



Disponível em
<http://www.anpad.org.br/rac>

RAC, Curitiba, v. 15, n. 6,
pp. 1174-1188, Nov./Dez. 2011



Casos de Ensino em Administração:

Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus: Estratégias de Crescimento

Bom Jesus Agroindustrial Cooperative: Growth Strategies

Claudia Monica Ritossa *

E-mail: ritossa@gmail.com

Universidade Federal do Paraná – UFPR
Curitiba, PR, Brasil.

Sergio Bulgacov

E-mail: sergio.bulgacov@fgv.br

Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV, Universidade Federal do Paraná – UFPR
São Paulo, SP, Brasil.

Jane Mendes Ferreira

E-mail: janemff@yahoo.com.br

Universidade Federal do Paraná – UFPR, Universidade Positivo – UP
Curitiba, PR, Brasil.

* Endereço: Claudia Monica Ritossa

Rua Padre Anchieta, 2004, apto. 2001, Curitiba/PR, 80730-000.

Copyright © 2011 RAC. Todos os direitos, até mesmo de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

Introdução

O ano era 2007 e a situação era preocupante na opinião dos diretores da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus (BJ). Fatores como a globalização e a liberação do comércio imprimiam mudanças no ambiente político, social e econômico no qual as cooperativas agropecuárias se insiram. A BJ estava concentrada em analisar alternativas estratégicas que pudessem levar a empresa ao crescimento. Entre outras escolhas, era necessário definir **o quê, como e onde** comercializar sua produção. Tais decisões trariam impactos no incremento de sua eficiência empresarial, na melhoria da oferta de serviços aos seus associados e na maximização dos benefícios proporcionados. Para José Rubens dos Santos, diretor secretário da BJ, os cooperados estavam apreensivos com as alternativas futuras. Seus cultivos estavam basicamente concentrados em soja, milho e feijão e os índices de produtividade já haviam alcançado patamares competitivos. A presença das cooperativas agropecuárias na arena internacional estava se tornando cada vez mais consistente e diversificada levando a BJ a considerar que o crescimento dependia não apenas da manutenção dos mercados tradicionais. As fronteiras de atuação e os produtos comercializados precisavam ser reconsiderados.

A Cooperativa Bom Jesus

A BJ, com sede no município da Lapa, no Estado do Paraná, foi fundada em julho de 1952. Em 2007, era administrada por uma diretoria composta por sete membros, todos associados, que foram reeleitos pela Assembleia Geral, em dezembro de 2006, para um mandato de mais quatro anos. Três eram diretores executivos e se dedicavam integralmente à administração da cooperativa, a saber: o diretor presidente, o diretor vice-presidente e o diretor secretário. Os demais eram diretores conselheiros.

Naquele ano, a BJ contava com pouco mais de 3.000 produtores em seu quadro de associados, que eram, em sua maioria, mini e pequenos produtores rurais presentes em mais de 20 municípios. O cultivo desses produtores se concentrava na soja, milho e feijão. Na entressafra, a BJ possuía em torno de 260 funcionários e essa quantidade quase dobrava nas épocas de pico de safra dos principais produtos comercializados.

A principal atividade da cooperativa era a comercialização de insumos e mercadorias junto aos cooperados, que respondeu em 2006 por, aproximadamente, 44% do faturamento total de R\$ 150 milhões. Além desse serviço, a cooperativa oferecia estrutura de repasse de tecnologia e recebimento de cereais em 10 unidades situadas nos municípios da Lapa, Antonio Olinto, Balsa Nova, Contenda, Irati, Palmeira, Paulo Frontin, Quitandinha, São João do Triunfo e São Mateus do Sul, todos no Estado do Paraná. A cooperativa pretendia ser a empresa líder do mercado agropecuário da região, atingindo faturamento de R\$ 320 milhões até o ano de 2012.

Para José Rubens, era também responsabilidade da diretoria comprometer-se com a atualização tecnológica, com o trabalho no campo e a responsabilidade social. Estas atividades eram bastante abrangentes. Compreendiam, por exemplo, o desenvolvimento de trabalho educacional e cultural com as crianças, filhos dos associados. Naquele ano, estava previsto que aproximadamente 20 mil crianças seriam treinadas na questão ambiental e no uso adequado dos agroquímicos.

Por sua vez, os jovens, cerca de 150, receberam treinamento de gestão e tecnologia. O conteúdo do treinamento estava voltado para questões estratégicas e competitivas com o objetivo principal de prepará-los para assumir no futuro a sua propriedade de forma profissionalizada.

A preocupação com as mulheres, quer sejam cooperadas, produtoras, esposas ou filhas de cooperados, também era constante. Além dos encontros anuais de todo o grupo, eventos de menor

porte eram realizados regionalmente para discutir aspectos relacionados à qualidade de vida, à importância da mulher na unidade familiar, na unidade rural e na própria produção.

Para os diretores da BJ estava claro, portanto, que o papel da cooperativa ia além do repasse de insumos ou da comercialização da produção de seus associados. Nesse sentido, buscaram a profissionalização dos cooperados, seguindo dois princípios cooperativistas: o de educação, formação e informação e o de compromisso pela comunidade. As ações objetivaram o acesso a novas tecnologias, a novas informações do mercado, ao uso adequado de agroquímicos, ao desenvolvimento de questões estratégicas e competitivas da propriedade, a trabalhos de responsabilidade social e de qualidade de vida, entre outros. Esses princípios nortearam o próprio interesse em avançar no desenvolvimento de produtos processados para o mercado externo, de acordo com comentários do diretor: “essa agregação de valor também é uma maneira de usar mais e de forma mais racional e intensiva, ... [os] conhecimentos que o produtor vem adquirindo”.

Mapeando os desafios

Em virtude da estiagem e da crise no ramo agropecuário, provocada pela baixa de preços das *commodities* e do câmbio do dólar, o faturamento da cooperativa sofreu oscilações em anos anteriores. Os resultados adversos desafiaram a administração a repensar seu negócio central. A cooperativa precisava continuar crescendo com o intuito de maximizar os benefícios proporcionados ao produtor rural associado, dentre eles o sempre desejado aumento de renda. A melhor utilização da propriedade, de acordo com o diretor secretário, seria uma das possibilidades, visto que entre o plantio e a colheita há períodos de ociosidade produtiva.

Embora soubesse o que pretendia para os próximos anos, a BJ não possuía planejamento estratégico em que estivesse contemplada uma solução satisfatória para a situação do cooperado e que possibilitasse o alcance do crescimento desejado para 2012.

A BJ considerou a possibilidade de ampliar a comercialização de sua produção em mercados externos, pois vislumbrava alternativas estratégicas recompensadoras para a organização que iam além da exportação indireta de *commodities*. Em 2007, exportou milho, soja e feijão e, para os anos seguintes, tinha a intenção de também exportar carnes. Para José Rubens, a abertura de mercado oferecia muitas oportunidades e a cooperativa deveria inserir-se no comércio internacional. No entanto a concorrência apresentava desafios que vinham principalmente da Argentina, da China e de países europeus, que tinham a produção subsidiada na origem e jogavam o excedente com preço mais baixo no mercado externo.

A operação no mercado externo era realizada via *tradings* e tal opção se justificava pela facilidade e acesso rápido ao mercado internacional e pelos preços competitivos que vinham sendo oferecidos, conforme observado no relato do diretor secretário: “é muito trabalhoso fazer o processo com um volume pequeno de exportação”. Apesar de o diretor considerar a operação complexa, ele não descartou a possibilidade de atuar diretamente no mercado exterior no futuro.

Os principais destinos das exportações na época eram a região do Oriente Médio, a Espanha e o Japão, para o milho. A soja, por sua vez, era comercializada no mundo inteiro, mas a maior parte atendia o mercado da China. O feijão abastecia a América Latina e, em menor quantidade, os Estados Unidos e alguns países da América Central como a Costa Rica e Porto Rico. Uma variedade diferenciada de feijão, produzida por uma pequena parcela dos associados, era direcionada para uma importadora do Canadá, especializada na distribuição mundial dessa *commodity*.

No ano anterior, a maior parte da produção da BJ, cerca de 62% do volume ou 55% do faturamento das *commodities*, foi comercializada no mercado externo, ao valor de pouco mais de R\$ 46 milhões. Esse montante correspondeu a, aproximadamente, 31% do faturamento total da cooperativa. O aspecto mais importante, na visão da diretoria, era garantir a disponibilidade de produção para ambos os mercados, o interno e o externo. A comercialização, dessa forma, seria

definida pela dinâmica do mercado, conforme alegou José Rubens: “Você tem que ter produto disponível para os dois mercados. Se o mercado interno for melhor, você fica com o mercado interno”.

Para a BJ, as cooperativas não precisariam, necessariamente, realizar *joint ventures*, alianças, fusões ou aquisições com empresas de capital (organizações não cooperativas), pois poderiam manter sua atuação regional, ampliando as parcerias entre cooperativas, conforme o depoimento do seu diretor secretário, como segue.

“Faz parte dos princípios do cooperativismo a intercooperação, basicamente para aumentar o volume. Às vezes, você sozinho não consegue entrar no mercado, acessar o mercado internacional, como aquele produtor lá de 10 toneladas não consegue acessar. Então ele se juntou e fez isso. O mesmo princípio vale para as cooperativas se juntarem. A gente se une àquelas que já têm o mercado aberto”.

A direção da BJ vinha realizando contatos com cooperativas mais atuantes no mercado externo para ampliar suas opções. Nas palavras de José Rubens, “as cooperativas têm de unir-se para ganhar mais experiência, mais *know how* nesse negócio internacional”. Uma das possibilidades existentes residia na realização de *joint ventures* com cooperativas do Paraná e Santa Catarina, que já se encontravam mais avançadas na atividade de exportação de produtos de valor agregado. Mais importante, elas já haviam garantido certa participação no mercado externo. Além disso, o pequeno volume de produção de um novo negócio da BJ poderia ser adicionado ao da eventual cooperativa parceira.

Até aquele momento, na opinião dos envolvidos, as atividades da BJ não demandavam a importação de tecnologia e equipamentos ou a obtenção de licenciamentos de fabricação. Os insumos adquiridos eram importados e industrializados pelas próprias empresas multinacionais que abasteciam as necessidades da cooperativa, cabendo a esta o controle do material recebido.

O foco da Bom Jesus

A cooperativa BJ não queria perder o foco de suas atividades com insumos e *commodities*. A diretoria ambicionava atender as necessidades dos produtores, quais eram: criação de alternativas de faturamento, aumento de renda, diminuição dos riscos de inviabilização do negócio agrícola e absorção da capacidade de trabalho dos jovens. Segundo José Rubens as “*commodities* têm um preço limitado, sendo difícil diferenciar a estratégia”. Para os gestores da BJ, com os produtos agrícolas *in natura* era mais fácil operar. No entanto, apesar da maior complexidade, o valor agregado dos produtos processados tornaria os preços praticados na comercialização bem mais interessantes, o que justificaria a adoção de novas estratégias para viabilizar o sucesso do produtor que, basicamente, trabalhava com produtos que não permitiam a adoção de estratégias diferenciadas. A diferenciação, por exemplo, poderia contemplar a produção de suínos e aves de qualidade, que permitisse a aplicação de um preço acima da média no mercado. Ou seja, “a agregação de valor também é uma maneira de usar mais, de forma mais racional, mais intensiva, estes conhecimentos que o produtor vem adquirindo”, conforme declarado por José Rubens.

Os diretores percebiam que uma nova matriz de negócios também deveria ser considerada. Para que isso acontecesse, estudos de viabilidade estratégica foram empreendidos. Em tais estudos foi necessário contemplar as várias alternativas possíveis. Qualquer que fosse a escolha, a cooperativa estava disposta a investir R\$ 20 milhões. Em períodos anteriores, os investimentos nas opções estratégicas giraram em torno de R\$ 4,5 milhões anuais.

O trabalho de prospecção para estabelecimento da nova matriz de negócios foi efetuado por meio de contatos e visitas a feiras especializadas no exterior.

Não é fácil...

No entendimento do entrevistado, a cooperativa deveria “estar inserida nesse processo de comércio internacional para atingir o principal objetivo do cooperativismo, ou seja, fazer para o

associado aquilo que ele, isoladamente, não consegue”. Nesse sentido, para a BJ, a proximidade com o Porto de Paranaguá era considerada de grande vantagem para a cooperativa.

Além do faturamento em dólar, a possibilidade de acesso a novos mercados externos também viabilizaria o crescimento da cooperativa e, por consequência, o aumento da rentabilidade do produtor; no entanto a concretização dessa estratégia dependia da disponibilidade de produtos que a cooperativa teria para tais mercados.

Algumas dificuldades adicionais estavam presentes. Países desenvolvidos, de modo geral, subsidiam o produto na origem e, conforme mencionado anteriormente, jogam o excedente no mercado internacional com preços mais baixos. Somadas à queda de preço das principais *commodities* agrícolas, encontravam-se as próprias adversidades climáticas, a política cambial brasileira e a necessidade de o governo federal ser mais atuante, seja criando condições favoráveis para investimentos de infraestrutura e logística, ou consolidando novos acordos internacionais com vistas a aumentar o acesso a mercados. Entre tais desafios, os diretores da BJ ainda fizeram referência ao custo Brasil⁽¹⁾, que envolve questões relativas às ações do governo, tais como: tributação, encargos sociais e infraestrutura. A falta de oferta de infraestrutura de armazenagem de produtos também foi apontada pela BJ como dificuldade, pois tem custo elevado na região da cooperativa.

Queremos crescer! Qual caminho seguir?

No contexto em que se encontrava a BJ, os diretores tinham pela frente o desafio de definir qual seria a melhor estratégia para levar a cooperativa ao crescimento. Cabia, portanto, estabelecer **o quê, como e onde** deveria ser comercializada sua produção. O momento era propício para considerar mudanças no portfólio da empresa, constatava o diretor:

“O mercado internacional tem demanda. E isso já foi constatado pelo nosso presidente que já frequentou algumas feiras internacionais na Europa. O que é preciso é ter um bom meio de chegar lá. Como chegar naqueles mercados é a maior dificuldade. É questão de marketing, de estratégia. Esta é a parte mais trabalhosa, mais difícil. Temos condições de oferecer um produto diferenciado e o mercado internacional demanda esse produto. Mas e o acesso?”.

O sucesso da estratégia adotada permitiria como consequência, incrementar a eficiência da empresa, melhorar a oferta de serviços aos seus associados, maximizar os benefícios proporcionados; contudo os princípios cooperativistas deveriam ser respeitados.

Notas de Ensino

Resumo

O presente caso de ensino em Administração tem o objetivo de colocar o estudante no papel de decisor à frente de uma organização cooperativa agropecuária que busca alternativas estratégicas de crescimento, por meio do acesso a mercados internacionais visando incrementar a eficiência empresarial, melhorar a oferta de serviços aos seus associados e maximizar os benefícios proporcionados. O caso da Cooperativa Agroindustrial Bom Jesus, baseado, sobretudo na coleta de dados primários, ilustra a situação experimentada pela organização em 2007, quando percebeu a necessidade de repensar suas atividades produtivas em face das oscilações verificadas no faturamento da organização em anos anteriores. A intensificação das exportações e a diversificação das atividades surgiram como alternativas estratégicas para alcançar os objetivos pretendidos. Nesse sentido, os fatos que descrevem a circunstância experimentada pelos dirigentes da Bom Jesus, complementados pelas teorias correlatas, amparam a análise e debates que possibilitarão aos estudantes identificarem e selecionarem a resposta estratégica mais adequada que definirá **o quê, como e onde** poderá ser comercializada sua produção, sem perder de vista os princípios do cooperativismo e a visão de crescimento da organização. O caso pode ser aplicado às disciplinas de Estratégia, Negócios Internacionais e Gestão do Agronegócio nos cursos de graduação e pós-graduação.

Palavras-chave: cooperativas agropecuárias; estratégias de crescimento; caso de ensino.

Abstract

The present teaching case study in Management aims to place the student in the role of the decision-maker at the head of an agricultural cooperative organization that seeks strategic alternatives for growth through access to international markets in order to increase business efficiency, improve the delivery of services to its members and maximize the benefits it offers. The case of Bom Jesus Agroindustrial Cooperative, based mostly on the collection of primary data, illustrates the situation experienced by the organization in 2007 when the board of directors realized the need to rethink their production activities in view of the changes in total sales in previous years. An increase in exports and the diversification of activities emerged as strategic alternatives to achieve the desired goals. Accordingly, the facts that outline the circumstances that the directors of Bom Jesus were experiencing, supplemented by related theories, sustain the analysis and discussions that will enable students to identify and select the most appropriate strategic response to define **what, how and where** their products can be traded without losing sight of the principles of being a cooperative and the vision of growth of the organization. The case can be applied to the disciplines of Strategy, International Business and Agribusiness Management in undergraduate and post-graduate courses.

Key words: agricultural cooperatives; growth strategies; teaching case study.

Fontes de dados

Os dados foram obtidos de diversas fontes:

- Entrevista pessoal semi-estruturada com o Sr. José Rubens Rodrigues dos Santos, diretor-secretário da cooperativa;
- Contatos telefônicos e eletrônicos com o próprio diretor-secretário, com outros colaboradores da cooperativa e um dirigente da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná;
- Relatório de Gestão do Triênio 2004-2006, estatuto social e o site eletrônico da cooperativa.

Objetivos de aprendizagem

O presente caso de ensino pode proporcionar aos participantes maior familiaridade com o ambiente de uma organização cooperativa que busca o crescimento, ao incrementar seu acesso a mercados internacionais e tem por objetivos explorar e estimular o debate sobre os seguintes tópicos: (a) cooperativas agropecuárias; (b) estratégias de crescimento; (c) inserção em mercados internacionais; e, (d) fatores facilitadores e dificultadores do comércio internacional e da adoção de estratégias de diversificação.

Questões para discussão

As questões propostas abaixo e suas possíveis respostas podem tomar por base: as informações oferecidas no caso, a comparação com práticas semelhantes em outros tipos de organizações e o conteúdo da literatura da área apresentado na breve revisão teórica que acompanha a análise do caso, como se explicita em seguida.

1. Para que o incremento no faturamento de aproximadamente 113%, pretendido pela BJ em período de seis anos, possa lograr êxito, quais poderiam ser consideradas estratégias de crescimento?
2. É viável considerar a comercialização em mercados internacionais de produtos de maior valor agregado ou seria melhor para a BJ continuar exportando *commodities*?
3. Quais os principais obstáculos que a BJ deve superar para empreender os processos de inserção em mercados internacionais?
4. Em face dos obstáculos identificados na questão anterior, quais as alternativas de crescimento para a BJ?

Análise do caso e base teórica de apoio

1ª Questão. Para que o incremento no faturamento de aproximadamente 113%, pretendido pela BJ num período de 6 anos, possa lograr êxito, quais poderiam ser consideradas estratégias de crescimento?

Discussão. O primeiro tema a ser abordado se concentra no debate das diferentes alternativas estratégicas de que as organizações dispõem quando buscam essencialmente o crescimento. Basicamente, estão sendo tratadas as questões referentes ao **como** e **onde**.

Base teórica. A adoção de estratégias internacionais pelas cooperativas agropecuárias é tendência mundial e também um dos seus principais desafios (Donoso, Rudzki, Shadbolt, & Bailey, 2003). Ao privilegiar pessoas, ao invés do capital, as cooperativas, geralmente, não se expandem para além das fronteiras nacionais. Contudo, para aquelas que pretendem crescer, novas estratégias devem ser consideradas (United States Department of Agriculture [USDA], 2002). Além da decisão de atender mercados internacionais, as cooperativas contam com a alternativa estratégica de diversificar a produção (Nilsson, 1999).

Nesse sentido, enquanto a maioria das empresas inicia suas atividades em uma única área de negócio, Ansoff (1957, 1990) argumenta que aquelas que desejam diminuir sua vulnerabilidade, mantendo ou melhorando sua posição competitiva, devem mudar e crescer continuamente. A partir da matriz desenvolvida pelo autor, estratégias de crescimento podem ser estabelecidas a partir da combinação de produtos e mercados e da análise dos ambientes interno e externo (análise SWOT, do inglês, *strengths*, *weaknesses*, *opportunities* e *threats*). As opções desse modelo estão entre as seguintes: penetração, desenvolvimento de mercado, desenvolvimento de produto e diversificação. A estratégia de penetração tem por objetivo aumentar o *market share* da empresa a partir de uma base de produtos e mercados já existentes; o desenvolvimento de produtos implica na oferta de novos produtos ou produtos modificados para a mesma base de negócios; no desenvolvimento de mercados, a empresa

busca expandir-se geograficamente, nacional e internacionalmente, com os mesmos produtos; finalmente, na diversificação, considerada estratégia de descontinuidade da lógica histórica do desenvolvimento da empresa e, portanto, de maior risco, a empresa oferece novos produtos, relacionados ou não à sua base de negócios, em novos mercados. Para Ansoff (1957), a diversificação geralmente requer novas competências, técnicas e instalações que alteram a estrutura organizacional de acordo com a oportunidade selecionada: diversificação vertical (integração), diversificação horizontal (relacionada) ou diversificação lateral (não relacionada).

Para Whittington (2002) as estratégias mais importantes para as organizações que almejam o crescimento são a inovação, a internacionalização e a diversificação. A orientação mercadológica é a tônica da inovação, mediante a qual a empresa busca adequar os avanços tecnológicos a produtos e serviços que atendam às necessidades do consumidor. A globalização da economia intensifica a concorrência empresarial e a internacionalização passa a ser uma alternativa competitiva para a conquista de novos mercados. E, finalmente, a diversificação que, apesar das discussões sobre a sua eficácia e do discurso do final do século XX, que recomenda o retorno às competências essenciais, continua a ser amplamente utilizada pelas empresas. Grant (2002) corrobora o argumento, ao alegar que a estrutura, os sistemas e a cultura organizacional são os fatores que, possivelmente, têm limitado a obtenção de altos níveis de desempenho na estratégia de diversificação, os quais influenciam a empresa a se concentrar novamente em seus recursos e competências; ainda, a evolução estratégica de algumas empresas sugere que há uma quantidade limitada de competências capazes de sustentar um desempenho superior.

No entanto nem toda estratégia de crescimento sob o enfoque da diversificação depende da aquisição de novos negócios. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), o crescimento pode ocorrer internamente, de forma horizontal, por meio da criação de novos negócios, relacionados ou não às atividades da empresa ou, verticalmente, com a criação de negócios dentro do canal vertical de distribuição da empresa.

Decisões da empresa. A BJ adotou nova postura em seu planejamento estratégico, que contemplou a inclusão de uma nova matriz de negócios na cooperativa. A partir da realização de estudos de viabilidade e expansão, a cooperativa optou por diversificar sua produção e adotou o setor de carnes: bovinos, suínos e aves. A opção inicial da BJ foi pelos bovinos com a produção de uma carne diferenciada, agregada de valor, para ser ofertada inicialmente em nichos do mercado doméstico e, numa fase posterior, para o mercado internacional. Na visão da BJ, as cooperativas que operam tão somente no mercado doméstico, apesar de ser uma circunstância improvável, podem ter seu crescimento limitado.

Comentários. A BJ segue a tendência mundial das cooperativas agropecuárias de se inserirem cada vez mais em mercados internacionais. Sob a ótica de Ansoff (1957, 1990), a BJ adotou a estratégia de diversificação. Pela ótica de Whittington (2002), a internacionalização e a diversificação foram contempladas. E, segundo Wright *et al.* (2000), a criação de nova matriz de negócios dentro da cooperativa indica a opção pela diversificação horizontal.

2ª Questão. É viável considerar a comercialização em mercados internacionais de produtos de maior valor agregado ou seria melhor para a BJ continuar exportando *commodities*?

Discussão. O tema para discussão recai especificamente na decisão das cooperativas agropecuárias sobre o **quê** ofertar para o mercado internacional: *commodities* ou produtos diferenciados agregados de valor.

Base teórica. O segmento cooperativista tradicionalmente tem se concentrado na venda de produtos não industrializados ou com baixo nível de processamento. Mais recentemente, conforme atesta Cobia (1989 como citado em Donoso *et al.*, 2003), cooperativas têm buscado maior integração vertical, com o intuito de aumentar o controle da cadeia produtiva até ao consumidor no varejo, no próprio nível internacional. As cooperativas que permanecem no negócio de *commodities* têm suas possibilidades de crescimento limitadas, enquanto aquelas que buscam maiores margens, mediante a

diferenciação de produtos, encontram maiores recompensas de sucesso nos negócios cadeia abaixo (O'Connor & Thompson, 2001).

O mercado internacional para produtos de maior valor agregado vem crescendo com a dinâmica da economia globalizada. Coltrain, Barton e Boland (2000) apontam três principais forças do mercado que motivam a diferenciação de produtos por parte das cooperativas agropecuárias: (a) o aumento da demanda do consumidor por produtos relativos à saúde, nutrição e conveniência; (b) o empenho das empresas processadoras de alimentos para aperfeiçoar sua produtividade; e, (c) os avanços tecnológicos que capacitam as cooperativas a produzirem o que os consumidores e empresas processadoras de alimentos desejam. Desse modo, o enfoque da produção passa a ser o consumidor final e não apenas a simples produção de *commodities*.

Para Ferreira e Braga (2004), o alto índice de cooperativas com prejuízo ou baixo retorno relacionados à atividade principal parece estimular a diversificação como nova postura estratégica, que visa à minimização de riscos e à impulsão de receitas. Para os autores, sob a perspectiva interna, a diversificação está mais fortemente associada à satisfação dos interesses dos cooperados e à busca de melhor desempenho financeiro. As motivações externas da diversificação estão relacionadas com a satisfação das necessidades expressas pela comunidade na qual a cooperativa opera e no aproveitamento de oportunidades por meio de uma atitude empreendedora.

Além de aumentar a competitividade, o produto com valor agregado, aqui entendido como resultante de uma estratégia de diversificar a produção, tende a encontrar um consumidor menos sensível a preço e mais disposto a valorizar eventuais atributos do produto industrializado. Na visão baseada em recursos, que se ampara na teoria de crescimento da firma de Penrose, a diversificação também pode estar associada à possibilidade de a empresa obter maiores lucros por meio da utilização do excedente de sua capacidade produtiva (Montgomery, 1994).

Nas palavras de Grant (2002), são três as mais importantes razões que motivam as empresas a adotarem estratégias de diversificação: a busca do crescimento, a redução do risco e o aumento da lucratividade. No caso das cooperativas, a diversificação está mais fortemente associada à satisfação dos interesses dos cooperados e à busca de melhor desempenho financeiro (Ferreira & Braga, 2004). Para Donoso, Rudzki, Shadbolt e Bailey (2003), o futuro das cooperativas depende da habilidade de seus dirigentes criarem uma estrutura que faça frente à concorrência, por meio da oferta em bases globais que alie múltiplas *commodities* a produtos de maior valor agregado.

Na visão do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (USDA, 1997), as cooperativas agropecuárias continuarão a se expandir dentro da comunidade global, principalmente mediante a formação de novas cooperativas direcionadas ao atendimento de nichos de mercados – domésticos e internacionais – com produtos de valor agregado.

Decisões da empresa. A BJ era basicamente exportadora de *commodities*. Sem perder esse foco, a diretoria decidiu atuar em nova matriz de negócios, que contemplou a produção de carnes com valor agregado para ser ofertada tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

Comentários. A postura estratégica da BJ vai ao encontro da base teórica, uma vez que a decisão de manter a exportação de *commodities* e acrescentar ao portfólio produto de maior valor agregado (Donoso *et al.*, 2003) permitiu a oferta de melhores serviços aos seus associados e maximização dos benefícios proporcionados (Ferreira & Braga, 2004; Grant, 2002). Ao mesmo tempo, ao incluir a diversificação em sua estratégia, a BJ demonstrou preocupação em utilizar de maneira mais racional a propriedade e o produtor rural, empregando o excedente de sua capacidade produtiva (Montgomery, 1994).

3ª Questão. Quais os principais obstáculos que a BJ deve superar para empreender os processos de inserção em mercados internacionais?

Discussão. O debate converge para as especificidades das organizações cooperativas e para os óbices envolvidos à comercialização internacional e à adoção de novas matrizes de negócios.

Base teórica. As principais dificuldades encontradas pelas cooperativas agropecuárias no processo de inserção em mercados internacionais são de origem externa e se encontram sob a responsabilidade do governo federal, entre as quais: definição da política cambial, custo Brasil, burocracia e questões legais do processo de internacionalização, e falta de acordos bilaterais ou participação em blocos econômicos (Ritossa & Bulgacov, 2009). Corrobora o argumento a Federação das Cooperativas Dinamarquesas (FCD, 2000), que aponta as barreiras tarifárias aplicadas aos produtos agrícolas brutos como um dos grandes óbices ao segmento em sua atuação internacional.

Apesar de haver concordância na literatura especializada em que as cooperativas devem se posicionar mais próximas do consumidor final e atingir patamares mais elevados na cadeia de valores, onde a lucratividade é mais representativa (Donoso *et al.*, 2003), o acesso a esse mercado não é fácil e tampouco a obtenção de recursos para tal investimento (Ritossa & Bulgacov, 2009). Ou seja, questões de cunho mercadológico e de acesso a recursos podem dificultar o sucesso da comercialização internacional de produtos de maior valor agregado.

Além disso, os princípios que norteiam o cooperativismo podem limitar as estratégias passíveis de serem adotadas. Não se pode esquecer que o cooperado é ao mesmo tempo usuário e cliente da cooperativa; portanto encontrar um equilíbrio entre os interesses dos associados e a necessidade de competir em mercado dinâmico torna-se uma questão a ser superada pelas cooperativas (Zylbersztajn, 2002).

Some-se a esse panorama a lei que rege o cooperativismo no Brasil: atesta-se que as cotas de participação dos cooperados são não alienáveis e negociáveis em mercados abertos (Bialoskorski, 1998). Tal limitação restringe as possibilidades de buscas alternativas de capitalização por meio de investidores membros (prática adotada em cooperativas europeias e norte-americanas), que poderiam alavancar o investimento em novas matrizes; porém continua válida a opção de utilizar meios indiretos como as parcerias estratégicas para tal.

Decisões da empresa. Levando em consideração os desafios do custo Brasil e da falta de oferta de infraestrutura de armazenagem de produtos na região, situações que estão fora do alcance da BJ, a diretoria fez sua opção inicial pelos bovinos, em virtude da relativa facilidade de implantação e do pequeno volume de recursos requeridos para o investimento. Foi uma decisão que considerou a própria recentidade do projeto carnes. A maturidade do projeto estava prevista para ser atingida após 10-15 anos de atuação, pois dependia da consolidação da cadeia produtiva, do desenvolvimento da infraestrutura e da conscientização de produção por parte dos associados, para atingir uma regularidade de abastecimento para fazer frente à demanda identificada. Ainda assim, permanece a preocupação dos dirigentes de como chegar a este mercado internacional.

Comentários. A BJ não foge do panorama apontado na base teórica. No entanto sua decisão demonstrou cautela tanto na aplicação dos recursos necessários quanto na necessidade de desenvolver uma base sólida ao longo dos anos, para não comprometer o sucesso do projeto.

4ª Questão. Diante dos obstáculos identificados na questão anterior, quais as alternativas de crescimento para a BJ?

Discussão. A discussão pode ser orientada para as ações e estratégias que as empresas cooperativas e as organizações em geral podem adotar para tornar os processos de inserção em mercados internacionais e de diversificação menos árduas.

Base teórica. As atividades internacionais do setor cooperativo são para Theuvsen e Ebneith (2005) uma das maneiras mais promissoras de acesso a novos mercados e de obtenção de sucesso econômico sustentável. Por outro lado, sob a perspectiva da teoria da contingência estrutural, pode-se observar que o cumprimento dos objetivos da organização depende da habilidade de a empresa adaptar sua estratégia às condições do ambiente no qual opera (Donaldson, 2006). Assim, é possível pressupor que as empresas que atuam tanto no mercado doméstico quanto no internacional apresentam flexibilidade estratégica para responder às contingências de ambos os mercados (Roth & Morrison, 1992). Ou seja, não há uma única estratégia ideal para todas as oportunidades; as empresas

diferenciam suas estratégias de acordo com o contexto do mercado selecionado. No caso das cooperativas agropecuárias paranaenses, a adoção de estratégias mais ousadas direcionadas a produtos de maior valor agregado parece compensar a falta de flexibilidade estratégica que acomete a exportação de *commodities*, tendo em vista a imprevisibilidade das contingências do mercado, deixando assim a cooperativa menos exposta a riscos e mais propensa ao crescimento em virtude da maior rentabilidade viabilizada na comercialização de produtos diferenciados (Ritossa & Bulgacov, 2009). Ao trabalhar com mais de uma opção de comercialização, fica facilitada sua inserção no mercado internacional.

De acordo com Lopes e Souza (2001), a necessidade de adaptação ao mercado ou de reposicionamento mercadológico está levando as cooperativas agropecuárias brasileiras a se reestruturarem por meio da implementação de reformas consoante um planejamento estratégico. No entanto o estudo dos autores junto a cooperativas agropecuárias dos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo e Goiás revelou rejeição dos dirigentes à alternativa de realizar fusões em virtude das seguintes dificuldades, em ordem decrescente de frequência: avaliação dos ativos e passivos das cooperativas envolvidas, bairrismo ou insubmissão, resistência ou medo dos cooperados, falta de informação sobre a nova estrutura organizacional, perda do poder do dirigente e legislação cooperativista.

Alternativamente às fusões, Clamp (2003) aponta que acordos de colaboração, *joint ventures*, alianças estratégicas, entre outras possibilidades de parcerias empresariais, viabilizaram a consolidação e a expansão da cooperativa espanhola Mondragon, tornando-a um complexo multinacional de negócios.

A realização de parcerias estratégicas aparece no estudo das cooperativas agropecuárias paranaenses de Ritossa e Bulgacov (2009) como solução para as questões de cunho mercadológico, ou seja, o acesso a canais de distribuição no exterior. Não obstante os fatores externos, tais alianças também podem auxiliar na superação de dificuldades internas, ao complementar etapas de processos de industrialização, reduzindo ou adiando a necessidade imediata de investimento em plantas industriais.

Há ainda a possibilidade de adotar o princípio da intercooperação, ou seja, da cooperação entre cooperativas (Aliança Cooperativa Internacional [ACI], 2006a). A iniciativa de interação com entidades que têm uma visão de negócios similar facilita a parceria, ampliando a eficiência e a competitividade da cooperativa.

Finalmente, Zylbersztajn (2002) argumenta que o sucesso de cooperativas brasileiras na arena internacional provocou a adoção de estratégias antes ignoradas, entre as quais: controle de qualidade e sanidade dos alimentos, preocupação com as tendências dos consumidores internacionais e com questões associadas ao protecionismo internacional. Tais estratégias vão ao encontro de reivindicações do competitivo mercado exterior e, quando atendidas, facilitam a inserção da empresa no comércio internacional.

Decisões da empresa. A BJ demonstrou preocupação em disponibilizar a carne bovina diferenciada da nova matriz de negócios para ambos os mercados: interno e externo. A comercialização ficará sujeita à dinâmica do mercado. A decisão pela carne bovina foi principalmente motivada pela possibilidade da BJ realizar o abate em frigoríficos conveniados, situados em Rio Negro (PR) e São José dos Pinhais (PR). Dessa maneira, o investimento e o risco envolvidos no negócio foram reduzidos por meio da parceria. Ao mesmo tempo, a questão de acesso a canais de distribuição no exterior estava sendo tratada por meio da intercooperação. Negociações estavam sendo conduzidas com outras cooperativas dos Estados do Paraná e Santa Catarina, com o objetivo de buscar acesso ao mercado internacional. Além disso, fez parte da decisão da diretoria a obtenção da certificação de origem, pois se trata de condição *sine qua non* para acesso ao mercado externo.

Comentários. É possível identificar a abordagem contingencial na decisão estratégica da BJ, pois seu objetivo com o projeto carnes é atender tanto ao mercado doméstico quanto ao mercado

externo. Para tanto, obteve a própria certificação de origem para estar preparada na eventual exportação do produto. Tais iniciativas demonstram flexibilidade na estrutura da cooperativa com o objetivo de facilitar o escoamento da sua produção. Um segundo aspecto importante na facilitação da sua inserção internacional pode ser identificado nas parcerias efetuadas com frigoríficos de abate e nas negociações de intercooperação com cooperativas mais experientes para contornar os obstáculos da fase inicial de implantação do projeto. Assim, não apenas o processo de inserção no mercado internacional, mas também a própria decisão de diversificar a produção pela agregação de valor se viabilizaram com maior facilidade. Ou seja, seria possível iniciar a exportação de pequenos volumes da produção bovina sem incorrer no ônus que envolve o desenvolvimento de nova marca no mercado externo ou na construção de um frigorífico.

Agradecimento

Os autores agradecem as valiosas contribuições do Professor Kleber Figueiredo na elaboração deste caso de ensino.

Nota

¹ De acordo com o Otaviano Canuto, professor da pós-graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), o custo Brasil se constitui em "uma expressão genérica para alguns fatores desfavoráveis à competitividade de setores ou empresas da economia brasileira que não dependem das próprias empresas, ou seja, da qualidade de seus produtos, de seus custos etc. Algumas vezes, a expressão se refere a distorções presentes na estrutura tributária, que oneram desnecessariamente algumas exportações. Outras vezes, aponta-se o custo com transportes terrestres, portos, comunicações etc., cujo estado de deterioração está hoje elevado em função da insuficiência de investimentos públicos em infraestrutura desde o início dos anos 1980. Também, em outras ocasiões, mencionam-se encargos sociais supostamente maiores que no exterior." (Canuto, O. 2007) *Custo Brasil*. Ministério das Relações Exteriores. Recuperado em 25 maio, 2007, de <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/port/economia/comext/custobr/apresent.htm>

Referências

- Aliança Cooperativa Internacional. (2006a). *Statement on the co-operative identity*. Recuperado em 19 dezembro, 2006, de <http://www.ica.coop/coop/principles.html>
- Aliança Cooperativa Internacional. (2006b). *What is a co-operative?* Recuperado em 19 dezembro, 2006, de <http://www.ica.coop/coop/index.html>
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Ansoff, H. I. (1990). *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas.
- Bialoskorski, S., Neto (1998). *Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP, Brasil.
- Clamp, C. A. (2003, May). The evolution of management in the Mondragon cooperatives. *Anais do Congress Mapping Co-operative Studies in the New Millennium*, British Columbia, Canadá.
- Coltrain, D., Barton, D., & Boland, M. (2000, junho). *Value added: opportunities and strategies*. Arthur Capper Cooperative Center. Kansas State University, Kansas, USA. Recuperado em 23 outubro, 2011, de <http://www.agecon.ksu.edu/accc/kcdc/PDF%20Files/VALADD10%20col.pdf>

- Donaldson, L. (2006). Teoria da Contingência Estrutural. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Orgs.), *Handbook de Estudos Organizacionais* (Vol. 1, pp. 104-131). São Paulo: Atlas.
- Donoso, I., Rudzki, R., Shadbolt, N., & Bailey, W. (2003, julho). The internationalization of agricultural co-operatives: critical factors in development [Paper 61], *Australasian Agribusiness Perspectives Papers*, New Zealand.
- Federação das Cooperativas Dinamarquesas. (2000). *Transnational co-operatives: perspectives for admission of members abroad and cross-border mergers*. Recuperado em 8 janeiro, 2007, de <http://www.danskeandelsselskaber.dk/view.asp?ID=11940>
- Ferreira, G., & Denardin, V. (2006, julho 4). Agroindústria. *Jornal Gazeta do Povo*, Caderno Caminhos do Campo. Recuperado em 28 novembro, 2006, de <http://caminhosdocampo.ondarpc.com.br/jornal/conteudo.phtml?id=579119>
- Ferreira, M. A. M., & Braga, M. J. (2004). Diversificação e competitividade nas cooperativas agropecuárias. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(4), 33-55. doi: 10.1590/S1415-6552004000400003
- Grant, R. M. (2002). Corporate strategy: managing scope and strategy content. In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 72-97). London: Sage Publications.
- Lopes, M. R., & Souza, G. S. (2001). As cooperativas vistas por dentro: o mercado como foco. *Revista de Agronegócios da FGV*, 21(12), 24-31.
- Montgomery, C. A. (1994). Corporate diversification. *Journal of Economic Perspectives*, 8(3), 163-178. doi: 10.1257/jep.8.3.163
- Nilsson, J. (1999). Co-operative organisational models as reflections of the business environments. *The Finnish Journal of Business Economics*, 48(4), 449-470.
- O'Connor, J., & Thompson, G. (2001). *International trends in the structure of agricultural cooperatives* [Relatório N° 01/06]. Kingston, ACT, Rural Industries Research & Development Corporation.
- Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. (2007). *Exportações do Brasil, do Paraná e das Cooperativas no ano de 2006* [Relatório Técnico/2007], Curitiba, PR, Gerência Técnica.
- Ritossa, C. M., & Bulgacov, S. (2009). Internationalization and diversification strategies of agricultural cooperatives: a quantitative study of the agricultural cooperatives in the state of Parana. *Brazilian Administration Review*, 6(3), 187-212. doi: 10.1590/S1807-76922009000300003
- Roth, K., & Morrison, A. J. (1992). Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization. *Journal of Management*, 18(3), 473-487. doi: 10.1177/014920639201800303
- Theuvsen, L., & Ebneht, O. (2005). Internationalization of cooperatives in the agribusiness: concepts of measurement and their application. In T. Theurl, & E. C. Meyer (Eds.), *Strategies for cooperation* (pp. 395-419). Germany: Shaker Verlag GmbH.
- United States Department of Agriculture. (1997). *Cooperatives in international trade* [Relatório N° 1]. Washington, DC, Rural Business-Cooperative Service.
- United States Department of Agriculture. (2002). *Agricultural cooperatives in the 21st century* [Relatório N° 60]. Washington, DC, Rural Business-Cooperative Service.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Zylbersztajn, D. (2002, outubro). Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. *Anais do Seminário de Política Econômica: Cooperativismo e Agronegócio*, Viçosa, MG, Brasil, 14.

ANEXO

Cooperativismo? Saiba mais...

O cooperativismo brasileiro é regulamentado pela Lei 5.764/71 e representado pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), em nível nacional, e pelas organizações estaduais de cooperativas – no Paraná, a Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR). Por definição, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas unidas voluntariamente para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida (ACI, 2006b).

O conjunto de princípios básicos que norteia o cooperativismo é praticado pelas cooperativas em todos os países e está assim disposto: (a) adesão livre e voluntária; (b) gestão democrática pelos membros; (c) participação econômica dos membros; (d) autonomia e independência; (e) educação, formação e informação; (f) cooperação entre cooperativas; e, (g) compromisso com a comunidade (ACI, 2006a). Por seu intermédio, os valores de ajuda mútua, responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade são levados a efeito.

No Paraná, 53% da economia agrícola advém do cooperativismo agropecuário, que responde por, aproximadamente, 18% do PIB (OCEPAR, 2007). Esse segmento exportou em 2006 o equivalente a US\$ 852,9 milhões, representando 30,1% do total das exportações das cooperativas brasileiras e 8,5% do total das exportações do Estado (OCEPAR, 2007).

As cooperativas agropecuárias paranaenses vêm investindo em segmentos do agronegócio seja implantando e ampliando ou modernizando agroindústrias. Já foram investidos R\$ 600 milhões em 2005 e R\$ 795 milhões em 2006. Até 2010, o sistema planeja injetar adicionais R\$ 3,5 bilhões (Ferreira & Denardin, 2006).

O aumento da pressão da concorrência no mercado de *commodities* incentivou muitas cooperativas tradicionais a buscarem novos mercados menos competitivos, por meio da oferta de produtos com maior valor agregado (Nilsson, 1999), ou seja, a exportação de *commodities*, que integra as cooperativas ao mercado global, está cedendo espaço para a elaboração de estratégias de agroindustrialização de agregação de valor; porém, encontrar um equilíbrio entre os interesses dos associados e a necessidade de competir em mercado dinâmico torna-se uma questão a ser superada pelas cooperativas (Zylbersztajn, 2002). Enquanto as empresas de capital têm o único objetivo de maximizar valor no nível da empresa, as cooperativas também devem fazê-lo no nível do cooperado. Não se deve perder de vista que as cooperativas atuam em contexto bidimensional: o empresarial e o social. Elas não visam ao lucro, mas essencialmente à geração de serviços e à maximização de benefícios aos seus associados. Para atender este imperativo doutrinário, a cooperativa age para **fora** da organização de acordo com a lógica econômica de mercado e de eficiência empresarial, mas também para **dentro** da organização, distribuindo frutos aos seus membros, após o exercício fiscal, evidenciando sua eficácia social.