684.516,21	31.171.533,07	30.092.036,63	109.403.886,39	12,59
Total	79.815.414,97	245.124.837,75	284.411.404,71	46.239.526,15	655.591.183,58	100,00

Fonte: Dados da pesquisa.

Dentre as movimentações financeiras realizadas pelas integrantes, destaca-se o montante de compras da ALFA (43,85%), ETA (19,03%) e DELTA (18,64%). Juntas representam mais de 80% das compras realizadas no período. Essa concentração implica numa dependência que pode comprometer a perenidade do consórcio. Por outro lado, ressalta-se a baixa participação, nas negociações realizadas, das consorciadas ZETA (12,59%), GAMA (0,85%) e BETA (5,05%). Assim, conforme preconiza a *Proposição 3 (A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990))* evidencia-se que a escolha das cooperativas para formarem o consórcio foi por conveniência, pois a maioria delas já integravam a cooperativa central, e não por requisitos técnicos (GERINGER, 1990).

Quadro 4. Despesas operacionais CCAM

ConSORCIADAS	2013 (R\$)	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	Total (R\$)
BETA	-	20.981,40	84.686,31	126.197,73	231.865,45
ALFA	106.915,58	234.480,43	226.502,82	324.198,22	892.097,05
GAMA	76.893,44	185.630,28	163.555,67	40.433,06	465.067,63
DELTA	76.893,44	185.630,30	171.957,94	92.283,58	525.320,43
ETA	76.893,44	185.630,30	179.314,74	256.618,28	698.456,76
ZETA	76.893,44	185.958,39	179.734,70	256.618,28	699.204,81
Total	414.489,34	998.311,13	1.005.752,18	1.096.349,16	3.512.012,16

Fonte: Dados da pesquisa.

O critério de rateio das despesas do consórcio leva em consideração a cota de participação na sociedade simples. As despesas comuns são rateadas na proporção mencionada no **Quadro 2** e aquelas específicas são suportadas por cada cooperativa individualmente. Em função disso, conforme **Quadro 4**, a consorciada ALFA desembolsou um valor maior (R\$892 mil) do que as demais cooperativas (média de R\$523 mil), pois possui uma cota também superior. Ressalta-se que a ALFA exerce papel de âncora do empreendimento e, inclusive, fornece suporte jurídico, tecnológico e de infraestrutura ao escritório do CCAM. Este apoio contribui, significativamente, com a solidez da estrutura organizacional do consórcio, pois além de ceder o nome e respectiva imagem institucional ao projeto, a ALFA tem cadeira fixa na Diretoria Executiva (Vice-Presidente) e, portanto, garante a manutenção da filosofia do empreendimento e respectiva execução do Planejamento Estratégico (PARDINI, ALVES e GONÇALVES, 2010). Aliado a estrutura de governança que preconiza a rotatividade anual do Presidente, a contratação de um Diretor Executivo no mercado, a manutenção da equipe técnica de compras das cooperativas e a existência de um Comitê de Compras permitem afirmar que o CCAM comprova a *Proposição 2 (A estrutura organizacional do CCAM contribui a sustentabilidade do empreendimento)*.

Ainda conforme o **Quadro 4**, a despesa total do consórcio foi de R\$3,5 milhões e representa 0,40% do total negociado no período (R\$869 milhões). Ressalta-se que o valor da folha de pagamento dos colaboradores do consórcio passou a integrar plenamente às despesas do empreendimento a partir de 2014, pois no primeiro ano de funcionamento, tais profissionais permaneceram vinculados às cooperativas de origem. Além disso, deve-se considerar também a redução da folha de pagamento das respectivas cooperativas, seja pelo encolhimento das equipes de compras (readequação) e, especialmente, pela não substituição dos profissionais transferidos das organizações de origem (JAMALI, 2006).

Quadro 5. Redução (bruta) de custos negociações CCAM

ConSORCIADAS	2013 (R\$)	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	Total (R\$)
BETA	-	28.241,65	376.710,30	999.272,23	1.404.224,18
ALFA	7.469,87	723.775,94	1.220.002,70	849.173,36	2.800.421,87
GAMA	120.834,68	113.809,18	7.780,00	46.495,29	288.919,15
DELTA	1.109.406,72	1.625.335,88	2.450.167,58	167.918,84	5.352.829,02
ETA	322.051,56	2.049.504,00	1.760.075,68	1.642.139,29	5.773.770,53
ZETA	679.029,36	1.285.838,77	1.273.272,56	1.312.023,84	4.550.164,53
Total	2.238.792,19	5.826.505,42	7.088.008,82	5.017.022,85	20.170.329,28

Fonte: Dados da pesquisa

As negociações realizadas pelo consórcio geraram uma redução de custos de R\$20 milhões (**Quadro 5**) e foram apuradas levando em consideração o valor informado pelos fornecedores em que compara o preço praticado às consorciadas do grupo em relação ao preço para outros clientes atuantes no mesmo mercado, mas que atuam individualmente. Sendo assim, a diferença entre estes valores implica no poder de barganha do consórcio através de preços menores dos produtos e serviços adquiridos conjuntamente. Destaca-se que a consorciada ALFA, apesar do maior montante de compra e maior valor reembolsado, não tem o maior benefício (redução de custos), pois no consórcio não há outra consorciada com produtos similares à respectiva cooperativa. Reforça-se a menção anterior em relação à

Proposição 3 (A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990) em que ficou evidente que a formação do CCAM não levou em consideração aspectos técnicos. Caso o fizesse, outra consorciada com perfil similar à ALFA deveria ter sido integrada ao projeto. Já as demais consorciadas, por serem cooperativas singulares e terem portfólios comuns, demonstraram maior aderência entre si e, dessa forma, conseguiram maior redução de custos. Em suma, a redução bruta de custos apurada neste período foi de 2,32% em relação ao total negociado. Assim, evidencia-se a tese de Elkington (2001) ao vincular a sustentabilidade de uma empresa à sua capacidade de manter, ao final de um período contábil, a mesma biosfera de negócio.

Quadro 6. Redução (líquida) de custos negociações CCAM

ConSORCIADAS	2013 (R\$)	2014 (R\$)	2015 (R\$)	2016 (R\$)	Total (R\$)
BETA	-	7.260,25	292.023,99	873.074,50	1.172.358,73
ALFA	-99.445,71	489.295,51	993.499,88	524.975,14	1.908.324,82
GAMA	43.941,24	-71.821,10	-155.775,67	6.062,23	-176.148,48
DELTA	1.032.513,28	1.439.722,16	2.279.637,89	75.635,26	4.827.508,59
ETA	245.158,12	1.863.873,70	1.580.760,94	1.385.521,01	5.075.313,77
ZETA	602.135,92	1.099.880,38	1.093.537,86	1.055.405,56	3.850.959,72
Total	1.824.302,85	4.828.227,47	6.085.113,14	3.920.673,70	16.658.317,15

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com o **Quadro 6**, em que demonstra a Redução líquida de custos das negociações realizadas pelo CCAM, o valor obtido, após a dedução das despesas operacionais, representa R\$16 milhões. Tal resultado evidencia, no âmbito pecuniário, que o empreendimento CCAM é sustentável economicamente (*Proposição 1 - As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro e Proposição 4 – O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos coletivos*). Isso significa que o empreendimento gera valor agregado às consorciadas que corresponde a 1,92% após o pagamento de todas as despesas operacionais. Porém, quando analisamos o desempenho por consorciada percebe-se realidades distintas. Enquanto as demais cooperativas singulares obtiveram ganho significativo, a movimentação da consorciada GAMA não alcançou o mesmo patamar das demais. Vale ressaltar que a respectiva cooperativa enfrentou problemas financeiros desde o início de 2014 e teve que reduzir o montante de compras em função de dificuldade financeira para cumprir compromissos assumidos.

Já o **Quadro 7** evidencia o percentual referente ao ganho líquido por consorciada: ZETA (3,55%); ETA (3,00%); DELTA (2,99%); BETA (2,26%); ALFA (0,64%) e GAMA (-3,28%). Assim, considerando o desembolso referente as despesas suportadas e a redução de preços nas negociações, para a consorciada GAMA o empreendimento CCAM representa apenas um custo adicional e, assim, torna-se um risco (KILLING, 1988). Quanto à ALFA, ressalta-se que suas compras foram enviadas ao consórcio a partir do mês de Abril/2014 e, por isso, a redução (líquida) de custos de 2013 ficou negativa. Os resultados demonstrados corroboram com outras análises realizadas e confirmam a *Proposição 1 (As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro) e Proposição 4 (Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos coletivos)*.

Quadro 7. Redução (líquida) de custos x Valor negociado CCAM

Consorticiadas	2013 (%)	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)	Total (%)
BETA	-	0,72	2,40	2,85	2,67
ALFA	-53,35	0,44	0,81	0,36	0,50
GAMA	1,60	-2,09	-85,70	0,59	-2,38
DELTA	2,79	2,89	3,25	1,49	2,98
ETA	1,14	3,71	3,29	3,03	3,07
ZETA	3,26	3,71	3,51	3,51	3,52
Total	2,29	1,97	2,14	1,51	1,92

Fonte: Dados da pesquisa

Além das evidências mencionadas anteriormente que confirmam a tese da sustentabilidade econômica do CCAM (objetivo geral do estudo), registra-se também iniciativas não vinculadas à central de compras, mas que integram o Planejamento Estratégico do consórcio: Constituição de indústria conjunta (Misturadora de fertilizantes e Torrefação de café), Realização de logística conjunta (distribuição de produtos das cooperativas do grupo), Venda conjunta (produtos industrializados pelas consorciadas), Implantação de centros de distribuição nos principais centros urbanos do país, Padronização de embalagens e insumos industriais, Ingresso de quatro novas consorciadas, Censo das consorciadas (perfil econômico, social e cultural dos 10.228 associados), Gestão de riscos (operações *commodities* agrícolas), Produtos marca própria (produtos higiene e limpeza de atividade leiteira) e Padronização da Política de captação de leite das consorciadas. Tais iniciativas corroboram com a tese de Jamali (2006) que relaciona a Dimensão Econômica do Modelo TBL com a capacidade de gestão, geração de emprego e renda e viabilidade financeira.

VI CONCLUSÃO

As cooperativas agropecuárias, apesar de terem normas e leis específicas, estão sujeitas as mesmas regras de mercado das demais sociedades empresariais. Assim, tal condição legal, por si só, não concede a uma cooperativa uma vantagem competitiva e, nem tampouco, garantia de perenidade ao longo do tempo. Isso significa que as cooperativas, enquanto organizações competidoras, devem encontrar um equilíbrio entre as vertentes econômicas, ambientais e sociais na condução dos negócios - Modelo "Tripé da Sustentabilidade". Dessa forma, as relações de intercooperação se apresentam como relevantes, pois é uma grande oportunidade de buscar, na estratégia de cooperação, força para competir e se tornar sustentável. Esse fator foi preponderante para o surgimento do consórcio cooperativo CCAM cujo propósito principal é minimizar a competição entre as consorciadas, fazer frente às investidas dos principais concorrentes regionais e reduzir custos por intermédio de uma central de compras.

Sendo assim, a presente pesquisa que propõe analisar a sustentabilidade do Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro (objetivo geral) confirma a *Proposição 1 (As cooperativas se fortalecem mutuamente com o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro)*, *Proposição 2 (A estrutura organizacional do CCAM contribui a sustentabilidade do empreendimento)* e *Proposição 4 (O Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro é capaz de gerar ganhos coletivos)*, mas refuta a *Proposição 3 (A escolha das consorciadas CCAM cumpriu os requisitos propostos por Geringer (1990))*. A constituição do consórcio ocorreu por

conveniência, pois as cooperativas integrantes do projeto pertencem à mesma cooperativa central. Em função disso, não se tem outra cooperativa com perfil similar à ALFA capaz de agregar valor às negociações realizadas atualmente. Da mesma forma, percebe-se uma elevada dependência de três consorciadas que, juntas, representam mais de 80% do montante adquirido pela central de compras.

A alternativa proposta no Planejamento Estratégico de elevar a quantidade de ingressantes demonstra ser uma iniciativa coerente com a fragilidade do empreendimento e implica na possibilidade de diversificar o quadro social e obter maior aderência com as consorciadas de menor porte. Portanto, apesar desse viés, constata-se que o Consórcio Cooperativo Agropecuário Mineiro, que movimentou R\$869 milhões nos últimos quatro anos e gerou uma economia de R\$16 milhões (1,92%) é um empreendimento sustentável economicamente.

VII REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. O bom negócio da sustentabilidade. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMARAL, S. P. Estabelecimento de indicadores e modelo de relatório de sustentabilidade ambiental, social e econômica: uma proposta para a indústria de petróleo brasileira. 2003. 187 f. Tese (Doutorado em Planejamento Energético) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

ARAÚJO, Luís. As Relações Inter-organizacionais. In: RODRIGUES, Suzana B. & CUNHA, Miguel P. Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira. São Paulo, Iglu, 2000.

BALESTRIN, A.; VERSCHOORE, J. Redes de cooperação empresarial: estratégias de gestão na nova economia. Porto alegre: Bookman, 2008.

BAETA NEVES, C. E. Pesquisa social empírica: métodos e técnicas. In: BAETA NEVES, C. E.; CORRÊA, M. B. (Org.). Apresentação. Porto Alegre: Cadernos de Sociologia/ Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 1998.

BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo. Índice de sustentabilidade empresarial. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/Índices/download/Apresentacao-ISE.pdf>>. Acesso em: 17 jun. 2015.

BRASIL. Lei nº 4.504, de 30 de novembro de 1964. Dispõe sobre o Estatuto da Terra, e dá outras providências. Brasília, 1964. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L4504.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

BRASIL. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por ações. Brasília, 1976. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Brasília, 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 25 jun. 2015.

CARVALHO, O.; VIANA, O. Ecodesenvolvimento e equilíbrio ecológico: algumas considerações sobre o Estado do Ceará. *Revista Econômica do Nordeste*, Fortaleza, v. 29, n. 2, abr./jun. 1998.

CASAROTTO FILHO, N. E. PIRES, L.H. Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local. Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana: São Paulo. Atlas, 1999.

CHILD, J.; FAULKNER, D.; TALLMAN, S. *Cooperative Strategy: Managing Alliances, Networks, and Joint Ventures*. 2. ed. New York: Oxford University Press, 2005.

CORAL, E. Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial. 2002. 282 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

ELKINGTON, John. *Canibais com garfo e faca*. São Paulo: Makron Books, 2001.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone Publishing Limited, 1999.

ELKINGTON, J. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Oxford: Capstone, 1997.

GERINGER, M. Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*: School of Business Administration, University of Western Ontario, 1990.

GLAISTER, K.; HUSAN, R.; BUCKLEY, P. *Strategic Business Alliances: An Examination of the Core Dimensions*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2004.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HARRISON, J.S. *Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

IRELAND, R.; HITT, M.; VAIDYANATH, D., Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446, 2002.

JAMALI, D. Insights into triple bottom line integration from a learning organization perspective. *Business Process Management*, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

KILLING, J. *Understanding Alliances: The Role of Task and Organizational Complexity*. Lexington: D.C. Heath and Co., 1988.

MUNCK, L. Estratégia empresarial, aprendizagem e competências: análise de suas interrelações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. 2005. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, São Paulo.

NATTRASS, B. ALTOMARE, M. The natural step for business: wealth, ecology and the evolutionary corporation. Gabriola Island: New Society Publishers, 1999.

OLIVEIRA, D. de P. R. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1986.

OLIVEIRA FILHO, J. E. Gestão ambiental e sustentabilidade: um novo paradigma econômico para as organizações modernas. Domus on line: Revista de Teoria Política, Social e Cidadania, Salvador, v. 1, n. 1, jan./jun. 2004.

OLIVEIRA, M. F.; OLIVEIRA, M. P. V.; PARDINI, D. J.; AMARAL, M. B. Análise da estrutura de relacionamento em redes de MPEs: um estudo de empresas na Serra do Cipó – MG. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 34, 2010. Anais do 34º ENANPAD – 2010.

OLIVER, A. L. & EBERS, M. Networking Network Studies: An analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. Organization Studies. Vol. 19, n° 4, 1998.

PARDINI, D. J.; ALVES, P. S. M.; GONÇALVES, C. A. Governança Gestora: uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. Revista Gestão e Planejamento, Salvador, v. 11, n. 2, p. 297-315, jul./dez. 2010.

PERROW, C. Small-firms networks. In: NOHRIA, N.; ECCLES, R.G. Networks and organizations: structure, form, and action. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

POWELL, W. W. Neither market nor hierarchy: networks forms of organization. Research in Organizational Behavior, v.12, p. 295-336, 1990.

QUINN, J. B. Strategies for change : logical incrementalism. Homewood: Irwin, 1980.

RACKHAM, N.; FRIEDMAN, L.; RUFF, R. Getting Partnering Right: How Market Leaders are Creating Long-term Competitive Advantage. New York: McGraw-Hill, 1996.

RICHARDSON, R. H. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas. 1999.

ROBINSON, S. Key survival issues: practical steps towards corporate environmental sustainability. Corporate Environmental Strategy, v.7, n.1, p.92-105, 2000.

SAVITZ, A. W. A empresa sustentável: o verdadeiro sucesso é lucro com responsabilidade social e ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. The triple bottom line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success – and how you can too. San Francisco: Wiley & Sons, 2006.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. Gestão da Inovação. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERSCHOORE, J.R. Redes de Cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: Redes de Cooperação: Uma Nova Organização de Pequenas e Médias Empresas no Rio Grande do Sul. Org. VERSCHOORE, J.R. Porto Alegre: FEE, 2004.

WACKERNAGEL, M.; REES, W. Ecological footprint: reducing human impact on the Earth. Gabriola Island: New Society Publishers, 1996.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. Trad. de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.