



UNIFACS
UNIVERSIDADE SALVADOR
LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

FABIANA LISBOA ARAGÃO

**GESTÃO DE MARKETING APLICADA A
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE NO BRASIL**

Salvador
2007

FABIANA LISBOA ARAGÃO

**GESTÃO DE MARKETING APLICADA A
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE NO BRASIL**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração Estratégica da UNIFACS Universidade Salvador, como pré-requisito para obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Doutor Rodrigo Ladeira

Salvador
2007

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador -
UNIFACS

Miranda, Fabiana Lisboa Aragão

Gestão de marketing aplicada a cooperativas agroindustriais de leite no Brasil / Fabiana Lisboa Aragão. – Salvador, 2007.

192 f.: il.

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração, Universidade Salvador – UNIFACS, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Doutor Rodrigo Ladeira.

1. Administração mercadológica. 2. Marketing. 3. Cooperativas agroindustriais de leite. 4. Cooperativismo – Brasil. I. Ladeira, Rodrigo, orient. II. Título.

CDD: 658.8

FABIANA LISBOA ARAGÃO

GESTÃO DE MARKETING APLICADA A
COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE NO BRASIL

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração estratégica, UNIFACS Universidade Salvador, pela seguinte banca examinadora:

Rodrigo Ladeira – Orientador _____
Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, USP, São Paulo – SP, Brasil
Universidade Salvador - UNIFACS

Augusto Monteiro _____
Doutor em Administração. Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador- Ba, Brasil.
Universidade Salvador - UNIFACS

José Célio Silveira Andrade _____
Doutor em Administração. Universidade Federal da Bahia, UFBA, Salvador- Ba, Brasil.
Universidade Federal da Bahia – UFBA

Salvador, 4 de setembro de 2007.

Ao meu pai. Muito do que gosto aprendi com ele, minha inspiração e o início do caminho.

AGRADECIMENTOS

Foram mais de dois anos incríveis em que o tempo e o espaço representaram muito, mas muito menos que os sentimentos.

Primeiramente agradeço a Deus pela saúde, paz e, sobretudo, pela minha essência que me levou a escolhas e às pessoas que estão a minha volta.

O meu agradecimento especial a todos que participaram pelo menos de uma parte deste momento e a minha “devoção” para quem esteve por todo o tempo.

Ao meu orientador Rodrigo Ladeira, pela presença e apoio inestimáveis.

A CAPES e a UNIFACS por viabilizarem e acreditarem neste projeto.

A todos os Professores do Mestrado, especialmente Augusto Monteiro; e a todos os seus colaboradores, especialmente Danila Siena, Márcia Matos, Márcia Stradmann e Regina Rocha.

Ao presidente da CCLB, Almir Miranda que tem a sua história pessoal ligada ao cooperativismo.

A Cid Vianna, a Ray Dórea, a Martinha Cunha, a Xande Almeida, a Sérgio Chamadoira, a Bárbara Guimarães e aos demais e não menos maravilhosos amigos do mestrado.

Aos meus orientandos Ana Paula Vilas Boas e Henrique Mercês.

À Adroaldo Beléns, Prof. Cláudio Cardoso, Peter Barros, Raquel Leone, Liliana Onoro, Beth Dantas, Helane Castro Lima, Carlos Monteiro, Bruno Rodrigues, Flávia Neves e as equipes da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL) e da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) pela presença em momentos decisivos.

Às pessoas que gravaram entrevistas e responderam ao questionário.

Aos amigos feitos na França, especialmente o Prof. Drovout e Marjorie Vargas.

À minha amiga Eduarda que me presenteou com Enzo, meu afilhado.

Aos amigos e familiares pela torcida, paciência, compreensão e incentivo.

À minha mãe, ao meu pai e aos meus irmãos que são as pessoas que mais amo nessa vida e são começo, meio e o tudo.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite no Brasil e a sua contribuição para o crescimento deste tipo de empresa, tomando por base as atividades de uma amostra constituída por um grupo de cooperativas brasileiras distribuídas por região no país. Este estudo apontou também as particularidades deste tipo de organização que representam diferenciações no exercício da atividade empresarial. Para isso, foram realizadas uma pesquisa descritiva e as análises de caráter quantitativo e qualitativo. A coleta de dados se deu através da busca por referências diversificadas; da aplicação de questionários junto a representantes de cooperativas; e da realização de entrevistas em profundidade junto a especialistas do mercado lácteo e de técnicos de organismos de fomento ao cooperativismo no Brasil. Os principais aspectos abordados foram os conceitos associados a organizações cooperativas agroindustriais de leite; e à gestão de marketing e a sua aplicação em cooperativas agroindustriais de leite. Os resultados apontaram caminhos para a implantação da gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite, como a integração da cadeia produtiva e a associação com a prática do consumo responsável. Constatou-se também que esta prática nestas cooperativas trata da execução de objetivo estratégico organizacional para manutenção no mercado global e envolve diferenças de aplicação por regiões do Brasil.

Palavras-chave: Marketing em cooperativas. Cooperativas agroindustriais de leite. Cooperativismo no Brasil.

ABSTRACT

This study's objective is to investigate marketing management applied Brazilian dairy cooperatives and their possible contributions for the growth of this organization type. We used a sample of Brazilian cooperatives spread through the country. This study also showed how particularities of this kind of organization represent differentiations of the business activity. A descriptive research of qualitative and quantitative character was accomplished. We used several references for secondary data including books, academic magazines and Internet sites. As for the primary data we used qualitative research in the form of in depth interviews with specialists of the sector and quantitative research with managers or technicians of such cooperatives. The main aspects studied were: the organization of dairy cooperatives and the marketing management applied to such organizations. The results show some ways to implement this marketing management in cooperatives, with the integration of the productive chain and the association with practice of responsible consumption. The study has shown that marketing has played an important role in how the dairy cooperatives have reached their strategic goal and has helped maintaining their place in the global market. It also shows how it has been applied in different regions of Brazil.

Keywords: Marketing. Agribusiness Cooperatives. Cooperatives in Brazil.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da dissertação	21
Quadro 1- Evolução dos princípios do cooperativismo	24
Figura 2 - Estrutura Organizacional de Cooperativas.....	30
Figura 3 - Modelo de criação de valor a partir de ações de responsabilidade social	40
Figura 4 - Quais são os três objetivos de negócios mais importantes que a reputação da empresa permite alcançar?	41
Figura 5 - Representação simplificada de segmentos da cadeia produtiva do leite	55
Gráfico 1 - Captação de leite por região do Brasil, 2002 (em mil litros)	60
Figura 6 - Modelo simplificado de implementação de Plano de Marketing.....	67
Quadro 2 - Detalhamento das Etapas e ações a serem feitas em um plano estratégico de marketing para cooperativas agroindustriais de leite	76
Figura 7 - Fatores de imagem e seus atributos	79
Figura 8 - Fluxograma para o desenvolvimento de produtos	82
Tabela 1 - Principais preocupações do consumidor	83
Figura 9 - Modelo do comportamento de compra do consumidor	84
Figura 10 - Tendências no gerenciamento de produtos industrializados	87
Figura 11 - Sistemas de produção e de embalagem.....	89
Figura 12 - Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos	95
Figura 13 - Classificação dos dados da pesquisa	96
Quadro 3 - Especialistas e pesquisadores atuantes em organizações ligadas ao mercado lácteo e ao Cooperativismo no Brasil	98
Figura 14 - Processo de planejamento e amostra.....	100
Gráfico 2 - Distribuição de Cooperativas agroindustriais de leite por região do Brasil .	123
Quadro 4 - Número de respondentes que compõe a amostra da pesquisa por região	123
Gráfico 3 - Funções exercidas pelos respondentes da pesquisa	124
Tabela 2 - Respondentes relacionados por região e por função exercida	124
Tabela 3 - Nível de escolaridade dos respondentes relacionados por região	125
Gráfico 4 - Planejamento estratégico defendido como ferramenta para gestão de cooperativas agroindustriais de leite	127
Tabela 4 - Planejamento estratégico defendido como ferramenta para gestão de cooperativas agroindustriais de leite – por região	128
Gráfico 5 - Cultura cooperativista difundida em Cooperativas agroindustriais de leite	128
Tabela 5 - Cultura cooperativista difundida em Cooperativas Agroindustriais de Leite - opiniões por região.....	129
Tabela 6 - Marketing é vendas. Opiniões por região	132
Gráfico 7 - Marketing é propaganda - Opiniões.....	133
Tabela 7 - Marketing é propaganda. Opiniões por região	134
Gráfico 8 - Marketing é integração de cooperados -Opiniões	134
Tabela 8 - Marketing é integração de cooperados. Opiniões por região	135

Gráfico 9 - Marketing é processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo –Opiniões	136
Tabela 9 - Marketing é processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo. Opiniões por região	137
Tabela 10 - Marketing deve contemplar Consumidor final	138
Tabela 11 - Marketing deve contemplar o consumidor final e os cooperados.....	139
Tabela 12 - Marketing deve contemplar os colaboradores, funcionários, cooperados e o consumidor final	139
Tabela 13 - Marketing deve contemplar os colaboradores, funcionários, cooperados, consumidor final e a comunidade.....	140
Tabela 14 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é o presidente –.....	142
opiniões por região	142
Tabela 15 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um consultor – opiniões por região	143
Tabela 16 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um profissional contratado para o setor de marketing – opiniões por região	144
Tabela 17 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um profissional da agência de propaganda contratada – opiniões por região	146
Gráfico 10 - Existência de dificuldades na gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite no Brasil.....	147
Tabela 18 - Existência de dificuldades na gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite – opiniões por região	148
Gráfico 11 - Opinião sobre a ocorrência de choques entre as exigências do mercado e os interesses dos cooperados.....	149
Tabela 19 - Choques entre as exigências do mercado e os interesses dos cooperados –	150
por região	150
Gráfico 12 - Existência da prática de governança corporativa na minha cooperativa ..	150
Tabela 20 - Existência da prática de governança corporativa na minha cooperativa –	151
Opiniões por região	151
Gráfico 13 - Existência de Diferença entre marcas de produtos de cooperativas e marcas de outros tipos de empresa	153
Tabela 21 - Existência de diferença entre marcas de produtos de cooperativas e	154
marcas de outros tipos de empresa – por região	154
Gráfico 14 - Diferença entre a marca institucional da cooperativa e a marca de seus produtos	155
Tabela 22 - Existência de diferença entre a marca institucional da cooperativa e a marca de seus produtos – opinião por região	156
Gráfico 15 - Existência de atributos a serem associados à marca de cooperativas e a marca de seus produtos	157

Tabela 23 - Existência de atributos a serem associados à marca de cooperativas e a marca de seus produtos – opiniões por região.....	158
Gráfico 16 - Apoio suficiente oferecido pelos órgãos de fomento ao cooperativismo aos cooperados.....	160
Tabela 24 - Apoio suficiente oferecido pelos órgãos de fomento ao cooperativismo aos cooperados.....	161

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRE	Associação Brasileira de Embalagem
ACI	Aliança da Cooperativa Internacional
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBCL	Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios
CCLB	Cooperativa Central de Laticínios da Bahia
CESEX	Secretaria de Comércio Exterior
CNA	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil
DFA	<i>Dairy Farmers of America</i>
EEM	Escola de Engenharia Mauá
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESPM	Escola Superior de Propaganda e Marketing
FAO	Organização das Nações Unidas para a Agricultura e a Alimentação
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP
FEPALE	Federação Pan-Americana do Leite
FRENCOOP	Frente Parlamentar do Cooperativismo
GEMERC	Gerência de Mercados da Organização das Cooperativas do Brasil
GICL	<i>Graduate Institute of Cooperative Leadership</i>
IBCG	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	Instituto de Cooperativismo e Associativismo
MERCOSUL	Mercado Comum do Sul
MESA	Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome
NGC	Nova Geração de Cooperativas

OCA	Organização das Cooperativas Americanas
OCB	Organização das Cooperativas Brasileiras
OCB/MS	Sindicato e Organização das Cooperativas Brasileiras no Mato Grosso do Sul
OCEB	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado da Bahia
OCEPAR	Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
OMC	Organização Mundial de Comércio
OMS	Organização Mundial de Saúde
ONG	Organização não governamental
PENSA	Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial
PFC	Proposta de Fiscalização e Controle
PIB	Produto Interno Bruto
RITS	Rede de Informações para o Terceiro Setor
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SIMLEITE	Sistema de Monitoramento do Mercado Lácteo
SPG	Serviço Português de Gastronomia e Hotelaria
UNIFACS	Universidade Salvador
UNISOL	União e Solidariedade das Cooperativas Empreendimentos de Economia Social do Brasil
UHT	Ultra High Temperature
UFBA	Universidade Federal da Bahia
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DA PESQUISA	16
1.1.1 Questões orientadoras	16
1.1.2 Objetivos	17
1.1.2.1 Objetivo Geral	17
1.1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA	18
1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	20
2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONTEXTO	22
2.1 CONCEITOS E PARTICULARIDADES ASSOCIADOS AO COOPERATIVISMO ...	22
2.1.1 Economia Social e o Cooperativismo: Conceitos e Tendências no cenário global e no Brasil	22
2.1.2 A Estrutura e a Governança em Cooperativas	29
2.1.3 Cultura Organizacional de Cooperativas e Responsabilidade Social	37
2.1.4 Finanças em Cooperativas	42
2.1.5 Gestão de pessoas: Competências e Habilidades de cooperados-gestores e de profissionais contratados de Cooperativas	46
2.1.6 Conceito de Cooperativas Agroindustriais de leite	52
2.2 CONTEXTO DO MERCADO LÁCTEO BRASILEIRO	57
2.2.1 Caracterização do contexto do mercado lácteo por região	60
2.3 GESTÃO DE MARKETING EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE	62
2.3.1 Processo estratégico, plano e gestão de marketing como vantagem competitiva	62
2.3.2 Aplicabilidade da gestão estratégica de marketing em cooperativas agroindustriais de leite	69
2.3.2.1 Gestão de marca institucional de cooperativas	78
2.3.2.2 Gestão da marca e das embalagens de produtos alimentícios de cooperativas agroindustriais de leite	81
2.3.2.3 Capacidade de produção e utilização adequada de recursos naturais como implicações no desenvolvimento de produtos alimentícios	90
3 METODOLOGIA	93
3.1 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	93
3.2 PESQUISA DE FONTE SECUNDÁRIA	96
3.3 INSTRUMENTOS, COLETA E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE FONTE PRIMÁRIA	97
3.3.1 Entrevistas	98
3.3.2 Questionários	99
4 ANÁLISE DE RESULTADOS	103

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS DO MERCADO LÁCTEO E COM REPRESENTANTES DE ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO COOPERATIVISMO	103
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RESPOSTAS DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS JUNTO A REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS	122
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	162
REFERENCIAS	169
GLOSSÁRIO	181
APENDICE A – Roteiro de Entrevista	185
APENDICE B – Formulário de questionário aplicado	187
ANEXO A – Divisão de Cooperativas no Brasil	188
ANEXO B - Cooperativismo em números - Cooperativas por Ramo em Dez/2006	189
ANEXO C – Fotos da Campanha Got Milk?	190
ANEXO D - Fotos dos produtos Catuí da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia	191
ANEXO E - Selo do Sistema Integrado das Cooperativas Leiteiras da Bahia	192

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho analisa a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de produtores de leite, destacando as particularidades deste tipo de organização e o modo como elas representam diferenciações no exercício da atividade empresarial.

Os ramos de atuação de cooperativas são ao todo treze: agropecuário, crédito, educacional, especial, habitacional, infra-estrutura, mineral, saúde, trabalho, transporte, turismo e lazer, produção (OCB, 2007).

Para efeito de estudo, atentando-se para a diversidade de ramos, optou-se pelo enfoque na atividade agroindustrial, uma vez que no Brasil, as cooperativas agroindustriais segundo Aragão (1988) têm potencial para movimentar a economia do país.

A cooperativa agroindustrial faz parte do ramo agropecuário que segundo a OCEPAR (2007) pode ser definido como aquele composto pelas cooperativas de produtores rurais ou agropastoris e de pesca, sendo um dos mais importantes em número de cooperativas e de cooperados no Brasil, com grande leque de atividades econômicas abrangidas e que possui um Comitê específico na Aliança das Cooperativas Internacional (ACI).

Dentre as cooperativas agroindustriais no país, optou-se por estudar as que desenvolvem a atividade leiteira, especialmente pela existência de grandes indústrias nessa atividade e pelo elevado poder de geração de renda.

A pesquisa se desenvolveu a partir da investigação das atividades de cooperativas brasileiras em seus respectivos contextos mercadológicos regionais, representados por cinco regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul, segundo o IBGE (2007).

A composição do cenário do mercado lácteo brasileiro a partir de uma perspectiva não enviesada foi possível graças a entrevistas com especialistas e pesquisadores e com representantes de organizações vinculadas ao cooperativismo e ao mercado lácteo.

As organizações selecionadas foram: a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB), Unidades Estaduais do Sistema OCB, Confederação Brasileira de Cooperativas

de Laticínios (CBCL); Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA); Associação para o Progresso do Agronegócio Lácteo (LÁCTEA BRASIL); Programa de Agronegócios da Universidade de São Paulo (USP), Instituto Pensa de Ribeirão Preto/SP, a Universidade IBMEC São Paulo.

Esta pesquisa também contou com questionários aplicados a representantes de um grupo de cooperativas distribuídas em todo território nacional.

Os principais aspectos abordados foram os conceitos associados a cooperativas agroindustriais de leite; os contextos mercadológicos das regiões brasileiras e a teoria e prática da gestão de marketing aplicada a cooperativas de leite no cenário nacional.

Os resultados apontam caminhos para a implantação da gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite como consecução do objetivo estratégico organizacional de otimizar sua inserção no mercado global, além de apontar também as diferenças dessa prática por região no Brasil.

1.1 PROBLEMA DA PESQUISA

O tema deste estudo é a gestão de marketing aplicada a cooperativas.

O problema desta pesquisa é: como se dá a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite no Brasil?

O pressuposto desta pesquisa é de que as particularidades das cooperativas – entre elas o forte direcionamento para a produção - representam obstáculos para a sua atividade empresarial e conseqüentemente para a gestão de marketing, que exige um forte direcionamento para o mercado.

A compreensão das condições que tornam possível a ocorrência da gestão de marketing nestas cooperativas envolve os conteúdos abordados nesta pesquisa.

1.1.1 Questões orientadoras

As questões orientadoras da pesquisa são:

- a) Como caracterizar economia social, cooperativismo e as principais tendências de organização coletiva?
- b) Quais as particularidades em termos de estrutura e cultura organizacional, finanças e marketing verificáveis em cooperativas de leite no Brasil?

c) Quais as habilidades requeridas de profissionais contratados e dos gestores de cooperativas requeridas para a gestão de marketing neste tipo de organização?

d) Como se caracteriza uma cooperativa agroindustrial de leite?

e) Como se aplica a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite em cada região do Brasil?

f) Quais os aspectos críticos relacionados a cooperativas com relação à gestão de marketing?

g) Quais os pontos de convergências e de divergências entre a prática da gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite nos contextos mercadológicos de cada região?

1.1.2 Objetivos

O caminho para a convergência entre as respostas do problema e das questões orientadoras é referenciado no objetivo geral e nos objetivos específicos desta pesquisa.

1.1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa é investigar a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite e as suas possíveis contribuições para o crescimento deste tipo de organização, tomando por base a prática em cada região do Brasil.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

a) Identificar particularidades das cooperativas com relação à gestão de marketing; apurando as principais diferenças sobre as empresas de capital;

b) Identificar os possíveis caminhos para promover a gestão de marketing em Cooperativas agroindustriais de leite, a partir da investigação dessa atividade em negócios agroindustriais e cooperativas brasileiras.

c) Realizar um panorama comparativo entre as práticas de gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite por região do Brasil. 1.2 RELEVÂNCIA DO TEMA

A relevância dessa pesquisa deve-se ao peso das cooperativas no cenário socioeconômico mundial, inclusive segundo Andrioli (2002), elas constituem uma ação indicada para o enfrentamento da exclusão de trabalhadores do processo produtivo.

No Brasil, os dados da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB, 2007), confirmam essa importância: a atividade cooperativista representa, aproximadamente 7.393.075 milhões de cooperados atuando em 7.603 cooperativas, atuando em 13 ramos de atividades econômicas distintas e gerando 218.425 mil empregos.

O potencial das cooperativas agroindustriais para movimentar a economia, já se revelava desde a organização das atividades agrícolas na primeira metade do século XX, como explica Duarte e Wehrmann (2006, p.1):

No Brasil, desde a década de 1930, o cooperativismo constituiu-se em um importante instrumento de política agrícola. No final dos anos 1950, com o objetivo de modernizar a agricultura, o forte estímulo estatal transformou-o em um dos principais indutores do desenvolvimento rural e de uma melhor inserção do país no mercado internacional.

As cooperativas agrícolas, não apenas se tornaram o elo entre a agricultura familiar e os sistemas modernos de produção, contribuindo para que as unidades agrícolas adquirissem perfil empresarial, como também articularam produtores, instituições públicas de fomento e mercado consumidor.

Existe um outro aspecto apontado por esses mesmos autores: as desigualdades regionais no Brasil estão reproduzidas no cooperativismo. As especificidades do cooperativismo são geradas pelas estruturas, padrão socioeconômico e de desenvolvimento de cada região (DUARTE; WEHRMANN, 2006).

A escolha do estudo de cooperativas fundamenta-se no relato contido na leitura organizada por Martins *et al* (2004) dando conta que as histórias das cooperativas de leite e do movimento cooperativista brasileiro se confundem, pela necessidade de reunir a produção de várias propriedades em torno de uma planta industrial, visando à aquisição de leite *in natura* e a fabricação de produtos lácteos, sendo uma atividade

responsável pelas interiorizações dos princípios do cooperativismo em todo o território nacional e do processo industrial.

Outro aspecto importante a considerar é a dinâmica do ambiente competitivo que tende a pressionar as cooperativas cada vez mais a se adequarem tanto em relação a sua estrutura organizacional quanto em relação à formulação estratégica sob pena de perder espaço no mercado (WAACK; MACHADO FILHO, 1999).

Ou seja, a sobrevivência das cooperativas no atual contexto de mercado global depende da adoção de modernas práticas da atividade empresarial (MC INTYRE; SILVA, 2002a). Inclui-se nessas práticas, a gestão de marketing.

A aplicação do marketing em cooperativas também pode captar e exprimir as necessidades dos consumidores finais; dos intermediários e do mercado, facilitando a observação dos alvos de atuação da empresa, o tipo de diferenciação e a aplicação de corretas estratégias de precificação, promovendo a vinculação dos cooperados aos demais elos da cadeia produtiva, permitida pela apresentação do setor de produção ao mercado consumidor (MC INTYRE; SILVA, 2002a).

A análise da gestão de marketing das cooperativas agroindustriais de leite no Brasil por região traz contribuições para a avaliação da gestão de marketing das demais cooperativas brasileiras. A observação dessas organizações propicia a compreensão do cenário econômico de cada região, inclusive nos aspectos referentes ao desenvolvimento de produtos, a comercialização, ao varejo, ao comportamento do consumidor de laticínios, à estrutura de sistemas de informações regionais, aos estilos particulares de promoção, logística, precificação e a adaptação de produtos às necessidades regionais.

A análise das particularidades deste tipo de organização e as diferenças de práticas empresariais levam em consideração cada contexto mercadológico regional.

A pesquisa deste tema pretende contribuir para a criação de um meio-ambiente favorável ao desenvolvimento de uma futura geração de cooperados empreendedores, colaborando com a discussão. Essa pesquisa pretende também fazer parte das fontes disponíveis sobre o tema.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

A estrutura dessa pesquisa apresenta capítulos seqüenciados, sendo eles: introdução, referencial teórico e contexto, metodologia, análise de resultados, considerações finais e recomendações, referências, apêndice e anexos.

A introdução contém o enquadramento do estudo, o detalhamento do tema e do problema, objetivos e relevância da pesquisa, além da estrutura da dissertação.

Em seguida, a pesquisa apresenta o referencial teórico que aborda as respostas aos questionamentos norteadores, ou seja, os conceitos e particularidades associadas ao cooperativismo como governança, Estrutura e Cultura Organizacional, finanças e gestão de pessoas aplicados à cooperativas e o conceito de cooperativas agroindustriais de leite. O referencial teórico também aborda o Contexto do mercado lácteo brasileiro e a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite no Brasil, destacando o marketing como vantagem competitiva e sua aplicabilidade no que tange a gestão de marca institucional e de produtos; e a capacidade de produção.

O capítulo de metodologia descreve os passos para a investigação da gestão de marketing de cooperativas de leite em diferentes regiões do Brasil. A descrição envolve a coleta de dados, os procedimentos metodológicos, assim como o detalhamento da pesquisa de fonte secundária e os instrumentos para a pesquisa de fonte primária.

A análise de resultados apresenta os comentários colhidos na realização de entrevistas em profundidade com pesquisadores e representantes de organizações associadas ao mercado de leite e ao cooperativismo; e as informações extraídas de questionários aplicados junto a representantes de cooperativas selecionadas.

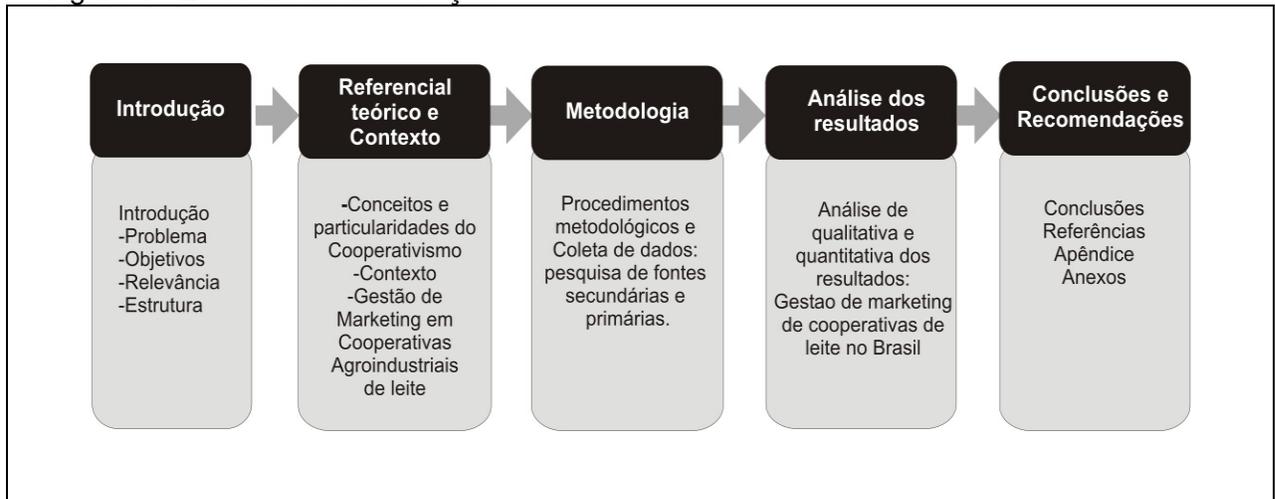
O capítulo das Considerações finais e recomendações refere-se aos resultados gerais, incluindo comentários, discussão e limitações da pesquisa.

As fontes utilizadas na pesquisa são apresentadas nas Referências.

Por fim, o Apêndice com o roteiro da entrevista em profundidade realizada com profissionais ligados ao cooperativismo e ao negócio agroindustrial de leite no Brasil e o roteiro do questionário aplicado junto a representantes das cooperativas e os Anexos.

Para a melhor compreensão da estrutura desta dissertação, segue a figura 1.

Figura 1 - Estrutura da dissertação



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Campos (2007).

Na seqüência do documento, tem-se o referencial teórico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO E CONTEXTO

A literatura sobre atividades relacionadas ao marketing de cooperativas, que trata da sua aplicação no contexto brasileiro já começou a se formar. Neste sentido, tem-se uma proposição nesta pesquisa. Porém, as referências sobre gestão de marketing e as suas aplicações generalizadas ainda são mais abrangentes.

No centro da teoria da gestão de marketing aplicada a cooperativas agroindustriais está a compreensão de conceitos e implicações referentes a este tema, para assimilação da sua viabilidade.

Este capítulo organiza os conceitos associados ao cooperativismo e as suas particularidades como a estrutura, a governança, a cultura organizacional, as finanças, a gestão de pessoas e também o conceito de cooperativas agroindustriais de leite. Também estuda os conceitos de marketing e a sua gestão, o contexto do mercado lácteo brasileiro, como também o direcionamento para a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite.

2.1 CONCEITOS E PARTICULARIDADES ASSOCIADOS AO COOPERATIVISMO

O entendimento do conceito de cooperativismo se inicia com o estudo de organizações coletivas originadas da economia social.

2.1.1 Economia Social e o Cooperativismo: Conceitos e Tendências no cenário global e no Brasil

De acordo com Irion (1997, p.23), no mundo atual vigoram três formas genéricas de organização da economia: a primeira privilegia o capital, a segunda o Estado e a terceira o indivíduo, denominada economia social.

Este item inicia com o conceito de economia social porque esta referência contribui com a compreensão do cooperativismo e de algumas de suas tendências no cenário global.

Para o Ciberamérica (2007):

A Economia Social se caracteriza por ter a finalidade de prestar um serviço à sociedade, por dar mais importância às pessoas que ao

dinheiro, pelo funcionamento democrático e por uma autonomia de gestão frente à politização dos poderes públicos.

Neste sentido, ainda segundo Irion (1997, p.25), a economia social designa o conjunto de instituições resultantes da organização de trabalhadores, que nelas investem suas economias para através da auto-ajuda promoverem o progresso social, a sua participação na produção e nos frutos da atividade econômica. A economia social reúne empreendimentos de natureza eminentemente produtiva, destacando-se cooperativas e mutualidades, organizações que priorizam a garantia da economia das pessoas no futuro.

A característica básica da Economia social é integrar instituições de natureza econômica, ou seja, funções de produção que mantêm relações com o mercado. Sendo que a propriedade é privada, não estatal: parte é privativa individualizada em cada associado e parte coletiva pertencente à entidade. A importância crescente das soluções empresariais da Economia social se deve a constatação de que os problemas sociais não devem ser resolvidos unicamente pelas empresas capitalistas ou do setor público. A própria sociedade precisa se organizar para ajudar na solução de problemas como desemprego, moradia, educação, qualidade de vida, entre outros (IRION, 1997).

A cooperação no mundo moderno, segundo Vieira (2005, p.30), consiste em associar pessoas com a finalidade de realizar negócios com o capital próprio visando o benefício mútuo, o que do ponto de vista jurídico, representa que a cooperação é considerada uma forma coletiva de organização ou sociedade, na qual os direitos e os deveres dos cooperados são previamente estabelecidos.

De acordo com Mesquita (1998, p.28), a concretização do ideal cooperativista ocorreu em Rochdale, pequena cidade da Inglaterra, em 1844, pelas mãos de 28 tecelões, com a criação de uma pequena cooperativa de consumo. A Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale foi a primeira cooperativa formalmente constituída (OCB, 2004).

Segundo a OCEB (2007), o cooperativismo baseia-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade, que são levados à prática através de seus princípios.

Os princípios do cooperativismo tiveram sua origem no Estatuto de Rochdale em 1844 sendo eles: 1) adesão livre; 2) controle democrático; 3) devolução ou retorno sobre as compras; 4) juros limitados para o capital; 5) neutralidade política e religiosa; 6) vendas a dinheiro e à vista; 7) fomento ao ensino. Segundo Mesquita (1998), as últimas revisões dos princípios foram realizadas em 1966 e 1995 nos congressos da ACI.

Himelfarb (2005, p.58) apresenta o quadro sintético com a evolução dos princípios cooperativistas desde a fundação da cooperativa de Rochdale até a última revisão ocorrida em 1995. Os congressos da ACI, onde os princípios também relacionados foram atualizados encontram-se no Quadro 1.

Quadro 1- Evolução dos princípios do cooperativismo

PRINCÍPIOS/ CONGRESSOS DA ACI			
ROCHDALE, 1844	PARIS, 1937	VIENA, 1966	MANCHESTER. 1995
1) adesão livre;	1) adesão livre;	1) adesão livre;	1) adesão livre;
2) gestão democrática;	2) gestão democrática;	2) gestão democrática;	2) Controle democrático entre sócios;
3) devolução ou retorno sobre as compras;	3) devolução ou retorno sobre as compras;	3) devolução ou retorno sobre as compras;	3) Participação econômica dos sócios.
4) Limite de juros sobre o capital;	4) Limite de juros sobre o capital;	4) Limite de juros sobre o capital;	4) Independência e autonomia das cooperativas.
5) Governo da sociedade estabelecido mediante eleição.	5) neutralidade política e religiosa;	5) neutralidade política e religiosa;	5) Educação, Treinamento e formação.
6) vendas a dinheiro e à vista;	6) compras e vendas à vista	6) Educação Cooperativista permanente	6) Cooperação entre cooperativas
7) fomento ao ensino.	7) Desenvolvimento da educação	7) Cooperação entre cooperativas.	7) Preocupação com a comunidade

Fonte: Adaptado de Himelfarb (2005, p.58 apud UNISOL, 2007).

As Cooperativas são empresas constituídas por trabalhadores, em prol dos diversos interesses econômicos e sociais de suas categorias. Nisto são diferentes das empresas capitalistas, que são constituídas com a finalidade de gerar lucro, ou seja, de concentrar capital. As cooperativas são, portanto, empreendimentos econômicos sem fins lucrativos, que visam a satisfação das necessidades econômicas dos trabalhadores, produtores ou consumidores, que são seus cooperados (UNISOL, 2007).

No Brasil, as cooperativas são regidas por leis específicas e são representadas por organizações de cooperativas em cada estado; e nacionalmente pela OCB, que por sua vez é filiada a Organização das Cooperativas Americanas (OCA) e pela Aliança da Cooperativa Internacional (ACI), que vem a ser o organismo internacional de integração universal do Cooperativismo.

Segundo dados extraídos do Portal Brasileiro de Conhecimento sobre Cooperativismo (2005), o conceito de cooperativa para a ACI é: “uma sociedade autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Para a lei das cooperativas nº 5.764, (BRASIL,1971), de autoria do Poder Executivo - PL. 292 DE 1971, a cooperativa é: “uma sociedade de pessoas, de natureza civil, com características próprias e fins econômicos, não sujeita à falência que se dedica a: produção de bens e serviços para o mercado; a prestação de serviços, ao fornecimento de bens e ao repasse de recursos financeiros aos cooperados”.

Depura-se que este tipo de organização é diferente das empresas de capital, no que pese a rotina empresarial, o que representa vantagens e desvantagens na condução das atividades de gestão. Estas características peculiares revelam desdobramentos específicos.

Entre as diferenças relacionadas às empresas de capital e as cooperativas, está a gestão administrativa: em cooperativas, o foco é dirigido para os associados, trabalhadores e para as sobras do exercício; já em empresas de capital para os proprietários, investimentos e lucros da atividade empresarial (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Sob o ponto de vista de Zilbersztajn e Neves (2000) o cooperativismo é uma forma importante de organização dos produtores, possibilitando a agregação de valor à sua força de trabalho e a participação em assembleias gerais com direito a voto.

As características básicas do Cooperativismo são: a) a propriedade cooperativa representa a posse dos seus usuários e não necessariamente daqueles que detêm o capital; b) a gestão cooperativa implica na concentração do poder decisório em mãos

de associados; c) a repartição cooperativa feita proporcionalmente à participação dos associados nas operações da mesma (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Ainda segundo Zilbersztajn e Neves (2000) e reforçada por Mc Intyre e Silva (2002), a natureza da organização cooperativa provoca o desenvolvimento do forte direcionamento para a produção, implicando muitas vezes em uma grande desarticulação com a dinâmica do mercado. Além disso, é verificada a ausência de divisão entre a propriedade e o controle da empresa cooperativa, fazendo com que os associados concentrem funções ao mesmo tempo de usuários, proprietários da organização e de gestores.

Estas funções diversificadas dos associados também apresentam difícil apreensão pelo direito do trabalho. Para Gediel (2006), o trabalho em cooperação, que nasceu como reação às injustiças sociais, rompe com os paradigmas tradicionais do liberalismo jurídico originalmente demarcado pela divisão capital-trabalho, pelo individualismo e pelo controle da empresa sobre o trabalhador. Ainda segundo o autor, o direito cooperativo, nesta perspectiva, destina-se: a estimular a função social da produção e a democratizá-la transferindo, sob a forma de apropriação coletiva dos bens de produção, a capacidade empresarial aos trabalhadores, antes restrita aos detentores do capital.

Na prática do cooperativismo, o foco acaba sendo maior na política do que no mercado. A Cooperativa valoriza a produção e os produtores e, esse fato em muitos casos representa a união de produtores não necessariamente com a melhor produtividade com o pagamento de matéria-prima muitas vezes em valores maiores que o praticado mercado, o que representa perda de competitividade (CARVALHO, 2007).

Este fator em muitos momentos representa que os cooperados podem não acompanhar a extensão da cadeia produtiva e as suas conseqüências socioeconômicas.

Algumas distorções também podem ser geradas a partir de fatores importantes como a questão doutrinária do cooperativismo. O propósito da inexistência do lucro pode promover a maximização do ganho isolado do produtor e não da cooperativa. Esta situação, típica de cooperativas, ocorre quando alguns associados têm a condição de tomar decisões a favor de um grupo e não do empreendimento como um todo, ou

quando o associado prefere transacionar o melhor resultado de sua produção com intermediários em detrimento de sua cooperativa (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000). Ainda segundo esses autores, os cooperados da realidade brasileira não necessariamente apresentam o devido preparo e a experiência para administrar um empreendimento, representada inclusive pela fragilidade contratual entre os associados e as cooperativas e por problemas de capitalização.

Corroborando com essas reflexões, Waack e Machado Filho (1999), afirmam que em cooperativas existe a dificuldade no processo de decisão por conta de questões políticas; a deficiência no processo de liderança: podendo ser do tipo polarizada e impermeável a tendências recentes de gestão, ou sem representatividade para conciliar a heterogeneidade de demandas dos cooperados. Os autores também afirmam que a falta de profissionalização pode ocorrer como consequência; e que todos esses fatores reunidos normalmente geram uma estrutura organizacional ineficiente com sistemas inadequados de controle, com pouco envolvimento no processo de decisão e com limitação de recursos.

Enfim, as cooperativas têm uma relação diferente com os fatores de produção, capital e trabalho, uma vez que a distribuição do resultado é proporcional à atividade de cada sócio. Por conta disso, as cooperativas vivem em constante tensão entre os princípios de cooperação e as necessidades de competição (GIMENES; GIMENES, 2006).

Por outro lado, também existem vantagens em relação às organizações particulares. Os maiores benefícios são a regulação do mercado, a inclusão social e a geração de renda.

Entre as vantagens apresentadas pelas cooperativas está também o potencial de integração do setor produtivo, em termos inclusive de assistência técnica e de acompanhamento dos produtores. Sendo muito comum a associação de empresas particulares a cooperativas em operações (SIEBERT; SCHWART; PRITCHARD, SEIDENBERG, 2000).

É importante observar o contexto sócio econômico em que as cooperativas estão inseridas.

Apontando o texto Zanelli, Borges Andrade, Bastos (2004), destaca-se que o estudo de ambientes ganhou importância quando a organização passou a ser vista como um sistema aberto e em constante troca com o ambiente. Isto também se aplica às cooperativas, organizações que não existem em um vácuo social e que se ligam aos processos sociais, econômicos, científicos, tecnológicos, políticos em dimensões locais, nacionais e globais.

Segundo ICA (2005) há consenso de que as atividades de cooperativas precisam ser revisadas. Porém há duas correntes: a que defende a melhoria nos modos padronizados de operação e a outra favorável à reestruturação. A melhoria das práticas envolveria o melhor treinamento de líderes eleitos, o desenvolvimento de políticas e contabilidades apropriadas, a redução da confiança no governo, o aprimoramento da aplicabilidade das finanças e a criação de mais oportunidades para jovens e mulheres. Já a reengenharia envolveria novas formas de redes: para a formação de capital, para reavaliação da estrutura e para a adaptação gerencial.

Entre as tendências do cooperativismo está a defesa pela associação com organizações que tenham as mesmas metas e objetivos; e o fortalecimento do vínculo com as suas comunidades, como resposta das cooperativas às pressões da globalização.

Nesse sentido, a OCB (2004) reforça, afirmando que o cooperativismo é parceiro de governos democráticos e está caminhando para intensificação da educação cooperativista, incentivo a intercooperação, profissionalização da gestão e responsabilidade social junto à comunidade.

Ainda como tendência do cooperativismo, tem-se a busca por referências internacionais que apresentem sucesso na solução de problemas ou na perspectiva de obtenção de margem de lucros maiores que garantam a sobrevivência das cooperativas. Neste movimento têm sido referenciados, por exemplo, os posicionamentos americano e canadense em literaturas correntes sobre o tema.

Em resposta a problemas como a relação dos associados e o direito de propriedade, entidades ligadas ao cooperativismo norte americano propuseram a Nova Geração de Cooperativas (NGC), definidas como uma forma organizacional que mantém os princípios doutrinários do cooperativismo, mas que apresentam uma nova

arquitetura organizacional com adaptações nos direitos de propriedade dos associados. (HARRIS; STEFANSON; FULTON, 1996).

No caso americano trata-se de cooperativas formadas com o objetivo de adicionar valor à produção dos associados, por meio de processamento e integração vertical. Ou seja, são criados incentivos para que os membros invistam na cooperativa na proporção de seu uso (CHADDAD, 2004).

Segundo Bialoskorki Neto (1999), as NGCs são orientadas para o mercado, obrigam a capitalização do negócio pelos cooperados, estipulam o exercício do direito de propriedade, apresentam planta de processamento e são concebidas com o tamanho definido para o ganho em escala; sendo que as mesmas podem ser transferidas ou alienadas e o pagamento a produtores deve respeitar os preços de mercado.

As tendências apontam também a necessidade e a crescente profissionalização das cooperativas, sendo um processo que envolve a adaptação de sua estrutura, da cultura organizacional, das finanças e das pessoas que fazem parte.

Segundo a OCB (2004), o próprio conceito de cooperativa vem sendo renovado, destacando a sua vocação empresarial e a importância de uma gestão profissional e participativa.

As particularidades das cooperativas sugerem que direcionamentos específicos tornam-se necessários na sua gestão global e de marketing. Para a viabilidade e implementação de gestão, entre as suas implicações estão as particularidades que são estudadas na seqüência.

2.1.2 A Estrutura e a Governança em Cooperativas

De acordo com a Unisol (2007), a estrutura organizacional é o molde legal que define como se darão as relações entre os cooperados, bem como as relações institucionais da cooperativa com os diversos atores da sociedade: outras cooperativas, empresas privadas, poder público, instituições públicas, entre outras.

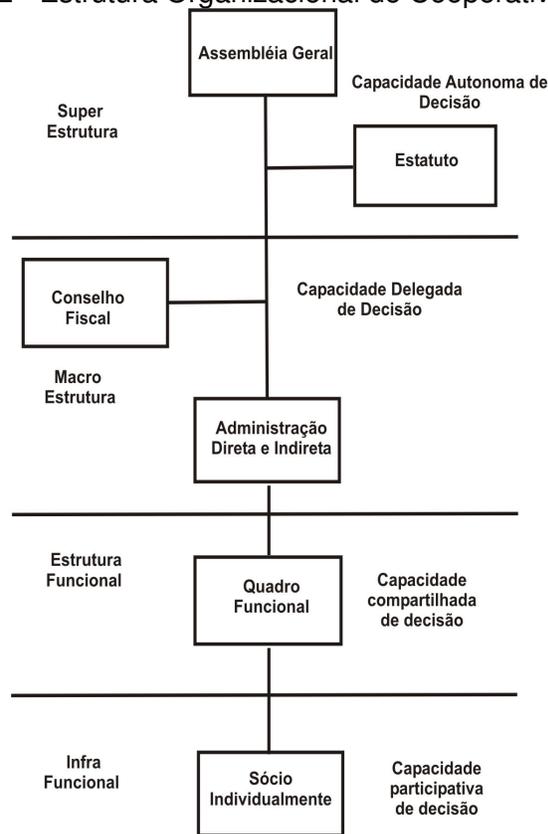
Segundo Schein (1982), a organização é um sistema complexo e aberto, em dinâmica interação com numerosos ambientes, que tenta atingir objetivos e executar tarefas em muitos níveis e variáveis graus de complexidade, evoluindo e

desenvolvendo-se à medida que a interação com um ambiente em modificação, obriga a novas adaptações internas.

As cooperativas são organizações que têm que sobreviver a ambientes em constante mudança. Porém, a arquitetura empresarial de cooperativas é baseada em uma fundamentação ideológica e doutrinária que gera benefícios para todos os associados independente da participação ou da fidelidade contratual de cada um deles isoladamente (BIALOSKORSKI NETO, 1999).

De acordo com Irion (1997, p.227), todas as cooperativas têm a mesma estrutura organizacional básica que pode ser dividida por setores hierarquizados. Cada setor se diferencia do outro em função do grau de participação dos associados e pelo poder de decisão de cada um. Ou seja, o poder de decisão de cada associado da cooperativa está relacionado com o setor hierarquizado da estrutura da organização. A figura 2 ilustra a estrutura organizacional descrita por Irion (1997).

Figura 2 - Estrutura Organizacional de Cooperativas



Fonte: Irion (1997, p.229).

De acordo com a Figura 2, o primeiro dos setores é a Superestrutura, considerado o ápice estrutural e se destaca por ser composta exclusivamente pelos sócios que dela participam ativamente. A Superestrutura detém todo o poder da cooperativa, considerada a capacidade autônoma, inclusive pela atribuição de responsabilidade de delegar, estabelecer atribuições e alçadas para os segmentos estruturais subjacentes. Os componentes da superestrutura utilizam como principais instrumentos para o exercício do poder: a Assembléia Geral e o Estatuto (IRION, 1997, p.231).

Com relação às Assembléias Gerais, trata-se do órgão supremo da sociedade cooperativa, dentro dos limites das leis e do estatuto da cooperativa, podendo deliberar sobre a cooperativa e os negócios desta, sendo que tais deliberações vinculam todos, em termos de responsabilidades e direitos, ainda que ausentes ou discordantes. É importante salientar a Assembléia Geral é a reunião dos cooperados para deliberarem juntos, através de procedimentos democráticos onde cada pessoa tem direito a debater, colocar propostas e a um voto, sobre quaisquer questões que os cooperadores julgarem relevantes (UNISOL, 2007).

As Assembléias Gerais, Ordinárias ou Extraordinárias garantem legalmente a democracia interna de uma cooperativa. As assembléias gerais ordinárias ocorrem obrigatoriamente nos primeiros três meses após o término do exercício social, onde o Conselho de Administração deve, entre outras coisas, relatar sobre a gestão, apresentar o balanço e o demonstrativo das sobras ou perdas apuradas, além do parecer do Conselho Fiscal. E as assembléias extraordinárias ocorrem sempre que necessário, podendo deliberar sobre quaisquer interesses da sociedade, mas, que tem por exclusiva competência deliberar sobre reformas no estatuto, fusão, incorporação ou desmembramento, mudança no objeto da sociedade, dissolução voluntária da sociedade e sobre a nomeação e as contas do liquidante (UNISOL, 2007).

O segundo setor da estrutura cooperativa é a Macroestrutura, que também é composta exclusivamente por associados, porém membros selecionados por processo seletivo ou designação. Por esse motivo, a participação dos associados é considerada indireta. O poder de decisão neste segundo setor origina-se na superestrutura, sendo a capacidade delegada que se reporta diretamente e responde de forma limitada aos

níveis por estabelecidos pelo primeiro setor. A superestrutura lhe atribui as funções administrativas e fiscalizadoras, exercidas respectivamente pelos Conselhos Administrativo e fiscal (IRION, 1997, p.249).

De acordo com a Unisol (2007) para compor o Conselho de Administração ou Diretoria, a lei 5764-71, que regulamenta as cooperativas, determina que os membros sejam eleitos dentre os cooperados através da Assembléia Geral, com mandato nunca superior a quatro anos e com a renovação obrigatória de no mínimo 1/3 (um terço) por eleição. O Conselho de Administração é responsável pela execução de atividades como as administrações financeiras e do fundo de reserva, negociação de contratos, divulgação e venda de produtos e/ou serviços, negociações de compra: de matérias primas, materiais de apoio, entre outros. Por sua vez, o Conselho Fiscal, é responsável por fiscalizar a administração em suas ações e contratos. Sendo que a lei também determina que seja composto pela eleição, dentre os cooperados, com o mesmo período de mandato (IRION, 1997).

O terceiro setor tem natureza operacional e é denominado Estrutura funcional. As funções são distribuídas de acordo com demandas técnicas. A sua composição não é obrigatoriamente constituída por cooperados. Ainda de acordo com o autor, na maioria das cooperativas, a estrutura funcional é formada por profissionais não cooperados que mantêm vínculo de natureza trabalhista com a sociedade. No terceiro setor da cooperativa, a estrutura funcional não tem poder autônomo de decisão e sua capacidade de decidir é compartilhada com a administração, seja no conjunto ou com os componentes responsáveis (IRION, 1997, p.265).

O quarto setor é a Infra-estrutura composta por associados de maneira isolada. Deste setor provem os negócios da cooperativa oriundos dos sócios na qualidade de produtores, fornecedores ou consumidores dos bens e serviços cooperativados. Com relação ao quarto setor - o da infra-estrutura, o associado isolado só exerce poder de decisão, ou seja, a sua capacidade participativa, quando integra alguma das estruturas superiores (IRION, 1997, p.271).

Na estrutura organizacional cooperativa há uma distorção com relação ao poder, conforme se afere da teoria de Barzel (1989) a cerca do direito de propriedade e o

pensamento de Bialoskorski Neto (1999) sobre a situação das cooperativas sobre este exercício.

Barzel (1989) apresenta direito de propriedade de uma empresa como a faculdade de consumir, obter rendimentos ou alienar algum determinado ativo sobre a mesma.

No caso de cooperativas significa a possibilidade de utilizar os benefícios da organização para a apropriação dos resultados das operações e da liberdade de converter esses ativos em unidades monetárias (BIALOSKORSKI NETO, 1999).

Desta forma, o direito de propriedade sobre uma organização empresarial é aquele que outorga ao proprietário a possibilidade de usar os benefícios oriundos desta organização de pleno direito, de obter ao final do processo produtivo a apropriação dos resultados (ZYLBERSZTAJN, 1996; FARINA, 1996 apud MARTINS *et al*, 2004).

Bialoskorski Neto (1999), por sua vez, destaca que os empreendimentos cooperativados surgem quando há a união de agentes econômicos com mesmo objetivos, gerando o direito de uso dos serviços prestados pela cooperativa. Ainda segundo o autor, como a cooperativa é um bem comum do grupo social e não há divisão clara entre propriedade e o controle, esta empresa é induzida para uma situação em que o direito fica distante de quem não participa diretamente do controle e da gestão.

Segundo Martins *et al* (2004, p.25), quanto menos sólido for o direito de propriedade, menor é a possibilidade de implantação ou desenvolvimento de avanços tecnológicos em uma empresa. Isso afeta os custos de produção e os custos de monitoramento e negociação. Entendem-se como custos de produção, àqueles necessários à transformação de insumos em produtos e estão diretamente ligados à tecnologia disponível.

Os custos de negociação são àqueles associados ao estabelecimento de normas e culturas favoráveis ao comprometimento de cooperados (MARTINS *et al*, 2004). Ou numa definição mais ampla, os custos de transação, teorizados por Coase, que lhe renderam o prêmio Nobel da Economia em 1991, dizem respeito aos custos de negociação para alocação de recursos na economia e para a garantia do cumprimento

de acordos e contratos; e que precisam ser considerados (INSTITUT RONALD COASE, 2007).

Esta situação de conflito do exercício do direito de propriedade pode gerar duas distorções: 1) o favorecimento de determinado grupo dentro da coalização de interesses e 2) a procura por outras vias de transação em detrimento da cooperativa exercida por aqueles que tiveram seus direitos expropriados. Na realidade brasileira, a distribuição de sobras acaba por não ocorrer ou ter controle dificultado (BIALORKORSKI NETO, 1999).

Martins *et al* (2004, p.31) ainda detalham mais essa situação:

De um modo geral, o direito de propriedade nas cooperativas não é algo claro na mente de seus associados; as cotas-partes não têm valor de mercado porque não podem ser negociados, os poderes de decisão são absolutamente igualitários e a distribuição dos resultados do empreendimento não é totalmente claro. A tendência geral dos associados, portanto, é pressionar as cooperativas por preços de leite o mais elevado possível, o que reduz a disponibilidade de capital de giro da organização e força a gestão a centrar seus esforços somente no curto prazo. Além do mais, grande parte dos associados não se sentem estimulados a participar do dia-a-dia das cooperativas, ou seja, não se sentem donos dos seus negócios.

Reforçando esse argumento, Barroso (2001) afirma que depois de um tempo, as cooperativas passam a sentir a redução da identidade de cooperativa, com o aumento da heterogeneidade dos seus membros, redução do senso de propriedade, refletindo negativamente nos resultados financeiros.

Na opinião de Bialoskorski Neto (1999) não há incentivos para que as cooperativas possam se capitalizar, crescer e tender a uma situação de eficiência econômica e ainda conservem nos seus quadros os associados mais eficientes em produção e qualidade.

Bialoskorski Neto (1999) afirma que as cooperativas não são tributadas quanto à renda porque esta não existe na sua concepção, já que a repartição se dá proporcionalmente a atividade de cada associado e não ao capital. Bialoskorski Neto (1997) diz que esta forma particular de organização pode fazer com que estas empresas maximizem os serviços aos associados e não os resultados da operação. Um sistema desse tipo oferece condições de governança híbrida.

Por esta razão, dentre os elementos da gestão, a governança assume papel destacado. A eleição de dirigentes é realizada tendo bases propostas. Cada eleição pode gerar mudança no rumo estratégico da organização, pode acontecer também o inverso com a perpetuação de líderes e de propostas por causa do vínculo aos interesses da diretoria (DONIAK, 2002).

A mudança de ambiente, determinada pela atuação do Governo e por mudanças derivadas das instituições formais e informais, precisa ser incorporada pela estrutura de governança das cooperativas, para que haja uma redução nos custos de produção e de transação, e assim interferir favoravelmente no seu desempenho (MARTINS *et al*, 2004).

Pela tendência do cooperativismo no mercado global, o monitoramento da estrutura da cooperativa sugere-se seguir o princípio da Governança corporativa ética, uma vez que poucos investidores estão dispostos a participarem de negócios sem processo decisório ágil e transparente (WAACK; MACHADO FILHO, 1999).

A Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão (SIFFERT FILHO, 1998).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2006), a Governança corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/ Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas da Governança têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

De acordo com Grun (2003) o modelo de governança corporativa predica a transparência contábil das empresas e o respeito dos direitos dos acionistas minoritários.

O IBGC (2006) afirma que na teoria econômica tradicional, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado *conflito de agência*, ocasionado a partir da separação entre a propriedade e a gestão empresarial, quando o titular delega a um agente o poder de decisão sobre sua propriedade e esse apresenta interesses desalinhados com o do titular. Sob a perspectiva da teoria da agência, a preocupação maior da governança corporativa é criar mecanismos eficientes como sistemas de monitoramento e incentivos, para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas (IBGC, 2006).

Transpondo essa teoria para as cooperativas, depura-se que as organizações cooperativas mundiais bem posicionadas no mercado optaram pela separação entre propriedade e controle através das boas práticas de governança tendo como princípios norteadores: a transparência, a prestação de contas e a equidade. Para que isso seja possível, como em qualquer empresa, é necessário que os representantes dos proprietários do capital exerçam seu papel na organização de estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão; e escolher a auditoria independente com profissionais qualificados para o cargo e que exerçam, de fato, sua função legal (CHADDAD, 2004). Sem essa competência, as empresas podem sofrer de abusos de poder, erros estratégicos ou fraudes, como qualquer outra (IBGC, 2006).

Por meio de voto e mecanismos de reprodução, os associados elegem representantes que formam o Conselho de Administração, a Diretoria que exerce a função de delinear a missão da cooperativa, o seu plano estratégico e avaliam o desempenho do gerente geral. Ou seja, o conselho de administração participa de todas as decisões estratégicas, mas não administra o dia-a-dia da cooperativa. A vantagem deste sistema é a profissionalização da gerência; a desvantagem é a inclusão da preocupação com o controle para evitar o conflito de agência (MARTINS *et al*, 2004).

Assim, segundo Bialoskorski Neto (1998), a governança pode ser entendida como uma forma de coordenação em que a organização minimiza os *custos de transação* em determinado ambiente institucional propiciando maior eficiência econômica. Uma medida importante na estrutura de governança das cooperativas é o monitoramento da fidelidade nas transações entre o associado e a cooperativa, com o

objetivo de incentivar o associado a participar dos negócios da empresa e reduzir os oportunismos contratuais. Assim, estabelece-se a situação de cooperação entre os agentes econômicos, fundamentando-se o empreendimento cooperativo nesta base.

A governança em uma organização cooperativa também pressupõe a instituição de um sistema de eliminação ágil dos associados que não cooperem com o empreendimento coletivo ou daqueles que intentem lesar a empresa. A governança também propicia o estabelecimento de um sistema participativo de tomada de decisão que obrigue o cooperado, sistematicamente por meio de comitês, a se responsabilizar pelos principais atos de gestão da cooperativa, fazendo com que, deste modo, ele seja co-responsável pelas estratégias de sua organização (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

Entre as já mencionadas vantagens das boas práticas que vão além da inibição de fraudes, de violação à lei e do cometimento de crimes, está a atratividade a investidores, conquistada com a transmissão de uma imagem mais positiva, aumentando por consequência o seu valor no mercado, além de tornar as organizações mais eficientes, competitivas e suscetíveis a tomar as melhores decisões (COIMBRA, 2007). Pressupõe-se, portanto, que a prática transparente da governança em cooperativas possibilita o direcionamento para a construção de uma identidade e de capital reputacional, como parte de execução de uma gestão estratégica de marketing.

Assim como em outros setores da economia, a melhoria dos padrões de governança das cooperativas está se tornando uma prioridade e o assunto está sendo crescentemente debatido entre os participantes do setor. A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) tem se posicionado como fundamental na liderança deste processo, procurando conduzir suas atividades de forma que o setor tenha uma contribuição cada vez maior na economia brasileira.

Também fazendo parte da construção identidade da cooperativa tem-se a sua cultura, que será estudada no próximo item.

2.1.3 Cultura Organizacional de Cooperativas e Responsabilidade Social

A concepção de cultura - normas, valores e pressupostos compartilhados – é considerada importante para compreender como as organizações funcionam, conforme explica Schein (1996), ao afirmar que o cenário mundial atual obriga as organizações a

transacionarem com diferentes culturas e a se adaptarem a rápidas mudanças. Assim, segundo este autor, tornou-se necessário um entendimento do indivíduo que leve em conta seu meio cultural de origem e que considere as forças de coesão ou conflito presentes nos seus grupos. Decifrar os padrões culturais ajuda a prever ou explicar comportamentos.

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se então que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos (PIRES; MACEDO, 2006).

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (SCHEIN, 1992 apud CASTELLANI; REINHARD; ZWICKER, 1998).

A cultura organizacional é tanto o produto da adoção de determinados modos de organização e de gestão do trabalho, como também a manifestação de um conjunto de comportamentos socialmente adquiridos e partilhados que orientam o modo de levar a vida, sustentam a unidade do grupo, revelam o significado do universo simbólico e os valores existentes e não estão desvinculados de estruturas e padrões sócio-culturais mais amplos (FLEURY, 1989 apud SCOPINHO; MARTINS, 2003).

Continuando nesta linha, na prática, apreender a cultura organizacional significa observar, continuamente, a dinâmica do relacionamento entre os aspectos objetivos (técnicos) e subjetivos (sócio-culturais), na busca da compreensão dos elementos simbólicos que possam subsidiar um programa de desenvolvimento organizacional adequado às necessidades dos cooperados (FLEURY, 1989 apud SCOPINHO; MARTINS, 2003).

E ainda, a Cultura Organizacional é representada por hábitos e costumes mantidos e praticados pela organização independente de sua concepção orgânica, seja

ela formal ou informal. A cultura organizacional reflete o espelho gerencial da cooperativa. Não se trata de ter-se uma tipologia padrão melhor ou pior. Trata-se de um processo emanado pela cúpula da cooperativa, o qual, invariavelmente, vai refletir nos atos e práticas dos demais cooperados (SILVEIRA, 1999).

Segundo a *Administrative Science Quartely* (1983) apud Motta (2001), depura-se que toda organização tem uma cultura, que é uma variável do sistema organizacional, e representa valores, ritos, mitos, modelos de comportamentos que visam a orientação e o controle dos indivíduos.

Nas organizações cooperativas, a cultura organizacional está associada à doutrina cooperativista.

Segundo Ferreira (2004) a doutrina é um conjunto de princípios que servem de base a um sistema filosófico, científico entre outros. Segundo Irion (1997, p.46, 54 e 55), os princípios cooperativistas são constituídos por idéias gerais que servem de base para a formulação da doutrina e de valores que são permanentes: democracia, liberdade, equidade, solidariedade e justiça social. Os princípios interpretam os valores e formam o elo entre a teoria e a prática cooperativista.

Ainda de acordo com Irion (1997), os princípios do cooperativismo são mutáveis e perenes. A doutrina cooperativista necessita de criatividade e adaptação ao tempo e o espaço, uma vez que em cada época e em cada região as necessidades são peculiares. A extensão do cooperativismo no mundo deu lugar a diferentes interpretações dos princípios ajustados a cada realidade. Por essa razão a ACI (1992) desenvolveu os princípios cooperativos universais e os princípios específicos e secundários.

A natureza dos princípios cooperativistas sinaliza que o conceito de cultura organizacional de uma cooperativa pode ser aproximado ao de uma empresa responsável socialmente conforme a definição de Machado Filho e Zilbersztajn (2002): são organizações que exercem atividades de negócios que incorporam benefícios juntamente com os ganhos econômicos que a empresa busca.

O conceito de responsabilidade social ainda é mais detalhado por Almeida apud Melo Neto e Fróes (1999):

Responsabilidade social corporativa é o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo.

O contexto institucional é que balizará em cada situação, a natureza, o grau, o tipo de conduta responsável que a empresa manifestará mantendo sua função básica de gerar valor para seus cooperados (DIENHART, 2000).

Fombrun (2000) apud Machado Filho e Zilbersztajn (2002) afirma que a atividade socialmente responsável ajuda à empresa a reforçar sua ligação com a comunidade local e com os empregados.

A atuação da cooperativa desde a sua origem e nos dias de hoje com a associação enfatizada ao crescente papel de organização socialmente responsável alicerça o capital reputacional das cooperativas e pode oferecer maior visibilidade no mercado.

A construção de capital reputacional melhora a habilidade de negociar contratos, além de, em certas circunstâncias, propiciar preços *premium* para produtos e menores custos de capital (FOMBRUN (2000) apud MACHADO FILHO; ZILBERSZTAJN (2002)). A Figura 3 ilustra o processo de criação de valor a partir de ações socialmente responsáveis.

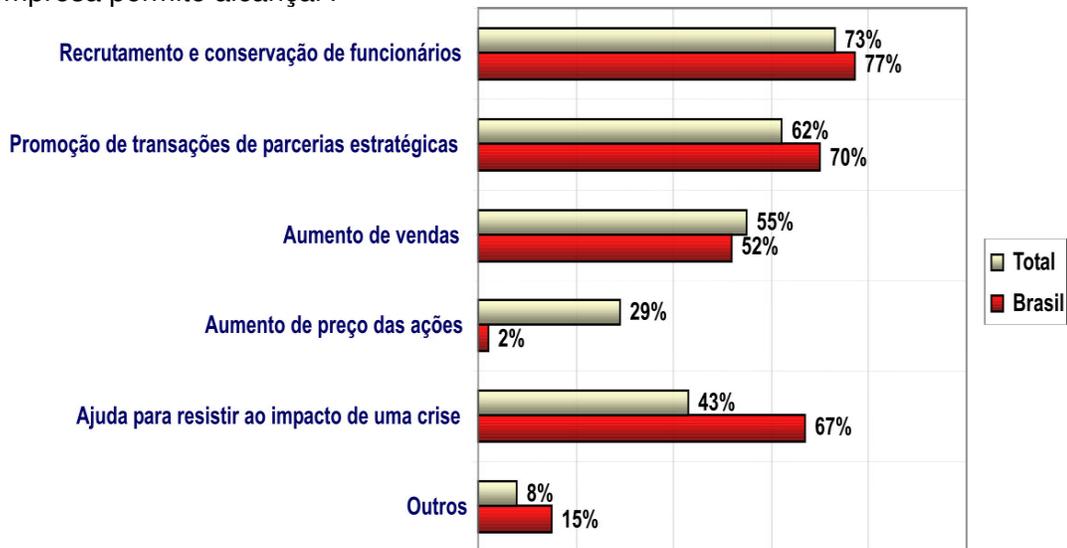
Figura 3 - Modelo de criação de valor a partir de ações de responsabilidade social



Fonte: Fombrun (2000) apud Machado Filho e Zilbersztajn (2002)

Segundo Martos em apresentação para o Instituto Ethos (2004), pesquisas sugerem ainda que a boa reputação resulta da ampliação da expectativa do cliente e influencia na lealdade do consumidor. Ou seja, os estudos têm sugerido que a reputação corporativa é um valioso ativo, ainda que intangível, que impacta diretamente inclusive nos valores tangíveis da organização. A Figura 4 ilustra que há um significativo número de empresas interessadas em serem percebidas pelo mercado e pela sociedade como socialmente responsável por conta dos resultados positivos gerados pela reputação.

Figura 4 - Quais são os três objetivos de negócios mais importantes que a reputação da empresa permite alcançar?



Fonte: Hill e Knowlton apud Martos (2005).

As cooperativas têm como princípio gerar benefícios sociais que alicerçam a sua identidade, valores e cultura. Existem casos de cooperativas que conduzem a sua cultura organizacional integrando a produção – e o seu compromisso com produtores, com o mercado.

A Cooperativa *Arla-Foods*, localizada na Escandinávia, se auto define como uma cooperativa que não pode ficar presa aos modelos que deram certo no passado, mas que não se sustentam no presente. Esta organização conduz o cooperativismo em novas bases e está focalizada no mercado para cumprir o seu papel de contribuir com o bem estar dos cooperados (MARTINS *et al*, 2004).

A Cooperativa *Dairy Farmers of América* (DFA) trabalha na manutenção da reputação de retornar aos cooperados os ganhos líquidos obtidos para viabilizar a confiança na cooperativa e a obtenção de recursos financeiros para novos investimentos a um menor custo (MARTINS *et al*, 2004).

Estes exemplos ilustram cooperativas estrategicamente geridas como organizações socialmente responsáveis que conquistaram mais um valor intangível favorável para a sua sobrevivência no mercado (MARTINS *et al*, 2004).

As cooperativas em geral apresentam de certa maneira dupla finalidade – econômica e social (ARAGÃO, 2005).

Combinando as aferições sobre experiências de cooperativas internacionais com a pesquisa sobre cultura organizacional em *ONGs* realizada por Santos (2004) depura-se que a cultura organizacional de cooperativas reflete um conflito de identidade. Esse conflito é representado pelo dilema vivido pelas organizações cooperativas na tentativa de construir e manter uma identidade forte, alicerçada em crenças e valores que tornam a singular em termos de organização; voltado para o social, em contraposição com a desconstrução desta identidade, imposta pelo mercado e pelas práticas de gestão competitivas. Ou seja, para se sustentarem, as cooperativas vão se transformando em centros de resultados que devem combinar a redução de custos, profissionalização e utilização de ferramentas de gestão, ao mesmo tempo, que geram benefícios para os seus membros.

Esta é uma orientação estratégica que deve ser seguida e incorporada na rotina da gestão de marketing de cooperativas.

Na seqüência deste estudo apresentam-se alguns dos principais efeitos destas particularidades nas finanças das cooperativas.

2.1.4 Finanças em Cooperativas

Segundo Silveira (2007), na administração financeira de uma instituição, qualquer que seja o grau de complexidade de suas operações ou a abrangência de sua atuação, três conceitos básicos determinam o sucesso ou fracasso de uma gestão financeira: O planejamento financeiro das operações; o acompanhamento dos eventos

que resultem em entrada ou desembolso de recursos; e a transparência nas operações visando à legitimidade dos atos.

Transpondo o conceito para cooperativas tem-se que a capitalização se dá via admissão de associados, pela subscrição de quotas-partes de capital, geralmente proporcional à renda de cada cooperado integralizando no mesmo ano ou por determinado período. Uma outra forma é a captação de recursos próprios pela apropriação de sobras líquidas (LAUCHNER, 1984 apud GIMENES; GIMENES, 2004).

As sobras e as perdas constituem o resultado das atividades do ano de uma cooperativa, sendo que nada têm a ver com o dinheiro em caixa no fim do ano. Para calculá-las é necessário realizar um Balanço Patrimonial. Assim, se a cooperativa fechou o ano com receitas maiores do que as despesas do ano anterior - teve sobras. Fechou-se o ano com receitas menores do que as despesas, teve perdas. As sobras ou as perdas devem ser distribuídas ou rateadas segundo a lei, conforme o trabalho de cada cooperado com a cooperativa. Para isso, deve haver um registro de horas trabalhadas no caso de cooperativa de produção, ou de mercadorias comercializadas por cada trabalhador, no caso de cooperativas de comercialização. Entretanto, isto não significa que alguém vai ter rendimentos, pois antes disso deve ser realizada a atualização patrimonial, ajustando o valor das quotas partes. Somente depois disto é que os cooperados podem decidir, coletiva e/ou individualmente, se ficarão com seu saldo ou reinvestir na cooperativa, adquirindo mais quotas (UNISOL, 2007).

O modelo atual da estrutura das cooperativas não contempla suas demandas de capitalização. Segundo Bialoskorski Neto (1999), as cooperativas precisam de fontes alternativas e não apenas dos recursos provenientes de cooperados, do sistema bancário ou dos resultados do empreendimento. É necessário buscar nova forma de captação de recursos no mercado de capitais, por meio de colocação de títulos ou na abertura de capital das empresas cooperativas. O autor defende essa experiência, citando o caso da *Saskatchewan da Wheat Pool*, cooperativa agroindustrial canadense que manteve o princípio igualitário de "cada homem, um único voto", transformando as quotas - partes em ações ordinárias com direito a voto, orientadas de maneira igualitária somente para os associados, e orientando ações preferenciais sem direito a voto, mas

com direito a resultados, para o mercado de capitais e investidores comuns. Esta forma permite, quando a cooperativa apresenta resultados, a valorização de suas ações.

Porém, a abertura para o capital externo não deve descumprir o princípio da Autonomia e Independência e assim, os acordos externos devem assegurar o controle democrático pelos seus membros e manter a autonomia da cooperativa (OCB, 2004).

Os cooperados também podem ser premiados por sua fidelidade com ações preferenciais, recebendo os resultados de direito toda vez que sua empresa tenha bom desempenho (BIALOSKORSKI NETO, 1999).

Isto faz com que cooperados e investidores tenham interesses diretos na gestão da cooperativa. Porém, são necessários a mudança na legislação e o incremento do controle para que o mercado participe intensamente desse processo.

Outra ação seria a implementação de auditorias periódicas na organização, contemplando não só os índices financeiros, mas também o desempenho social e a desenvoltura nos mercados da empresa cooperativa. O conselho fiscal seria capacitado para acompanhar os trabalhos de monitoramento, sendo seu co-responsável, inclusive como instância de desenvolvimento de um programa permanente de monitoramento e controle da empresa cooperativada, contando com a eventual contratação de profissionais que exerceriam as funções de assessores do conselho fiscal e de ouvidores para os associados. Todo trabalho de monitoramento deve ser balizado por um planejamento estratégico. Estas ações devem ser complementadas com uma forma diferente de distribuição de direitos de propriedade dentro da cooperativa. Isto é, a apresentação de possibilidade com transações com títulos financeiros que representem parcela das quotas partes da cooperativa. Desta forma, a participação do associado nos negócios da empresa teria uma valoração importante e a quota-parte representaria uma reserva de valor.

As finanças de cooperativas apresentam desafios: o endividamento, associado à baixa capacidade de encargos financeiros fixos pelas sobras operacionais produz desequilíbrio financeiro, comprometendo o retorno do capital investido pelos associados e reforça-se a necessidade a novas alternativas e financiamento para o setor (GIMENES; GIMENES, 2004).

Do raciocínio desses autores, depura-se que a conquista de um capital reputacional, um valor intangível, amenizaria problemas de governança financeira e de captação de recursos de terceiros devido ao insucesso de várias cooperativas. E ainda abriria perspectiva para o quadro de insolvência que sinaliza ao mercado que a cooperativa é um cliente de alto risco de crédito que provoca a cobrança de juros mais altos e garantias (MARTINS *et al*, 2004).

Durante a última década, as cooperativas de lácteos, ao ficarem mais expostas à competição, buscaram novos mecanismos de capitalização a fim de investir e voltar a crescer. Um estudo recente de Chaddad e Cook (2003) apud Martins *et al* (2004) descreve novos modelos de capitalização que alteram a estrutura de propriedade das cooperativas tradicionais:

a) Cooperativas de investimento proporcional: todo capital próprio da empresa é aportado por associados, não apenas por taxa de adesão, mas também por retenções de capital em proporção ao volume de leite do cooperado.

b) Cooperativa com associados - investidores: a cooperativa emite unidades de participação aos produtores, que dão direito à distribuição dos lucros gerados pela cooperativa.

c) Cooperativa de nova geração: criação de incentivos para que os membros invistam na proporção de seu uso e direitos de votos proporcionais aos títulos de entrega.

d) Aporte de capital em entidade externa: acesso a capital de investidores externos aportados em uma entidade separada da cooperativa.

e) Cooperativa com títulos de investimento: introdução do capital de investidores externos diretamente na cooperativa por meio de ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais.

Para conduzir as finanças de cooperativas para a aplicabilidade da gestão de marketing, além da previsão de investimentos para o seu posicionamento estratégico no mercado no planejamento global como forma de construir o capital reputacional, é fundamental também quantificar o valor dos principais ativos intangíveis da empresa como, por exemplo, o valor do cliente e da percepção da marca (REIBSTEIN, 2004).

A percepção destas particularidades exige de cooperados e gestores uma sensibilidade profissional distinta que é detalhada na seqüência.

2.1.5 Gestão de pessoas: Competências e Habilidades de cooperados-gestores e de profissionais contratados de Cooperativas

Segundo Williamson (1989 apud MARTINS *et al*, 2004) são inerentes ao homem, algumas características que afetam as organizações, como: as incapacidades de administrar todas as informações para a tomada de decisões e de prever todos os acontecimentos que estão por vir; diferentes agentes têm níveis diferentes de informações entre si e o auto-interesse que leva ao homem a comportamentos oportunistas. Além disso, existe a necessidade de se investir em ativos para que seja possível o processo de produção.

O mundo está caminhando para um declínio inevitável dos níveis de emprego e para uma redução da força de trabalho, é o que afirma Rifkin (1996), que completa teorizando que o desenvolvimento tecnológico ocasionou a terceira revolução industrial e permitiu mudanças no processo produtivo e organizacional da produção, provocando a eliminação dos empregos. O declínio da força de trabalho global é registrado na indústria, na agricultura e no setor de serviços.

De acordo com Catani, Oliveira e Dourado (2006), a problemática do conhecimento e da formação profissional face ao processo de reestruturação produtiva do capitalismo global possui destaque nas discussões contemporâneas. Fazendo parte dessas análises, ocorrem esforços no sentido de compreender as transformações no mundo do trabalho e, conseqüentemente, a sua atuação nos processos de produção, de organização e de formação profissional.

Pode-se estender o pensamento desses autores na medida que a atividade em cooperativas está associado à formação de profissionais dinâmicos e adaptáveis às rápidas mudanças no mundo do trabalho e às demandas do mercado.

As organizações estão em patamares diferentes e a atualidade é regida pela tecnologia e a imprevisibilidade. As habilidades para essas mudanças são a inovação, administração do risco e a interdependência. As novas gerações procuram ambientes

onde a as pessoas são incentivadas a ter idéias inovadoras e pensamento provocador (GOBÉ, 2002).

Transpondo esse pensamento para a realidade de cooperativas, este tipo de organização pode ser convergido para esse ambiente organizacional descrito.

O sucesso da organização depende do desempenho humano, por essa razão, ela desenvolve e organiza formas de atuação sobre o comportamento, convencionando esta atividade em gestão de pessoas. Dessa forma, o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho. Por sua vez, os Princípios, estratégias e práticas ou processos de gestão são mecanismos utilizados para implementar diretrizes e orientar os estilos de atuação dos gestores (FISCHER, 2002).

Assim, a estratégia determina a estrutura organizacional e condiciona a qualificação das pessoas à definição de sistemas de informação gerencial e o estilo administrativo (ARAGÃO, 2005).

Corroborando com esta concepção, Wether, Davis, Lee-Grosselin (1985) afirmam que as pessoas são os elementos comuns a todas as organizações, e são elas que criam objetivos, inovações e as razões pelas quais as organizações existem. O objetivo da gestão de pessoas é fornecer para a organização mão de obra qualificada através do trabalho de selecionar, desenvolver e conservar as pessoas necessárias. Para isso são determinados e difundidos os objetivos da organização a serem atingidos.

Os fatores condicionantes do modelo de gestão, segundo Fischer (2002) podem ser divididos em fatores internos e externos.

Os fatores internos são: a) Tecnologia: padrão de máquinas confere nível de expectativa ao funcionário; b) Estratégia de organização dos trabalhos: gestão de pessoas e de trabalho para determinar o padrão de desempenho; c) Cultura Organizacional que interfere e influencia no modelo de gestão que são refletidos, reproduzidos e legitimados pelo gestor de pessoas como características culturais das organizações.

Os fatores externos são: a cultura de trabalho da sociedade, a legislação trabalhista e o papel conferido ao Estado e demais agentes que atuam nas relações de trabalho.

A gestão de pessoas sempre esteve se moldando aos fenômenos históricos sociais. A Globalização, as mudanças da cadeia de valor para a competitividade, a obtenção da lucratividade entre custo e crescimento, o foco na capacidade e a tecnologia nas organizações ampliaram a necessidade de atrair, reter e mensurar a competência e o capital intelectual. Dessa forma, foram ampliados os papéis dos gestores de pessoas que envolvem: a compreensão da capacidade organizacional como essência da competitividade, a participação no processo de conceber organizações competitivas; a percepção das implicações organizacionais dos desafios competitivos e a dedicação de tempo à capacidade organizacional (ULRICH, 2001).

O princípio do enquadramento estratégico da gestão de pessoas é apresentado pela relação entre a satisfação dos clientes e das pessoas que trabalham na organização. A satisfação dos funcionários é medida pelos salários, capacidade da empresa empregar e reter talentos para a exigência das funções. O equilíbrio dessas relações caracteriza a criação de condições favoráveis para a fidelização de clientes, juntamente com outros fatores como eficiências comerciais e tecnológicas (MEIGNANT, 2000).

Nas organizações cooperativas acontece um fenômeno semelhante aos das empresas familiares onde, segundo Brenes, Madrigal e Molina-Navarro (2006), existe a preocupação em dar suporte aos cooperados como um sustento incondicional; a gestão de pessoas se torna mais complexa, uma vez que há interferência dos cooperados na ocupação de cargos e nos salários. Este fator aumenta a importância da participação de pessoas externas ao núcleo de cooperados para que haja uma gestão isenta.

Além dos colaboradores tradicionais, a cooperativa precisa gerir a participação dos cooperados.

A formação do contingente de associados segue o 1º princípio do cooperativismo, de adesão livre e voluntária, ou seja, as cooperativas são organizações voluntárias abertas a pessoas aptas a utilizar os seus serviços e a assumir as responsabilidades como membros (OCB, 2004).

Porém, a questão da fidelidade do cooperado se tornou um problema entre as organizações cooperativas e a busca pela adoção de políticas de fidelização é uma constante. Os objetivos são o aumento da utilização dos serviços dos cooperados, a participação na governança da cooperativa e na sua capitalização. No passado, os produtores participavam da cooperativa por não ter outra opção ou por razões ideológicas, pelo fato da cooperativa ser uma organização democrática e sem fins lucrativos (MARTINS *et al*, 2004).

A discussão de empreendimentos cooperativos envolve questões como: a) a gestão sob a ótica da eficiência empresarial em ambiente internacional; b) a auto-gestão do sistema cooperativista tendo como meta o acompanhamento e o monitoramento; e c) o financiamento e a capitalização da empresa, sejam por bancos cooperativos, abertura de capitais a terceiros ou por alianças estratégicas (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

De acordo com Mc Intyre e Silva (2002), é a partir da competência dos dirigentes que ocorre a criação das condições que permitem aos membros da cooperativa integrar seus objetivos pessoais aos do empreendimento. Ainda segundo os autores, o principal desafio é pautar o estilo de gestão e de liderança aos princípios do cooperativismo, sem descuidar dos resultados econômicos e sociais. Com relação ao profissional gestor de pessoas, é necessário dominar os trabalhos operacionais e estratégicos. As metas deste profissional são: ser parceiro empresarial; definir parceiros em termo de valor para a empresa; distinguir a participação dos clientes entre a corrente e a desejada (VASCONCELOS, 2002).

Acatando a análise de Nascimento (2000), pressupõe-se que as particularidades das organizações cooperativas demandam profissionais com conhecimento de filosofia, técnicas gerenciais, de economia e de marketing, mas que sejam aplicados ao quadro social e não apenas para competir no mercado. Nas cooperativas a motivação não é o lucro da empresa e sim o lucro dos proprietários. A profissionalização nas cooperativas é necessária, mas não é sinônimo unicamente de conhecimento técnico. A identidade, a responsabilidade e o compromisso com a causa do cooperativismo são qualidades que devem ser encontradas tanto em profissionais contratados quanto em cooperados.

Campos (2007) ao comentar o modelo proposto por Larsson (1998) para a aprendizagem interorganizacional, afirma que quanto maiores os esforços integrativos existentes na organização, maior será a colaboração entre os membros. E quanto maiores os esforços distributivos, maior será a competição. Ainda complementa: as estratégias de colaboração e de competição são altamente agressivas, sendo que a estratégia de competição possui baixa receptividade em adquirir novos conhecimentos. A conclusão que se chega é que a estratégia de cooperação negligencia a estratégia de apropriação do conhecimento, enquanto que a estratégia de competição negligencia a dimensão integrativa de desenvolvimento do conhecimento. Por essa razão, é defendida a estratégia de compromisso que é um meio termo entre as estratégias apresentadas.

O desafio do gestor de cooperativas seja qual for o segmento hierárquico da organização em que esteja inserido, é corroborar com a integração da cadeia produtiva da organização cooperativista. O esforço de gerir uma cooperativa passa pelos esforços de se comunicar e de se relacionar permanentemente com os principais públicos para garantir o funcionamento da organização e a sua sobrevivência no mercado (MC INTYRE; SILVA, 2002).

O gestor de pessoas deve orientar treinamento para os conselhos: fiscal e o de administração. Neste sentido, destaca-se o apoio suplementar que cabe ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo (SESCOOP), vinculado à Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). O SESCOOP Nacional está organizado administrativamente da seguinte forma: Administração Central: composta por um Conselho Nacional, Conselho Fiscal, Diretoria Executiva e Superintendências. As Administrações Estaduais estão estruturadas em Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Superintendência (OCB/MS, 2007).

Levanta-se também a questão dos cooperados/trabalhadores. Em um primeiro momento, quando o desemprego torna-se uma constante cruel na vida do desempregado, ele, ao associar-se à cooperativa deseja prioritariamente atender as necessidades básicas da família. Porém, com o passar dos meses, ao dar-se conta que por ser empreendedor, não tem direito a fundo de garantia, férias, décimo terceiro e demais direitos trabalhistas assegurados na Constituição brasileira, torna-se comum a

apatia. Para tanto, se tornou imperiosa a adoção de ações que considerem a utilização de critério rigoroso para a criação de Cooperativas agroindustriais, principalmente no que concerne aos seus dirigentes/fundadores e, simultaneamente, no esclarecimento a futuros cooperados acerca da tipologia organizacional de que irão fazer parte (SANTOS; XAVIER; MACHADO E COSTA, 2006).

Outro ponto discutido especificamente nesta pesquisa, voltado para a gestão de marketing em cooperativas diz respeito sobre quem deve realizar esta atribuição. A resposta dada por Kotler apud Drucker (2002) é que o responsável deve ser o executivo principal da organização porque o marketing está atrelado a alguém que o compreenda e o dissemine na empresa, sempre que se tratar de instituições sem fins lucrativos.

Kotler apud Drucker (2002) também defende a posição de um vice-presidente, para que essa pessoa possa se reunir com outros dirigentes quando for discutido o futuro da organização. E mais que isso, segundo os autores, o marketing não seria uma função, mas um compromisso básico. Em cooperativas funcionaria caso represente ações claras que motivem todos os membros para que concordem a respeito da meta e da validade e tomem providências para implementarem essa visão de forma que produza os resultados desejados.

Kotler apud Drucker (2002) também aponta que, pelo marketing ser mais que um departamento corresponde a um esforço coletivo em torno de uma mesma meta e leva tempo para que seja assimilado por todos. Trata-se, portanto de um processo complexo.

Drucker corrobora com Kotler ao mencionar que o treinamento do pessoal faz parte da estratégia da instituição. O treinamento deve ser comportamental e deve esclarecer o que deve ser feito para satisfazer o cliente, determinando como devem ser estruturados e oferecidos os serviços; e executado por quem do quadro de funcionários e colaboradores deva executar.

Segundo Chaddad (2007), já existem treinamentos específicos para líderes de cooperativas. Como o Treinamento de executivos e diretores de cooperativas - desenvolvido pelo *Graduate Institute of Cooperative Leadership* (GICL), fundado em 1971 pelo *Department of Agricultural Economics da University of Missouri, Columbia, EUA*.

Os principais desafios são: discutir os direitos de propriedade e conquistar a participação de produtores, para que eles se sintam donos do negócio e respeitem a formalidade dos contratos. Esse treinamento promove também a rede de contatos e o desenvolvimento de talentos que entendam a complexidade deste tipo de organização.

Dentro do universo de particularidades das cooperativas, esta pesquisa promove um direcionamento para as cooperativas agroindustriais de leite que serão apresentadas a seguir.

2.1.6 Conceito de Cooperativas Agroindustriais de leite

A reunião de todos os atributos de cooperativas, no que concerne a forma de se organizar, a sua estrutura, o estilo de governança, a cultura, as finanças e a gestão de pessoas, são preocupações comuns a todos os tipos de cooperativas. Na seqüência é estudada a cooperativa agroindustrial de leite, detalhando o seu conceito e implicações, para o posterior entendimento de como promover a gestão de marketing neste tipo específico de organização cooperativa.

A compreensão do conceito de cooperativa agroindustrial envolve o entendimento da agricultura em transformação.

A agricultura continua em busca de novos horizontes, de compreender as flutuações que se processam nos seus vários âmbitos ano a ano, o que exige dos que lidam com a agroindústria, uma sensibilidade estratégica. Nesse aspecto, sublinha-se a interdependência entre os chamados níveis estrutural, setorial e empresarial de competitividade e o papel de liderança dos empreendedores que demonstram que as previsões economicistas estão sujeitas a uma vontade humana para se realizarem ou serem contrariadas (MARCOVITCH, 1999).

O agronegócio significa um conjunto de atividades que vão desde as desenvolvidas em apoio ao produtor rural, denominada *antes da porteira*, passa pelas envolvidas pelo produtor rural, denominada *dentro da porteira*, e alcança as que se referem ao consumidor *depois da porteira*, e assim, compreende os seguintes componentes: produção e distribuição de insumos agropecuários, produção agropecuária, agroindústria, distribuição (atacado, varejo e serviços) entre outros (ARAGÃO, 2005).

A partir de unidades produtivas de onde o agricultor produzia todos os insumos necessários para a produção rural, bem como pequenos processamentos e distribuição de seus produtos, a agricultura evoluiu nos últimos tempos para um sistema integrado composto de diferentes agentes, distribuídos em atividades cada vez mais específicas e complexas. A complexidade deste sistema deve-se a diversos fatores: diferenças tecnológicas entre os agentes e qualidade nos produtos produzidos; temporabilidade e perecibilidade dos produtos; instabilidade dos preços no mercado interno e externo; divergências nas relações contratuais entre os agentes; alterações climáticas, entre outras. Estes fatores podem alterar não apenas o desempenho de um elemento isolado, como o de todo o sistema produtivo, tornando complexo o seu desenvolvimento e elaboração de ações estratégicas. Esta evolução fez com que a agricultura deixasse de ser vista apenas como uma atividade e sim como um negócio (CAMPOS, 2007).

Um dos primeiros conceitos de sistema agroindustrial foi de Davis e Goldberg (1957) apud Aragão (1988): produção e distribuição de insumos à produção agropecuária, armazenamento, transformação dos produtos agropecuários e distribuição desses produtos beneficiados ou transformados.

A equivalência de conceitos de agronegócio e de Cadeia produtiva pode ser refletida no conceito de Morvan (1985), ao seu correspondente em francês *filière*: é uma seqüência de operações que conduzem à operação de bens. Sua articulação é influenciada pela tecnologia, e definida pelas estratégias dos seus componentes que buscam o lucro máximo. As relações estabelecidas entre os componentes são de dependência mútua ou de complementaridade e são determinadas por forças hierárquicas.

Depura-se que a cadeia é um sistema que provoca a sua própria transformação (MORVAN, 1985).

As transformações acontecidas no Estado da Bahia também ajudam na compreensão do conceito de agronegócio. Segundo a publicação Bahia (2001), na década de 60 na Bahia inicia-se a industrialização pela agricultura, caracterizada pelo uso de insumos industriais e pela modificação do processo de produção agrícola que passa a funcionar como indústria. Essa subordinação da agricultura em relação a indústria foi uma das conseqüências visíveis do processo de constituição de complexos

agroindustriais. O conceito de complexo agroindustrial vem ganhando a importância com a mudança de perfil da agricultura tradicional.

Com a crescente urbanização e com os avanços tecnológicos, a agricultura passa a depender de inúmeros serviços, máquinas, insumos e de infra-estrutura diversa pós-produção: armazéns, estradas, portos, mercado atacadista, entre outros. Cada segmento adquire importância compondo um elo importante do processo produtivo e comercial de cada produto agropecuário. As propriedades rurais já não são mais auto-suficientes, mas fazem parte de um complexo de bens serviços e de infra-estrutura que envolve agentes diversos e interdependentes (ARAÚJO, 2003).

Assim, a definição para cooperativas do ramo agroindustrial oferecida pela OCB (2007) é: ramo composto de produtores rurais ou agropastoris e de pesca que cuidam de toda a cadeia produtiva, desde o preparo da terra até a industrialização e comercialização dos produtos.

Com relação às cooperativas agroindustriais, Bialoskorski Neto (1999) afirma que o cooperativismo é uma forma de organização de produção, bem como de coordenação de sistemas agroindustriais.

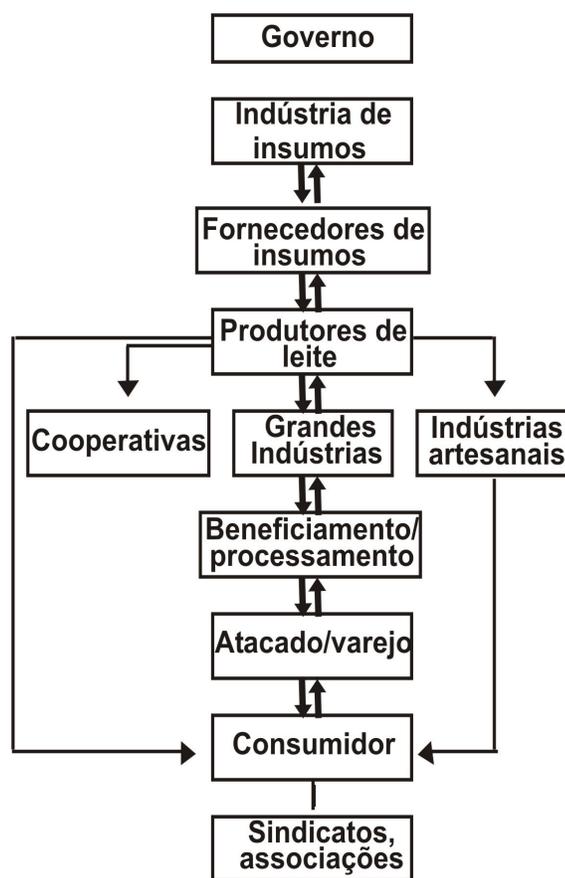
Dentre os diversos segmentos de negócios agroindustriais, o do leite se destaca, conforme afirma Aragão (2005, p.21):

O agronegócio do leite é um dos mais importantes segmentos econômicos do mundo, seja porque tem como foco um alimento considerado o mais completo, como pelo significado em termos de geração de emprego e renda.

Ao se considerar como critério de classificação o principal foco de atuação (produção, distribuição, consumo) dos componentes da cadeia agroalimentar do leite, pode-se, em princípio, delimitar algumas categorias de mercados que interagem entre si: a) o mercado de fatores, representado pelos agentes econômicos (produtores e industriais) que adquirem tecnologias, serviços, insumos, máquinas e equipamentos necessários à condução do processo produtivo; b) o mercado fornecedor de matéria-prima, formado pelos produtores de leite; c) o mercado comprador e processador de matéria-prima, composto, em geral, pelas indústrias e cooperativas de laticínios; d) o

mercado distribuidor e varejista, constituído pelos canais de comercialização e distribuição do leite e seus derivados; e) o mercado de produtos *in natura* e de processados, ou seja, o mercado consumidor, constituído, basicamente, pelos consumidores finais que adquirem esses produtos. (BRESSAN; MARTINS, 2004). A figura 5 ilustra a articulação simplificada dos segmentos da cadeia produtiva do leite no qual as cooperativas deste ramo também fazem parte.

Figura 5 - Representação simplificada de segmentos da cadeia produtiva do leite



Fonte: Bressan e Martins (2004).

O sistema agroindustrial do leite engloba a captação de matéria-prima leite, o processamento industrial e a comercialização de produtos acabados.

Campos (2007) afirma que o leite serve para produção e consumo de produtos como: leite fluido, leite em pó, manteiga, queijo, iogurte, chocolate, creme de leite, leite

condensado, bolinhos, entre outros. Além disso, o sistema agroindustrial do leite é uma consumidora importante de insumos usados para produção e indústria, fazendo com que seus elos adquiram produtos veterinários, material genético, alimentação animal, gado, equipamentos para ordenha, sementes, fertilizantes e produtos químicos bem como para a indústria de embalagens (plástico, papel e vidro), lâmina de alumínio, açúcar, equipamentos industriais e a energia elétrica.

A demanda por leite e derivados pode ser ampliada, por diversos fatores como aumento de população, crescimento de renda, redução de preços de produtos concorrentes ou substitutivos, mudanças de hábitos alimentares ou fatores que podem ocorrer simultaneamente. A recomendação do consumo mínimo de leite pelo Ministério da Saúde do Brasil é 146 litros/ano o que representaria uma produção mínima anual de 25,5 bilhões de litros somente para atender o mercado interno potencial (VILELA; LEITE; RESENDE, 2002).

A comprovação da relação entre a produção e o consumo de leite, pode ser representada por medidas governamentais. Podem ser apontados como exemplos o Programa de incentivo à produção e ao consumo de leite, de iniciativa do Ministério Extraordinário de Segurança Alimentar e Combate à Fome (MESA, 2007), que tem por objetivo combater a desnutrição de crianças de 6 meses a 6 anos de idade e de gestantes a partir da constatação da gestação e o Projeto-Lei nº. 41/2003, de autoria do senador Hélio Costa, que determinava a inclusão de leite fluido e pasteurizado na merenda escolar. A abrangência dessas propostas ultrapassa a esfera social e a segurança alimentar, podendo influenciar diretamente no desenvolvimento econômico de regiões produtoras de leite porque fortalecem a pecuária de leite pelo estímulo ao aumento da produção. Este fenômeno se verifica desde que os programas privilegiem a produção leiteira regional, em vez do leite importado. Fortalecer a pecuária leiteira significa manter o homem no campo e gerar emprego e renda local - inclusive para os pequenos produtores de leite - e incentivar as demais atividades produtivas locais pelo beneficiamento e comercialização de produtos lácteos nos municípios (BRESSAN; MARTINS, 2004).

As sociedades cooperativas apresentam uma vantagem potencial por conta do seu papel de coordenação de um sistema de processos. No âmbito da coordenação,

especialmente através de assembleias gerais, existe a possibilidade da cooperativa gerar um processo de adoção de tecnologias e/ou conhecimentos, bem como desenvolver o estímulo à implantação de processos de precisão tanto na área produtiva como administrativa (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Dando continuidade ao direcionamento dos estudos para a sua aplicação em cooperativas agroindustriais de leite, tem-se no próximo item, a apresentação do contexto mercadológico, em que as mesmas estão inseridas.

2.2 CONTEXTO DO MERCADO LÁCTEO BRASILEIRO

Este item da pesquisa concentra-se na realidade do Brasil para avaliar o nível de influência do contexto do país, em relação aos objetivos fundamentais das cooperativas agroindustriais de leite brasileiras. Desta forma, apresenta-se a caracterização do mercado lácteo também por cada região do país.

Segundo a OCB (2004), o sentido da cooperação esteve presente em diversos momentos da colonização brasileira, embora não houvesse registro de cooperativismo, enquanto movimento socioeconômico e doutrinário, antes do século XIX.

O Brasil é um país de grande vocação agrícola e pecuária (ZONTA, 2007) e esse potencial em área, rebanho e gente, posiciona o país como um importante ator no cenário global.

Segundo Martins *et al* (2004), a atividade láctea brasileira sobreviveu a toda ordem de complexidade e incerteza como a convivência com momentos de crédito abundante e barato, em contraponto com momentos de escassez e de elevado custo. Conviveu também com o crescimento econômico e a estagnação; e com as economias fechada e aberta. Outros sinais de vitalidade são o investimento de multinacionais no país e a perspectiva de crescimento do consumo.

De acordo com Campos (2007), o Brasil é um dos maiores produtores de leite do mundo, ocupando o sexto lugar no *ranking* dos países produtores. A produção brasileira é em torno de 60% superior à produção da Nova Zelândia (maior exportador de leite) e 2,8 vezes maior que a produção da Argentina. Nas últimas duas décadas no Brasil, a produção de leite vem crescendo a índices superiores ao do crescimento da população. Isto significa que a taxa de produção *per capita* vem aumentando nos últimos anos. No

período de 2000 a 2004, o Brasil aumentou a sua participação de 4% para 5% do total produzido no mundo. Porém, apesar do crescimento significativo da produção leiteira nos últimos anos, os índices de produtividade ainda são consideravelmente baixos.

A análise do cenário nacional para o mercado de leite deve também envolver o levantamento de variações de condições regionais como: tipo de clima, solo, características de rebanho, período de safra, entre outras.

No cenário nacional, verifica-se um deslocamento geográfico dos pólos de produção, com novos Estados e bacias leiteiras emergindo, e uma maior concentração de indústrias e cooperativas, através de aquisições, fusões e intercooperação. Além destas transformações, a integração ao Mercosul e a consolidação da abertura da economia também tiveram repercussões diretas sobre o setor. Porém, a mudança estrutural da coleta e do transporte de leite, iniciada em 1995, e os novos sistemas de remuneração ao produtor estão sendo determinantes, incentivando progressivamente a modernização de práticas de manejo do rebanho (SBRISSIA; PONCHIO, 2004).

No caso do leite, como o Brasil depende de importações para o abastecimento doméstico, o produto importado é um instrumento a mais nas mãos da indústria. Apesar da possibilidade do leite importado ser subsidiado na origem, é rentável para a indústria pagar um valor mais alto para provocar o rebaixamento do preço praticado no mercado doméstico, onde mais de 90% da matéria-prima leite é adquirida. Sem exportações, os produtores brasileiros têm menos uma opção no mercado e o seu poder frente à indústria é enfraquecido. É o que revela o Relatório Final da Proposta de Fiscalização e Controle (PFC) nº 63 da Comissão de Agricultura e política rural da Câmara dos Deputados (2001).

O comando do mercado mudou de direção com o crescimento do leite longa vida. Ainda segundo o PFC nº 63, (2001), foi neste mesmo momento que o setor supermercadista, se fortaleceu em relação à indústria. Um exemplo disso é que, desde a estabilização da moeda, com dificuldade de repassar aumentos de custos aos consumidores, os supermercados impõem às indústrias os preços de aquisição do leite e derivados e estas, para manter suas margens, fixam depois os preços que pagam aos produtores. Os supermercados transformaram os preços dos produtos lácteos em instrumento de sua estratégia global de vendas. A consequência é que quando os

varejistas reduzem os preços que pagam às indústrias, estas compensam com preços menores aos produtores, de forma que a luta pela produtividade e pela redução de custos de produção do leite foi transferida aos demais segmentos da cadeia produtiva. Assim, se a indústria propõe serviços de extensão rural, para a disseminação entre os produtores de técnicas inovadoras de produção, é porque ela própria será a principal beneficiária. Já o produtor, cada vez mais precisa se modernizar para continuar na mesma posição no mercado (PFC nº 63, 2001).

Apesar das dificuldades de ordem socioeconômica, a vivência democrática que a sociedade brasileira vem experimentando desde o final do regime da ditadura militar permite um ambiente político favorável ao funcionamento de organizações cooperativas e outras organizações de cunho político-social e partidário no país (SANTOS; XAVIER; MACHADO; COSTA, 2006).

O movimento cooperativista brasileiro gerou a Frente Parlamentar do Cooperativismo (FRESCOOP), entidade suprapartidária, sem fins lucrativos que defende o Cooperativismo e apresenta representantes em todos os partidos políticos. Para o acompanhamento dos trabalhos são produzidos documentos como a Agenda Legislativa do Cooperativismo, lançada em fevereiro de 2007, com as proposições de interesse do cooperativismo brasileiro em tramitação no Congresso Nacional (OCB, 2007).

Entende-se Política setorial como a orientação na formação de políticas públicas e no aperfeiçoamento dos indicadores de desempenho (MARTINS *et al*, 2004).

Neste momento político do país, há dois ministérios diferentes que desenvolvem políticas paralelas de favorecimento ao cooperativismo organizadas em programas de Leite, de desenvolvimento de política setorial, de agricultura familiar e de cooperativismo. O leite é um ramo de negócio estratégico porque é fortemente ligado à agricultura familiar. As políticas propostas neste momento político para a agricultura familiar afetam o leite, como o apoio ao consumo, o programa bolsa família, o aumento do salário mínimo e a ampliação do emprego formal (CASSEL, 2007).

Segundo a OCB (2007) existem muitas entidades de classe que defendem o cooperativismo brasileiro tais como, CBCL, CNA e a própria OCB.

2.2.1 Caracterização do contexto do mercado lácteo por região

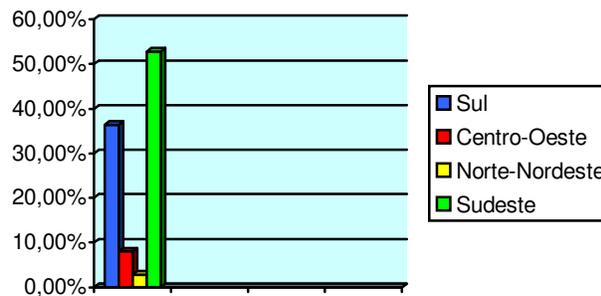
A divisão regional brasileira, segundo o IBGE (2007), é representada por cinco regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul.

Segundo o IBGE, a produção brasileira de leite cresceu 41% no período de 1990 a 2001, sendo que a região Norte acumulou o maior crescimento (122%), seguido do Centro-oeste com 91%, região Sul, 59%, Sudeste e Norte, com 23% e 10% respectivamente. Considerando que a maior região consumidora é constituída pelas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, a expansão da produção está ocorrendo longe desses mercados (SBRISIA; PONCHIO, 2004).

Apesar deste crescimento nas outras regiões, historicamente a produção de leite é mais concentrada no Sudeste e no Sul.

A distribuição da captação do leite por região é demonstrada no Gráfico 1. O maior percentual de produção no ano de 2002, segundo dados de Martins *et al* (2004), localiza-se na região Sudeste com 52,77%, seguido da região Sul com 36,38%. Trata-se de uma grande concentração do eixo Sul e Sudeste, porque as regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste representam apenas um pouco mais de 10% da captação de leite do país, com os índices de 8,02% da região Centro-Oeste e 2,84% das Regiões Norte e Nordeste.

Gráfico 1 - Captação de leite por região do Brasil, 2002 (em mil litros)



Fonte: Martins *et al* (2004)

Estes números estão relacionados com a distribuição em números de cooperativas por região, segundo os dados da OCB (2006): 352 cooperativas

agroindustriais de leite, sendo 46,59% concentradas na região Sudeste; 28,69% no Sul, 13,35% no Nordeste, 9,66% no Centro-oeste e 1,70% no Norte.

O Nordeste representa um mercado consumidor extenso e apresenta diversidade ambiental. No caso da pecuária leiteira, o consumo de água é de fundamental importância e no Nordeste segundo Nogueira *et al* (2001, p.3), 33% das propriedades pesquisadas não dispunham de fonte permanente de água. A fonte de energia mais utilizada era a elétrica, presente em 80,1% das propriedades, seguido do óleo diesel, cobrindo 10,6% do total, sendo que 13,7% de propriedades não possuem qualquer tipo de fonte energética. Ainda segundo essa pesquisa, as propriedades apresentaram, em geral, sistema de comunicação deficiente, uma vez que apenas 29,2% têm telefonia rural; 10,6% dispõem de serviços de correios e 11,1% de rádio. Fatores como a deficiência de comunicação prejudicam a tomada de decisão em tempo oportuno e elevam os custos de produção da empresa, reduzindo, em consequência, sua competitividade.

Descrevendo a região Sudeste, tem-se em São Paulo, o maior mercado consumidor do Brasil, com 27,2% do consumo domiciliar, no qual ocorreram expressivas reduções da produção. Porém esse desaquecimento nas regiões leiteiras tradicionais do Estado não foi compensado pelo crescimento nas novas bacias leiteiras. (RESOLEN, 2006).

Desde a implantação do Plano Real, o crescimento da produção leiteira deveu-se ao incremento da produtividade e à realocação da produção para regiões onde as condições naturais são mais propícias, como em Goiás e no Triângulo Mineiro. Acrescenta-se que o crescimento se fez acompanhar de redução de custos, melhoria da qualidade e redução da sazonalidade. Em suma, a produção torna-se cada vez menos extrativista e cada vez mais assume um caráter empresarial. Este é o quadro geral, mas há exceções.

Na região Norte, registra-se o crescimento de bacias em crescimento no sul do Pará, Mato Grosso e Rondônia onde, se de um lado a produção cresce com intensidade, de outro, a melhoria da qualidade do leite ainda é um desafio a ser resolvido (PFC Nº 63/2001).

A respeito da produção de leite por região do Brasil tem-se que a oferta de leite é geograficamente dispersa, tecnologicamente diferenciada, não há barreiras à entrada no ramo e o produto final não tem homogeneidade na percepção do consumidor final. (PFC Nº 63/2001).

Dentro deste contexto é que as cooperativas agroindustriais de leite serão observadas quanto à gestão de marketing, conforme detalham os capítulos seguintes.

2.3 GESTÃO DE MARKETING EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE

Neste item busca-se promover a convergência de conceitos associados ao marketing. Na seqüência desta pesquisa têm-se as maneiras possíveis de promover a gestão de marketing, transformando essa atividade empresarial em uma vantagem competitiva. Em seguida tem-se a sua aplicação em cooperativas agroindustriais de leite a partir do ajustamento de um modelo proposto para sistemas agroindustriais.

Para tanto, parte-se do pressuposto que o aumento da competitividade em sistemas agroindustriais é resultado da implementação de políticas públicas e de estratégias privadas. Porém, a competitividade também pode vir de ações coletivas desenvolvidas por organizações do agronegócio que envolve trocas de informações entre os agentes participantes, além de capacitação técnica, investimentos em inovação e ações conjuntas em marketing (NEVES, 2005).

Este movimento também é agregado a cooperativas agroindustriais de leite.

2.3.1 Processo estratégico, plano e gestão de marketing como vantagem competitiva

Conceituando-se a estratégia, depura-se que este conceito está relacionado à vantagem competitiva.

Segundo Ansoff e Mcdonnell (1993), a estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para a orientação do comportamento de uma organização. Essas regras são: 1) Padrões pelos quais o desempenho da empresa é medido: sejam qualitativamente como objetivos, ou quantitativamente como metas; 2) Regras quanto ao desenvolvimento da empresa e o ajustamento ao seu ambiente externo - também conhecidas por estratégia de produto e de mercado ou estratégia empresarial e determinam que produtos e tecnologias sejam desenvolvidos; onde e para quem serão

vendidos, como a empresa conquistará vantagens sobre os concorrentes; 3) Regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos ou conceito organizacional e 4) As regras pelas quais a empresa conduzirá sua rotina ou suas políticas operacionais.

O conceito de estratégia está relacionado à ligação da empresa com seu ambiente. Nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004).

Ansoff e McDonnell (1993) afirmam que a tendência de manter a estratégia em sigilo é contrária à literatura empresarial americana elaborada a partir da década de 50, que defende estratégias explicitamente formuladas. O marketing é braço empresarial desta estratégia: não apenas faz contribuições à sua formulação, como é também um dos principais agentes de sua implantação.

O Marketing é usado para entender quais são as necessidades dos consumidores finais e dos intermediários (indústrias e distribuidores), através do processo de pesquisa: com a análise do comportamento de consumidores e do mercado; com a seleção de segmentos de consumidores que podem ser satisfeitos, do alvo de atuação da empresa, da definição de que tipo de diferenciação pode ser oferecido, de como gerar e adaptar produtos, marcas e embalagens; de como utilizar estratégias corretas de precificação para produtos; de como colocá-los à disposição dos consumidores através de canais de distribuição e de como comunicar melhor através da propaganda, da publicidade e de outras ferramentas (NEVES, 2003).

Neste estudo, outro conceito de marketing considerado foi depreendido de Kotler, Jain, Maesincee (2002, p.27), o chamado *marketing holístico* que apresenta uma ampliação e a dinamização do conceito tradicional; e envolve a integração das atividades de exploração, criação e fornecimento de valor, com o propósito de construir relacionamentos e co-prosperidade sustentável mutuamente satisfatória com seus vários mercados e públicos.

Ainda segundo Kotler (1978), uma organização para ser bem sucedida deve atrair recursos e convertê-los em produtos, serviços e idéias a serem distribuídos a

vários públicos consumidores. Essas transações dependem de mecanismos de trocas. A troca é a questão central do marketing: a oferta de valor a alguém em troca de valor.

No plano organizacional, a orientação do marketing estratégico na empresa é manifestada no nível das decisões que estão sob a responsabilidade da função de marketing, com uma estreita ligação com pesquisa, desenvolvimento e com a função produção. As funções do marketing estratégico são acompanhar a evolução do mercado e identificar os diferentes produtos-mercado e segmentos atuais ou potenciais, baseando-se na análise das necessidades dos clientes que se pretende atender. O marketing estratégico apóia-se na análise das necessidades dos indivíduos e das organizações (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004).

Kotler (1996) defende que o ponto central do marketing estratégico moderno consiste nas seguintes etapas: na segmentação de mercado, na escolha do mercado-alvo e no posicionamento de mercado.

Somando-se ao que envolve o processo estratégico como um todo, Gilligan e Wilson (2003) definem os seguintes requerimentos para o marketing:

- a) A identificação das necessidades dos consumidores,
- b) A identificação de segmentos de mercados-alvo,
- c) A criação de um diferencial competitivo dentro dos segmentos-alvo.
- d) Assim, o processo mais importante do planejamento de marketing é determinar a sua estratégia essencial.

Dentro do processo da seleção de público alvo está a segmentação de mercados. A segmentação favorece o entendimento do mercado, das possibilidades de posicionamento, dos consumidores, do processo de precificação, da distribuição e da comunicação. Porém para que isso seja possível, os segmentos devem ser passíveis de mensuração (NEVES, 2003).

Segundo Kotler, Hayes, Bloom (2002) as quatro variáveis principais de segmentação são geográficas, demográficas, psicográficas e comportamentais. A segmentação geográfica divide o mercado a partir de critérios relativos a superfície terrestre como países, estados, regiões, cidades, entre outros. A segmentação demográfica envolve a divisão em grupos que levam em conta faixa-etária, sexo, tamanho da família, estágio do ciclo de vida da família, renda, grau de instrução, etnia e

nacionalidade. A segmentação psicográfica reconhece diferenças em termos de classe social, estilo de vida ou características de personalidade. Já a segmentação comportamental, refere-se a maneira como clientes respondem a um serviço ou produto. Ou seja, esse processo envolve variáveis comportamentais que influenciam diretamente na compra de produtos e serviços.

Determinados os segmentos a serem trabalhados como alvo, o objetivo passa a ser o desenvolvimento de estratégias para que a sua oferta seja percebida de forma individualizada. A diferenciação é uma estratégia mercadológica de pode ser atingida através de atributos de produto, serviço, atendimento e marca. Os atributos do produto referem-se: a aparência visual, origem, sanidade, qualidade, sabor, ingredientes entre outros. Os serviços referem-se: à frequência e ao formato de entrega, ao treinamento, à instalação, à manutenção, entre outros. O atendimento refere-se à competência, à credibilidade, à reputação entre outros. A marca simboliza a imagem da empresa no mercado (NEVES, 2003).

Para Porter (1989), além de reagir e influenciar o mercado do seu segmento, as empresas devem escolher uma posição dentro dele. O posicionamento abrange a abordagem geral da firma para competir. Vinculado ao posicionamento está a vantagem competitiva, isto é, quando as empresas obtêm sucesso em relação à concorrência, segundo três tipos básicos: a) Menor custo, representando a capacidade de projetar, produzir e comercializar um produto ou serviço a um custo menor que a concorrência; b) A diferenciação, que representa o valor superior em qualidade, do produto, características especiais ou em serviços de assistência; c) O enfoque.

Complementando esse raciocínio, Kotler, Hayes, Bloom (2002) afirmam que a organização deverá analisar o posicionamento ocupado pelos concorrentes e decidir qual será o seu próprio. O posicionamento consiste no complexo de percepções, impressões e sensações que os clientes mantêm com a organização em comparação com os concorrentes. A empresa deve planejar um posicionamento que lhe coloque em vantagem nos mercados selecionados, desenvolvendo compostos de marketing que criem o posicionamento desejado. Dessa forma, a tarefa de elaborar um posicionamento se dá em três etapas: a) identificar um conjunto de possíveis vantagens competitivas sobre as quais o posicionamento será construído, b) selecionar as

vantagens competitivas mais adequadas e c) criar e comunicar ao mercado, de modo eficaz, o posicionamento escolhido.

Porter (1989) defende que a ameaça à entrada de concorrentes depende de barreiras como: a fidelidade à marca, as economias de escala ou a penetração nos canais de distribuição.

Combinando os conceitos apresentados com as afirmações de Sampaio, D (2004, p.25), a marca pode facilitar a negociação entre comprador e vendedor por meio de seu forte apelo e influência no ato de compra pelo consumidor final; pode-se deduzir que uma marca pode vir a tornar-se uma vantagem competitiva.

O pensamento de Porter (1989) revela que a obtenção da vantagem competitiva exige que a cadeia de valor de uma empresa seja administrada como um sistema, e não como uma coleção de partes separadas.

A forma de administrar a cadeia de valor contempla a realização de uma auditoria de marca nos ambientes internos e externos da empresa e os principais aspectos envolvem os seguintes objetivos: a identificar as mudanças do mercado para a manutenção da interação entre o consumidor e a marca; avaliar as estratégias dos concorrentes e analisar internamente a organização perante as perspectivas externas (TAVARES, 1998).

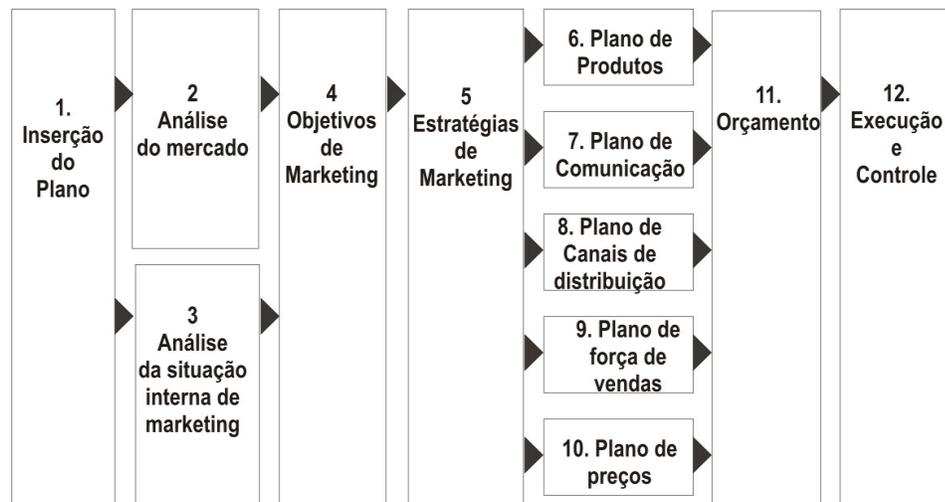
Desta forma, tem-se a operacionalização do marketing que segue um plano.

O plano de marketing tem como objetivo manifestar com clareza, as opções escolhidas pela empresa na elaboração de sua estratégia de marketing de forma a assegurar o seu desenvolvimento no médio e longo prazo, traduzindo as decisões originadas da análise em ações (LAMBIN, 2000).

O plano oferece uma visão comum do futuro, serve como um instrumento de coordenação entre as diversas funções da empresa e permite a manutenção de uma coerência entre os objetivos. O planejamento focaliza as ações prioritárias como também permite analisar se os objetivos estabelecidos estão sendo realizados e qual está sendo a performance dos indivíduos envolvidos na busca de tais objetivos. Por fim, permite uma organização e uma gestão mais rigorosa fundadas em procedimentos, orçamentos e projetos previstos (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004).

O processo de implantação do marketing com enfoque estratégico em agronegócios de alimentos é proposta por Neves, Cònsoli, Cònsoli, Lopes, Trevizoli (2004) na Figura 6.

Figura 6 - Modelo simplificado de implementação de Plano de Marketing



Fonte: Adaptado Neves, Cònsoli, Cònsoli, Lopes, Trevizoli (2004, p.8).

O primeiro passo representa a inserção do plano de marketing no plano corporativo do negócio e consiste na verificação da compatibilidade das ações de marketing com as outras áreas da organização tais como a produção, o administrativo-financeiro e a gestão de pessoas.

No estudo do ambiente, procura-se informações a cerca das ameaças e das oportunidades de caráter político, legal, econômico, ecológico, sócio-cultural e tecnológico dentro do país e internacionalmente. Para o levantamento dessas informações é necessária a construção de um sistema de informação de marketing.

No negócio também é necessário fazer uma avaliação de seus pontos positivos e negativos para depois, definir os objetivos e as estratégias de marketing que envolvem a segmentação de mercados, a seleção de mercados-alvo e as estratégias de diferenciação e de posicionamento.

As ações de marketing são subdivididas em planos. No plano de produtos são analisadas a composição e suas linhas para as futuras decisões de expansão; os pacotes de serviços e combinações; as embalagens, marcas, entre outros.

Para saber o preço a ser vendido, é necessário levantar os objetivos, identificar as demandas nacionais e internacionais, conhecer os custos da empresa e de seus concorrentes, escolher o método para determinação de preços e as suas variações regionais, conjunturais, entre outras (NEVES, 2003). Porém, o principal elemento a ser considerado na formação do preço, é o mercado.

Ao definir a comunicação para o lançamento de produtos, escolhendo o público alvo, a mensagem e a forma como proceder, deve-se cuidar da comunicação interna também.

A análise dos canais de distribuição dos produtos - com a escolha dos mercados a serem inseridos, o tipo e o número de pontos de vendas - devem seguir as oportunidades e a opção selecionada para o modo de entrada nos mercados, inclusive se através de alianças estratégicas.

Após todo esse levantamento, somam-se todos os custos de cada etapa e realiza-se então, o acompanhamento do plano de marketing.

Os resultados positivos da operacionalização do marketing representam o ganho de vantagem competitiva (NEVES, 2003).

No ambiente produtivo e tecnológico a competitividade está também relacionada a fatores de produção e logística. Na inovação, a competitividade está relacionada aos investimentos públicos e privados em pesquisas para aumento tecnológico e de capital humano na agricultura, e por último está a capacidade de coordenação que influencia na competitividade de um sistema quando relacionado à forma de utilizar as informações e de desenvolver ações estratégicas para o sistema produtivo (CAMPOS, 2007).

Campos (2007) ainda detalha a competitividade no agronegócio definindo-a de acordo com o ambiente no qual está inserido: em mercados fechados, a competitividade de um sistema pode variar pela ação do governo através de subsídios e políticas de proteção, como barreiras tarifárias e não tarifárias. Em mercados globalizados, a competitividade está relacionada à capacidade do sistema crescer frente a outros

concorrentes internacionais. O aumento dessa competitividade pode ser obtido através de um *mix* de políticas governamentais (monetárias, fiscais, cambiais, infra-estrutura e outras), além de ganhos de eficiência com redução de custos, diferenciação de produtos, inovação tecnológica, entre outras.

2.3.2 Aplicabilidade da gestão estratégica de marketing em cooperativas agroindustriais de leite

Investigar como se dá a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite no Brasil, implica em procurar saber como ocorre a apropriação das informações cotidianas da cooperativa, bem como dos instrumentos para efetivar a prática dos princípios cooperativistas, visando ampliar a geração de dados e dos indicadores necessários e fundamentais à gestão de marketing (UNISOL, 2007).

O modelo proposto para sistemas agroindustriais nesta pesquisa é ajustado à realidade das cooperativas agroindustriais de leite brasileiras.

A gestão estratégica de marketing envolve o conhecimento das questões locais e dos acontecimentos globais, contribuindo para que haja uma melhor compreensão das relações entre a cooperativa, os cooperados, a sociedade, o poder público e os agentes privados.

A gestão de marketing quando incorporada na rotina empresarial de cooperativas consiste numa preocupação desde a constituição da cooperativa nas primeiras reuniões para a formação de comissão e discussão, ao momento da construção da proposta do Estatuto. E quando já existe uma cooperativa é pensada a forma de efetuar a sua transição.

No caso de cooperativas já existentes, a passagem para a orientação de marketing significa uma transição de uma perspectiva focada para dentro da organização, para uma visão aberta e extrovertida. Também representa uma transferência de poder, e por esta razão, disputas passam a ser comuns. Além das disputas, as transições costumam ser caras, demoradas e psicologicamente ameaçadoras, exemplificando os custos de transação propostos por Coase em 1937. Este fator exige novas habilidades pessoais e recursos. O novo enfoque da cooperativa passa a ser aproximado no que sugere Gobé (2002): voltado para a solução de

problemas, para mudanças de estrutura e de sistemas, e para a aceitação de novos níveis de incerteza quanto ao futuro.

A transposição do sistema conceitual das empresas privadas para cooperativas gera desafios que exigem uma aplicação criativa. O conceito de maximização do lucro deve ser redirecionado como maximização da relação custo - benefício (KOTLER, 1978). A maioria das cooperativas se encaixa neste perfil e não consegue entender, identificar, ou mesmo comunicar-se com seus vários mercados de forma organizada e previamente planejada.

É papel do marketing ajudar no fluxo de informações, bem como auxiliar a empresa a monitorar o macro ambiente onde opera. No atual cenário mundial, as empresas expandem suas fronteiras, necessitando de rápidas informações, além de lidarem com um grande volume delas, necessitando organizá-las (MC INTYRE; SILVA, 2002).

O marketing pode também ser um instrumento para identificar as necessidades dos consumidores finais, intermediários como indústrias e distribuidores, mediante um processo de pesquisa, que analise o comportamento destes consumidores e do mercado. Entre as tarefas do marketing estão: a observação dos segmentos de consumidores que podem ser satisfeitos, a seleção dos alvos de atuação da empresa e a articulação do tipo de diferenciação que pode ser oferecida. A diferenciação pode ser produzida pela geração e adaptação de produtos, marcas e embalagens para satisfazer em necessidades, aplicação das corretas estratégias de precificação para tais produtos, assim como a sua disponibilidade para os consumidores através de canais de distribuição e a sua comunicação, via propaganda, publicidade e outras ferramentas (ZILBERSZTAJN; NEVES, 2000).

Segundo Neves, Cònsoli, Cònsoli, Lopes e Trevisoli (2004), a segmentação é a chave para igualar oferta e demanda e as primeiras decisões relacionadas à estratégia de marketing estão ligadas às estratégias genéricas propostas por Porter (1997). Adaptando-se estes conceitos à realidade das cooperativas, tem-se:

- a) Estratégia de liderança em custo: Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da

presença de intensas forças competitivas. Sendo esta uma estratégia normalmente difícil de ser adotada por cooperativas, uma vez que segundo Carvalho (2007): as cooperativas ao agregar cooperados, muitas vezes incorporam apenas os produtores de baixa qualidade que não tiveram outras oportunidades. Dessa forma, as cooperativas em muitos casos perdem a competitividade.

- b) Estratégia de diferenciação: neste tipo de estratégia a cooperativa procura ser a única em sua indústria, por meio de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Existe potencial das cooperativas se beneficiarem desta estratégia se o movimento do comércio justo e/ou consumo responsável for estimulado a converter os adeptos desta cultura ao consumo de produtos com resultados sociais como os de cooperativas (NINAUT, 2007).
- c) Estratégia de enfoque: ao otimizar uma estratégia de enfoque, a cooperativa procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua vantagem competitiva geral. Em pronunciamento de representante do governo federal, em um evento com representantes do setor cooperativista, foi mencionada a intenção de promover o fomento ao cooperativismo e uma das ações mencionadas é o governo se tornar um importante comprador do leite produzido por cooperativas (CASSEL, 2007).

Com relação à diferenciação Neves, Cònsoli, Cònsoli e Lopes (2004) afirmam que é uma das escolhas referente à decisão de segmentação e posicionamento. Seguem formas de diferenciação segundo os autores e estudiosos Porter (1997); Mintzberg e Quinn (1996) e Kotler (1996):

- a) Estratégia de diferenciação de preços: pode ser aplicada a um produto indiferenciado e que seja intrinsecamente barato. Em cooperativas, em função do seu princípio de gerar benefícios aos associados, normalmente a matéria prima fornecida pelos cooperados é cara.

- b) Estratégia de diferenciação de imagem: é utilizada para simular uma diferenciação onde ela não existe - uma imagem é criada para o produto (MINTZBERG; QUINN, 1996). Demanda um investimento em comunicação a ser previsto nos planos globais das cooperativas.
- c) Estratégia de diferenciação de apoio em serviços: é a base de diferenciação por algo complementar ao produto, uma base de apoio em serviços. Podem ser agregados serviços atrelados ao comércio justo às cooperativas.
- d) Estratégia de diferenciação por qualidade: tem haver com características do produto de melhor qualidade. Cooperativas com política de qualidade na captação podem se posicionar pela qualidade.
- e) Estratégia de diferenciação de *design*: oferecer algo que seja realmente diferente do padrão do mercado. O design pode ser aliado como instrumento complementar e/ou facilitador da identificação dos diferenciais das cooperativas.
- f) Estratégia de diferenciação pela equipe de pessoas: obter grande vantagem competitiva através da contratação e do treinamento de pessoas mais bem qualificadas do que seus concorrentes. A contratação de especialistas que tenham profundo conhecimento em cooperativismo e que consigam negociações favoráveis a partir dessa condição, corresponde à diferenciação de recursos humanos. Sendo uma tendência para as cooperativas apontadas por Chaddad (2007).

Com relação ao posicionamento de produto (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004) afirmam que depois de segmentar mercados em que a empresa pode alvejar grupos específicos de consumidores, o próximo passo é descobrir o que os clientes desejam e esperam.

Neste sentido, conforme Mc Intyre e Silva (2002), o marketing é a ferramenta capaz de promover a vinculação dos cooperados aos demais elos da cadeia produtiva. O marketing em cooperativas permite uma apresentação do setor de produção com o mercado consumidor, além de proporcionar maior e melhor relacionamento entre o

cooperado e a cooperativa, facilitando o atendimento dos objetivos econômicos e sociais da organização.

A gestão de marketing também propicia aproximação dos cooperados à rotina do processamento industrial, defendida por Alvim (2007), como forma de estímulo à integração dos cooperados à realidade e necessidades do seu próprio negócio, enquanto cooperativa agroindustrial.

A imparcialidade das decisões, possível com a governança exercida de forma eficiente e ética em cooperativas, é um importante aliado neste processo, uma vez que representa a separação entre gestão e propriedade e propicia o direcionamento do negócio para o mercado.

Mc Intyre e Silva (2002, p.15), afirmam que a gestão de marketing enquanto instrumento de crescimento de uma cooperativa, busca na administração, na economia, na sociologia e em outros campos de estudo científico, fundamentos para formular uma quantidade de ferramentas para que a cooperativa satisfaça desejos e necessidades dos cooperados e do mercado-alvo.

Estas observações se tornam relevantes à medida que na literatura corrente do cooperativismo verifica-se uma preocupação em entrar em sintonia com o mercado, pois este é quem dita o comportamento da produção e a conduta dos produtores, ao contrário do que ainda se pratica em muitas cooperativas.

Todo o esforço na gestão de marketing é voltado para o objetivo de oferecer serviços e produtos desejados e valorizados pelo mercado (TAVARES, 1998).

Neste sentido, esse documento prossegue com as especificidades e o processo de gerir o marketing de produtos alimentícios em cooperativas agroindustriais. Existe uma cadeia produtiva própria que envolve implicações na gestão de marketing para o desenvolvimento do produto final até a colocação do produto no mercado.

Assim, é necessário o levantamento dos dados possíveis sobre o mercado em que a cooperativa opera, a exemplo de tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004).

Essas informações privilegiadas são possíveis com uma liderança em posição estratégica na estrutura organizacional da cooperativa, monitorado pelos Conselhos

fiscais e administrativos. Depurando a explanação de Chaddad (2007) têm-se que a gestão de pessoas em cooperativas brasileiras já começou a se profissionalizar para identificar e captar, ou até mesmo formar o líder com perfil para assumir cargos com desafios como este.

Dentro da cooperativa, também é necessário fazer uma avaliação de seus pontos positivos e negativos para depois, definir objetivos e as estratégias de marketing que envolve segmentação de mercados, seleção de mercados-alvo e estratégias de diferenciação e posicionamento (MC INTYRE; SILVA, 2002).

O destaque para a valorização do produtor local deve ser priorizado tanto quanto a informação de que a organização é uma cooperativa. Um estudo do mercado e da opinião do consumidor deve apontar em que medida realizar essas valorizações; assim como direcionar o posicionamento da cooperativa e de seus produtos.

As ações de marketing são subdivididas em planos. No plano de produtos são analisadas a composição e suas linhas para as futuras decisões de expansão; os pacotes de serviços e combinações; embalagens, marcas, entre outros. Também é analisada a capacidade de produção dos cooperados.

Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, para satisfazer a um desejo ou necessidade. As necessidades são inerentes e deve haver um esforço mercadológico para transformá-las em desejos (NEVES, 2003).

Segundo Vaz (2003, p.79), o produto é o conjunto de atributos físicos e psicológicos que constituem e caracterizam um bem. Entre os atributos físicos estão forma, tamanho, peso, consistência, textura, cor e aroma e entre os psicológicos: a marca, a tradição, e o status.

Para saber o preço a ser vendido, é necessário levantar os objetivos, identificar as demandas nacionais e internacionais, conhecer os custos das cooperativas e de seus concorrentes, escolher o método para determinação de preços e as suas variações regionais, conjunturais, entre outras. Sobretudo, devem ser respeitados os objetivos sociais da organização e o retorno para os cooperados conforme o princípio cooperativista. A formação do preço é crucial nesse processo e o desenvolvimento de

uma política de recebimento de matéria prima por qualidade é importante para a garantia de produtividade e competitividade no mercado (NEVES *et al*, 2003).

Neste sentido, a assistência técnica para a garantia da profissionalização também influencia.

Ao definir a comunicação para o lançamento de produtos, escolhendo o público alvo, o que se deseja comunicar e de que forma (NEVES *et al*, 2003).

No caso de cooperativas, deve-se cuidar da comunicação interna entre os cooperados. As informações antes de serem repassadas para o mercado devem ser amplamente difundidas entre os cooperados, sendo uma ação estratégica. Em cooperativas, a integração é exigida, e em se tratando de um negócio agroindustrial, essa responsabilidade é ampliada por conter uma cadeia produtiva ainda mais extensa.

A análise dos canais de distribuição dos produtos, com a escolha dos mercados a serem inseridos, o tipo e o número de pontos de vendas, devem seguir as oportunidades e a opção selecionada para o modo de entrada nos mercados, inclusive se através de alianças estratégicas (NEVES *et al*, 2003).

A rede de cooperados representa uma ampliação de canais de distribuição, por conta da potencialidade de se firmar novas parcerias com mais participantes interligados.

Após todo esse levantamento, somam-se todos os custos de cada etapa com o trabalho de equipes supervisionadas pelos Conselhos fiscais voltadas para ações corretivas, realiza-se dessa forma, o acompanhamento do plano de marketing.

Neves (2003) destaca que para a implementação do plano deverá ocorrer reuniões periódicas de revisão ao longo do ano. As estratégias vão sendo constantemente rediscutidas e ajustadas às incontroláveis mudanças do ambiente. Os resultados obtidos mostram que a cada ano em que o Plano é feito, a empresa tem vai obtendo mais facilidade para sua realização, estando cada vez mais rápida e orientada, para o mercado, partindo de um patamar superior nas suas atividades.

O detalhamento das etapas e ações que compõe o plano estratégico de marketing para cooperativas agroindustriais de leite são apresentados no Quadro 2, com dados adaptados da tabela originalmente elaborada por Neves, Cònsoli, Cònsoli, Lopes, Trevizoli (2004) para sistemas agroindustriais.

Quadro 2 - Detalhamento das Etapas e ações a serem feitas em um plano estratégico de marketing para cooperativas agroindustriais de leite

Etapa	O que deve ser feito
Fase 1 – Introdutória	
1 – Inserindo o Plano de Marketing no Plano Corporativo da Cooperativa.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Elaborar o histórico da cooperativa. <input type="checkbox"/> Verificar se a organização possui outros planos feitos e estudá-los; <input type="checkbox"/> Verificar a compatibilidade deste plano de marketing com as outras áreas da organização, sobretudo a captação da matéria prima leite e o processamento industrial.
2 – Análise do Mercado.	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Levantamento de todos os dados possíveis do mercado onde opera a empresa (tamanho, taxas de crescimento, participação de mercado, ciclo de vida, entre outras.); acompanhamento da produção formal e informal de leite; <input type="checkbox"/> Levantar as ameaças e oportunidades advindas das chamadas variáveis incontroláveis (possíveis mudanças no ambiente político/legal, econômico e natural, sócio-cultural e tecnológico); Como exemplo o acompanhamento das ações da FRESCOOP. <input type="checkbox"/> Entender as barreiras (tarifárias e não tarifárias) existentes e verificar ações coletivas para sua redução; <input type="checkbox"/> Analisar o comportamento do consumidor final e do intermediário (distribuidores) e seus processos de decisão de compra. Sobretudo os hábitos de consumo de leite. O Brasil possui média de consumo menor que o recomendável pela FAO. (OCB, 2007). <input type="checkbox"/> Montagem de um Sistema de Informações de Marketing para que a empresa possa estar sempre informada e tomando decisões com suporte e embasamento; <input type="checkbox"/> Descrição dos principais concorrentes regionais, nacionais e internacionais. Verificar as características inerentes do mercado brasileiro, como as marcas regionais.
3 - Análise da Situação Interna em Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Levantar todos os pontos fortes e fracos da cooperativa; <input type="checkbox"/> Atenção para a qualidade e para o volume do leite captado com os cooperado e com outros fornecedores. <input type="checkbox"/> Analisar os mesmos aspectos nos principais concorrentes; <input type="checkbox"/> Selecionar, dentre as empresas (que podem ou não ser concorrentes) que tiveram as melhores avaliações, quais e em que áreas serão <i>benchmark</i>, ou seja, fontes de boas idéias.
4 - Objetivos de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Principais objetivos devem ser definidos e quantificados; <input type="checkbox"/> O nível de detalhamento deve ser grande, para que estes possam ser observados no transcorrer do período e no final do plano.
5 – Estratégias para atingir os objetivos propostos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Listar as principais estratégias que serão usadas para atingir os objetivos de marketing propostos ; <input type="checkbox"/> Segmentar mercados, e selecionar alvos; apresentar estratégias de diferenciação de posicionamento, entre outras; <input type="checkbox"/> Desenvolver o capital reputacional para fidelizar cooperados e viabilizar financiamentos externos.
Fase 02 - Planos das Variáveis Controláveis de Marketing	
6 – Plano de Produtos	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analisar a qualidade da matéria prima que vai originar o produto acabado. Controlar a produção para conquistar a denominação de origem. <input type="checkbox"/> Analisar produtos e linhas de produtos, bem como linhas de produtos complementares para decisões de expansão; realizar plano de mix de produtos.

Etapa	O que deve ser feito
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar estudo de mercado. <input type="checkbox"/> Levantar oportunidades de lançamento de novos produtos; <input type="checkbox"/> Detalhar todos os serviços que estão sendo e que serão oferecidos; <input type="checkbox"/> Tomar decisões com relação às marcas; <input type="checkbox"/> Tomar decisões com relação às embalagens; <input type="checkbox"/> Orçar despesas com produtos, novos produtos e outras ações que estão nesta etapa.
7 - Plano de Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Identificar o público alvo que receberá a comunicação (mensagens da cooperativa) interna e externamente; <input type="checkbox"/> Desenvolver os objetivos desejados para esta comunicação. Ter como meta, atingir um posicionamento e a mensagem unificada oriunda de diversos agentes. <input type="checkbox"/> Definir o composto de comunicação que será utilizado; <input type="checkbox"/> Identificar quais as ações que podem ser feitas em conjunto; <input type="checkbox"/> Orçar as ações de comunicação e possivelmente determinar verba promocional anual envolvendo todos os agentes; <input type="checkbox"/> Favorecer a integração de cooperativas; <input type="checkbox"/> Indicar como os resultados das comunicações serão medidos.
8 – Plano de Distribuição e Logística	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analisar os canais de distribuição dos produtos da empresa e buscar novos, definindo objetivos de distribuição; <input type="checkbox"/> Definir as oportunidades e ameaças com o sistema atual de distribuição; <input type="checkbox"/> Identificar possíveis desejos dos distribuidores e do consumidor para adequar os serviços prestados; <input type="checkbox"/> Definir o modo de entrada nos mercados, se estas serão regionais ou via franquias, <i>joint-ventures</i> ou outras formas contratuais; <input type="checkbox"/> Verificar como ações na distribuição podem ser feitas de forma integrada, inclusive envolvendo outras cooperativas.
9 – Plano de Força de Vendas e de Administração de Vendas	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Fazer um diagnóstico da situação atual da força de vendas e definir os objetivos para o próximo período, ambos com base em indicadores de desempenho; <input type="checkbox"/> Definir a forma de abordagem dos vendedores aos clientes (estratégia); <input type="checkbox"/> Delimitar os limites de atuação dos vendedores, direcionando seus esforços, estabelecendo ou não equipe de apoio na empresa; <input type="checkbox"/> Definir o número ideal de vendedores para a empresa (tamanho) e por fim estabelecer como eles deverão ser recompensados (remuneração); <input type="checkbox"/> Recrutar, selecionar, supervisionar, motivar e treinar a equipe de vendas; <input type="checkbox"/> Fazer a avaliação, a monitoração para o alcance dos objetivos, que compreende o acompanhamento de todas as etapas anteriores; <input type="checkbox"/> Também ações em redes, portanto, em cooperação com cooperativas varejistas, concorrentes e como outras empresas que atuam no mesmo mercado alvo, podem ser feitas; <input type="checkbox"/> Deve ser feito um orçamento para a força de vendas. <input type="checkbox"/> Apresentar as características do negócio para valorização do produto.
10 – Plano de Precificação	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Definir os objetivos da empresa com relação a preços; <input type="checkbox"/> Analisar a demanda nacional e internacional; <input type="checkbox"/> Analisar e controlar os custos de produção; <input type="checkbox"/> Analisar os custos, preços e ofertas dos concorrentes; <input type="checkbox"/> Estabelecer política de preço de leite captado. <input type="checkbox"/> Escolher um método a ser usado na determinação de preços e decisão de que tipos de preços e variações (regionais, conjunturais, assistência técnica ao produtor, entre outros.) que seriam praticados; <input type="checkbox"/> Elaborar como serão as reações da empresa a mudanças de preços dos concorrentes. O preço, praticado na captação da matéria prima e no produto final, deve levar em consideração a qualidade, a competitividade e a rentabilidade da cooperativa para que seja viável a geração de benefício e renda para os cooperados, ou seja, respeitando o princípio da participação econômica dos associados. Por este princípio, os membros

Etapa	O que deve ser feito
	contribuem eqüitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente (OCB,2004).
11 –Orçamen- tação	☐ Todos os orçamentos das variáveis de marketing que trazem custos, tais como as ações ligadas à análise de mercados e do consumidor ; a produtos ; a comunicações, a distribuição e força de vendas devem ser colocados para que se tenha um orçamento completo para o Plano de Marketing, visando atingir os objetivos colocados.
FASE 03 – Acompanhamento	
12 – Execução, Controle, Acompanha- mento e Correções.	☐ Esta fase, que tem início após o término da elaboração do Plano, refere-se ao acompanhamento das equipes envolvidas e as ações corretivas. O Plano deve ser um documento em constante discussão e atualização na empresa, sendo submetido aos conselhos fiscal e administrativos e apresentado em assembléia geral.

Fonte: Adaptado de Neves et al (2004, p.9).

Depois da apresentação das principais definições e etapas que envolvem o processo estratégico de marketing de segmentação, escolha do mercado alvo, diferenciação e posicionamento, bem como dos conceitos relativos a aplicabilidade do composto mercadológico em cooperativas, os itens seguintes tratam da gestão de marcas institucional e de produtos, de embalagens e da captação da matéria-prima.

2.3.2.1 Gestão de marca institucional de cooperativas

Segundo Tavares (1998, p.65) as relações das empresas com seus públicos e a forma de tratar questões ambientais, ocorrem em vários níveis que correspondem as suas perspectivas de imagem:

1º nível: a imagem formada a partir de estratégias delineadas para o produto, preço, promoção e distribuição;

2º nível: a imagem formada pela impressão deixada pelos empregados, vendedores, aparência do escritório, entre outras.

3º nível: as conseqüências das relações com os vários públicos com os quais lida direta ou indiretamente, como imprensa, comunidade, fornecedores, entre outros.

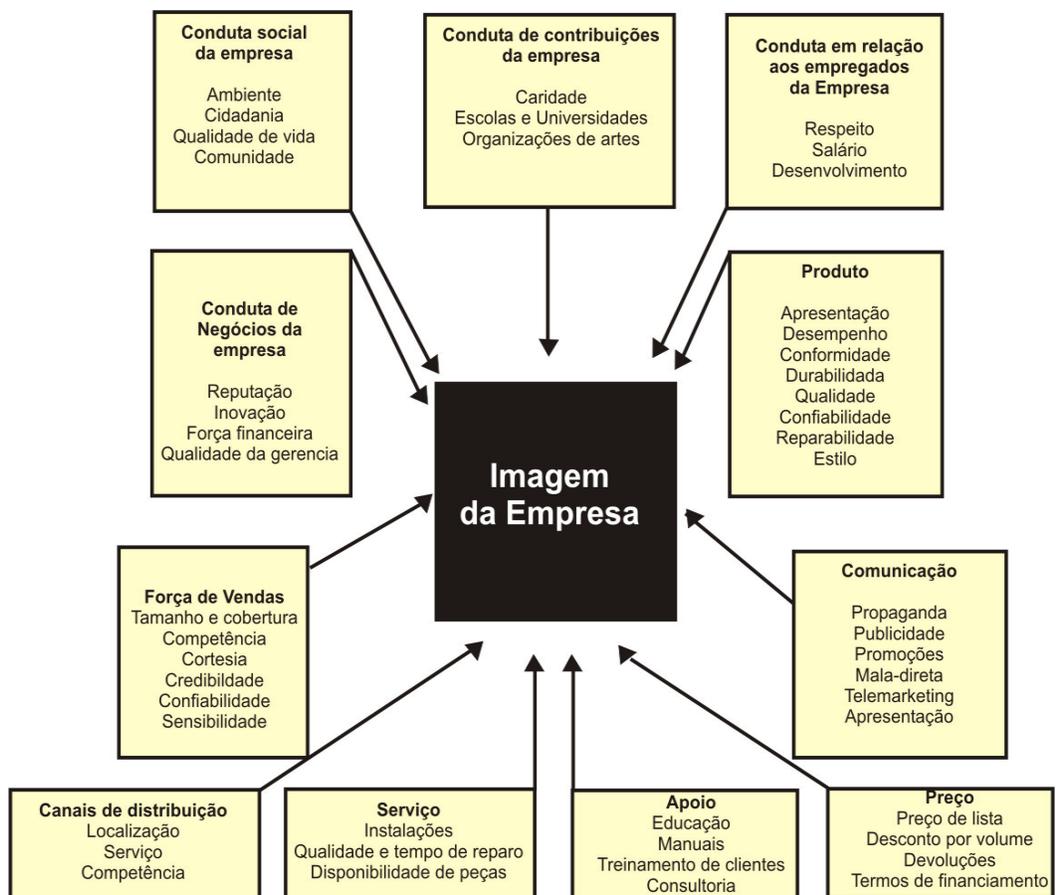
4º nível: a imagem formada a partir de negócios ou de atividades em que está inserida.

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas dos públicos, a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. A reputação se desenvolve pela qualidade dos relacionamentos mantidos

com seus públicos internos e externos e como essa qualidade é percebida (TAVARES, 1998).

Ainda segundo Tavares (1998), as ações das empresas não possuem visibilidade e apreciação igualitária entre seus diversos públicos. E o processo de construção de imagem requer a identificação de como a empresa é vista e dos elementos responsáveis pela formação da imagem. Alguns destes fatores são representados na Figura 7.

Figura 7 - Fatores de imagem e seus atributos



Fonte: Barich e Kotler (1991) apud Tavares (1998, p. 69).

A marca institucional é conceituada por Vaz (2003) como a imagem resultante do polimento das organizações na busca pela sólida reputação e do reconhecimento público para a empresa.

Para Vaz (2003, p.15), na origem destas iniciativas está o questionamento crítico que a sociedade vem estabelecendo com relação aos objetivos das empresas, cuja participação social apresenta-se bastante complexa e extrapola os limites da esfera econômica para se projetar no ambiente político, cultural e social.

Transpondo para a realidade das cooperativas, para atender as necessidades de todos os públicos, as cooperativas devem expandir sua ação mercadológica para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais voltadas para a fixação de uma boa imagem junto aos seus diversos públicos (VAZ, 2003).

Ainda no caso das cooperativas, esta marca institucional está relacionada à imagem, a razão social das cooperativas, ao nome e a sua representação gráfica. Nas cooperativas brasileiras, na maioria dos casos, não há uma separação nítida entre as funções da marca institucional e da marca de produtos.

Rios (1998) apud Alves, Silva (2000) orienta que a sensibilização para o nome e a marca da cooperativa pode ser feita da seguinte forma:

- a) Para os cooperados: fixando canais de comunicação com mensagens que despertem o orgulho de fazer da cooperativa;
- b) Para colaboradores: criar programas de *endomarketing* (*marketing* interno) que melhoram o relacionamento interpessoal e interdepartamental, além de passar a filosofia do cooperativismo, bem como as perspectivas de progresso profissional na organização;
- c) Para os clientes: criar e esclarecer as vantagens que somente as empresas de natureza cooperativa oferecem; criar serviços de excelência no atendimento a clientes;
- d) Para os fornecedores: projetar imagem de entidade forte, coesa quanto aos seus ideais, parceria ideal nos negócios éticos, onde as regras são transparentes e se joga o estilo “ganha-ganha”;
- e) Para a comunidade: ações sociais para movimentos legítimos empreendidos pela comunidade e cujas causas vale a pena ligar o nome da cooperativa.

Ampliando a operacionalização da gestão da marca institucional pode-se estabelecer aproximação entre as cooperativas e o comércio justo. Transformando a cooperativas em marcas capazes de serem associados ao comércio justo.

O conceito de comércio justo é apresentado por França (2003): consumir de maneira ética e solidária significa valorizar a qualidade do produto e, sobretudo, suas dimensões sociais. Dito de outra maneira, trata-se de uma relação em que o bem comercializado não é o único elemento a ser valorizado. Além da valorização do território que serviu de base para aquela produção, existe também a preocupação com quem produziu aquele objeto, com a forma como foi produzido e com os impactos ambientais provocados por aquela atividade. O comércio solidário, também conhecido como comércio justo possui as seguintes características: é baseado em relações éticas, transparentes e co-responsáveis entre diversos atores da cadeia produtiva; pressupõe uma remuneração justa e contribui para a construção de relações solidárias no interior da economia; respeita as diversidades culturais e históricas, além de reconhecer o valor do conhecimento e da imagem das comunidades tradicionais.

O consumidor e a comunidade precisam ser sensibilizados porque, ainda segundo França (2003), para que essa relação se estabeleça, pelo menos duas condições devem ser atendidas e coordenadas entre si: a disposição dos consumidores em valorizar as diferentes dimensões sociais e a oferta de produtos de acordo com essas dimensões. A partir da valorização das dimensões sociais da produção, a aproximação entre quem produz e quem consome deve ser estimulada.

No item seguinte serão tratados a gestão de marca e o desenvolvimento de embalagens de produtos alimentícios de cooperativas.

2.3.2.2 Gestão da marca e das embalagens de produtos alimentícios de cooperativas agroindustriais de leite

Para Mestriner (2002, p.8), por meio do produto, o consumidor consegue perceber os principais atributos da empresa responsável pela fabricação. O produto forma uma imagem da marca que ajuda a conquistar a recompra, a admiração e a fidelidade do consumidor.

O processo de desenvolvimento de produtos alimentícios interliga o sistema de produção e o mercado, sendo uma cadeia de processos, conforme ilustra o fluxograma proposto pela empresa de ingredientes para indústria alimentícia Gemacom (2005), ilustrado na Figura 8.

Figura 8 - Fluxograma para o desenvolvimento de produtos



Fonte: Gemacom (2005).

De acordo com a figura 8, o desenvolvimento de produtos se inicia com a pesquisa das principais necessidades e expectativas dos consumidores. Com a informação são iniciadas as discussões sobre como atender os consumidores, com uma equipe multi-departamental, que analisa desde as projeções de vendas, às condições do parque industrial. Com as primeiras respostas das discussões, são realizados os testes laboratoriais, envolvendo principalmente ingredientes e a composição que vão delinear o produto. A partir deste ponto, são feitas adaptações na planta industrial para inclusão desta nova linha de produção. Antes do protótipo, são realizados novos testes, incluindo a degustação. Em paralelo, é realizado o planejamento de embalagem, onde são avaliados os custos que serão agregados ao produto, ao maquinário disponível no parque industrial e ao *design*. Após a finalização

deste processo é iniciado o acompanhamento da campanha de comunicação de lançamento e promoção do produto acabado (CCLB, 2005).

A capacidade de inovação é um fator de diferenciação junto aos consumidores, para que os produtos já nasçam com perspectiva de sucesso.

As cooperativas agroindústrias de leite também precisam entender o comportamento do seu consumidor para trabalhar com sucesso. Czinkota et al. (2001) afirmam que o comportamento do consumidor é a atividade mental e física que resulta em decisões e ações de pagar, comprar e usar os produtos. E segundo Neves e Castro (2003), os fatores mais importantes para a escolha do consumidor de alimentos são frescor, nutrição, sabor, segurança, preço e conveniência.

Ainda neste sentido, foi realizada uma pesquisa sobre os hábitos de consumo em supermercados de 15 países, conduzida pela empresa *Research Alliance*. O levantamento, denominado *Global Food Service*, envolveu 200 consumidores em cada um dos 15 países participantes, totalizando três mil entrevistas, pessoais e por telefone, conforme ilustra Tabela 1 (CARGILL, 2001).

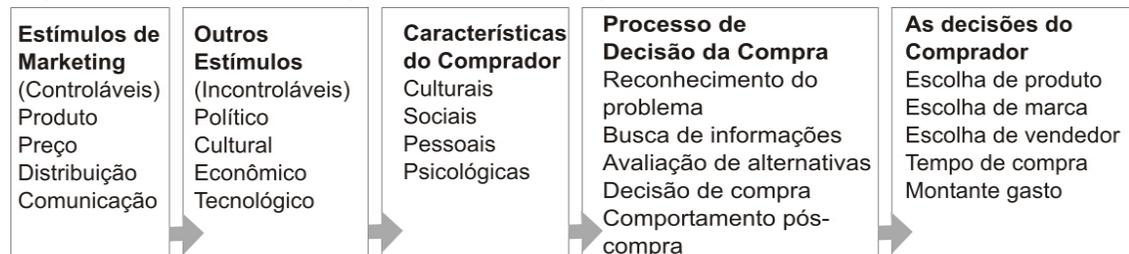
Tabela 1 - Principais preocupações do consumidor

Não Ter certeza do frescor	12%
Marca bem conhecida	15%
Produtos bem arrumados	15%
Higiene dos alimentos	17%
Preço muito alto	19%
Qualidade	32%
Aparência do alimento	33%
Aparência da embalagem	53%
Prazo de validade vencido	86%

Fonte: Cargill (2001).

O comportamento de compra é afetado pelos estímulos de marketing através das características de produto, preço, comunicação e distribuição, somados aos estímulos do ambiente que são os fatores econômicos, tecnológicos, políticos e culturais e ainda as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas desse comprador (NEVES; CASTRO, 2003). Esse modelo pode ser observado na figura 9.

Figura 9 - Modelo do comportamento de compra do consumidor



Fonte: Neves e Castro, (2003, p.79).

As cooperativas agroindustriais de leite passam então a desenvolver esforços de adaptação do sistema produtivo às exigências do consumidor e a firmar elementos diferenciais do produto: as marcas, estilos e outros fatores (VAZ, 2003).

De acordo com Sampaio (2002), as marcas apresentam funções de acordo com cada modelo de negócios. No caso do modelo industrial - caracterizado por transformar matérias-primas em larga escala e acrescentar valor desenvolvendo produtos que atendem necessidades e mercados - as funções da marca são: a) identificar e garantir a origem e qualidade e b) criar e definir imagem e posicionamentos exclusivos.

Para Mestriner (2002, p.17), cada produto tem a capacidade de indicar ao consumidor quem ele é como consumidor e indicar em que posição ele se encontra no mundo do consumo. Produtos com marcas conhecidas tendem a ser mais escolhidos por transmitirem segurança e também favorecerem a auto-afirmação.

A empresa dispõe, em alguns casos, da possibilidade de não colocar uma marca em seus produtos. Essa alternativa se verifica mediante as seguintes condições: grande volume de vendas e baixo custo de produção; ausência de percepção de diferenças significativas entre as marcas pelo consumidor; dispensabilidade da propaganda; preço inferior ao de produtos com marca; um determinado nível de qualidade, uma vez que será primariamente com o distribuidor ou varejista que assumem eventuais riscos; ênfase em termos de comunicação nos benefícios funcionais. A segunda opção é atribuir marcas a seus produtos (TAVARES, 1998).

De acordo com Aaker (1998), a marca é um fator de diferenciação, ou seja, possui a capacidade de mostrar ao consumidor ou comprador que existem diferenças entre produtos que possuem, ou não, marcas.

Aaker (1998) ainda completa: marca consiste numa sinalização ao consumidor sobre a origem do produto e que protege tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Vaz (2003) define marca como um signo usado para identificar o produto e a empresa, diferenciando-os dos concorrentes. Sendo que a marca, segundo o autor, é formada por um signo verbal (nome), um signo visual (representação pictórica).

Segundo Tavares (1998) existem as opções para aplicação de marca, podendo ser adotadas de forma específica, desde a maneira individualizada, identificando cada produto, extensão de linhas, a marcas de distribuidores, entre outras.

A categoria de marca selecionada para o produto alimentício deve considerar a imagem desejada pela cooperativa. Pode-se associar diversas imagens ao produto.

A imagem pode ser definida como a coleção de idéias e atributos compartilhados por uma classe particular de produto. Como exemplo, pode-se citar o caso do leite, ponderando os benefícios que fazem a saúde. Sendo este, um conceito que abrange todos os produtos que compartilham da mesma função, independentemente de sua marca ou da empresa que fabrica (TAVARES, 1998).

Aplicando a teoria de Gobé (2002), no caso do leite, pode abranger aspectos funcionais (prevenção de osteoporose), simbólicas (aceitação pelo grupo como opção saudável) e o sensorial (sabor, cheiro).

Segundo Gobé (2002) a alimentação não é mais apenas assunto de cozinha ou de uma atividade caseira, corresponde à programação do lar, do estilo de vida e de experiências sensoriais.

Nenhuma ação isolada é suficiente para a construção de uma marca de produto, depende de associações mantidas pelos consumidores e das ações desenvolvidas pela empresa no sentido de capitalizar o potencial oferecido por essa estrutura de conhecimento. Os administradores se orientam no sentido de desenvolver a consciência de marca, percepção de qualidade, atitudes favoráveis e a lealdade do

consumidor e associações que abrangem a favorabilidade, a força, unicidade e a congruência (TAVARES, 1998).

Ainda segundo Tavares (1998), a favorabilidade refere-se a crença do consumidor de que a marca possui atributos que satisfaçam suas necessidades e desejos; a força depende de como a informação entra na memória e como é mantida; a unicidade refere-se as características de relacionamento das associações da marca; e a congruência é definida como a extensão na qual a associação de marca compartilha conteúdo e significado com outra associação vinculada a marca.

A construção de marca de produto alimentício deve, portanto, atender para: 1) adicionar associações que melhorem e reforcem a imagem da marca pretendida e 2) diminuir associações negativas (TAVARES, 1998).

Segundo Gobé (2002), a oferta de alimentos sugere uma espécie de parentesco e faz as pessoas se sentirem à vontade, podendo sentir até prazer.

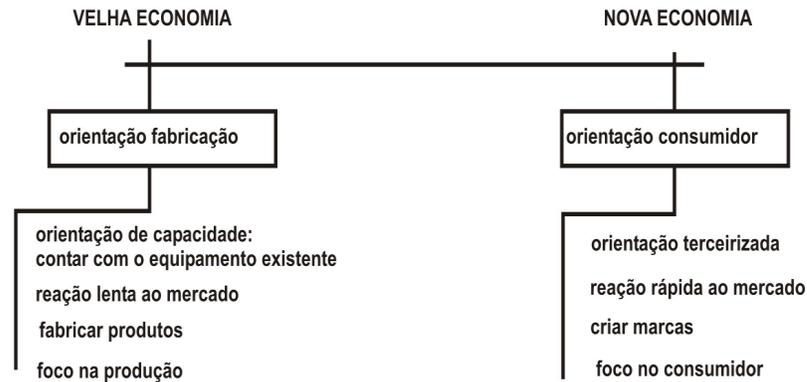
Desenvolver um produto implica na definição dos benefícios a serem oferecidos. Esses benefícios são comunicados e fornecidos através de atributos do produto como qualidade, características e *design*. Essas decisões afetam as reações dos consumidores do produto. (KOTLER; ARMSTRONG, 1999).

Gobé (2002) afirma que apesar da constatação do poder das experiências sensoriais - que são imediatas, poderosas e tem capacidade de alterar vidas profundamente - pouca atenção vem sendo dada a isso no lançamento de marcas, para serem aproveitadas no nível varejista, no desenvolvimento do produto, no projeto da embalagem e em sua publicidade.

No mercado competitivo, onde os produtos por si só não possuem o suficiente para atrair e manter mercados ou clientes, Gobé (2002) defende que é o aspecto emocional dos produtos e os seus sistemas de distribuição constituirão a diferença chave entre a escolha final do consumidor e o preço que deverá pagar.

Hoje, a indústria precisa trazer para as pessoas os produtos que elas desejam, no momento em que precisem ou queiram, em locais inspiradores e que atendam às suas necessidades (GOBÉ, 2002). Isto representa um novo direcionamento na gestão de produtos industriais, conforme ilustra a Figura 10.

Figura 10 - Tendências no gerenciamento de produtos industrializados



Fonte: Gobé (2002)

Porém, para alcançar o seu consumidor, a cooperativa agroindustrial de leite tem que se preocupar também com o relacionamento com o varejo, porque este está mais próximo e pode interpretar os desejos dos consumidores.

Silveira (2006) defende que o cliente é do varejo e da indústria, por isso, deve haver formas de negociação que leve a um ambiente colaborativo que permita o controle eficiente da cadeia de produção, distribuição e comercialização.

A receptividade a novos produtos é afetada pela importância do conceito de qualidade de vida: sobre como as pessoas pretendem enfrentar compras sem aborrecimentos, reduzir o estresse, conectar-se e buscar sua própria satisfação. Essa experiência pessoal envolvendo o produto é o futuro da criação de marcas e afetará a distribuição dos produtos e os ambientes varejistas devem transformar-se em lugares para a construção da imagem de marcas e não apenas em lugares para vendas de produtos, dando lugar a ambientes de experimentação de sensações, ou seja, lugares em que as pessoas podem relaxar e divertir-se enquanto faz compras (GOBÉ, 2002).

Uma marca nasce para os consumidores na personalidade da empresa que o representa e no comprometimento desta em atingir as pessoas emocionalmente. O

território das emoções, inclusive o que as pessoas pensam das organizações é uma parte cada vez mais importante na rotina de compra (GOBÉ, 2002).

Para executar a conexão emocional, as empresas devem desenvolver uma cultura humanista e imaginativa em termos de como elas conduzem suas operações e como administram seus funcionários. Transpondo esse pensamento de Gobé (2002) para a realidade das cooperativas, pode-se associar imagens positivas neste tipo de organização, uma vez que, segundo Bialoskorski Neto (1999), são empreendimentos que provem os agricultores de poder de barganha em mercados imperfeitos, bem como possibilitam a agregação de valor a *commodities* agrícolas, e ainda podem distribuir de maneira menos desigual os resultados de suas operações devido a forma coletiva de organização.

Segundo Bialoskorski Neto (1999), há uma substituição do conceito de auto-suficiência e de proteção nas políticas agrícolas para o conceito de confiança e interdependência quanto ao abastecimento agroalimentar. Ainda segundo o autor, essas transformações impactam na organização da produção agroindustrial, pelo fato de propiciar a internalização de eficiências empresariais de sistemas de outros países.

O desenvolvimento de produtos alimentícios, além da fase anterior que envolve a produção da matéria-prima, precisa de atenção na fase posterior. A preparação para o transporte e comercialização pela embalagem.

Como grande parte dos produtos vendidos são embalados, seja na sua forma final, seja nas fases intermediárias de fabricação e transporte, a importância da embalagem dentro desse sistema está se tornando cada vez mais significativa (ABRE, 2006). Desta forma, esta pesquisa reservou espaço para uma análise da importância da embalagem na gestão de marca de produtos alimentícios.

O produto e a embalagem estão inter-relacionados. O produto não pode ser planejado separadamente da embalagem, que por sua vez, deve ser definida com base na engenharia, marketing, comunicação, legislação, economia e inovação (ABRE, 2006).

A embalagem pode ser definida como um conjunto de operações, materiais e acessórios utilizados na indústria com a finalidade de conter, proteger e conservar os diversos produtos e transportá-los aos pontos de venda ou utilização, atendendo às

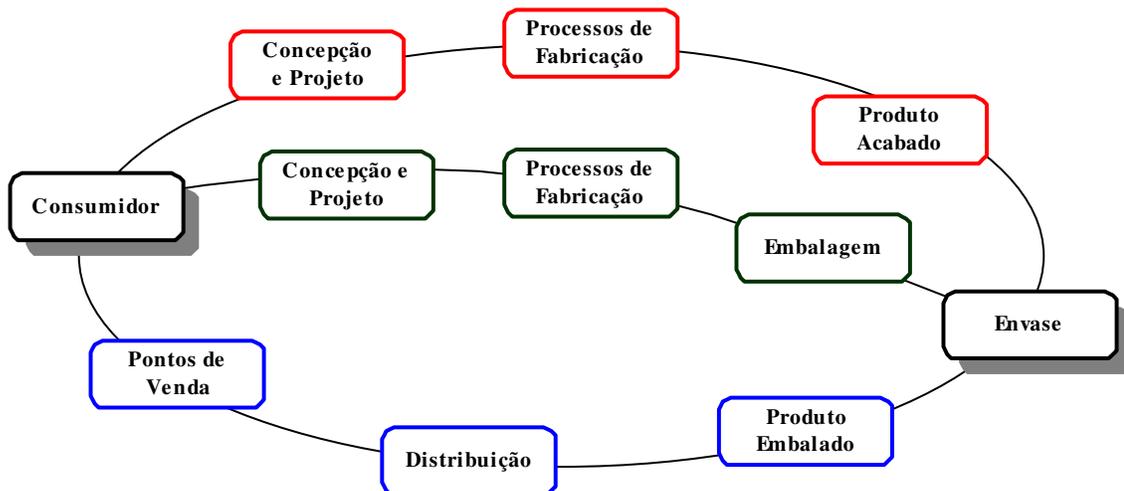
necessidades dos consumidores ou clientes. Trata-se de sistema aberto, alimentado pelas necessidades do mercado por inovações tecnológicas e incertezas econômicas (EEM, 2005).

Ainda segundo a EEM (2005), o sistema de embalagem na indústria envolve o comportamento do consumidor, o projeto de embalagem em engenharia e *design*, a avaliação de fornecedores, os custos, as boas práticas de gerenciamento, a legislação, as novas tecnologias e as tendências. O *design* de embalagem parte da interligação entre o mercado e a produção, uma vez que obedece a relação com o produto, o preço, promoção e o ponto de venda. No caso de produtos alimentícios, a conservação do produto durante o transporte, manuseio e na prateleira, ainda ganha mais destaque.

Mestriner (2002, p.67) complementa: o objetivo do design de embalagem é definir visualmente o produto que será produzido e a interface com a indústria é um componente essencial de sua atividade.

A figura 11 demonstra como a embalagem faz parte do processo industrial de desenvolvimento de produtos alimentícios.

Figura 11 - Sistemas de produção e de embalagem



Fonte: EEM (2005).

A participação da embalagem continua mesmo depois do produto acabado. Segundo Mestriner (2002, p.95), quando uma empresa tem um produto que utiliza

embalagem, detem um canal direto de comunicação com seus consumidores. Esse contato pode ser potencializado transformando a embalagem em um poderoso instrumento de ação institucional e mercadológica. A utilização da embalagem, integrando-a de alguma forma a campanha de comunicação, por exemplo, pode estender os seus efeitos uma vez que aumenta o número de contatos que o consumidor tem com a mensagem veiculada. Ou seja, é recomendável que a embalagem seja utilizada como reforço de mídia, para fixar a mensagem no produto.

O conhecimento e o envolvimento dos procedimentos industriais, juntamente com outras ações, inclusive de comunicação com o mercado, representam a integração dos cooperados no mundo empresarial, realidade nem sempre possível, por conta da forte vinculação de cooperados com a produção. Porém, a assimilação da necessidade de administrar a marca de produtos das cooperativas traz para a rotina dos cooperados, discussões e a integração de iniciativas empresariais.

A gestão de marca de produtos alimentícios envolve o acompanhamento e gerenciamento de diversas etapas da cadeia produtiva do alimento. Se for considerada também a seleção de matéria-prima, o produto final terá respondido a um desenvolvimento minucioso de projeto de produto.

Neste sentido, esta pesquisa analisa também as implicações sobre a capacidade de produção e as respostas de acordo com o tipo de utilização dos recursos naturais disponíveis.

2.3.2.3 Capacidade de produção e utilização adequada de recursos naturais como implicações no desenvolvimento de produtos alimentícios

A definição de denominação de origem representa uma preocupação prévia à fabricação do produto e pode representar um diferencial sinalizado na marca. Segundo a empresa Ementa de Portugal (2006), especializada em bebidas e gastronomia, a denominação de origem, é um conceito aplicável à designação de determinados produtos cuja originalidade e individualidade, estão ligados de forma indissociável a uma determinada região, e todo o processo de produção é sujeito a um controle rigoroso em todas as suas fases, desde a seleção da matéria-prima até ao consumidor.

Como exemplo, pode ser citada a aplicação da Denominação de Origem no caso de queijos. Segundo o Serviço Português de Gastronomia e Hotelaria (SPG, 2006) a denominação de origem obriga que o queijo seja produzido de acordo com regras estipuladas, o qual inclui, condições de produção de leite, higiene da ordenha e conservação do leite e fabrico do produto. A rotulagem deve cumprir os requisitos da legislação em vigor, mencionando também a Denominação de Origem.

A preocupação com a origem das matérias primas também são refletidas com os certificados propostos pela Organização Mundial de Comércio (OMC) nas relações comerciais dos países participantes do Mercado Comum do Sul (MERCOSUL), e são assim definidos pela Secretaria de Comércio Exterior (CESEX, 2006): os Certificados de Origem têm como finalidade principal permitir que mercadorias provenientes de países com os quais o país importador tenha acordos comerciais se beneficiem de reduções tarifárias na importação.

Um outro conceito: "*terroir*" é associado a produtos ligados à agricultura. Para Lagrange e Trognon (2000), o *terroir* é definido como uma extensão de terra considerada do ponto de vista de suas aptidões agrícolas. Trata-se de um determinado agroecossistema cujas particularidades podem dar aos seus produtos características próprias que constituem sua tipicidade. Depreende-se que o *terroir* é todo conjunto de fatores que favorecerão, ou não, a obtenção de matéria-prima de qualidade para a produção.

O produto alimentar do *terroir* resulta de um aprendizado das técnicas de produção agrícola para a valorização das potencialidades do meio natural, de forma a gerar um produto acabado percebido como original, autêntico e identificável pela sua tipicidade (LAGRANGE; TROGNON, 2000).

Dessa forma, entre as características que diferenciam um produto lácteo local de um similar importado é o '*terroir*', que combina detalhes específicos de solo e condições climáticas e faz com que o leite produzido de uma região gere produtos diferentes se comparados à outra região. A legislação brasileira também exige que o leite seja pasteurizado, enquanto na Europa, os queijos são feitos com leite cru.

Estas diferenciações podem ser trabalhadas na marca de produtos como especialidade.

Para Bressan e Martins (2004), um dos requerimentos atuais da sociedade é a disponibilidade de alimentos seguros, saudáveis e nutritivos, sendo essa exigência, o princípio da segurança alimentar. Ainda segundo esses autores, as pré-condições para a segurança alimentar são a sustentabilidade e a competitividade, conceitos associados ao uso racional de recursos disponíveis.

A sustentabilidade refere-se a estratégias de desenvolvimento tecnológico que reforçam a capacidade de produção, envolvendo a utilização adequada de recursos naturais e o emprego racional de insumos, máquinas e equipamentos, e a competitividade, a capacidade de manter, conquistar e ampliar a participação no mercado de forma sustentável (BRESSAN; MARTINS, 2004).

No gerenciamento de marca de produtos alimentícios de cooperativas agroindustriais, o monitoramento da produção é beneficiado pela forte articulação do setor produtivo.

Para a verificação do nível de aplicabilidade dos conceitos na realidade das cooperativas agroindustriais de leite brasileiras, foi desenvolvido um procedimento metodológico, que é descrito no capítulo a seguir.

3 METODOLOGIA

A estrutura para a realização da pesquisa, com os procedimentos necessários para a obtenção de informações para responder ao problema da pesquisa, é detalhada neste capítulo com a caracterização do estudo, dos caminhos percorridos para a coleta de dados e dos instrumentos utilizados. Esta pesquisa pretende responder ao seguinte problema: como se dá a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite no Brasil?

3.1 COLETA DE DADOS E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Marconi e Lakatos (2002) defendem que os objetivos determinam o tipo de pesquisa, o método e a estratégia a serem aplicados.

Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas salientam-se aquelas que tem por objetivo estudar as características de um grupo, como também aquelas que visam a identificação da existência de associações entre variáveis e determinar a natureza dessa relação.

Desta forma, ao classificar esta dissertação tomando por base seus objetivos, tem-se que esta é uma pesquisa dedutiva descritiva, pois busca a descrição das características da prática da gestão de marketing de cooperativas de leite, assim como a identificação dos fatores que influenciam esse fenômeno na realidade brasileira, ou seja, a descrição da prática da gestão de marketing e de sua aplicação por região no país.

Fundamentando-se no raciocínio de Gil (2002), a classificação desta pesquisa como descritiva foi útil para o estabelecimento do marco teórico.

Assim, para o referencial teórico foram colhidos os dados secundários sobre os conceitos associados ao cooperativismo de leite, a gestão de marketing e ao contexto, questionados no problema da pesquisa.

Ao classificar esta mesma pesquisa tomando por base os procedimentos técnicos utilizados para confrontar a visão teórica com a realidade, tem-se que o modelo conceitual e operativo desta pesquisa é o delineamento, ou seja, a dimensão que envolve a diagramação quanto à previsão de análise e interpretação de coleta de dados. Os grandes grupos de delineamento referem-se aos colhidos de fontes

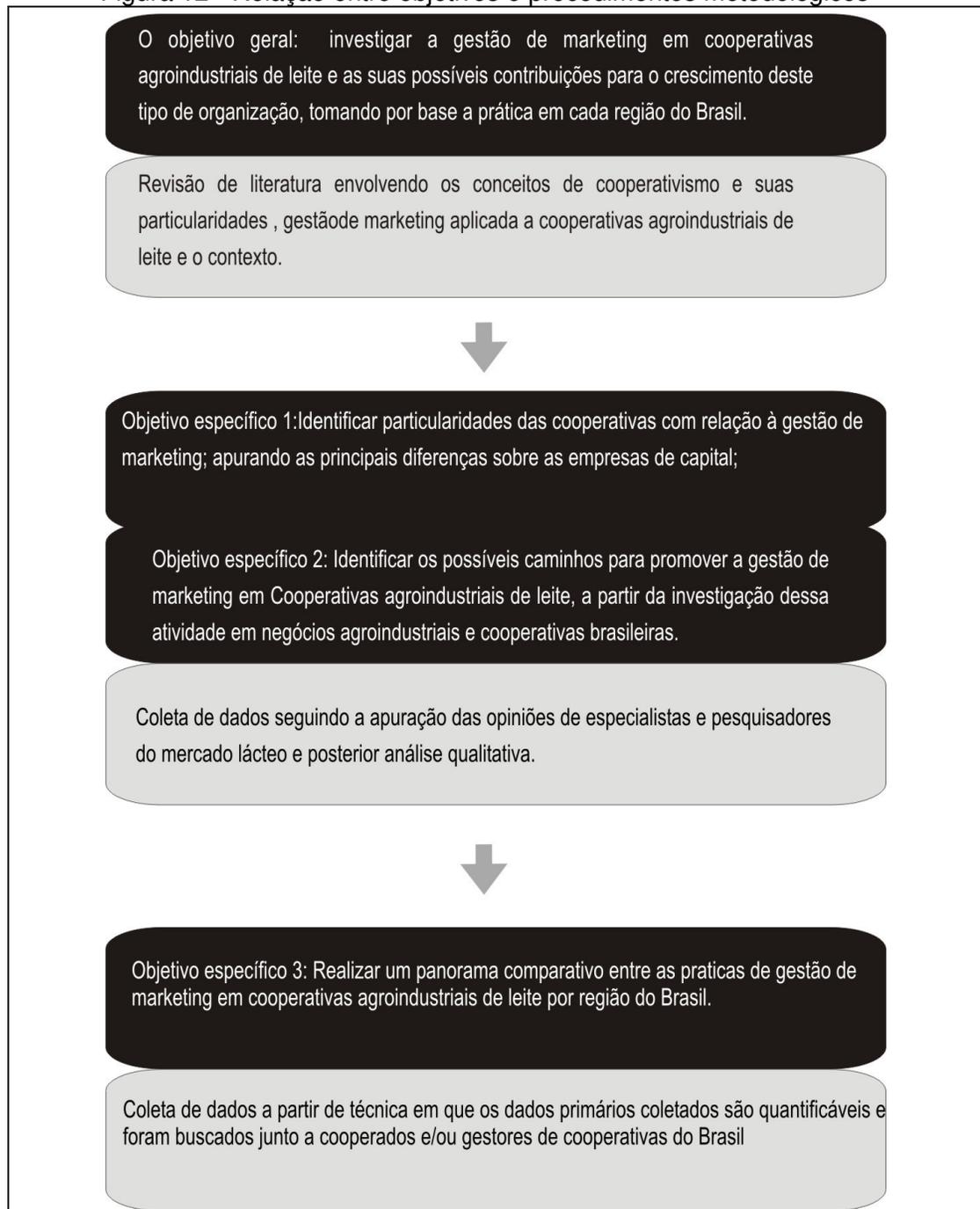
secundárias e aos colhidos de pessoas. Para a coleta de dados primários são utilizadas as técnicas de interrogação, que possibilitam a obtenção de dados a partir do ponto de vista dos pesquisados. Fazem parte destas técnicas: os questionários, as entrevistas e os formulários (GIL, 2002).

O objetivo geral desta pesquisa foi o ponto de partida, sendo assim definido: investigar a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite e as suas possíveis contribuições para o crescimento deste tipo de organização, tomando por base a investigação dessa prática em cada região do Brasil.

A coleta de dados, seguindo a apuração das opiniões de especialistas e pesquisadores do mercado lácteo e a sua posterior análise qualitativa, ocorreu a partir do primeiro objetivo específico: identificar particularidades das cooperativas com relação à gestão de marketing; apurando as principais diferenças sobre as empresas de capital; e do segundo objetivo específico: identificar os possíveis caminhos para promover a gestão de marketing em Cooperativas agroindustriais de leite, a partir da investigação dessa atividade em negócios agroindustriais e cooperativas brasileiras;

O terceiro objetivo específico conduziu à aplicação de questionários, a técnica em que os dados primários coletados são quantificáveis e foram buscados junto a cooperados e/ou gestores de cooperativas do Brasil. O mencionado terceiro objetivo é: realizar um panorama comparativo entre as práticas de gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite por região do Brasil. Como ilustra a figura 12.

Figura 12 - Relação entre objetivos e procedimentos metodológicos

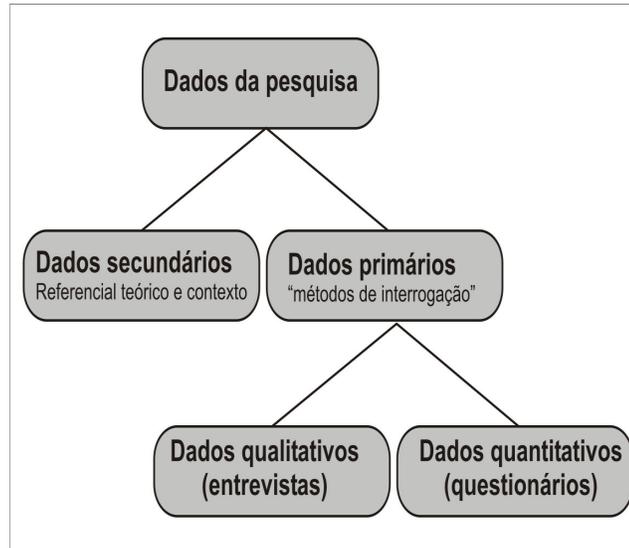


Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Campos (2007).

Os dados primários coletados nesta pesquisa serviram para a observação do fenômeno da gestão de marketing de cooperativas de leite em contextos diferentes, ou

seja, em diferentes regiões do Brasil. Conforme ilustra a figura 13, onde se tem a organização da coleta de dados secundários e primários.

Figura 13 - Classificação dos dados da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Raffel (2003).

O detalhamento da utilização dos dados secundários e primários é apresentado na seqüência.

3.2 PESQUISA DE FONTE SECUNDÁRIA

Os dados secundários incluem informações postas a disposição por fontes empresariais, governamentais, entre outras e tem finalidade diversa do problema em pauta (BAUTISTA, 2001, p.127) O objetivo da pesquisa de dados secundários é fundamentar com informações a pesquisa de dados primários, e foi o passo inicial da pesquisa.

As fontes secundárias se constituíram de obras literárias, sobretudo artigos científicos, teses e dissertações, como também de publicações periódicas e impressos diversos.

Essas fontes foram localizadas em bibliotecas e em formato eletrônico, sendo algumas referências colhidas em notícias ligadas a cooperativas, publicadas em veículos de comunicação e diagnósticos produzidos por entidades representativas no cenário brasileiro. A busca por essas referências fundamenta a identificação das

particularidades das cooperativas, especialmente no tocante da gestão de marketing e o seu contexto de aplicação. Formatando-se dessa forma, a operacionalização de conceitos e variáveis.

3.3 INSTRUMENTOS, COLETA E DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS DA PESQUISA DE FONTE PRIMÁRIA

De acordo com Bautista (2001, p.127), os dados primários são aqueles coletados ou produzidos pelo pesquisador especificamente para resolver o problema de pesquisa.

Para este fim, foram selecionadas duas categorias de respondentes e com instrumentos e natureza de análises diferentes.

A pesquisa qualitativa, segundo Raffel (2001, p.155), é uma metodologia de pesquisa não estruturada exploratória baseada em uma pequena amostra que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema. Ainda segundo Raffel (2001), a pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, enquanto a quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma de análise estatística.

Nesta pesquisa a abordagem qualitativa é usada também para explicar os resultados obtidos na análise quantitativa, de forma complementar.

A primeira categoria de respondentes é formada por componentes do mercado lácteo brasileiro, especialistas e pesquisadores que atuam ou estudam neste segmento do agronegócio brasileiro. Suas opiniões foram coletadas através de entrevistas.

O segundo segmento é composto por representantes - cooperados ou gestores de cooperativas – ou técnicos de entidades representativas de cooperativas e suas opiniões foram colhidas através de questionários.

Antes da realização das entrevistas e da aplicação de questionários que fizeram parte do trabalho de campo desta pesquisa, foram realizados pré-testes para a eliminação de problemas potenciais.

Na seqüência tem-se o detalhamento das técnicas aplicadas para a coleta de dados primários que foram analisados qualitativa e quantitativamente.

3.3.1 Entrevistas

Para levantamento de informações de ordem prática dos contextos mercadológicos onde as cooperativas estão inseridas, foram entrevistados especialistas e pesquisadores ligados a organizações associadas ao mercado lácteo e a cooperativas no Brasil. As entrevistas foram realizadas por telefone e pessoalmente em Salvador, BA e em Brasília – DF durante um evento temático sobre a cadeia leiteira destinado a cooperativas de leite de todo país, sediado na OCB.

Segundo Roberts (2001, p.68), as entrevistas em profundidade são aquelas que sondam em detalhe os pensamentos dos entrevistados.

As perguntas formuladas para essa entrevista foram abertas e estruturadas, para que o entrevistado respondesse com suas próprias palavras sem ser conduzido nas respostas.

O número de entrevistados foi limitado e considerado representativo do mercado lácteo nacional. As pessoas foram escolhidas levando em conta a sua qualificação, participação e liderança no setor e conhecimento teórico do tema.

A composição formada por 6 (seis) entrevistados é detalhada no Quadro 3.

Quadro 3 - Especialistas e pesquisadores atuantes em organizações ligadas ao mercado lácteo e ao Cooperativismo no Brasil

Especialistas e pesquisadores	Ocupação	Meio da entrevista
1- Evandro Ninaut – Gerente de apoio ao desenvolvimento de mercados	Organização das Cooperativas do Brasil (OCB)	Entrevista face-a-face em Brasília - DF
2- Vicente Nogueira - Diretor do Departamento Econômico	Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL).	Entrevista face-a-face em Brasília - DF
3- Rodrigo Alvim – Presidente da Comissão Nacional de Pecuária de leite.	Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA)	Entrevista por telefone gravado em programa <i>MP3</i>
4- Marcelo Pereira Carvalho – Diretor de Marketing	Associação para o Progresso do Agronegócio Lácteo Láctea Brasil/ Site Milk Point	Entrevista por telefone utilizando o programa <i>skype</i>
5- Fábio Chaddad - Pesquisador	IBMEC –SP	Entrevista por telefone utilizando o programa <i>skype</i>
6- Everton Campos - Pesquisador	Programa de Agronegócios da USP (Instituto Pensa -Ribeirão Preto SP).	Entrevista por telefone utilizando o programa <i>skype</i>

Fonte: Pesquisa de campo (2007)

O roteiro de entrevista apresentou 9 (nove) itens e teve uma breve introdução para que o entrevistado soubesse a razão do estudo.

Com tópicos organizados por perfil dos entrevistados, o roteiro apresentou questões gerais sobre gestão de agronegócios e questões específicas sobre cooperativas de leite. Com perguntas abertas, foi possível ao entrevistado, a decisão quanto à forma e a extensão da sua resposta. A forma de realizar a entrevista foi através de entrevistas face a face no ambiente de trabalho e por telefone.

O principal objetivo das entrevistas, como instrumento de pesquisa, foi colher dados neutros e complementares sobre a prática da gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite nas perspectivas de especialistas do mercado lácteo e de representantes de entidades de fomento ao cooperativismo.

Cada entrevistado teve o mesmo modelo de roteiro que foi aplicado em diferentes regiões e organizações do país para efeito posterior de comparação.

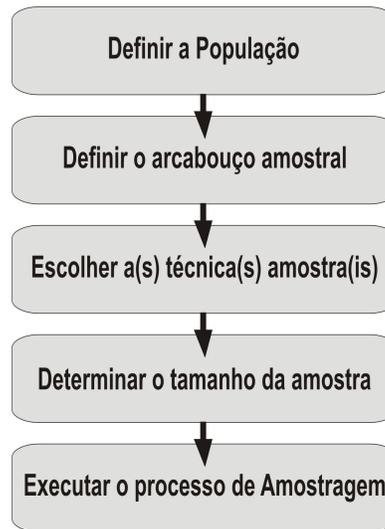
A primeira parte de todos os modelos de roteiro de entrevista busca o delineamento do perfil dos entrevistados. Na seqüência, aborda questões referentes à percepção do respondente quanto à importância do marketing, da diferenciação sobre as marcas da organização e de seus produtos, do conhecimento sobre a atividade de administrar marketing e sobre a responsabilidade pela execução da mesma.

Em Brasília na sede da OCB foram realizadas as entrevistas face-a-face. Os entrevistados localizados em outros Estados foram entrevistados por telefone em conexão digital do programa de computador *skype* com gravação simultânea. As entrevistas gravadas favoreceram o processo de análise. A dificuldade ocorreu apenas com a disponibilidade para o agendamento das entrevistas, mas houve boa vontade dos entrevistados no sentido de favorecer a produção de dados. O período de realização das entrevistas concentrou-se entre abril e junho de 2007.

3.3.2 Questionários

Para a pesquisa quantitativa foi realizado o processo de planejamento amostrado nos 5 (cinco) estágios sugeridos por Klump (2001, p.302), conforme ilustra a figura 14.

Figura 14 - Processo de planejamento e amostra



Fonte: Klump (2001, p.302).

A população-alvo definida foi constituída pelas 352 cooperativas agroindustriais de leite registradas, segundo dados da OCB (2006). Esse universo divide-se em números por região da seguinte forma: 46,59% concentradas na região Sudeste; 28,69% no Sul, 13,35% no Nordeste, 9,66% no Centro-Oeste e 1,70% no Norte.

Conceitua-se população-alvo como a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências. Sendo elemento o objeto que possui a informação desejada, nesta pesquisa é representada por cooperativa agroindustrial de leite. (KLUMP, 2001, p.302).

Seguindo as orientações de Klump (2001, p.302), o segundo passo foi a determinação da unidade amostral, ou seja, a unidade básica que contém os elementos da população a ser submetida à amostragem através do conjunto de instruções para a obtenção da representação de elementos da população-alvo.

Nesta pesquisa, a técnica de amostragem é classificada como não-probabilística por conveniência, porque a unidade amostral composta por 35 cooperativas e entidades representativas foi selecionada aleatoriamente e contém a representação estratificada e proporcional por região do Brasil.

Como respondentes do questionário estão cooperados, gestores de cooperativas e técnicos de entidades representativas de cooperativas que foram questionados sobre

a forma em que a gestão de marketing é praticada na cooperativa, as implicações, a construção de marcas e a participação de entidades fomentadoras do cooperativismo nas atividades empresariais de cooperativas entre outras informações.

O questionário é considerado uma técnica estruturada porque pré especifica o conjunto de respostas alternativas e o formato das respostas. Os questionários foram aplicados pessoalmente durante evento nacional em Brasília; por telefone e por e-mail.

A opção de encontrar pessoalmente os entrevistados deu-se pela oportunidade do evento que reuniu os principais representantes da cadeia produtiva do leite do Brasil. A opção por telefone deveu-se pela agilidade de processar o valor necessário para completar o número de questionários estipulados. E também para completar o número de questionários estipulados, teve-se a opção pela transmissão por internet, e a opção deveu-se ao fácil acesso e alcance em todo o país, aliados a baixa inibição ao entrevistado e a viabilidade econômica.

Essa formatação metodológica para a coleta de dados respeitou o propósito da pesquisa que é propiciar o conhecimento da gestão de marketing aplicada a cooperativas agroindustriais de leite em cada região do Brasil e definir a probabilidade da sua intervenção no desenvolvimento econômico e social neste tipo de organização.

Os dados de mais de uma cooperativa em contextos diferentes proporciona a produção de evidências em contextos diferentes, permitindo o diagnóstico do modelo de gestão e da percepção dos cooperados e dos gestores em cada realidade.

Nas Cooperativas foram abordados presidentes, membros dos Conselhos fiscal ou administrativo, ou executivos. O critério foi a posição de liderança, a experiência ou a compreensão sobre o tema. Essa pesquisa foi realizada no período de março a junho de 2007.

O questionário foi composto por 14 perguntas envolvendo o perfil dos cooperados e as dimensões características relacionadas com o processo de gestão de marketing em cooperativa. Além do cuidado na elaboração das questões, houve a preocupação em estimular a colaboração do inquirido no sentido de minimizar respostas incompletas e imprecisas.

Na primeira parte dessa pesquisa buscou-se a caracterização do perfil da amostra selecionada, através de questões sobre sexo, função e escolaridade.

Na segunda parte, foram formuladas questões em escala *Likert* sobre os principais aspectos da operacionalização da gestão de marketing. Foram apresentadas 5 (cinco) dimensões para a visualização do grau de envolvimento dos inquiridos com o tema em discussão. Para tanto, utilizou-se a escala intervalar para as respostas em cinco pontos, variando de 1 (concordo totalmente) até 5 (discordo totalmente).

A interpretação dos resultados das fontes de pesquisa primária será abordada no próximo capítulo.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

Os resultados das pesquisas, assim como as suas respectivas análises qualitativas e quantitativas são detalhadas nos tópicos seguintes. Após, a apuração das análises em separado, todos os dados levantados foram reunidos para compor o balanço geral das práticas de gestão de marketing observadas em cada região do país.

4.1 ANÁLISE QUALITATIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RESPOSTAS DAS ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS DO MERCADO LÁCTEO E COM REPRESENTANTES DE ORGANIZAÇÕES DE FOMENTO AO COOPERATIVISMO

Neste tópico são apresentadas as perguntas orientadoras do roteiro das entrevistas, as respostas concedidas e as suas respectivas análises, que caracterizam o mercado lácteo e os agronegócios agroindustriais de leite – privados e cooperativas pela percepção de especialistas e de pesquisadores.

Como um negócio agroindustrial usa e/ou deveria utilizar ferramentas de marketing?

Apesar da agressividade da competição e das exigências do mercado, na investigação do cenário de aplicação prática da teoria de marketing, trabalhada no referencial teórico, tem-se a constatação da impossibilidade da generalização do uso das ferramentas de marketing no Brasil. Existem variações apontadas pelos entrevistados com relação ao porte do agronegócio - se de grande ou pequeno; em relação ao tipo de empresa: se particular ou cooperativa; em relação a sua origem: se nacional ou multinacional; ou ainda, em relação ao avanço na forma de gestão: se estratégica ou não.

De uma maneira geral, os entrevistados apontaram que a utilização das ferramentas de marketing ainda se dá de forma incipiente no Brasil, seja por falta de recursos ou por falta de cultura gerencial. Como ilustram as declarações que se seguem.

É difícil generalizar, como em qualquer negócio tem que competir no mercado, tem que usar as ferramentas de marketing [...], mas nem todo mundo utiliza (CARVALHO, 2007).

No Brasil o marketing e a mídia de carreira agroindustrial é muito incipiente. [...] No caso de laticínios multinacionais, como Nestlé, Danone, Parmalat, etc, estes usam muito marketing para maximizar o faturamento, o market-share. [...] Porém, no caso das empresas menores [...], as próprias cooperativas - vai depender de caso a caso, pois usam muito pouco ou quase não usam. (CHADDAD, 2007).

O negócio agroindustrial de leite no nosso país precisa de ferramentas de marketing, agora, o ato de utilizar atualmente é muito incipiente, [...] Usar as ferramentas de marketing, requer recurso financeiro e a cadeia é desunida, [...] (NINAUT, 2007).

Depende da ótica que vai trabalhar. Se uma visão de cooperativa específica ou de indústria de leite tipo Danone, Parmalat [...] (CAMPOS, 2007)

A própria formalização da prática do marketing não é uma constante no país, porque a prática administrativa no Brasil na sua maior extensão, ainda se dá de forma instintiva e sem planejamento em todas as áreas de negócios. No ambiente de agronegócios ainda é mais evidente, por ter menos tempo de profissionalização.

Por ser um país extenso, com história recente e deficiente na oferta da educação, isto se reflete no ambiente de negócios. Ou seja, o país ainda carece de administradores e da cultura empresarial de forma generalizada.

As empresas multinacionais instaladas no Brasil trazem a cultura empresarial de seus países de origem e colaboram para a formação do cenário empresarial sem uniformidade para a prática do marketing. Fator que foi reiterado pelos entrevistados.

Existem diferenças de utilização em se tratando de pequenas empresas e grandes empresas. A diferença é se a empresa vende commodities ou se vende um produto com maior valor agregado. Então não tem, um padrão único de ferramentas de marketing para o agronegócio do leite: a Nestlé, que é a maior indústria de alimentos do mundo, tem uma estratégia voltada para o fortalecimento de marca agregando valor. Uma cooperativa que vende leite em pó em uma embalagem de 25 kg, não vai ter uma ação como a da Nestlé, porque o cliente dela passa a ser a indústria alimentícia. As cooperativas de maneira geral são menos agressivas do que as empresas multinacionais que trabalham fortemente o marketing: trabalham com commodities e fazem mais marketing regional. (NOGUEIRA, 2007).

Para as respostas, alguns entrevistados também apontam opções para a viabilização da utilização de ferramentas de marketing no mercado lácteo. Entre as opções, estão algumas propostas já em execução no país, como a formação de câmaras setoriais de leite e derivados e as redes de intercooperação – união de cooperativas. A Cooperativa Central de Laticínios da Bahia (CCLB) foi destacada no Prêmio Nacional Cooperativa do Ano em 2005, organizado pela OCB e pela Revista Globo Rural, na categoria intercooperação pela iniciativa de liderar um negócio formatado por uma rede de intercooperação, tendo criado inclusive um selo que identificava os produtos do Sistema Integrado das Cooperativas Leiteiras (SIC) -Ba.

Entre outras ações em andamento, destaca-se a campanha conjunta do setor privado e do cooperativo referente ao marketing integrado institucional para o consumo de leite em todo país, a exemplo de casos de sucesso praticados no exterior, como nos Estados Unidos com a execução da campanha *Got Milk?*.

A *Dairy Management Inc* (DMI), entidade que coordena o marketing institucional nos EUA, financiada pelos produtores de leite do país, vai redirecionar as ações de comunicação de estímulo ao consumo de leite para uma nova fase de pesquisa junto a consumidores para o desenvolvimento de produtos. O objetivo é a adoção de um perfil mais agressivo dos produtos lácteos frente à concorrência de produtos não lácteos, e também o ajustamento ante a complexidade do mercado. Este tipo de posicionamento deve ser adotado também pelos agronegócios de leite no Brasil.

Ainda tem-se a opção da constituição de organizações verticais, que segundo Campos (2007), são tipos de organização compostas por agentes de níveis diferentes dentro de um mesmo sistema agroindustrial, que buscam a cooperação através de ações coletivas para o benefício de todos ou parte de seus membros.

A utilização das ferramentas de marketing de forma cooperada busca acompanhar a tendência na economia, como defende Alvim (2007):

O marketing no setor lácteo é feito indústria a indústria, ou seja, fazem a propaganda da sua marca e não o marketing institucional.

De acordo com a maior abertura de mercado e a integração de países através de blocos econômicos, soma-se a alteração no perfil de consumidores, levando a uma maior necessidade de eficiência e de vantagem competitiva, não só de empresas, mas de toda a cadeia produtiva. Para operacionalizar ações que resultem numa maior capacidade sistêmica – tecnológica, demográfica, econômica e cultural - de reagir às mudanças do cenário econômico, é necessário que se concretize melhor a coordenação da cadeia produtiva (PIGATTO; SILVA; SOUZA FILHO, 1999).

Esta solução é importante, considerando-se também o histórico de boa parte de cooperativas composto por crises econômicas e pela falta de condições de capitalização, mesmo sendo negócios inseridos em um mercado altamente diversificado que cobra velocidade na produção e na comercialização de produtos.

Seguem outros trechos de respostas dos entrevistados:

A Láctea Brasil, com um orçamento muito pequeno, está se movimentando para fazer uma campanha institucional para aumentar o consumo de leite, nos moldes da campanha americana Got Milk (CHADDAD, 2007).

[...] Um grande trabalho tem sido feito, entre as OCBs, CBCL, CNA, Sim leite. [...] Demonstra que é possível, que existe saída para a criação de ferramentas de marketing (NINAUT, 2007).

Neste cenário de aplicação das ferramentas de marketing no Brasil de forma incipiente e sem uniformidade, a forma de viabilizar eficientemente a operacionalização proposta vem se dando através da formação de alianças estratégicas entre empresas ou entre membros da cadeia produtiva do leite, salvo poucas exceções, como cooperativas localizadas no sul do país, que possuem histórico de iniciativas isoladas também.

Na seqüência tem-se a análise dos resultados referentes à orientação estratégica do marketing, tema que compõe o roteiro de entrevistas.

O marketing faz parte de uma orientação estratégica de um negócio agroindustrial de leite?

Ao analisar os pontos de vista dos entrevistados sobre essa questão, tem-se a confirmação da importância da utilização do marketing para a sobrevivência no mercado, inclusive como forma de se proteger de práticas desleais de mercado. Também se tem a confirmação de que as empresas mais bem posicionadas no mercado têm estas estratégias bem definidas, porque são focadas no mercado. Esse posicionamento estratégico é apontado como necessidade vital e também como uma grande tendência entre todos os negócios que pretendem se firmar, apesar de um grande número de empresas agroindustriais de leite ainda não o adotarem. Tem-se, portanto, que embora todas as organizações precisem do marketing para saber exatamente o que e por que oferecer determinado produto ou serviço ao mercado, esta orientação estratégica é mais associada a grandes empresas ou multinacionais. Conforme ilustram as declarações de Carvalho (2007) e Chaddad (2007).

Deveria fazer, as grandes empresas têm um embasamento de marketing [...] ligado diretamente à orientação estratégica. [...] Mas, no geral eu não vejo esse tipo de posicionamento [...] É uma área em crescimento, onde tem a tecnologia para produzir, tem a mensagem da saúde associada, tem a embalagem com qualidade, todo o esquema industrial. [...] Porém, [...] é falho, lógico que tem exceções, grandes empresas afins no mundo que trabalham muito bem (CARVALHO, 2007).

O marketing é sempre uma estratégia das grandes empresas. Depende muito de empresa para empresa, de forma geral, quanto melhor for a empresa, quanto mais desenvolvida for a empresa, se tem marca forte[...] o marketing é cada vez mais importante para estas empresas (CHADDAD, 2007)

Nas respostas percebe-se também a aplicabilidade e a importância do fenômeno apresentado no referencial teórico, apontado por Mc Intyre e Silva (2002): o marketing é a ferramenta capaz de promover a vinculação dos cooperados aos demais elos da cadeia produtiva, ou seja, permite uma apresentação do setor de produção ao mercado consumidor, além de proporcionar maior e melhor relacionamento entre o cooperado e a cooperativa, facilitando o atendimento dos objetivos econômicos e sociais da organização.

Na medida em que uma cooperativa entende o seu mercado, cria mecanismos de atendê-lo e procedimentos específicos para seu ajuste.

As cooperativas deixam de focalizar apenas as discussões internas e passam a perceber o cenário em que estão inseridas, sobretudo os consumidores e a comunidade.

[...] O marketing é a saída.[...] Se continuar do jeito que vai, as cooperativas irão sucumbir. [...]No momento as cooperativas andam sem fôlego. A saída estratégica é realmente unir esses três elos: produtores, cooperativas e indústrias, porque se isso não acontecer, se por ventura não houver uma divulgação até mesmo para o aumento do consumo, mostrando que isso é interessante para a sociedade, isto é saúde. [...]E tudo isto porque existe até mesmo a questão de fraude, o incentivo do consumo de soro (NINAUT, 2007).

Sim, por menor que seja a agroindústria do leite cooperativa ou não, se ela estiver no mercado, se ela industrializar e chegar até o consumidor ela precisa ter uma estrutura de marketing, por mais rudimentar que seja. E na medida que a empresa vai aumentando de tamanho e vai trabalhando com produtos de valor agregado, o marketing vai ficando mais complexo, até chegar nas grandes empresas com produtos com somas virtuosas de recursos. (NOGUEIRA, 2007).

[...] cooperativa perde oportunidade de vender produto com maior valor de mercado. Ao se utilizar a ferramenta de marketing, se conhece exatamente o mercado. (CAMPOS, 2007).

Ainda como parte das respostas sobre o marketing fazer parte de uma orientação estratégia de um negócio agroindustrial, considerando o caso específico das cooperativas, foram também mais uma vez apontadas como alternativas para a sobrevivência no mercado: a integração de produtores com indústrias, a participação ativa na campanha institucional para o aumento do consumo do leite no país ou o caminho para a exportação. Pode-se então dizer, que são caminhos apontados para a orientação estratégica de marketing e para a sobrevivência no mercado global, oferecendo produtos que tenham demanda.

Deve-se pensar no marketing na cadeia, [...] feito de forma institucional e numa visão mais ampla. Não só a propaganda em si -beba leite que o leite faz bem à saúde –mas, todas as questões que envolvem marketing

como a defesa de interesses do setor, [...] um relacionamento mais profissional com a mídia, [...] no intuito de fazê-la entender melhor a questão da produção de leite e de derivados no país. Enfim, uma coisa mais ampla (ALVIM, 2007).

Pela estatística é demonstrada uma oferta maior que o consumo, e pela lei de mercado se a oferta aumenta, o preço reduz, e com isso o valor lá na ponta para o produtor, tem a tendência de também diminuir. Então qual é a saída? Aumentar o consumo ou jogar esse produto para fora do país. Toda esta estratégia de marketing é importante para que isto aconteça (NINAUT, 2007).

No Brasil, o marketing faz parte de uma orientação estratégica de negócios agroindustriais de leite de grande porte, inclusive por conta de um maior amadurecimento profissional na sua condução administrativa. Este amadurecimento envolve um processo amplo de planejamento. No caso de cooperativas, este ainda é um desafio, uma vez que, são organizações tradicionalmente voltadas para as suas aptidões produtivas. Espera-se que pela contratação de profissionais com experiência de mercado, pela participação em alianças estratégicas; e através da profissionalização de suas práticas de gerenciamento - notadamente promovendo a separação entre gestão e propriedade, seja viabilizada a orientação para o mercado. Dessa forma, ter-se-ia cooperativas mais saudáveis financeiramente e em condições de participar e competir no mercado global e de cumprir suas finalidades sociais.

A seleção destes profissionais requer sensibilidade dos contratantes, pois a identificação destas competências pode não ser evidente. É provável também a necessidade na formação destes profissionais ou a compatibilização da remuneração dos contratados ao que é praticado no mercado, exigindo inclusive a preparação financeira da cooperativa para essas contratações.

A caracterização geral do cenário mercadológico onde os negócios agroindustriais de leite estão inseridos é apresentada na análise do próximo item.

Em sua opinião como se caracteriza o setor lácteo brasileiro em termos mercadológicos?

Colhendo as opiniões dos entrevistados sobre como se caracteriza o setor lácteo brasileiro em termos mercadológicos, tem-se a reafirmação do que foi apontado pelas publicações setoriais na contextualização do cenário.

As respostas reiteram o que foi relatado por Martins *et al* (2004) sobre a ampla competitividade do Brasil na produção de leite e de derivados lácteos.

Segundo os entrevistados, o mercado lácteo está em processo de modernização e avançou muito nos últimos vinte anos em todos os aspectos. Desde a entrada de novos competidores, tecnologias, desenvolvimento de diversidade de produtos, à construção e consolidação de marcas. Conforme Carvalho (2007) aponta:

O setor passou por uma modernização muito grande, nos últimos vinte anos. Em um supermercado se tem muitos produtos lácteos, com embalagem bonita e coisas diferentes. [...] O setor está se organizando, ele está ganhando corpo. [...] não é um setor estagnado, está desenvolvendo, criando novos produtos, oportunidades. Mas em termos mercadológicos, olhando um pouco para frente, eles têm muitos desafios. (CARVALHO, 2007).

É um mercado que continua em crescimento, mas que apresenta grandes ameaças e uma delas é a concentração exercida por poucas grandes indústrias na captação de praticamente 60% do leite produzido no país. As grandes empresas concentram grande número de produtores e possuem marcas fortes, inclusive globais, em seus produtos. Os outros participantes do mercado são laticínios médios que possuem marcas regionais (sendo este um fenômeno notadamente brasileiro por sua dimensão territorial) - o mercado informal e os captadores de leite. Esta é uma informação encontrada na declaração de Chaddad (2007):

[...] Primeiro os formais e os informais. Dentro do formal, você tem três grupos: os grandes laticínios com marcas fortes, captação, processamento e marcas que competem em nível global, são as multinacionais do setor. No segundo grupo estratégico estão os laticínios intermediários, que atuam regionalmente, não tem marca nacional, mas que tem marcas que dentro de uma região de atuação exerce algum poder. Como Calu em Uberlândia [...] e a marca Veneza no Espírito Santo. [...] No terceiro grupo estratégico estão os captadores de leite.

Eles se encaixam nas cooperativas de pequeno porte que captam leite, mas não tem capacidade para processamento do leite e são intermediários entre os produtores e as indústrias. Têm três grupos estratégicos dentro do mercado formal. O mercado brasileiro anda muito regionalizado. Se você for à Austrália, Nova Zelândia, Europa, ou mesmo nos Estados Unidos, você tem mercados que são nacionalmente integrados (CHADDAD, 2007).

As cooperativas estão enfraquecidas e representam hoje 40% do leite captado no Brasil, segundo dados da OCB (2007). Esta proporção é inversa a que já se verificou no passado.

Segundo Campos (2007) a desunião do setor, agrava a crise:

Muito a desenvolver. [...] O Brasil tem grande potencial, se compara com o Chile e a Argentina onde o consumo é muito maior. A FAO indica e recomenda para a população consumir leite, mas o mercado fica muito preso a discussões, rixas, interesses pessoais, tirando atenção do que acontece no mercado (CAMPOS, 2007).

O ajustamento das cooperativas ao novo cenário acontece de maneira lenta porque a adoção de ferramentas de gestão é preterida em relação às discussões presentes em cooperativas. Aliado a este problema tem-se o histórico negativo de cooperativas e a falta de credibilidade.

Deduz-se que as cooperativas não acompanharam as mudanças do mercado e os produtores ainda não detêm o volume de informações suficientes para uma participação eficiente. Porém, existem movimentos trabalhando pela maior participação de produtores, conforme afirmam Ninaut (2007) e Alvim (2007).

O setor lácteo hoje [...] está incipiente. No passado tivemos muitas cooperativas, centrais de leite que fecharam em decorrência das multinacionais. [...] Isso fez com que os produtores ficassem muito concentrados em algumas cooperativas e muitos outros produtores juntos com as multinacionais. Mas a história começou a mudar com a quebra da Parmalat, através de um trabalho institucional (com a OCB, CBCL), unir mais o setor cooperativista, fazendo com que ele tenha conhecimento do SIMLEITE, do preço do leite, do melhor momento de vender o leite [...] (NINAUT, 2007).

Regionalmente o mercado, percebe-se um mercado extremamente oligopsônico, ou seja, mesmo numa reunião, tem muitos produtores vendendo para poucas indústrias. Isso cria diversas assimetrias no setor e, sobretudo, assimetrias ligadas à informação. Então, é mais difícil para o produtor ter a informação do mercado, do que para a indústria, que são muito mais profissionais e em muito menor número. O produtor é carente da informação, de uma visão de cenários futuros de mercado. Isso com certeza é ruim para o produtor, porque ele não sabe que nível de investimento pode ter na atividade dele, já que ele não tem uma visão de futuro do mercado. (ALVIM, 2007).

As entidades representativas das cooperativas se sentem pressionadas pelos cooperados para a necessidade de acompanhá-los também no suporte em orientações de natureza econômica e na profissionalização para a adaptação as transformações do mercado.

Tratando especificamente do fenômeno de concentração do mercado, o ponto que gerou mais preocupação entre os entrevistados foi à exercida pelo varejo. A concentração varejista domina a indústria e é representada por um ainda menor número de grandes conglomerados empresariais. Abastecer esse mercado concentrado exige uma produção em larga escala, apenas possível com alianças estratégicas. Conforme revelam Nogueira (2007) e Carvalho (2007).

As 15 maiores empresas de laticínio respondem por entre 40 e 50% do mercado de laticínios. São 17 milhões no mercado informal e as 15 maiores tem 7 milhões desse mercado. Não é uma situação muito grave como existe em outros segmentos. Mas, existe uma concentração [...] O maior desequilíbrio está no setor de varejo, aonde os 5 Tops vão ganhando mais espaço e assim, vai ficando mais difícil das pequenas competirem neste mercado. Como uma cooperativa que capta 20, 30, 50 mil litros de leite e industrializa, vai conseguir vender para uma loja do tamanho do Carrefour, do Macro, ou do Extra? Há uma solução: a intercooperação, a formação de redes, de fusões, cooperações. Para esse problema, só há uma solução, você tem que ser grande também (NOGUEIRA, 2007).

[...] O setor vem se modernizando, mas vejo ameaças, desafios que precisam ter um posicionamento mais ativo. Como a questão de marketing institucional. É um setor que tem crescido, dinâmico. É um setor com empresas boas empresas líderes, com muitos segmentos. [...] Em termos de mercado, tem o dinamismo. Por outro lado, você tem a extrema dependência do grande varejo e uma falta de marcas fortes.

Falta de agregação de valores, em função da ausência de marcas fortes e a dependência do grande varejo. (CARVALHO, 2007).

A produção em larga escala é possível com a produtividade, o que demanda investimentos e profissionalização. A concorrência e os consumidores ditam o ritmo desta produção, a equiparação com o mercado é necessária.

O suporte financeiro para a negociação com o varejo também é essencial.

Aliado a este cenário de forte concentração econômica, foi observada pelos entrevistados, a regulamentação ainda incipiente do governo e a presença de concorrência irregular com produtos que contem soro no lugar do leite. Produtos com soro são mais baratos, mas não possuem as mesmas propriedades do leite, embora sejam comercializados como se fossem da mesma categoria, sem que haja uma fiscalização rígida dos órgãos regulamentadores dos produtos no mercado.

Neste momento político, em outras situações, a atuação equivocada da vigilância sanitária do governo federal também vem confundindo os consumidores a cerca dos benefícios do leite na alimentação, como no episódio da obrigatoriedade de inclusão de advertências na embalagem com a recomendação do Ministério da Saúde para o consumo. O setor lácteo manifestou-se contra o texto empregado que acabou por questionar os benefícios do leite. Mal informada, a população tem consumido menos produtos lácteos. Esta ausência de proteínas do leite pode inclusive trazer prejuízos para a saúde pública. Conforme declara Ninaut (2007).

[...] Existe uma necessidade fazer um trabalho junto com o Ministério da Agricultura e do Ministério da Saúde, para facilitar o acesso do produtor ao exterior e até mesmo no mercado doméstico. [...]. E o que vemos em contra ponto a isto, é ser vendido no supermercado, um leite feito de soro. Isso reduz a qualidade. Enquanto estamos querendo puxar mais pela qualidade, existe um outro lado puxando mais para a baixa da qualidade. Porque existe preço. Se coloca qualidade, tem mais preço, se coloca menos qualidade, tem menos preço. O consumidor final precisa ser esclarecido para isso. Ele quer do leite todas as proteínas necessárias para a sobrevivência do ser humano. Isso é possível tirar do leite com qualidade, agora, do leite com soro, muitas vezes ele não consegue isso. Então incorre em aspectos sanitários, até mesmo legislativos. A parte mercadológica, passa por isso [...] o governo precisa olhar mais para o leite, por que o leite é importante para a sociedade. É complicado enxergar a questão mercadológica sem rever algumas normativas ou ter políticas governamentais [...] para o setor lácteo

brasileiro. Existe uma legislação para a cadeia de leite, [...] ultrapassada. Ela precisa ser aperfeiçoada.

A industrialização de produtos lácteos é complexa e exige investimentos. O respeito a procedimentos e a regulamentação demandam investimentos e profissionalização. A produção em larga escala também necessita de fiscalização rigorosa. Após o escândalo nacional da utilização de ingredientes ilegais para a conservação do *leite longa vida* em algumas cooperativas, houve uma reação do Governo no sentido de propor mudanças no modelo desta outra instância de fiscalização – a do processo industrial.

Todos os entrevistados reforçaram a importância do leite para a saúde pública. No ambiente de ameaças do cenário mercadológico brasileiro também figurou o mercado informal.

Os agronegócios de leite de origem bovina também precisam se preocupar com a concorrência de matéria-prima proveniente de outras espécies como a cabra e a búfala e também para outros produtos de outras linhas, mas que atingem e fidelizam consumidores.

Apesar destes obstáculos, o aumento da participação das cooperativas foi destacado como importante para minimizar os efeitos negativos dos fenômenos da concentração das indústrias sobre os produtores, e do varejo sobre as indústrias. Os cooperados têm mais oportunidades para participarem do mercado como atores ativos e não apenas serem submetidos às regras empresariais dos grupos mais fortes economicamente. Como se nota em uma das declarações dos entrevistados.

[...] O remédio é o crescimento do cooperativismo para dar equilíbrio (NOGUEIRA, 2007).

Por estas razões, uma das formas propostas para aumentar esta participação das cooperativas também é a intercooperação, que é a união de cooperativas para o aumento do seu porte empresarial na atuação do mercado.

A maior participação das cooperativas agregaria mais produtores ao mercado, o que regularia de forma mais positiva o preço da matéria-prima, nivelando o setor pela

qualidade. Os efeitos da concentração das indústrias seriam reduzidos e o produtor teria mais chances de obter mais informações para se engajar no mercado.

Por outro lado, é necessário que as cooperativas adquiram maior nível de profissionalização para acompanhar as mudanças do mercado e para reagir melhor frente à concentração varejista.

Desta forma, o setor lácteo é caracterizado pelo mercado formal que segue a regulamentação para captação, processamento e a comercialização, e o informal, que não segue estas determinações e põe em risco a saúde da população por não adotar os procedimentos necessários para a produção de alimentos seguros. O governo precisa ajustar a normatização da produção para evitar irregularidades e a concorrência desleal; além de abrir novos mercados para produtores locais por meio de barreiras à importação de produtos estrangeiros e incentivos à exportação do produto nacional.

Seguindo as características do mercado, tem-se o caminho apresentado pelos entrevistados para a construção de marcas de produtos de agroindústrias de leite.

Como são construídas marcas de produtos de agroindústrias de leite?

Nesta questão todos os entrevistados salientaram a necessidade de investimentos para a construção de marcas, sobretudo na comunicação. A exemplo das declarações de Chaddad (2007) e Nogueira (2007):

Com dinheiro, com propaganda. Um produto bom de qualidade tem que gastar dinheiro para custear a marca [...] Primeiro, tem que ter o produto no supermercado. Segundo, o consumidor tem que chegar no supermercado pegar seu produto e levar no lugar do concorrente. (CHADDAD, 2007).

Não seria diferente de nenhum produto de outro setor. As marcas são construídas com padrão de qualidade que realmente seja percebida pelo consumidor, mas são construídas com muito dinheiro, com muita propaganda com muita promoção, por isso que muitas empresas multinacionais estão na frente. (NOGUEIRA, 2007).

A execução de ações sugeridas por Sampaio (2002) para que se tenha a oportunidade de desenvolver a preferência e a lealdade do cliente - a ponto de conquistar o poder de barganha com fornecedores e o respeito dos colaboradores - precisa ser programada no planejamento da empresa, por causa dos investimentos envolvidos.

As ações envolvem também a distribuição, a tecnologia constantemente empregada e a qualidade dos produtos. Conforme reforça Alvim (2007):

Como todo setor, fortalecendo o nome do produto em primeiro lugar, e em segundo lugar, para se manter no mercado, a indústria tem que buscar investimentos em novos produtos, em tecnologia e buscando qualidade de seus produtos para se manter no mercado. Não basta fazer algum trabalho de marketing, algum trabalho de propaganda para fortalecer a marca, se não buscar situações que permitam que essa marca se mantenha no mercado. E a qualidade do produto está muito ligada a qualidade da matéria prima. A questão da qualidade começa no produtor primário. (ALVIM, 2007).

A distribuição é decisiva, à medida que a disponibilização do produto para o consumidor é uma forma de divulgar o produto e de se comunicar com os consumidores potenciais. O varejo com o seu poder de concentração se posiciona como o lado forte da negociação por promover este contato.

Os produtos lácteos para adquirirem visibilidade precisam de produção em larga escala. A conquista de produtores com produtividade é um requisito para a sobrevivência no mercado.

Além de apresentar produtos com o perfil, escala e freqüência de produção adequada; é necessário escolher bem onde distribuir e como comunicar para que o consumidor escolha e leve o seu produto e não o do concorrente. A qualidade é apontada como elemento crucial para a conquista de maiores margens de lucros.

As respostas também são direcionadas sobre como a diferenciação diante de um mercado tão concorrido e com muitas opções de produtos. A diferenciação por atributos(características positivas e inerentes às cooperativas), por exemplo, precisa ser trabalhada de forma planejada e viável financeiramente. A evidência destes valores identificáveis e apreciados pelos consumidores está favorecida com o crescimento da exigência pela responsabilidade social e da participação ativa da sociedade. Os órgãos

de fomento ao cooperativismo precisam trabalhar em prol da evidencia deste valor das cooperativas para a economia e para a sociedade como um todo, inaugurando uma nova fase para o cooperativismo nacional. Este valor evidenciado pode ser agregado as marcas.

Segundo os entrevistados, a construção e a conquista de mais mercados por marcas de cooperativas seriam viabilizadas pela intercooperação – a união entre cooperativas para a construção de marca única e alcance dos mercados somados. O motivo alegado para a defesa da intercooperação é que o custo para ser assumido por uma única cooperativa é muito alto, de forma que seria inviabilizado o alcance de novos mercados além da região de atuação. Isso, porque segundo os entrevistados, no caso de cooperativas e industrias de laticínios de médio porte é comum a atuação de marcas de forma regionalizada. Conforme descrito por Ninaut (2007):

Existe um selo regional, a ser trabalhado ao invés do nome da cooperativa, porque a cooperativa é muito restrita. Com raras exceções, uma cooperativa consegue transpor as fronteiras do próprio Estado, mas, o normal é a cooperativa vender para seu público local. Então há a necessidade da intercooperação para resolver questão de escala, armazenamento, captação. A intercooperação tem que existir, porque muitas vezes um produtor para uma cooperativa também é associado de outra cooperativa, precisa-se diminuir o custo nisso. [...] É importante uma marca que seja única para todas as cooperativas, que venha com um marketing em cima para divulgar isso. Como um somatório, a hora é a hora do marketing, mas não se faz marketing sem dinheiro. [...] Uma cooperativa sozinha, não consegue divulgar seu produto (NINAUT, 2007).

Campos (2007) destacou a ocorrência de marcas regionais, utilizando como exemplo a realidade de São Paulo.

[...] Em São Paulo, a questão regional é muito forte, então para construir uma marca, tem-se que fazer em uma região em que se está envolvido.[...] É o que vem acontecendo: primeiro se procura crescer na região para depois procurar se expandir (CAMPOS,2007).

As marcas regionalizadas de cooperativas podem ter como valor agregado a participação de produtores locais.

A evidência desta atuação pode transformar a economia da região. Esse é um valor fortemente reconhecido em países como os Estados Unidos e a França e também pode ser trabalhado no Brasil. Em municípios com maior sentimento de bairrismo, a valorização da riqueza local deve ter resposta mais rápida do que nos motivos com vocação para valorização o que vem do exterior.

Em outra vertente de construção de marcas, Carvalho (2007) relatou como o suporte de fornecedores pode reduzir os custos do processo, sendo exemplificado o caso da empresa de embalagens *Tetra Pak*. Porém, foi também destacada a importância de adequar este suporte ao que a organização se propõe, para que o produto com este tipo de embalagem seja incorporado ao mix de produtos, não apenas por conveniência desta transação comercial, mas por fazer parte de uma programação para atender a demanda do mercado.

O produto longa vida que tem mais facilidade em função da Tetra Pak, que trabalha muito bem esta questão. Ela fornece informações e máquina em consignação; se compra a embalagem, ela ajuda com designer, então fica tudo muito fácil. Você não tem uma construção de uma marca propriamente dita, é um processo mais falho se considerar como um todo. (CARVALHO, 2007).

Assim, a construção de marcas de produtos agroindustriais de leite se faz com investimentos em qualidade, na distribuição, na proposição de custo adequado e com a comunicação incorporando identidade para o produto.

Os investimentos em qualidade envolvem também a matéria-prima e esta responsabilidade está diretamente relacionada aos produtores e a assistência técnica. Desta forma, é cada vez mais fundamental, a integração dos produtores a toda cadeia produtiva do leite.

O acompanhamento do processo industrial no seu parque também faz parte da construção de marcas, na medida em que devem ser fabricados produtos demandados pelo mercado, com custos compatíveis, enquadrados nas exigências legais e com toda segurança para consumidores.

As cooperativas devem criar mecanismos que viabilizem este acompanhamento.

Com relação aos investimentos em tecnologia, é necessário, portanto, considerar a realização de pesquisas de mercado para que sejam reconhecidas as expectativas dos consumidores para os produtos a serem oferecidos.

A construção de marcas está inserida no quadro de tendências do cooperativismo ligado ao mercado lácteo. Em seguida, tem-se a exposição dos entrevistados sobre estas tendências.

Quais as tendências do cooperativismo relacionado ao mercado lácteo?

Sobre as tendências do cooperativismo relacionado ao setor lácteo, as respostas dos entrevistados apontam fortemente para: a retomada do crescimento das cooperativas, para o processo de integração, para a intercooperação, para sua profissionalização, para um maior envolvimento com a pesquisa e para o direcionamento para o mercado externo. Tudo isso como forma inclusive do Brasil assumir a tendência de ser um importante competidor internacional pelo potencial do agronegócio brasileiro por conta de suas condições favoráveis de seu ecossistema.

Todos os entrevistados também apontam que se o cooperativismo brasileiro não caminhar nessa direção, ele perderá a importância e falirá. Não se trata de opção e sim do ajustamento para a permanência das cooperativas no mercado.

A tendência também é o fortalecimento da cultura cooperativista, porque não será mais possível a sobrevivência de cooperativas que continuam com a mesma mentalidade de vinte anos atrás, porque o mercado já passou por inúmeras transformações, sobretudo pela globalização.

Seguem as respostas dos entrevistados.

A tendência é da relevância, da captação adequada, sistema profissional, uma governança adequada, pois é muito fragmentado, captação, produção. 40% do leite captado pelas cooperativas são repassados para as indústrias, as cooperativas não têm condições de processar o leite e se continuar assim, tendem a ficar menos relevantes no Brasil. [...] E no mundo? [...] são cooperativas com gestão profissional, com excelentes níveis de governança corporativa, bem captada com escala de acordo com a produção, com alianças estratégicas entre elas. É o reverso da medalha, uma maior participação das cooperativas na captação de leite, o crescimento da produção. (CHADDAD, 2007).

A grande tendência é a profissionalização, porque se não houver profissionalização você não consegue atender o que o mercado está exigindo. Eu percebo que aí passa a profissionalização, que está muito envolvida com a capacitação. [...] precisam trabalhar a inter cooperação, se não, não vai haver sobrevivência, vai ter uma cooperativa competindo com a outra no mesmo mercado. Tem que haver a intercooperação até mesmo envolvendo a rede de negócios, envolvendo indústrias que trabalham com leite. [...] Vejo como tendência à necessidade de você não perder o caráter cooperativista, se não a cooperativa viraria uma indústria qualquer. Mas, a cooperativa tem a sua identidade, a identidade cooperativista, é uma tendência de preservação. (NINAUT, 2007).

A OCB e a CBCL têm trabalhado intensamente junto com universidades, instituições de pesquisas para construir um novo rumo para as cooperativas de laticínio. O setor amadureceu e o programa de marketing institucional ao evoluir, será educativo. A partir daí empresas - cooperativas ou não - poderão direcionar melhor as suas ações de marketing, e crescerem juntas. O cooperativismo de leite precisa aumentar a sua cooperativização, crescer na base, aumentar a captação, aumentar tanto vertical como horizontalmente, pelo crescimento dos produtores pela sua produção, agregar novos produtores. Uma outra vertente é que os agricultores precisam se industrializar e isto significa agregar valor, que por sua vez, significa levar mais renda ao seu dono que é o produtor. Terceiro é que uma cooperativa bem sucedida vai ter mais foco no mercado internacional, não há espaço para quem não tiver com um link com o mercado internacional ou para definir a estratégia e a competitividade ou para ser um player global exportando. (NOGUEIRA, 2007).

Crescer, o mundo agrícola é cooperativado. O Brasil já teve mais de 60% do leite produzido captado em cooperativas, atualmente estamos com 40%. Está havendo uma consciência maior dos produtores que o associativismo e o cooperativismo, são formas de defender interesses econômicos e sociais do setor. O cooperativismo de leite no Brasil vai voltar a crescer e vai voltar a ter uma participação grande no setor como um todo. (ALVIM, 2007).

Em São Paulo, a atual situação das cooperativas de leite: dívidas enormes, estruturas e plantas com tecnologias obsoletas e deficitárias. [...] Mas, as discussões estão caminhando para dois sentidos: 1) O primeiro passo seria a fusão das cooperativas, o caminho para uma integração, com marca única, gradativamente buscar campanhas para incentivar o consumo de leite, e os contratos, 2) A cooperativa pode deixar de ser beneficiadora, ela simplesmente ser processadora, e para quitar dívidas, tem que negociar o parque industrial com bancos e voltar para as origens. (CAMPOS, 2007).

Entre as diversas tendências é apontada também a direção de novas funções para a cooperativa. A maioria dos entrevistados defende o seu firmamento como captadora de matéria-prima. E com a ampliação do seu potencial de coordenação da produção e de promoção da assistência técnica, conforme aponta Carvalho (2007):

A tendência é as cooperativas estarem atuando mais como um entreposto, uma colheitadeira, ou alguns que estão atuando como uma capacitação de leite para vender às indústrias como agregadores de valores. Seria uma cooperativa de negociação basicamente cooperativa de capacitação, você acaba tendo, em linhas gerais, o crescimento desse mercado, outro segmento. O leite forte que é o leite vendido às empresas tem crescido fundamentalmente pelas cooperativas. Você não tem processamento, você não tem criação de marca, se você não tem criação de marca você não tem nada. É um produto negociando com alguém que vai comprar. Essa modalidade tem crescido. (CARVALHO, 2007).

Da explanação de Carvalho (2007) pode-se aferir que a dimensão geográfica do país pode representar a configuração de várias tendências simultaneamente.

O centro vai crescer, por outro lado eu vejo principalmente no sul, um fortalecimento de cooperativas que exige uma maior integração entre as cooperativas, se olhar pela base cultural, pelo histórico e pelos erros que já cometeram. Eu vejo que existe uma tendência de fortalecimento, de união, alianças, talvez até chegar a um ponto de fusão de cooperativas lá.[...] (CARVALHO, 2007).

As respostas apontaram diferenças nos tipos de respostas de cooperativas e de empresas privadas aos acontecimentos do mercado lácteo, sobretudo no que tange ao ritmo de acompanhamento a mudanças. As particularidades das cooperativas e as diferenças em relação a empresas privadas do mesmo ramo foram evidenciadas.

Nas respostas também foram evidenciados os caminhos para a promoção da gestão de marketing, confirmando também o que a OCB (2004) já havia apontado, e que foi registrado no referencial teórico: o cooperativismo é parceiro de governos democráticos e está caminhando para intensificação da educação cooperativista, incentivo a intercooperação, profissionalização da gestão e responsabilidade social junto à comunidade. O próprio conceito de cooperativa vem sendo renovado, destacando a sua vocação empresarial e a importância de uma gestão profissional e participativa.

Concluindo a análise qualitativa tem-se o alcance de parte dos objetivos propostos.

Esta pesquisa prossegue com a análise quantitativa.

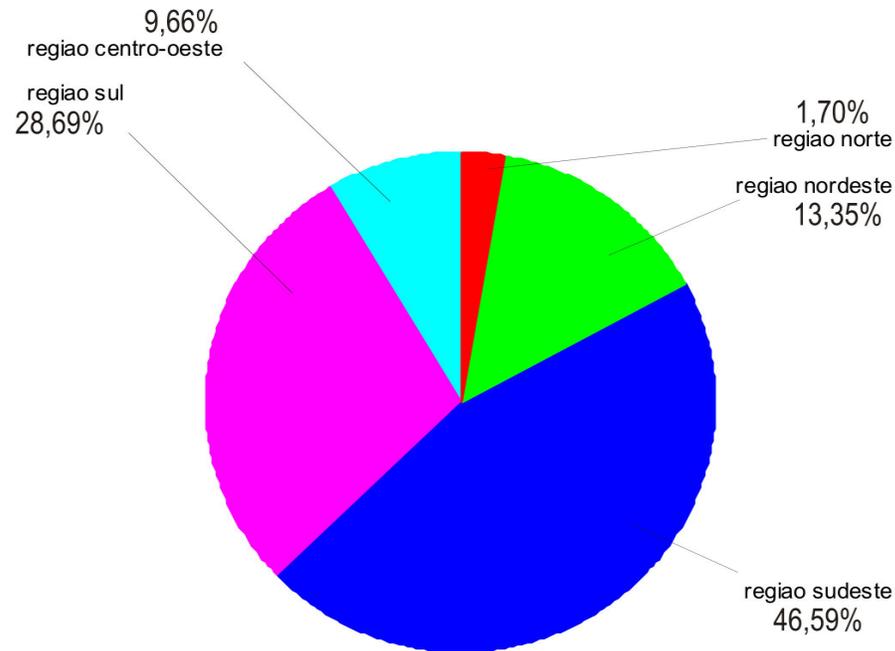
4.2 ANÁLISE QUANTITATIVA: CONSIDERAÇÕES SOBRE AS RESPOSTAS DE QUESTIONÁRIOS APLICADOS JUNTO A REPRESENTANTES DE COOPERATIVAS

Conforme já detalhado na metodologia, as respostas dos questionários são os dados quantificáveis que representam a execução de objetivo específico.

Neste item, em um primeiro momento tem-se o detalhamento da composição da amostra e de todo o processo de execução do procedimento metodológico. Em um segundo momento, tem-se a disponibilização das informações fornecidas pelos respondentes, acompanhados da análise das respostas ao conteúdo do questionário. Neste momento também se estabelece um parâmetro comparativo como anunciado no terceiro objetivo específico desta pesquisa.

Para a representação do universo foi definida uma amostra por conveniência. O universo considerado é composto por 352 cooperativas agroindustriais de leite registradas na OCB e assim distribuídas regionalmente: 46,59% concentradas na região Sudeste; 28,69% no Sul, 13,35% no Nordeste, 9,66% no Centro-oeste e 1,70% no Norte, segundo dados da OCB (2006), ilustrados no Gráfico 2.

Gráfico 2 - Distribuição de Cooperativas agroindustriais de leite por região do Brasil



Fonte: OCB (2007)

A amostra composta por 35 representantes de cooperativas ou de seus respectivos órgãos representativos, teve a sua distribuição como demonstra o quadro 4.

Quadro 4 - Número de respondentes que compõe a amostra da pesquisa por região

Região	Nº de respondentes
Norte	1
Centro-Oeste	3
Nordeste	5
Sul	10
Sudeste	16
Total	35

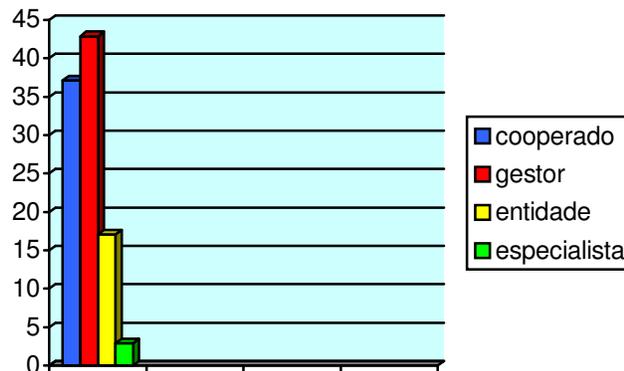
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Antes do procedimento de análise foi verificada se havia alguma discrepância nos dados colhidos. Com a apresentação de pequena distorção numérica, mas não qualitativa, o trabalho teve continuidade, seguindo com a codificação das respostas, tabulação de dados e cálculos estatísticos (GIL, 2002). Os procedimentos foram executados no programa de computador *spss 10*.

Os dados quantitativos são apresentados neste item com a apresentação de dados em gráficos e tabelas, e com considerações a cerca da natureza das informações obtidas (GIL, 2002).

As funções dos respondentes representantes de cooperativas consideradas são: gestor (42,9%), cooperado (37,1%), técnico de entidade representativa de cooperativa (17,1%) e pesquisador (2,9%), como ilustra o gráfico 3.

Gráfico 3 - Funções exercidas pelos respondentes da pesquisa



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007

O detalhamento incluindo do número de respondentes por função, distribuídos por região é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 - Respondentes relacionados por região e por função exercida

Região/cargo	cooperado	gestor	entidade	especialista/ pesquisador	Total
Norte	1				1
Nordeste	3		2		5
Sudeste	4	9	2	1	16
Sul	3	5	2		10
Centro-oeste	2	1			3
Total	13	15	6	1	35
%	37,1%	42,9%	17,1%	2,9%	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A função exercida pelo respondente representou em alguns casos diferenças na perspectiva das respostas. Os gestores apresentaram respostas mais neutras e tiravam como parâmetro experiências profissionais e pessoais anteriores a rotina da

cooperativa, em empresas particulares ou em órgãos públicos. Em geral, os gestores apresentaram nível maior de escolaridade e aparentemente maior traquejo empresarial.

Nas regiões Sudeste e Sul - onde se verifica maior número de cooperativas em quantidade, alcançando os percentuais de 46,59% e 28,69%, respectivamente, segundo dados da OCB em 2006, e também um nível de desenvolvimento mais elevado - os questionários foram mais respondidos por gestores. Isso porque havia nas cooperativas do Sudeste e do Sul, com maior freqüência do que em outras regiões, a função e os responsáveis pela gestão de marketing.

Estes dados também refletem a resposta a uma preocupação desta pesquisa que diz respeito aos caminhos para a promoção da gestão de marketing. Estes caminhos incluem a qualificação e a determinação de um responsável pela função.

Como já havia sido abordado no referencial teórico sobre gestão de pessoas em cooperativas, tem-se concretamente por razões diferentes, a prática parcial do que foi apontado por Kotler apud Drucker (2002) o responsável pela gestão de marketing deve ser o executivo principal da organização porque o marketing está atrelado a alguém que o compreenda e o dissemine na empresa, sempre que se tratar de instituições sem fins lucrativos.

Nas cooperativas em que as respostas vieram de presidentes, este fato deu-se pela falta de recursos para a contratação do profissional de marketing. E nas cooperativas onde havia o profissional gestor de marketing, o nível hierárquico era variável e em alguns casos, assumidos por profissionais de comunicação.

Para continuidade da caracterização do perfil dos respondentes, seguem as representações do nível de escolaridade por região na Tabela 3.

Tabela 3 - Nível de escolaridade dos respondentes relacionados por região

Região/ Escolaridade	2 grau incompleto	2 grau completo	Superior incompleto	Superior completo	Pós- graduação	Mestrado	Total
Norte				1			1
Nordeste			3			2	5
Sudeste		3	4	5	3	1	16
Sul	1	1		3	3	2	10
Centro-oeste		1	1		1		3
Total	1	5	8	9	7	5	35

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

O único representante da região Norte possui nível superior completo. Dos 3 representantes da região Centro-oeste tem-se respectivamente, um representante nos graus de escolaridade 2º grau completo, superior incompleto e pós-graduação. Para a região Nordeste, dos 5 representantes, 3 possuem nível superior incompleto e 2, mestrado. Já na região Sul, dos 10 representantes: 1 possui 2º grau incompleto; 1, 2º grau completo; 3, superior completo; 3, pós-graduação e 2, mestrado. Finalizando, dos 16 representantes do Sudeste, 3 possuem 2º grau completo; 4, superior incompleto; 5, superior completo; 3, pós-graduação e 1, mestrado.

O número de registros de profissionais com nível médio sugere que a escolaridade de sócios e gestores de empresas privadas do mesmo ramo é maior que o de cooperativas.

Esta diferença pode explicar parte da competitividade apresentada por empresas privadas em relação a cooperativas, como também de algumas cooperativas em relação a outras.

Já foi visto que de acordo com Mc Intyre e Silva (2002), é a partir da competência dos dirigentes que ocorre a criação das condições que permitem aos membros da cooperativa integrar seus objetivos pessoais aos do empreendimento. Ainda segundo os autores, o principal desafio é pautar o estilo de gestão e de liderança aos princípios do cooperativismo, sem descuidar dos resultados econômicos e sociais.

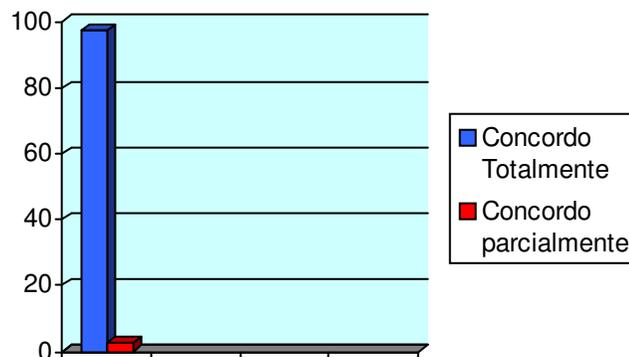
Na seqüência segue-se a apuração específica das questões apresentadas no questionário para validação de grau de concordância pela escala *likert*.

O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a gestão de cooperativas.

A pesquisa demonstra que as cooperativas estão caminhando para a crescente profissionalização. E a defesa do planejamento estratégico - um instrumento consagrado de administração - como ferramenta de gestão, sinaliza esse caminho, mesmo que boa parte das cooperativas representadas não pratique esta ferramenta na sua rotina empresarial.

Ao avaliar o nível de concordância dos respondentes para a afirmação destacada, depurou-se que a maioria (97,1%), ou seja, 34 respondentes posicionaram-se como totalmente concordantes à afirmação e apenas 1 respondente (2,9%) como parcialmente concordante. As demais dimensões de respostas da escala *likert* (não concordo, nem discordo; discordo totalmente; discordo parcialmente) não foram mencionadas pelos respondentes. Conforme ilustra o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Planejamento estratégico defendido como ferramenta para gestão de cooperativas agroindustriais de leite



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Apesar do histórico de muitas cooperativas brasileiras estar ligado a falências, processos de má gestão administrativa e ausência de cultura empresarial, deste resultado depura-se que a prática de gestão administrativa estratégica é aplicada ou ao menos defendida, em cooperativas agroindustriais de leite.

A abertura de mercado e o fluxo de informações provocam mudanças de posturas nos empresários e também dos cooperados.

Este dado favorece a operacionalização da gestão de marketing, uma vez que a sua sustentação se dá pela orientação estratégica da empresa.

Na base da execução do marketing está o planejamento estratégico, conforme detalhado no referencial teórico: o planejamento focaliza as ações prioritárias, como também permite analisar se os objetivos estabelecidos estão sendo realizados e qual está sendo a performance dos indivíduos envolvidos na busca de tais objetivos. Por fim permite uma organização e uma gestão mais rigorosa fundadas em procedimentos,

orçamentos e projetos previstos (NEVES; CÔNSOLI; CÔNSOLI; LOPES; TREVIZOLI, 2004).

As respostas por região são apresentadas na Tabela 4.

Tabela 4 - Planejamento estratégico defendido como ferramenta para gestão de cooperativas agroindustriais de leite – por região

Planejamento estratégico/ região	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste	Total	Porcentual total (%)
Concordo totalmente	1	5	15	10	3	34	97,1%
Concordo parcialmente	0	0	1	0	0	1	2,9%
Nem concordo, nem discordo	0	0	0	0	0	0	0%
Discordo totalmente	0	0	0	0	0	0	0%
Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0%
Total	1	5	16	10	3	35	100%

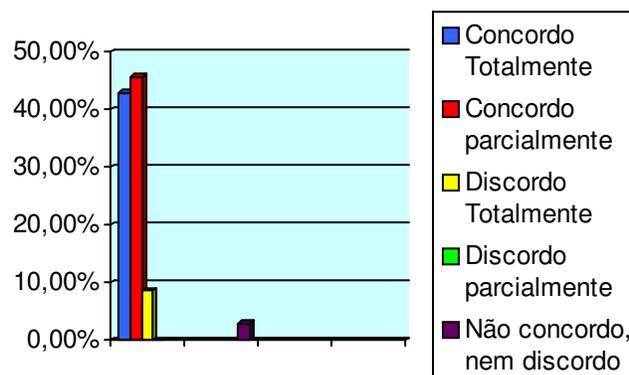
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A orientação estratégica faz parte da cultura organizacional, que no caso das cooperativas, é pautada pelos princípios do cooperativismo. Esta pesquisa segue com a análise quantitativa das respostas referentes à assimilação da cultura cooperativista.

A cultura cooperativista é bastante difundida e praticada em sua cooperativa.

Com relação a esta afirmação, os índices obtidos nas respostas sugerem uma variação no posicionamento de cooperativa para outra. Conforme ilustra o gráfico 5.

Gráfico 5 - Cultura cooperativista difundida em Cooperativas agroindustriais de leite



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Ou seja, a cultura cooperativista é bastante difundida e praticada em algumas cooperativas com convicção, e em outras, não. O que inclusive comprova o nível de variabilidade já apontado na pesquisa bibliográfica e no relato de alguns entrevistados.

No momento em que este mesmo índice é cruzado por região, percebe-se que nas regiões Sul e Sudeste, os respondentes concordaram totalmente que a cultura cooperativista é bastante difundida e praticada, em proporção maior que em outras regiões. Conforme demonstra a Tabela 5.

Tabela 5 - Cultura cooperativista difundida em Cooperativas Agroindustriais de Leite - opiniões por região

Cultura cooperativista/ região	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro-oeste	Total	Porcentual total (%)
Concordo totalmente	0	0	8	6	1	15	42,9%
Concordo parcialmente	1	3	6	4	2	16	45,7%
Nem concordo, nem discordo	0	1	0	0	0	1	2,9%
Discordo totalmente	0	1	2	0	0	3	8,6%
Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0%
Total	1	5	16	10	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Os dados relativos ao Sul e ao Sudeste sugerem que a prática da cultura cooperativista está relacionada com o nível de desenvolvimento das cooperativistas nestas regiões e também com as suas raízes históricas.

A história do cooperativismo brasileiro é fortemente ligada a religiosidade dos colonizadores e ao pensamento político dos imigrantes, o que promoveu uma forte assimilação desde as suas origens no sul do país. Esse traço histórico permanece decisivo na cultura, na economia e no desenvolvimento das cooperativas.

Os resultados também refletem o que foi levantado sobre a cultura organizacional em cooperativas: que a prática gerencial da cooperativa está associada à doutrina cooperativista. Segundo Irion (1997), os princípios cooperativistas são constituídos por idéias gerais que servem de base para a formulação da doutrina e de valores que são permanentes. Ou seja, os princípios interpretam os valores e formam o elo entre a teoria e a prática cooperativista.

Retomando a distribuição de cooperativas por região, verifica-se a associação entre os dados. Ou seja, existe maior número de cooperativas onde a cultura cooperativista é considerada mais difundida e seguida. Outra consideração importante: onde a cultura cooperativista é mais forte, os resultados econômicos são mais positivos. Um exemplo disso pode ser dado com as referências da OCB (2007): dos números gerais do Brasil relativos a: Cooperativas (7.603), Associados (7.393.075) e Empregados (218.415), as cooperativas do Nordeste correspondem a 23,1%; seus associados a 6,1% ;e seus empregados a 8%, enquanto no Sudeste, os mesmos itens respectivamente correspondem a 38,2%, 55% e 34%. Os dados referentes às demais regiões são apresentados no anexo.

O desenvolvimento de cooperativas está associado a atividades econômicas também. Como em Minas Gerais, existe grande número de cooperativas de leite porque a atividade leiteira é forte no estado.

Com a percepção da cultura organizacional das cooperativas agroindustriais de leite por região, busca-se compreender como acontece a prática da gestão de marketing neste tipo de organização.

Este processo se inicia com a análise da assimilação do conceito de marketing pelos representantes das cooperativas agroindustriais de leite.

Marketing para sua cooperativa é: a) Vendas; b) Propaganda; c) Integração de cooperados; d) processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo.

Nesta afirmação em que os respondentes registraram o que as suas respectivas cooperativas consideram o que é marketing, os resultados apontados são descritos a seguir. Para a coleta deste dado, cada opção de resposta foi tratada separadamente, em escala *likert*.

Neste processo foi investigada a ocorrência de similaridade entre os conceitos assimilados e praticados nas cooperativas agroindustriais de leite e os estudados no referencial teórico desta pesquisa.

Neste estudo, um dos conceitos de marketing considerado foi depreendido de Kotler, Jain e Maesincee (2002, p.27), o chamado *marketing holístico* que apresenta

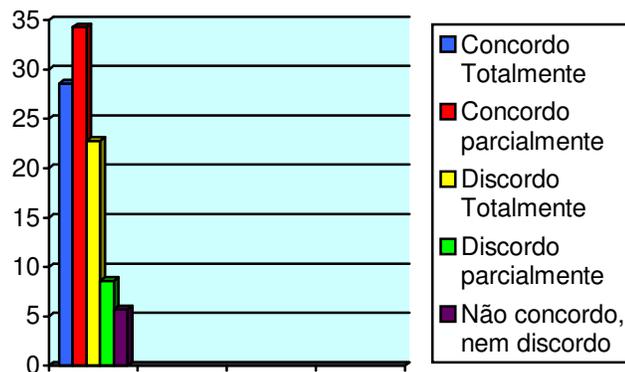
uma ampliação e a dinamização do conceito, e envolve a integração das atividades de exploração de valor, criação de valor e fornecimento de valor, com o propósito de construir relacionamentos e co-prosperidade sustentável mutuamente satisfatórias com seus vários mercados e públicos.

Nos questionários, os conceitos associados ao de marketing foram o de vendas; o de propaganda; o de integração de cooperados; e o de processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo. Cada item é comentado na seqüência.

Marketing para sua cooperativa é Vendas

A associação do conceito de marketing com o de vendas, percebida pelos respondentes é bastante destacada. Porém, considerando como parte de um conceito mais amplo de marketing. Uma vez que a maioria dos respondentes assinalou que concorda parcialmente. Outra sinalização no sentido desta conclusão, é que os respondentes que assinalaram que concordavam totalmente com o conceito de vendas, assinalaram também outras opções, quando apresentados outros conceitos, estabelecendo uma complementaridade de conceitos. Já os que discordaram totalmente, não admitem nenhum tipo de associação de conceitos, nem relação de complementaridade. Segue a tabulação de respostas no Gráfico 6.

Gráfico 6 - Marketing é vendas -Opiniões



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A atividade de vendas é tradicional e de fácil assimilação. Embora a cooperativa não tenha como finalidade o lucro, é do senso comum a noção de que qualquer produto no mercado tem que ser vendido. O conceito de marketing é mais recente na teoria da administração e na prática no Brasil.

As marcas de produtos mais antigas de cooperativas agroindustriais de leite foram construídas por grande volume de vendas, viabilizados pela produção em larga escala. Desta forma, os produtos alcançaram as principais redes de varejo e a visibilidade dos consumidores. Para a produção em larga escala é necessário grande volume de matéria prima - obtido por número crescente de produtores ou pela alta produtividade, além de parque industrial compatível. Historicamente, as cooperativas aglutinavam maior número de produtores que empresas privadas, e conseqüente potencial de diferenciação na captação de matéria prima. A produtividade é uma conquista mais recente nas cooperativas decorrentes das exigências de profissionalização.

Nas regiões Sudeste, Centro-Oeste e Norte houve maior índice de concordância ou aproximação entre os conceitos de vendas e marketing. Apenas as regiões Sul e Nordeste apresentaram opiniões divididas. Conforme ilustra a Tabela 4.

Tabela 6 - Marketing é vendas. Opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	1	6	1	10	28,6%
Concordo parcialmente	0	1	4	6	1	12	34,3%
Não concordo, nem discordo.	0	1	0	0	1	2	5,7%
Discordo Totalmente	0	1	4	3	0	8	22,8%
Discordo parcialmente	0	1	1	1	0	3	8,6%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

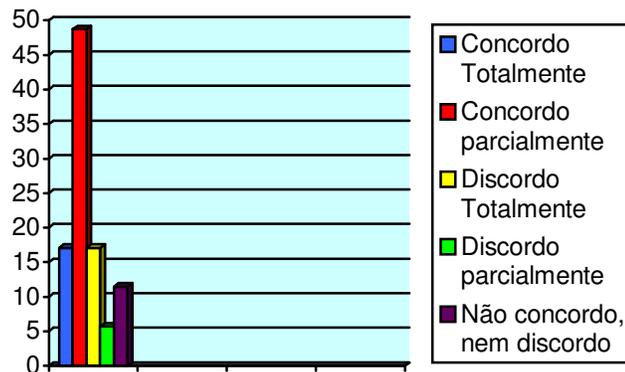
O próximo conceito associado a marketing a ser conferido é o de Propaganda.

Marketing para sua cooperativa é Propaganda

A associação do conceito de marketing com o de propaganda tem o mesmo princípio verificado no conceito de vendas. Ou seja, as respostas sugerem que os respondentes consideram a propaganda como parte de um conceito mais amplo de marketing.

A propaganda é um dos instrumentos de marketing mais reconhecidos. Em muitas situações, a propaganda é reconhecida pelo senso comum como sinônimo de marketing, porém esse pressuposto não foi plenamente confirmado nas respostas deste questionário, conforme aponta o Gráfico 7.

Gráfico 7 - Marketing é propaganda - Opiniões



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

As regiões Sul e Sudeste apresentaram alto índice de concordância parcial, porém nas regiões Nordeste e Centro-Oeste houve grande dispersão na natureza das respostas. Na região Norte, como a concordância total também foi verificada no conceito relativo a vendas, a idéia de que o representante desta região defende que o conceito de marketing engloba os conceitos de vendas e propaganda acaba sendo reforçada. Conforme apresenta a Tabela 7.

Tabela 7 - Marketing é propaganda. Opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	1	3	0	6	17,1%
Concordo parcialmente	0	1	8	7	1	17	48,7%
Não concordo, nem discordo.	0	1	0	1	2	4	11,45%
Discordo Totalmente	0	1	1	4	0	6	17,1%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

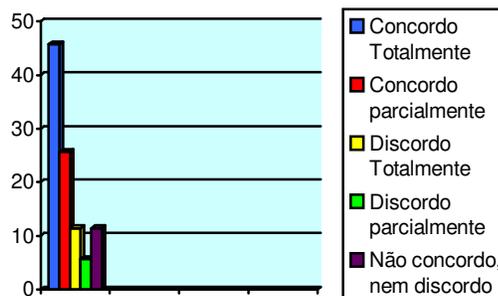
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007

O próximo conceito associado a marketing a ser conferido é o de integração de cooperado.

Marketing para sua cooperativa é integração de cooperados

Com relação ao conceito de marketing estar associado ao de integração de cooperados, as respostas sugerem fortemente que as ações de marketing em cooperativas devem ter esta preocupação na sua pauta. O percentual foi 71,4% entre os que concordam total e parcialmente sobre a associação de conceitos, conforme demonstra o gráfico 8.

Gráfico 8 - Marketing é integração de cooperados -Opiniões



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Uma das razões para esta percepção, é que os respondentes estão ligados ao 5º princípio cooperativista que segundo a OCB (2004) é educação, formação e informação, e diz respeito ao fato das cooperativas promoverem a educação e a formação de seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores para que eles possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento de suas cooperativas.

Todo o funcionamento da cooperativa gira em torno dos princípios cooperativistas e isto gera conseqüências na forma de desenvolver produtos, na escolha das praças, na formulação de preços e na comunicação.

Detalhando as respostas por região, tem-se a aproximação da reafirmação do índice geral. Desta forma, a maior parte das respostas esteve entre a concordância total e parcial com a relação dos conceitos. Com exceção da região Centro-Oeste, que teve opiniões divididas, de acordo com o que mostra a Tabela 8.

Tabela 8 - Marketing é integração de cooperados. Opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	7	6	1	16	45,7%
Concordo parcialmente	0	2	2	5	0	9	25,7%
Não concordo, nem discordo.	0	1	0	2	1	4	11,45%
Discordo Totalmente	0	1	1	0	0	4	11,45%
Discordo parcialmente	0	0	0	1	1	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

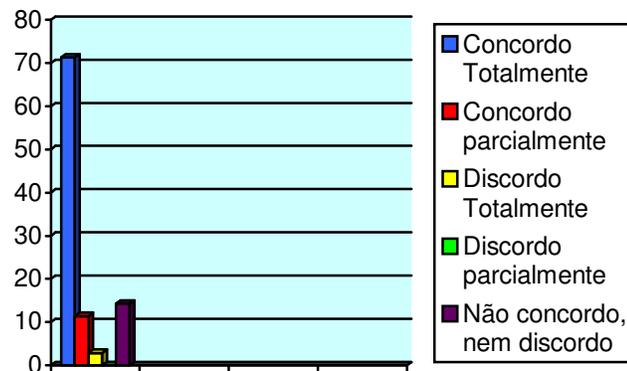
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

O último conceito associado a marketing a ser conferido segue no próximo item.

Marketing para sua cooperativa é o processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo.

Para este conceito tem-se um alto nível de concordância total 71,35%. Somando-se ao nível de concordância parcial tem-se o índice de 82,8%, chegando-se à conclusão de que existem poucos respondentes que confundem o conceito de marketing com o de vendas e o de propaganda. Esta conclusão também é embasada no que já foi relatado e apresentado nos gráficos anteriores, sendo estas ocasiões em que vendas e propaganda foram apontadas com parte do conceito de marketing e não como sinônimos. Os dados referentes a esta afirmação é representado no gráfico 9.

Gráfico 9 - Marketing é processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo – Opiniões



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Apontando as respostas por região tem-se que em todas as regiões, a maioria dos respondentes posicionou-se como concordante totalmente ao conceito de marketing como processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo.

A abertura de mercado e as novas práticas dos concorrentes geraram este reconhecimento e a necessidade de buscar as formas de conviver com este novo cenário. O marketing já faz parte das preocupações empresariais de uma forma cada vez mais consciente e não apenas intuitivamente como no passado. Algumas cooperativas vêm renovando seu quadro funcional atentando para este fator.

Assim, os dados sugerem que os responsáveis pelas cooperativas agroindustriais de leite possuem noção sobre as funções do marketing e confirmam a vocação desta ferramenta estratégica em ligar os cooperados ao mercado. Na Tabela 9 tem-se os dados.

Tabela 9 - Marketing é processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo. Opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	2	9	11	2	25	71,35%
Concordo parcialmente	0	1	1	2	0	4	11,45%
Não concordo, nem discordo.	0	2	0	2	1	5	14,3%
Discordo Totalmente	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Após tratar das opiniões sobre o como os responsáveis por cooperativas agroindustriais de leite conceituam marketing, esta pesquisa confere a opinião dos respondentes sobre a quem as ações de marketing devem contemplar.

As ações de marketing devem contemplar: a) O Consumidor final; b) Os cooperados e o Consumidor final; c) Os colaboradores, funcionários, cooperados e o Consumidor final; d) Os colaboradores, funcionários, cooperados, o Consumidor final e a comunidade.

Para estas respostas, as opções (a) a (d) não são excludentes, ou seja, o entrevistado pode responder cada alternativa, como no item anterior da entrevista, porque foi explicado que a coleta dos dados se daria separadamente por alternativa.

Assim, com relação a quem as ações de marketing devem contemplar, o consumidor final é alvo mais valorizado, não apenas porque é sugerido e repetido em todas as opções de respostas oferecidas, mas porque apresenta alto nível de concordância em qualquer uma das opções.

As linhas seguintes apresentam as tabelas 10 a 13, com os percentuais de concordância e representação das opiniões por região.

Na tabela 10, constata-se o índice de 88,5% de concordância (somados as concordâncias total e parcial) de que as ações devem contemplar o consumidor final.

Tabela 10 - Marketing deve contemplar Consumidor final

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	1	7	1	11	31%
Concordo parcialmente	0	2	9	9	0	20	57,2%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	1	1	2,9%
Discordo Totalmente	0	1	0	0	1	2	5,7%
Discordo parcialmente	0	1	0	0	0	1	2,9%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A tabela 11 apresenta o índice relativamente próximo a tabela anterior - 85,7% (somados a concordância total e parcial) - alcançado pela afirmação de que as ações de marketing devem contemplar além do consumidor final, os cooperados.

Tabela 11 - Marketing deve contemplar o consumidor final e os cooperados

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	2	1	5	0	9	25,7%
Concordo parcialmente	0	1	9	10	1	21	62,8%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	1	1	2,9%
Discordo Totalmente	0	1	0	1	1	3	5,7%
Discordo parcialmente	0	1	0	0	0	1	2,9%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A representação da tabela 12 inclui no alvo das ações de marketing além – do consumidor final e os cooperados – os colaboradores e os funcionários. O índice de concordância da afirmação também se conserva próximo a primeira afirmação indicada na tabela 8, sendo de 85,8% (somados a concordância total e parcial).

Tabela 12 - Marketing deve contemplar os colaboradores, funcionários, cooperados e o consumidor final

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	2	0	5	0	8	22,8%
Concordo parcialmente	0	1	10	10	1	22	65,7%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	1	1	2,9%
Discordo Totalmente	0	1	0	1	1	3	5,7%
Discordo parcialmente	0	1	0	0	0	1	2,9%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Dando continuidade a coleta de dados, esta pesquisa define que os respondentes defendem que o alvo das ações de marketing é composto por além dos elementos apontados anteriormente, mas também pela comunidade. Isto porque 94,3% dos respondentes demonstraram concordância total com esta afirmação. Este último

índice, somado com a concordância parcial, sobe para 97,2%, como se pode conferir na tabela 13.

Tabela 13 - Marketing deve contemplar os colaboradores, funcionários, cooperados, consumidor final e a comunidade

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	5	10	14	3	33	94,2%
Concordo parcialmente	0	0	0	1	0	1	2,9%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	0	0	0%
Discordo Totalmente	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007

Esta pesquisa demonstra que existe a consciência da importância do consumidor final para o negócio cooperativo, embora na prática, as atividades permaneçam muitas vezes centradas na produção ou nas discussões de ordem política.

Isto indica que ações de integração do cooperado com o mercado podem apresentar baixo grau de dificuldade.

A consciência da importância do consumidor final para o negócio cooperativo pressupõe-se que veio do fato de que na última década as cooperativas de lácteos ficaram mais expostas a competição do mercado (CHADDAD; COOK, 2003 apud MARTINS *et al*, 2004). Conforme também foi apresentada na contextualização e nas declarações dos entrevistados.

Com relação ao fato de que, ao incluir a comunidade, junto aos demais alvos das ações de marketing sugeridos, obteve-se um maior índice de concordância total junto aos respondentes, tem-se como justificativa, o 7º princípio do Cooperativismo. Este princípio é caracterizado pela preocupação com a comunidade (Responsabilidade Social), que segundo a OCB (2004), representa que a cooperativa trabalha para o desenvolvimento sustentado da sua comunidade através de políticas aprovadas por seus membros.

Ou seja, como os demais princípios, o 7º, é destacado, estimulado e incorporado às atividades da cooperativa, inclusive nas ações de marketing.

Aliado a isto, tem-se um momento em que todas as empresas, inclusive as particulares, estão re-avaliando o seu papel perante a sociedade, e têm sido mais cobradas pela comunidade também. As cooperativas podem valorizar a sua atuação no mercado, demonstrando que já praticam a responsabilidade social desde a sua formação, porque faz parte da sua natureza. As cooperativas promovem inclusão social e ainda faz isso através da gestão democrática buscando atender a comunidade.

Com a definição dos alvos das ações de marketing, de acordo com as opiniões dos responsáveis por cooperativas agroindustriais de leite, esta pesquisa aponta quem deve liderar este processo.

O líder que deve conduzir as ações de marketing é: a) O presidente da Cooperativa; b) Um consultor externo contratado; c) Um funcionário do Setor de marketing; d) Uma agência de propaganda.

Para a condução das ações de marketing, o líder mais apontado pelos respondentes foi o gestor responsável pelo departamento de marketing na cooperativa. As opções de respostas não foram excludentes e foram tratadas separadamente, conforme orientação dada aos entrevistados no momento da coleta da informação.

O líder que deve conduzir as ações de marketing é o presidente da Cooperativa

A maioria dos respondentes (62,9 % - índice somado de discordância total e parcial) discorda que o presidente da Cooperativa deve liderar as ações de marketing, por entender que a sua função é política e não executiva.

A figura do presidente acaba se perpetuando na direção, inclusive por esta função política. A cooperativa acaba por incorporar o estilo do seu presidente e em algumas situações, sofrendo duras modificações em processos sucessórios, quando não há re-eleição ou eleição de aliados.

As respostas concordantes a condução pelo presidente se deram por razões diversas. As cooperativas menores são administradas pelos próprios cooperados, não havendo recursos para a manutenção de executivos contratados, e a figura do presidente, normalmente corresponde ao da pessoa mais preparada, não apenas em termos políticos como administrativos. Sendo esta uma das razões pela opção pelo presidente como líder das ações de marketing.

Alguns respondentes de cooperativas mais desenvolvidas compreendem que a execução de plano de marketing demanda livre acesso por todos os setores da cooperativa e por isso consideram que o presidente é o agente que legitima a ação de marketing desenvolvida por ele ou por outro profissional que pode ser o vice-presidente, um profissional contratado externamente, como um assessor ou um gestor de marketing.

Estes dados estão na tabela 14

Tabela 14 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é o presidente – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	0	1	2	0	3	8,6%
Concordo parcialmente	0	1	1	2	0	4	11,4%
Não concordo, nem discordo.	1	1	0	4	0	6	17,1%
Discordo totalmente	0	2	8	7	3	20	57,2%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

O próximo líder sugerido é o consultor externo contratado, segue as considerações sobre as respostas apresentadas.

O líder que deve conduzir as ações de marketing é um consultor externo contratado

Os índices apresentados foram bastante variáveis em todas as regiões, porém, principalmente os respondentes que associaram a ações de marketing a atividades temporárias, ou principalmente a ausência de recursos para a manutenção de executivos contratados, defenderam a contratação de um consultor externo, levando em consideração a O índice de concordância (total e parcial) foi de 51,4%.

O perfil do consultor contratado é de um profissional de mercado gabaritado e por isso a sua contratação é associada a um investimento alto que muitas cooperativas não comportariam, especialmente as pequenas e as mais endividadas. Conforme ilustra a tabela 15.

Tabela 15 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um consultor – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	2	1	4	1	8	22,8%
Concordo parcialmente	1	1	3	5	0	10	28,6%
Não concordo, nem discordo.	0	0	1	2	1	4	11,4%
Discordo totalmente	0	1	5	4	1	11	31%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	2,9%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

O próximo líder sugerido é um profissional contratado para o Setor de marketing, seguem as considerações para as respostas apresentadas.

O líder que deve conduzir as ações de marketing é um profissional contratado para o Setor de marketing.

Esta foi à opção mais selecionada por 60% com concordância total e 77,1% se somada a concordância parcial. Este dado foi comum em quase todas as regiões, menos a Centro-Oeste e a Norte.

Deduz-se que os respondentes consideram a importância da gestão e da função de marketing dentro do funcionamento da cooperativa ao concordarem que esta organização deve ter um setor específico neste propósito. Junto com o setor específico espera-se um profissional com um perfil coerente para esta função, conforme ilustra a tabela 16

Tabela 16 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um profissional contratado para o setor de marketing – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	3	8	10	0	21	60%
Concordo parcialmente	0	1	1	3	1	6	17,1%
Não concordo, nem discordo.	1	0	0	1	0	2	5,7%
Discordo totalmente	0	0	1	2	2	5	14,3%
Discordo parcialmente	0	1	0	0	0	1	2,9%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A demanda das cooperativas é que esse cargo seja ocupado por um profissional que conheça a natureza da cooperativa além do mercado. E por essa razão seja qualificado com alta escolaridade.

Esta conclusão se dá também pela as particularidades deste tipo de organização apontadas no referencial teórico e confirmadas na coleta de dados qualitativos e quantitativos.

O último líder sugerido para a liderança das ações de marketing é representado por um profissional de uma agência de propaganda contratada. Seguem as considerações para as respostas apresentadas.

O líder que deve conduzir as ações de marketing é representado por um profissional de uma agência de propaganda.

Esta afirmação pretendia testar e confirmar se os representantes de cooperativas agroindustriais de leite confundiam os conceitos e as funções associadas ao marketing.

Obeve-se a comprovação de que não existe ainda por parte de grande parte dos representantes desta categoria, o esclarecimento absoluto dos conceitos e nem a certeza de onde encontrar o profissional que conduza as ações de marketing.

Em todas as regiões, foram verificadas opiniões divididas. Isto se deve a diversos fatores. Um deles é o porte de cada cooperativa e o seu nível de profissionalização, são exemplos disto: a existência na amostra de algumas cooperativas que nunca contrataram uma agência de propaganda e de outras que possuem uma equipe própria para executar atividades que seriam destinadas a uma agência – este conceito de operação é conhecido por *house*.

Muitas cooperativas não possuem departamento de marketing e ao contratar uma agência de propaganda acabam por demandar um posicionamento que seria deste departamento.

Os respondentes discordantes entendem que a função da agência de propaganda é executar as campanhas de comunicação e não liderar a execução das ações de marketing.

Os respondentes concordantes enxergam nos representantes da agência, um consultor de marketing, ou simplesmente ao confundirem os conceitos de marketing e de propaganda, delegam a missão da gestão de marketing para a empresa contratada.

Assim, 45,7% (somados os percentuais total e parcial) dos respondentes concordaram com a afirmação, enquanto 48,6% (somados os percentuais total e parcial) discordaram e 5,7% adotaram posição neutra. Conforme aponta a Tabela 17.

Tabela 17 - O líder que deve conduzir as ações de marketing é um profissional da agencia de propaganda contratada – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	2	4	1	9	25,7%
Concordo parcialmente	0	1	3	2	1	7	20,0%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	2	0	2	5,7%
Discordo totalmente	0	2	5	7	1	15	42,9%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Com a exposição de opiniões sobre o tipo de liderança que deve conduzir o marketing, pelos responsáveis por cooperativas agroindustriais de leite, esta pesquisa aponta se esta particularidade, junto com outras deste tipo de organização, podem representar alguma dificuldade na prática de gestão de marketing.

Existem particularidades na organização cooperativista que dificulta a sua gestão de marketing - se comparada a empresas particulares.

Esta afirmação apresenta diferentes níveis de concordância afirmativa e negativa. Esta variação de opiniões pode ser relacionada com o também variável nível de dificuldade de gestão por cooperativa.

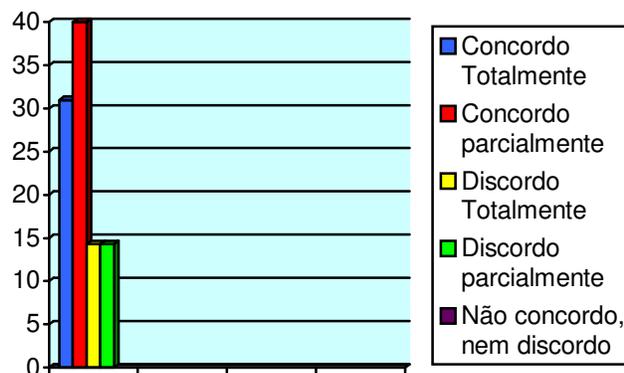
Pode-se aferir desses resultados, que uma cooperativa pode apresentar menos dificuldade de gestão do que uma outra. As razões estão relacionadas com as diferenças na composição de cooperados, de gestores, do porte da organização, da localização por região, pelo nível de profissionalização ou ainda outros fatores.

Com mais um parâmetro de comparação entre regiões, observa-se que na região Sul encontra-se cooperativas altamente desenvolvidas. Porém, mesmo verificando-se nesta região o melhor entendimento da dinâmica de gestão, ainda assim, foi apontada a concordância com as dificuldades geradas pelas particularidades das cooperativas.

Este item aplicado na realidade de outras regiões, também confirma na prática, o que o referencial teórico abordou sobre as particularidades e dificuldades de gestão de cooperativas, conforme por exemplo, a descrição de Waack e Machado Filho (1999), que apontou nas cooperativas, a dificuldade no processo de decisão de cooperativas por conta de questões políticas; a deficiência no processo de liderança. Os autores também afirmam que a falta de profissionalização pode ocorrer como consequência; e que todos esses fatores reunidos normalmente geram uma estrutura organizacional ineficiente com sistemas inadequados de controle, com pouco envolvimento no processo de decisão e com limitação de recursos.

Um número representativo de respondentes vive os problemas descritos por Waack e Machado Filho (1999), uma vez que somando de todas as respostas, as opções de concordância total e parcial com a afirmação, tem-se o índice 71%. Conforme aponta o gráfico 10.

Gráfico 10 - Existência de dificuldades na gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite no Brasil



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Os dados quantitativos referentes à avaliação dos respondentes com referência às particularidades, por região, encontram-se na Tabela 18.

Tabela 18 - Existência de dificuldades na gestão de marketing de cooperativas agroindustriais de leite – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	0	2	7	2	11	31%
Concordo parcialmente	1	2	4	6	1	14	40%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	0	0	0%
Discordo parcialmente	0	2	1	2	0	5	14,3%
Discordo totalmente	0	1	3	1	0	5	14,3%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Após tratar das opiniões sobre o nível de dificuldade de efetivar a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite, esta pesquisa confere a opinião dos respondentes especificamente sobre os eventuais choques que podem ocorrer neste tipo de organização a partir das exigências do mercado.

A cooperativa tem gestão democrática, isso representa interferência dos cooperados em todo o processo, podendo chegar a embaraçar a gestão de marketing por conta de choques entre as exigências do mercado e os interesses dos cooperados.

Com relação à resposta a esta afirmação, os respondentes de alguma forma sentem esta informação verdadeira, porque os índices de concordância total e parcial somam um percentual de 71,4%. Conforme ilustra o gráfico 11.

Gráfico 11 - Opinião sobre a ocorrência de choques entre as exigências do mercado e os interesses dos cooperados



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Estes dados ilustram na prática, o que foi verificado em termos de finanças em cooperativas sobre qual o modelo atual da estrutura de cooperativa não contempla suas demandas de capitalização. Como afirmou Bialoskorki Neto (1999), citado no referencial teórico: as cooperativas precisam de fontes alternativas e não apenas dos recursos provenientes de cooperados, do sistema bancário ou de resultados do empreendimento. É necessário buscar nova forma de captação de recursos no mercado de capitais, por meio de colocação de títulos ou abertura de capital das empresas cooperativas.

Os dados também ilustram a ocorrência de casos em que as cooperativas para contemplarem seus associados, pagam pela matéria-prima valores acima aos praticados no mercado e de forma desarticulada, a ponto de gerar prejuízos e comprometerem a sobrevivência do empreendimento.

A opinião dos respondentes sobre o assunto por região é demonstrada na Tabela 19.

Tabela 19 - Choques entre as exigências do mercado e os interesses dos cooperados – por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	1	1	3	1	7	20%
Concordo parcialmente	0	1	7	9	1	18	51,4%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	1	1	2	5,7%
Discordo totalmente	0	1	2	2	0	5	14,3%
Discordo parcialmente	0	2	0	1	0	3	8,6%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

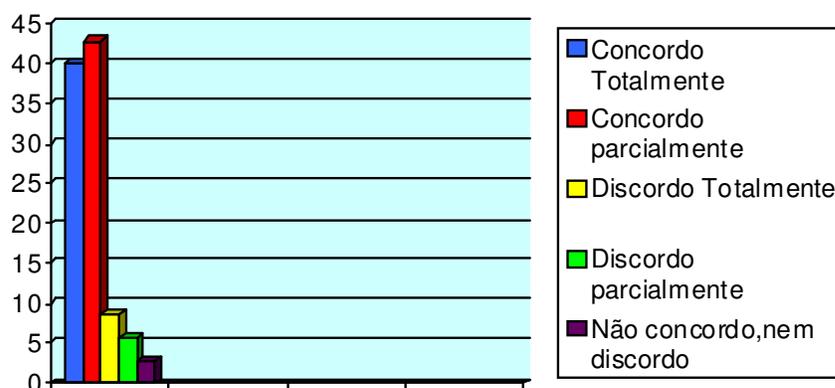
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Complementando os dados sobre a natureza da gestão de cooperativas agroindustriais de leite, seguem considerações sobre a adoção ou não da prática da governança corporativa.

Na sua cooperativa existe a prática da governança corporativa.

Para esta afirmação, tem-se um alto nível de concordância parcial e total, em relação a sua prática, somando o percentual de 82,9 %, demonstrado no gráfico 12.

Gráfico 12 - Existência da prática de governança corporativa na minha cooperativa



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Como visto no referencial teórico, a Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão (BNDES, 2007).

Os dados referentes a Governança em cooperativas agroindustriais de leite por região são apresentados na Tabela 20. As participações das regiões Sul e Sudeste nas respostas com concordância total se dão em maior frequência. O Centro-Oeste também figurou neste índice, porém sem a sua totalidade. Não há participação do Nordeste e do Norte. Destas observações leva-se a crer que esta é uma prática mais difundida nas regiões Sudeste e Sul.

Tabela 20 - Existência da prática de governança corporativa na minha cooperativa – Opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	0	7	6	1	14	40%
Concordo parcialmente	1	2	3	8	1	15	42,9%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo totalmente	0	2	0	1	0	3	8,6%
Discordo parcialmente	0	1	0	0	1	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Na transposição dessa teoria para as cooperativas, depurou-se que as organizações cooperativas mundiais bem posicionadas no mercado optaram pela separação entre propriedade e controle através das práticas eficientes similares as da governança corporativa aplicada a empresas privadas. Os dados coletados apontam uma tendência neste sentido na prática de gestão das cooperativas agroindustriais de leite no país.

A governança é um instrumento de gestão das cooperativas, sendo uma ferramenta estratégica em muitos casos subestimada em seu potencial.

Relacionando o percentual 82,9%, referente ao índice de concordância total e parcial sobre a existência da prática da governança corporativa com o número de representantes das cooperativas que são gestores (42,9% - apresentados no gráfico 3). Chega-se a conclusão de que a maioria das cooperativas reconhece a importância da contratação de profissionais especializados para a tomada de decisões impessoais que priorizem mais a rentabilidade do negócio do que interesses individuais isolados. Priorizando desta forma, a clara distinção entre proprietários e gestores. Porém, sem perder o foco de gerar benefícios e renda para o cooperado. Desta forma, é importante tornar o negócio rentável para que seu objetivo maior seja viabilizado.

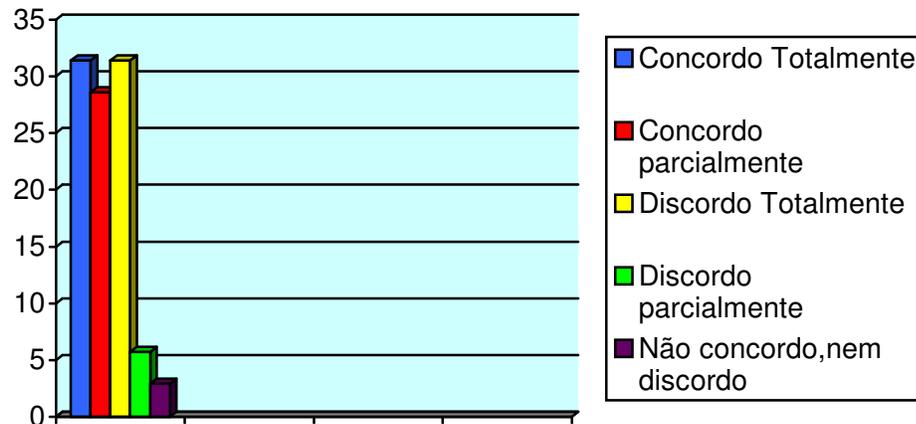
Para a gestão de cooperativas, quanto mais especializados sejam os executivos na rotina da cooperativa, melhor o desempenho. É fundamental o conhecimento profundo da natureza de cooperativas, assim como o conhecimento profundo do mercado. Estes dados apontaram a demanda por profissionais qualificados e preparados para suprir as necessidades especiais de cooperativas, conforme também foi destacado como tendência da gestão de pessoas em cooperativas.

Complementando os dados sobre a natureza da gestão de cooperativas agroindustriais de leite, seguem considerações sobre esta prática, no que diz respeito ao contato com o mercado, sendo detalhadas nos itens seguintes as respostas referentes às marcas das cooperativas agroindustriais de leite.

Existe diferença entre marcas de produtos de cooperativas e de produtos de outros tipos de empresas.

Com relação a esta afirmação, não houve consenso nas respostas. Embora os índices de concordância total e parcial, somados tenham gerado um percentual de 62,8 %, o índice de discordância foi relativamente alto e equiparou-se ao de concordância total. Como é representado no Gráfico 13.

Gráfico 13 - Existência de Diferença entre marcas de produtos de cooperativas e marcas de outros tipos de empresa



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A argumentação dos concordantes é defendida pela crença no potencial de se criar uma imagem específica para produtos de cooperativas. Esta posição se aproxima a de Aaker (1998) a marca é uma sinalização ao consumidor sobre a origem do produto e que protege tanto o consumidor quanto o fabricante, dos concorrentes que oferecem produtos que pareçam idênticos.

Alguns respondentes defendem que a distinção de marcas viria com a sinalização da representação gráfica da marca através da inclusão e evidência do símbolo do cooperativismo – os pinheiros, entre outras ações de comunicação. Seguindo o que diz Vaz (2003) a marca é formada por um signo verbal (nome), um signo visual (representação pictórica).

Esta distinção poderia inclusive ser apresentada nas embalagens dos produtos, aproveitando todo o potencial de veículo de comunicação deste componente, conforme atestou Mestriner (2002, p.95): ao afirmar que quando uma empresa tem um produto que utiliza embalagem, detem um canal direto de comunicação com seus consumidores.

Os respondentes discordantes defenderam que nas prateleiras do varejo, os produtos de cooperativa e os da iniciativa privada, não têm distinção para o consumidor final, que compra qualidade e preço baixo, independentemente da origem do produto.

Em qualquer situação, em uma mesma categoria de produtos existem produtos que independentemente da natureza da empresa, se cooperativa ou particular, buscam a equiparação ou a superação dos concorrentes no *ranking* do mercado, através do uso de tecnologia e de inovações generalizadas. Dentro desta concorrência ainda se encontra a marca própria do varejo, que utiliza a prestação de serviço de fabricação das indústrias como barganha para a compra de produtos a serem vendidos para o cliente final. A ameaça exercida pelo varejo foi inclusive apontada pelos entrevistados.

Neste contexto, vale salientar que os consumidores não foram consultados a cerca da percepção da diferença da origem e de valor entre o produto de cooperativa e de uma indústria particular. A ausência de consenso leva a crer que caso, haja uma decisão em evidenciar uma diferenciação nestes produtos, este processo terá que ser inaugurado, porque neste momento socioeconômico no Brasil, não há a percepção sistematizada deste fator.

Os dados colhidos por região são representados na tabela 21.

Tabela 21 - Existência de diferença entre marcas de produtos de cooperativas e marcas de outros tipos de empresa – por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	1	4	5	1	11	31,4%
Concordo parcialmente	1	2	2	3	2	10	28,6%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo totalmente	0	1	4	6	0	11	31,4%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007

De acordo com a tabela 22, na maioria das regiões a diferenciação da marca de produtos e de cooperativas dividiu opiniões. A exceção ficou com a região Centro-Oeste. E esta conclusão não pode ser aplicada a região Norte que apresenta um único representante.

Pela forte atuação na área de gestão democrática, envolvendo a integração dos cooperados na decisão do negócio, além da marca de seus produtos que concorrem

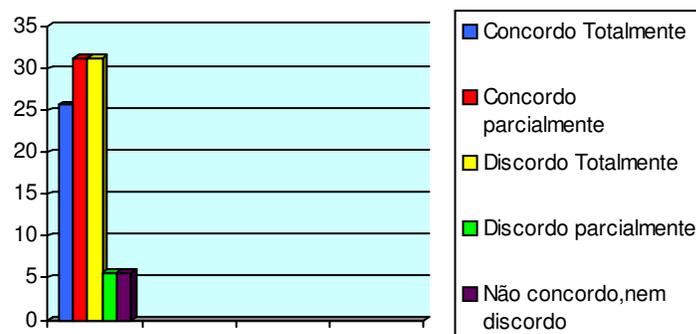
diretamente com os de outros tipos de empresa, é necessário abordar também a marca institucional de cooperativas. Assim, o próximo sub-item trata desta questão.

Existem diferenças entre a marca institucional de cooperativas e a marca de seus produtos.

Os respondentes quando apresentados a esta afirmação se posicionaram como concordantes em 57,1 % se somadas a concordância total e a parcial. Essas respostas vieram de cooperativas que usam a sua marca institucional em seus produtos. Alguns respondentes justificaram a resposta, argumentando que se há baixo recurso, os produtos devem aproveitar a associação da imagem institucional positiva da cooperativa como uma empresa que gera benefícios sociais e assim ter um valor agregado. E, no sentido inverso, a imagem institucional da cooperativa aumentar a sua visibilidade a partir da distribuição dos produtos no mercado.

Os discordantes justificaram a sua resposta, afirmando que se a cooperativa não estiver com boa imagem - realidade muito comum no país diante da crise de grande número de cooperativas - os produtos não serão prejudicados. Os discordantes também argumentaram que os produtos podem gerar linhas de produtos mais amplas que a imagem institucional. Estas respostas evidenciam as diferenças dos conceitos de marca institucional e o de marca de produtos. Seguem no Gráfico 14 as respostas coletadas.

Gráfico 14 - Diferença entre a marca institucional da cooperativa e a marca de seus produtos



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A adoção de marcas está intimamente associada às aplicações práticas do marketing institucional e do marketing aplicado ao desenvolvimento de produtos apresentados no referencial teórico. A marca institucional está intimamente ligada ao conceito de Vaz (2003), que é a imagem resultante do polimento das organizações na busca pela sólida reputação e do reconhecimento público para a empresa.

No caso das cooperativas, esta marca institucional está relacionada à imagem, a razão social das cooperativas, ao nome e a sua representação gráfica. Nas cooperativas brasileiras na maioria dos casos não há uma separação nítida entre as funções da marca institucional e da marca de produtos. E como apontada pelos entrevistados na análise qualitativa desta pesquisa, há uma forte presença regionalizada das marcas, considerando a grande extensão geográfica do país.

As opiniões por região são apresentadas na Tabela 22.

Tabela 22 - Existência de diferença entre a marca institucional da cooperativa e a marca de seus produtos – opinião por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	1	5	2	1	9	25,7%
Concordo parcialmente	1	1	2	7	0	11	31,4%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	0	2	2	5,7%
Discordo totalmente	0	2	3	6	0	11	31,4%
Discordo parcialmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

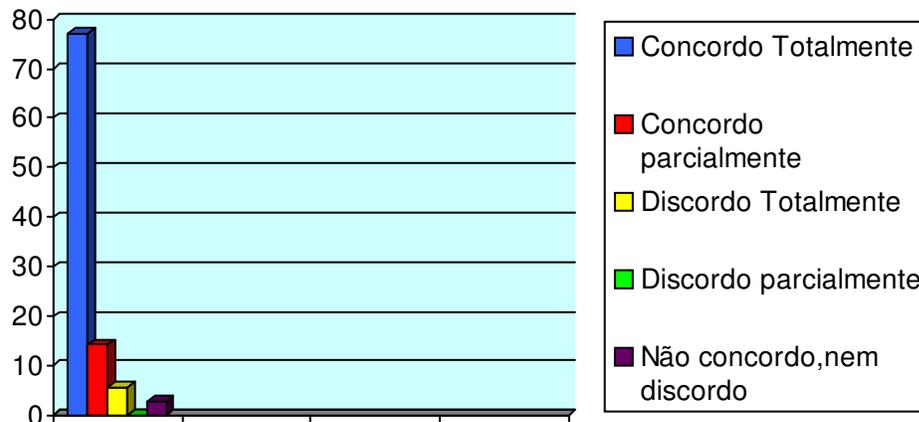
Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Ainda associada à gestão de imagem, na seqüência esta pesquisa aponta a análise das respostas referentes à existência de atributos especiais que podem associados a cooperativas e aos seus produtos.

Existem atributos especiais que podem ser associados a marcas de cooperativas e aos seus produtos.

Sobre esta afirmação, 77,1% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação e o índice de concordância se eleva a quase 91,4% quando somados aos respondentes que concordaram parcialmente. Como demonstra o gráfico 15.

Gráfico 15 - Existência de atributos a serem associados à marca de cooperativas e a marca de seus produtos



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Os atributos especiais referem-se às características da própria natureza deste tipo de organização. Sendo assim, a maioria dos respondentes concorda que a cooperativa é uma organização especial porque está intrinsecamente associada a valores importantes como cooperação e solidariedade, além de benefícios sociais. Os respondentes imaginam que esta imagem deve ser fortalecida, sobretudo com o crescimento da tendência do comércio justo, do consumo responsável e da prática responsável de gestão.

As respostas remetem ao que foi pesquisado sobre imagem e capital reputacional de cooperativas.

A imagem que se constrói de uma empresa decorre das impressões positivas, neutras ou negativas dos públicos a partir de seus contatos com ela e de seu contexto de atuação. A reputação se desenvolve pela qualidade dos relacionamentos mantidos com seus públicos internos e externos e como essa qualidade é percebida. (TAVARES, 1998).

Para Vaz (2003, p.15), a origem destas iniciativas está no questionamento crítico que a sociedade vem estabelecendo com relação aos objetivos das empresas, cuja

participação social apresenta-se bastante complexa e extrapola os limites da esfera econômica para se projetar no ambiente político, cultural e social.

Transpondo para a realidade das cooperativas, para atender as necessidades de todos os públicos, as cooperativas devem expandir sua ação mercadológica para o mercado simbólico, passando a desenvolver ações institucionais voltadas para a fixação de uma boa imagem junto aos seus diversos públicos (VAZ, 2003).

No caso das cooperativas agroindustriais de leite, os respondentes defendem que as suas ações e as suas características peculiares sejam executadas e divulgadas de forma que sejam percebidas de forma positiva pela comunidade.

As opiniões por região são apresentadas na Tabela 23.

Tabela 23 - Existência de atributos a serem associados à marca de cooperativas e a marca de seus produtos – opiniões por região

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	1	4	7	12	3	27	77,1%
Concordo parcialmente	0	0	3	2	0	5	14,3%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo totalmente	0	1	0	1	0	2	5,7%
Discordo parcialmente	0	0	0	0	0	0	0%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Em todas as regiões houve maioria na concordância total de que existem atributos a serem associados à marca de cooperativas e a marca de seus produtos. Isto significa que campanhas nacionais podem ser conduzidas com grande potencial de adesão. Os benefícios gerados pela imagem positiva da cooperativa e pelo incentivo a aquisição de produtos de cooperativas atrelados ao consumo responsável podem ser buscados através do esforço conjunto.

No caso das cooperativas agroindustriais de leite, os atributos para campanhas institucionais podem ser trabalhados internamente para a agregação e para a fidelização de cooperados - sendo estes caminhos uma necessidade para qualquer cooperativa.

Ainda com referência a campanhas institucionais, pode-se promover a valorização do potencial da cooperativa para a coordenação do processo produtivo. Para a captação da matéria prima do leite, é possível reforçar a adoção coletiva de práticas ecológicas que garantam a sua qualidade, favorecendo assim, a conquista de selos de denominação de origem. Estes selos geram um valor agregado aos produtos e ao próprio fabricante, como já foi visto no referencial teórico.

Tratando dos produtos de cooperativas agroindustriais de leite, pode-se agregar como atributo do produto, a sua matéria-prima – o leite, a exemplo do que vem sendo proposto pela campanha nacional de incentivo ao consumo de leite, comandada pela CNA, CBCL e a OCB. O leite é mundialmente reconhecido pelos benefícios que traz para a saúde humana.

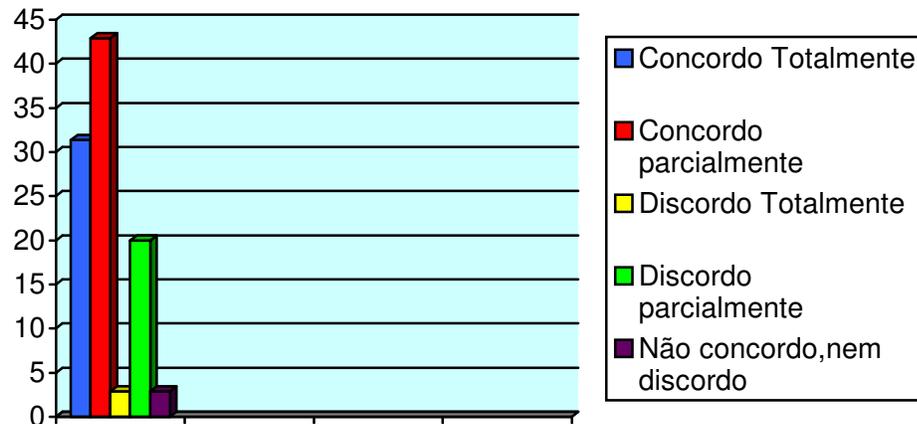
Para a promoção de campanhas nacionais é necessária a representatividade efetiva dos órgãos de fomento ao cooperativismo. A percepção dessa liderança pelos cooperados é analisada no item a seguir.

Os órgãos de fomento ao cooperativismo oferecem apoio suficiente aos cooperados.

E finalizando, quando foi apresentada a afirmação referente à atuação dos órgãos de fomento ao cooperativismo, as respostas variaram bastante.

Nesta variação é indicada a percepção de algum tipo de apoio, pelo nível de concordância, mas o nível de discordância indica que também existe algum tipo de carência, seja de apoio político, de orientação econômica ou de qualquer outra natureza. Conforme representa o gráfico 16.

Gráfico 16 - Apoio suficiente oferecido pelos órgãos de fomento ao cooperativismo aos cooperados



Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

A mencionada carência de apoio foi apontada também por alguns dos próprios representantes de entidades de fomento ao cooperativismo.

Um ponto interessante a se destacar é que o apoio dado às organizações cooperativas pelas entidades de fomento ao cooperativismo foi considerado grande por alguns respondentes quando comparado a entidades similares que apóiam a iniciativa privada.

Estas respostas representam uma outra perspectiva do mesmo tema que também foi discutido pelos entrevistados. Porém juntando as duas reflexões, tem-se que órgãos de fomento ao cooperativismo são atuantes, mas que precisariam intensificar os esforços na participação econômica e política dos empreendimentos dos representados.

O nível de apoio destas entidades precisa ser previsto em planos de marketing. Seguem na Tabela 24, as opiniões por região.

Tabela 24 - Apoio suficiente oferecido pelos órgãos de fomento ao cooperativismo aos cooperados

Respostas/Região	Norte	Nordeste	Sul	Sudeste	Centro-Oeste	Total	Porcentual Total (%)
Concordo totalmente	0	0	4	6	1	11	31,4%
Concordo parcialmente	1	1	3	8	2	15	42,9%
Não concordo, nem discordo.	0	0	0	1	0	1	2,9%
Discordo totalmente	0	0	0	1	0	1	5,7%
Discordo parcialmente	0	4	3	0	0	7	20%
Total	1	5	10	16	3	35	100%

Fonte: Pesquisa realizada entre maio e junho de 2007.

Fechamento da análise quantitativa

Concluindo a análise quantitativa tem-se que o objetivo de realizar um panorama desta prática por região do Brasil foi alcançado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O estudo de marketing e a sua aplicação generalizada são consagrados. Porém, o estudo aplicado a um tipo específico de negócio como a cooperativa, e em uma delimitação do ramo agropecuário como o leite, ainda se tem poucas referências. Sobretudo, partindo do Nordeste onde ainda há carência no desenvolvimento e na profissionalização das cooperativas e também em pesquisa.

A cada fonte e a cada pessoa procurada aumentava a certeza de que este cenário queria e precisava ser de alguma forma retratado.

Ainda há muito a ser explorado, mas esta pesquisa que se propôs a *investigar a gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite e as suas possíveis contribuições para o crescimento deste tipo de organização, tomando por base a prática em cada região do Brasil*, pode ser somada as fontes disponíveis e as que serão construídas.

A gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite está intimamente relacionada com a prática dos princípios cooperativistas.

O ponto de partida desta pesquisa foi a conceituação do cooperativismo, desde as suas origens à sua renovação, destacando a sua vocação empresarial e a importância de uma gestão profissional e participativa; até a sua tendência mundial que é de se consagrar como uma atividade parceira de governos democráticos, e que está buscando a intensificação da educação cooperativista, o incentivo à intercooperação, a profissionalização da gestão e o cumprimento da responsabilidade social junto à comunidade .

A confirmação dos conceitos e das tendências foi verificada no referencial teórico, nas palavras dos entrevistados e nas respostas dos questionários. As experiências são sinalizadas no re-posicionamento de cooperativas no mundo.

As provas substanciais são também os exemplos de intercooperação. Também são exemplos, as câmaras setoriais de leite já formadas, que discutem a educação e o interesse da cadeia produtiva do leite; e a proposta em andamento de uma Campanha nacional de consumo de leite envolvendo toda a cadeia produtiva, atrelada à saúde

pública e ao desenvolvimento regional. Pelo princípio da intercooperação, as cooperativas fortalecem o movimento cooperativo com o trabalho conjunto.

Os exemplos práticos foram referenciados pelos entrevistados e localizados no referencial teórico e são apontados como possíveis caminhos para a aplicação de ferramentas de marketing.

O desempenho das cooperativas ainda pode crescer com uma melhor coordenação da cadeia produtiva, com uma estratégia de marketing para o setor e principalmente com o equacionamento tributário como sugerem especialistas.

As particularidades da gestão de marketing em cooperativas foram comprovadas com a pesquisa. As especificidades que geram um tratamento diferenciado em cooperativas, se comparadas às empresas particulares, foram expostas destacando cada item comentado a seguir.

Com relação à estrutura organizacional e a estrutura de governança, ficou demonstrado que a gestão democrática pode ser melhor explorada para a função de coordenação da produção, onde todos os membros da cadeia produtiva têm chance maior de se integrar ao processo do que em uma empresa privada, pelo princípio do cooperativismo da gestão democrática e livre.

Esse potencial de coordenação da produção pode gerar também um maior controle da assistência técnica da produção em termos de equilíbrio ambiental, consciência ecológica, sustentabilidade, qualidade da matéria prima e fiscalização sanitária que garanta a segurança alimentar. Ou seja, um controle que pode vir a ser decodificado como denominação de origem, conceito ligado a uma determinada região e ao controle rigoroso de todo o processo de produção em todas as suas fases, desde a seleção da matéria-prima até ao consumidor.

Esta preocupação prévia à fabricação do produto pode representar um diferencial a ser sinalizado na marca. A denominação de origem como um valor agregado, pode ser acrescido no montante em que o consumidor se predispõe a pagar.

A conquista da denominação de origem representa o atendimento a uma das demandas atuais da sociedade que é a disponibilidade de alimentos seguros, saudáveis e nutritivos, sendo essa exigência, o princípio da segurança alimentar alicerçados na sustentabilidade e na competitividade.

No Brasil, o controle de produção conta com a favorabilidade de uma combinação de fatores para a expansão da oferta agropecuária de forma sustentável, como: o tipo de água, terras, o clima, o potencial para a adoção de tecnologia e as possibilidades de aproveitamento de economias de escala e escopo.

As cooperativas brasileiras têm, portanto, como seguir nesse caminho para conquistar diferenciais no mercado. Podem produzir alimentos seguros, beneficiar seus cooperados e a comunidade e as suas marcas carregarem esse fator como um dos atributos especiais a serem associados às cooperativas.

Os últimos acontecimentos mundiais dão conta que o homem precisa rever sua postura em relação ao desequilíbrio ecológico do planeta e das desigualdades sociais, e de maneira rápida, uma vez que a degradação está sendo verificada em velocidade cada vez maior. A valorização das cooperativas neste cenário, em que a responsabilidade social das empresas como um todo, vem sendo crescentemente estimulada; torna-se um processo natural.

Porém, a estrutura democrática e geradora de benefícios coletivos pode ser levada a atrapalhar as decisões empresariais, acarretando em uma lentidão de processos e em custos que o mercado não comporta.

Um plano de marketing precisa atrelar ao seu escopo de ações, a integração e a participação ativa e profissionalizada dos cooperados, e assim praticar o princípio da adesão livre e voluntária, porém, adotando políticas eficientes de fidelização.

A separação entre o direito de propriedade e a gestão exercida através da boa prática da governança foi revelada como um dos aspectos geradores de sucesso em cooperativas nacionais e também internacionais. A organização do processo decisório e econômico com o entendimento do funcionamento da estrutura cooperativista é a base para a profissionalização da organização e para a execução do processo plenamente defendido pelos cooperados, o planejamento estratégico.

Na região Sudeste onde há maior número de cooperativas e na região Sul, onde existem cooperativas com nível elevado de desenvolvimento, a boa prática da governança é destacada pelos próprios cooperados.

A boa prática da governança permite que a gestão de marketing seja executada de forma imparcial. Também permite que as ações propostas levem em conta a rentabilidade da organização para que ela possa gerar os benefícios propostos para os seus associados e está associada ao nível de amadurecimento da cultura organizacional na cooperativa.

Com relação à cultura organizacional, alicerçada na doutrina cooperativista e nos princípios cooperativistas, esta pode ser a base do marketing institucional. A relação é diretamente proporcional: quanto mais for assimilada e praticada, mais os seus reflexos positivos serão sentidos dentro da estrutura da cooperativa e na comunidade, fortalecendo a boa reputação que é um ativo intangível e que agrega valor econômico à cooperativa.

As cooperativas nordestinas se apresentaram como carentes na aplicação eficiente desta cultura cooperativista. Sendo esta uma equação difícil de resolver, uma vez que atrelada a essa carência, existe também a falta de recursos. De forma que o cooperativismo para se desenvolver no Nordeste, precisará de investimentos em infraestrutura e em recursos para a comunidade, aliado a investimentos maciços em educação.

Unindo os pontos: um reflexo econômico do desenvolvimento da cultura cooperativista é o funcionamento da estrutura organizacional. Com o entendimento da dinâmica das cooperativas aliado ao entendimento do mercado, as organizações cooperativas se tornam mais competitivas, a exemplo do que vem ocorrendo notadamente em cooperativas no Paraná.

As finanças e a gestão de marketing estão relacionadas, na medida em que a cooperativa precisa ser rentável para ter condições de promover os benefícios sociais de seus cooperados.

Disto também conclui-se que a imagem institucional e a competitividade das cooperativas estão profundamente atreladas às finanças em cooperativas. Com maior valor econômico, as cooperativas podem buscar alternativas para a sua viabilidade, inclusive abrindo participação para os acionistas externos que apenas só se associam a empresas saudáveis financeiramente. Porém, desde que a abertura para o capital externo não descumpra o princípio da Autonomia e da Independência das

cooperativas. A abertura para o capital externo demanda mudanças na composição legislativa das cooperativas.

Há um grande número de cooperativas no Nordeste em crise financeira, verificando-se também na região Sudeste, notadamente no Estado de São Paulo, que está diminuindo a participação na produção, mesmo possuindo o maior mercado consumidor.

As cooperativas em geral não acompanharam as mudanças do mercado, mantendo a mentalidade de anos atrás, mesmo com o surgimento de novos competidores e das novas atitudes do consumidor final. As informações colhidas demonstram que para a gestão, não basta seguir o grande conhecimento em cooperativismo. Na mesma proporção, é necessário um profundo conhecimento do mercado por uma questão de sobrevivência, para que a cooperativa tenha condições de atuar em um mercado altamente competitivo.

Esta constatação evidencia as habilidades e competências requeridas para os profissionais contratados e para os cooperados. Ou seja, como forma de responder as particularidades apontadas para as cooperativas, é necessária a formação e a prospecção de profissionais qualificados para o exercício do cooperativismo e paradoxalmente, na mesma proporção para a competição mercadológica.

Os profissionais e cooperados requisitados para a gestão de cooperativas precisam ter nível crescente de escolaridade e de especialização, sobretudo para o cargo e a função de gestor de marketing.

As ferramentas de gestão precisam ser dominadas pelos cooperados, que muitas vezes desconhecem o processo. As relações com profissionais contratados precisam ser mais esclarecidas, provendo de sensibilidade aos contratantes e contratados.

O gestor de marketing foi apontado como o principal líder para conduzir a gestão de marketing de cooperativas de leite e espera-se dele além do já previsto profundo conhecimento do mercado, o conhecimento da natureza da cooperativa.

A gestão de marketing de cooperativas agroindustrial de leite no Brasil de acordo com o referencial teórico e com os resultados das pesquisas foi demonstrada como

execução de objetivo estratégico organizacional para sua manutenção no mercado global.

O primeiro passo é a inserção do plano de marketing no planejamento estratégico iniciado com o plano corporativo do negócio, consistindo na verificação da compatibilidade das ações de marketing com as outras áreas da organização tais como a produção, o administrativo-financeiro, a gestão de pessoas e a cultura da cooperativa.

Dentro do plano de marketing existem sub-planos. A preocupação com a harmonização da sua estrutura organizacional e com o desenvolvimento de produtos faz parte dos trabalhos.

O produto deve ser o resultado de pesquisas sobre o que deseja os consumidores, em termos de expectativas, reações emocionais, necessidades e desejos e também de estímulos e conscientização a respeito do movimento cooperativista.

A distribuição deve privilegiar a região, para que a visibilidade dos produtos reforce o capital reputacional da cooperativa e vice-versa seguindo o princípio da preocupação com a comunidade.

O preço, praticado na captação da matéria prima e no produto final, deve levar em consideração a qualidade, a competitividade e a rentabilidade da cooperativa para que seja viável a geração de benefício e renda para os cooperados, respeitando o princípio da participação econômica dos associados.

Pode-se dizer que, na aplicação das ferramentas de marketing, os cooperados, o consumidor e a comunidade precisam ser sensibilizados para a disposição dos consumidores a valorizar as diferentes dimensões sociais e a fabricação de produtos de acordo com essas dimensões. A valorização das dimensões sociais da produção aproxima quem produz e quem consome, sendo esta uma relação que deve ser estimulada.

As diferenças de eficiência e de conhecimento de como aplicar a gestão de marketing por regiões brasileiras, que são ampliadas pela distancia geográfica, estão diretamente relacionadas com o nível da cultura cooperativista dos cooperados. Nas regiões Sul e Sudeste do país, onde se verifica um número maior de cooperativas, o nível de profissionalização local favorece o exercício dos princípios cooperativistas e

uma gestão de marketing mais eficiente. Do lado do Norte e Nordeste do país, verificou-se uma prática dos princípios cooperativistas com menor eficiência e o processo de profissionalização em formação.

Em termos gerais, a profissionalização do cooperativismo no Brasil - e a prática da gestão de marketing faz parte deste processo - representa a oportunidade de solucionar seus graves problemas socioeconômicos.

Este é o caminho que deve ser seguido pelas cooperativas agroindustriais de leite brasileiras.

O retrato da prática da gestão de marketing em cooperativas agroindustriais de leite nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte foi de difícil assimilação, uma vez que a representatividade dessas regiões no cooperativismo agroindustrial de leite apresenta menor proporção no universo de cooperativas brasileiras.

Essa limitação acentuou-se com a constatação de que a prática da gestão de marketing como um todo ainda é incipiente no agronegócio cooperativista de leite brasileiro e esse quadro se agrava, mais uma vez, nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte, onde a atividade cooperativista é atuante, mas ainda não suficientemente desenvolvida. Esta situação refletiu-se inclusive na amostra reduzida destas regiões na pesquisa.

Esta pesquisa baseou-se mais em publicações científicas como artigos de periódicos e dissertações, por ainda existir poucos livros sobre o tema. E essa mesma carência fez com que a abordagem do tema nesta pesquisa fosse profundamente direcionada a prática dos princípios cooperativistas do que exatamente nas origens conceituais e clássicas do cooperativismo.

Para o questionário, a grande maioria dos respondentes apontou a justificativa para as suas respostas. Embora não estivessem previstos na coleta de dados, essas informações foram aproveitadas como observação direta e serviram de parâmetro para a compreensão dos resultados quantitativos.

Esta pesquisa não esgota o assunto e pretende se somar as publicações já disponibilizadas e colaborar para a construção de um meio ambiente favorável para a profissionalização das cooperativas, sobretudo as brasileiras.

REFERENCIAS

AAKER, David. Construindo marcas sem a mídia de massa. Administração de marcas. on brand management. **Havard Business Review**, São Paulo: Campus, 2002

AAKER, David. **Marcas**: gerenciando o valor da marca. 3. ed. São Paulo: Negócios, 1998.

ALIANZA COOPERATIVA INTERNACIONAL (ACI). Disponível em: <www.aciamericas.coop>. Acesso em: 10 jul. 2006.

ALVES, Maria Odete; SILVA, Tereza Cristina Holanda Crispim. **Novo cooperativismo**: marketing em cooperativas. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/Aplicacao/ETENE/Rede_Irigacao/Docs/Novo%20Cooperativismo-Marketing%20em%20Cooperativas.PDF> Acesso em: 10 mar. 2007.

ALVIM, Rodrigo. Presidente da Comissão Nacional de Pecuária de leite. Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA). **Pronunciamento** na Reunião com as Câmaras Setoriais de Leite da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios (CBCL). Brasília-DF, maio 2007.

ALVIM, Rodrigo. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [23 maio. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. Conexão eletrônica *mp3*.

ANDRIOLI, A. I. Cooperativismo: uma resistência à exclusão. **Revista Espaço Acadêmico**, Maringá, v. 19, 2002.

ANSOFF, H. Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt (et al) Dimensões Básicas de Análise das Organizações. In: BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt ; BORGES-ANDRADE, José Eduardo; ZANELLI , José Carlos (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. São Paulo: Artmed, 2004. p.63-141.

ARAGÃO, Gilton Alves. **Cooperativismo e gestão agroindustrial**: o caso da CCLB. Salvador: [s.n.], 2005.

ARAGÃO, Gilton Alves. **Agroindústria e cooperativismo**: uma análise do complexo Agroindustrial Baiano e das possibilidades do Cooperativismo transformá-lo. 1998. Dissertação (Mestrado em Economia)- Faculdade de Ciências Econômicas da universidade Federal da Bahia, Salvador-Ba, 1998.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**, São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE EMBALAGEM (ABRE). - Disponível em: <www.abre.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2006.

BAHIA, Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária. **Cenários de uma agricultura**. Salvador : SPA, SEAGRI, 2001.

BARROSO, Marcelo. Ciclo de vida do cooperativismo. **Revista Preços Agrícolas**, março a abril de 2001. Disponível em: <<http://pa.esalq.usp.br/barr0201.pdf>> Acesso em: 10 jul. 2007.

BARZEL, Yoram. **Economic analysis of property rights**. Cambridge University Press, New York, 1989.

BAUTISTA, Sandy. Concepção da pesquisa exploratória: dados secundários. In: MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3.ed. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. 127p.

BERTZ, Frederick. **Managing technology**. New Jersey: Prentice-Hall, 1987.

BIALOSKORSKI NETO S. A nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999. **Anais...** Ribeirão Preto, SP: USP, 1999.

BIALOSKORSKI NETO S. **Ensaio de cooperativismo**. Ribeirão Preto, SP: USP, 1998

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectiva do cooperativismo. **Revista Preços Agrícolas**, Ribeirão Preto, SP: USP, n.150, abr. 1998.

BIALOSKORSKI, Neto. In ZYLBERSZTAJN, Décio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo: Pioneira, 2000.

BRASIL, MINISTERIO DA FAZENDA. **Lei Federal n. 5.764** de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providencias. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br>>. Acesso em: 10 set. 2004.

BRENES, E. R; MADRIGAL, K. E; MOLINA-NAVARRO, G. E. Family business sctructure and sucession: critical topics in Latin American experience. **Journal of Business Research**, n.59, p.372-374, 2006.

BRESSAN, Matheus; MARTINS, Marcelo C. Segurança alimentar na cadeia produtiva do leite e alguns de seus desafios. **Revista de Política Agrícola**, Ano XIII, n.3, 2004.

CALDERON, H., CERVERA, A., MOLLA, A. Brand assessment: a key element of marketing strategy. **The Journal of Product and Brand Management**, Santa Barbara, EUA, v.6, n.5, p.293-304, 1997.

CAMPOS, E.M. **Estruturação de uma organização vertical para o sistema agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo**. 2007. Dissertação [Mestrado em Economia] - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto - São Paulo, 2007.

CAMPOS, E M. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [23 maio. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. Conexão eletrônica *skype*. 1 fita cassete (45 min), estéreo.

CARVALHO, Marcelo Pereira. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [21 abril. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. Conexão eletrônica *skype*. 1 fita cassete (45 min), estéreo.

CASSEL, Guilherme. Ministro do Desenvolvimento Agrário do Brasil. **Pronunciamento em Reunião com as Câmaras Setoriais de Leite da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios (CBCL)**, Brasília-DF, maio, 2007.

CASTELLANI, Márcia Reiff; REINHARD, N.; ZWICKER, Ronaldo. Cultura organizacional e tecnologia da informação: um estudo do uso da internet na atividade acadêmica de pesquisa. In: ENCONTRO NACIONAL da ANPAD (ENANPAD), 22. 1998. Foz do Iguaçu, **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1998.

CASTIGLIONE, Luis Roberto. **Mercado segurador brasileiro: novas idéias antigas**. Disponível em: <<http://www.segs.com.br/artigos>. Acesso em: 10 set. 2006.

CATANI, Afrânio Mendes, OLIVEIRA, João Ferreira de e DOURADO, Luiz Fernandes. Política educacional, mudanças no mundo do trabalho e reforma curricular dos cursos de graduação no Brasil. **Revista Educação e Sociedade [online]**, v.22, n.75, p.67-83, ago. 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 10 jul. 2006.

CHADDAD, Fábio Ribas. **Conhecimento e gestão no cooperativismo do século XXI**. Reunião com as Câmaras Setoriais de Leite da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) e da Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios (CBCL), 08 de maio, Brasília-DF, 2007. [Slides de apresentação].

CHADDAD, Fábio Ribas. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [03 maio. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. Conexão eletrônica *skype*. 1 fita cassete (45 min), estéreo.

CHADDAD, Fábio Ribas. Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional. In: O FUTURO do cooperativismo do leite. Juiz de Fora: Embrapa, 2004.

CIBERAMÉRICA. **Portal ibero americano**. Disponível em: <www.ciberamerica.org> Acesso em 15 mar. 2007.

CIENCIA DO LEITE. Disponível em: <www.cienciadoleite.com.br> Acesso em: 10 jul. 2007.

COIMBRA, Marcelo Aguiar. Princípios e dimensões da governança corporativa. **Portal Hotelaria**. 2007. Disponível em http://www.revistahotelaria.com.br/hotelaria/tema_destaque.php?edicaoatual=154. Acesso em: 10 jul. 2007.

CONFERENCIA INTERNACIONAL EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. Parcerias para uma sociedade sustentável. São Paulo: Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade. 2005. Disponível em: Disponível em: <http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_08-06/EmilioMartos-redesDeArticulacao.pdf> [Apresentação em power point]. Acesso em: 10 de março de 2007.

COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DA BAHIA (CCLB). Disponível em: <www.catui.com.br>. Acesso em: 10 nov. 2006.

COTERA, Alfonso O comercio justo a partir de perspectiva de países do Sul In: FRANÇA, Cássio Luiz de (Org.). **Comércio ético e solidário no Brasil**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert/ILDES, 2003.

DEPARTAMENTO DE MEDICINA VETERINÁRIA PREVENTIVA E SAÚDE ANIMAL. Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da USP. Disponível em: <www.fmvz.usp.br>. Acesso em: 10 jul. 2007.

DESRIES, Maurice. **L'agriculture française depuis cinquante ans**: des petites exploitations familiales aux droits à paiement unique. L'agriculture française et l'Europe. L'agriculture, Paris, nouveaux défis- édition, 2007.

DIENHART, John W. **Business, institutions and ethics**. New York: Oxford: University Press, 2000.

DONIAK Fabio Augusto. **Participação comunitária no processo de desenvolvimento local**: estudo do caso do município de Rancho Queimado. 2002. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção]. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

DRUCKER, Peter F. **Administração de organizações sem fins lucrativos**: princípios e práticas. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.

DUARTE, L. M. G.; WEHRMANN, M. E. F. Histórico do cooperativismo agrícola no Brasil e perspectivas para a agricultura familiar. **Revista do CEAM**, v. 6, p. 13-28, 2006.

DUBAUF, Jean-Paul. Structural, market and organisational conditions for developing goat dairy production systems. **Small Ruminant Research Journal**, v. 60, cidade, USA: Elsevier, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/09214488>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

ESCOLA DE ENGENHARIA MAUÁ (EEM). Disponível em <<http://www2.maua.br/ceun/eem/>>. Acesso em: 10 jul. 2006.

FEDERAÇÃO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA DO ESTADO DA BAHIA (FAEB). Disponível em <www.faeb.org.br>. Acesso em: 10 jul. 2004.

FERRAZ, J.C., KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: desafios competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o dicionário da língua portuguesa**. 6. ed. Curitiba: Posigraf, 2004.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques; BRAGA, Marcelo José. Diversificação e Competitividade nas Cooperativas Agropecuárias. **Revista da Administração Contemporânea**, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro: ANPAD, v.8, n.41, out./dez.2004.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. (Org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002, v. 1, p. 11-34.

FLEURY, M T. L. *et al.* **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, Cássio Luiz de (Org.). **Comércio ético e solidário no Brasil**. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert/ILDES, 2003.

GEDIEL, José Antônio Peres. Trabalho, cooperativismo e direito. **Ciência e Cultura**. [online], v.58, no.4 p.36-38. out./dez. 2006, Disponível em<<http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

GEMACOM COMÉRCIO E SERVIÇOS LTDA (GEMACOM). Disponível em: <www.gemacom.com.br> Acesso em: 20 jun. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIMENES, Régio Márcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Cooperativismo agropecuário: os desafios do financiamento das necessidades líquidas de capital de giro. **Revista Economia contemporânea [online]**. v.10, n.2, p.389-410, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br>> Acesso em: 10 abr. 2007.

GOBÉ, Marc. **A emoção das marcas**. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

GRUN, Roberto. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n.52, 2003.

HARRIS, A; STEFANSON, B; FULTON, Murray. New generation Co-operatives and Co-operative Theory. **Journal of Co-operatives**, Centre for the Study of Co-operatives University of Saskatchewan, 1997. Disponível em: <<http://www.usaskstudies.coop/pdf-files/BrendaNGC.pdf>> Acesso em: 10 abr. 2007.

HIMELFARB, Ilan Tchernin. **Cooperativismo Social e a produção de liberdade nos egressos do sistema penal.** O estudo de caso de duas cooperativas sociais. 2005. Dissertação (Mestrado)– Faculdade de São Leopoldo, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UNISINOS, 2005.

INSTITUT RONALD COASE. Disponível em <http://coaseinstitute.org/> >. Acesso em: 10 abr. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Disponível em: <<http://www.ibge.org.br/>> . Acesso em: 10 abr. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em <<http://www.ibgc.org.br/>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

INSTITUTO DE COOPERATIVISMO E ASSOCIATIVISMO (ICA). Disponível em: <<http://www.codeagro.sp.gov.br/ica>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

PESQUISA HILL & KNOWLTON. Sinais do Mercado. **Jornal Valor**, n.12 de 20 de julho de 2004. Disponível em: < http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/Institucional_Assoc2004_15_12_def%20FINAL.ppt> [apresentação em power point: Planejamento Estratégico Trienal Instituto Ethos]. Acesso em: 10 abr. 2007.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (INPI). Disponível em:< <http://www.inpi.gov.br> >. Acesso em: 10 abr. 2007.

INTERNATIONAL DAIRY FEDERATION (IDF). Disponível em: <<http://www.fil-idf.org>>. Acesso em: 10 abr. 2007.

IRION, João Eduardo. **Cooperativismo e economia social.** São Paulo: Editora STS, 1997.

KAPFERER, Jean-Noel. **As marcas:** capital da empresa. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KLUMP, Linda. Amostragem: planejamento e processos. In: MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3.ed. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 11.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip; HAYES, Thomas; BLOOM, Paul N. **Marketing de serviços profissionais.** Estratégias inovadoras para impulsionar sua atividade, sua imagem e seus lucros. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

KOTLER, Philip; JAIN, Dispak C; MAESINCEE, Suvit. **Marketing em ação:** uma nova abordagem para lucrar, crescer e reinventar. Rio de Janeiro, Campus, 2002.

KOTLER, Philip. **Marketing para organizações que não visam lucro**. São Paulo: Atlas, 1978.

LAVILLE, Jean Louis. **Práticas da economia solidária**. Salvador: FLEM, 2003. 132p. (Cadernos FLEM, 5). Cap.VII. Disponível em: <<http://www.flem.org.br/cadernosflem/Artigos/Cadernos5/CadernosFLEM5-VersaoCompleta.pdf>> Acesso em: 10 set. 2004.

LUPION, Abelardo. PFC 63/2001, **Proposta de fiscalização e controle** de 17 de outubro de 2001 e autoria de. Disponível em: <http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=34908>.> Acesso em: 10 abr. 2007.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARCOVITCH Jacques. Agronegócios e as relações internacionais. **Revista Preços Agrícolas-Mercados e Negócios Agropecuários**, ano XIV, n.150, p. 3, abr. 1999. [Opinião].

MARTINS, Paulo do Carmo et al. **O futuro do cooperativismo de leite**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2004.

MARTOS, E. **Redes de articulação**. Instituto Ethos, 2005. [Slides de apresentação powerpoint]. Disponível em http://www.ethos.org.br/CI/apresentacoes/apresetacoes_08-06/EmilioMartos-RedesDeArticulacao.pdf> Acesso em: 10 jul. 2007.

MASSAÚD, Clóvis Perfil estrutural orgânico das cooperativas de trabalho da região metropolitana de Porto Alegre. **Infoimagem 99**. São Paulo, 28 de outubro de 1999. Disponível em:< <http://www.clovis.massaud.nom.br/artigos1>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

MATTAR, F. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MC INTYRE, Jimmy Peixe; SILVA, Emanuel Sampaio. **Marketing aplicado à cooperativa**. Recife: Sebrae/PE, 2002a

_____. **Planejamento estratégico e operacional de cooperativa**. Recife: Sebrae/PE, 2002b.

MEIGNANT, Alain. **Resources humaines: déployer la stratégie**. Paris: Editions Liaisons, 2000.

MEIRELES, Almir José; ALVES, Daniela Rodrigues. **Importância do leite longa vida para o desenvolvimento mercado brasileiro de leite**. Disponível em: <http://www.terraviva.com.br/estudos/estudo_8.html>. Acesso em: 10 jul. 2007.

MESQUITA, Augusto Sávio. **Cooperativismo, agricultura e crise: uma análise da Cooperacacau Central no contexto do agribusiness do cacau na Bahia.** Cruz das Almas: Escola de agronomia/UFBA, 1998.

MESTRINER, Fábio. **Design de embalagem.** Curso Avançado. São Paulo, 2002.

MILKPOINT. O ponto de encontro da cadeia produtiva do leite. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/>>. Acesso em: 10 jul. 2007.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle.** Paris: Economica, 1985.

MOTTA , F.C.P (Coord.). et.al. **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes ; ALCADIPANI, Rafael. Jeitinho brasileiro, controle social e competição. **RAE**, São Paulo, v. 39, n.1, p. 6-12, 1999.

NASCIMENTO, Fernando Rios. **Cooperativismo como alternativa de mudança: uma abordagem normativa.** Rio de Janeiro: Forense, 2000.

NEVES, M. F; SCARE, R. F.; CAVALCANTI, M. R. Comercialização Internacional de Produtos Animais Provenientes de Pastagens: a Carne Bovina. In: SIMPÓSIO SOBRE MANEJO DE PASTAGENS. ESALQ-USP, 20., 2003, Piracicaba. **Anais...** Piracicaba. 2003.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fábio Ribas; LAZZARINI, Sérgio. **Gestão de negócios em alimentos.** São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2002.

NEVES, M. F. et al. Processo estratégico de marketing e plano de marketing para o agronegócio. In: SOBER - CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL DINÂMICAS SETORIAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 2004, Cuiabá-MT. SOBER - CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL DINÂMICAS SETORIAIS E DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 42., 2004. **Anais...** 2004.

NEVES, Marcos Favas. **Um modelo de planejamento de canais de distribuição no setor de alimentos.** 1999. Tese (Doutorado em Administração)- Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: USP, 1999.

NINAUT, E. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [09 maio. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. OCB, Brasília-DF. Gravação. 1 fita cassete (45 min), estéreo.

NOGUEIRA FILHO, Antonio et al (Org.). **A produção dentro dos sistemas agroindustriais do Nordeste.** [S.l.]: [s.n.], 2001.

NOGUEIRA, Vicente. Entrevista concedida sobre mercado lácteo brasileiro em [08 maio. 2007]. Entrevistadora: Fabiana Lisboa Aragão. OCB, Brasília-DF. Gravação. 1 fita cassete (45 min), estéreo.

NUNES, Gilson; HAIGH, David. **Marca: valor do intangível, medindo e gerenciando seu valor econômico.** São Paulo, Atlas, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo brasileiro: uma história.** Brasília-DF : OCB, 2004.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Núcleo de dados - dezembro/2006.** Disponível em <www.ocb.org.br>. Acesso em: 10 de março de 2007.

PARENTE, J. **Varejo no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2000.

PIETRANGELO, Mike. Tipos de pesquisa. In: MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 2.

PIGATTO, G; SILVA, Andréa L.; SOUZA FILHO, H. M. Alianças mercadológicas: a busca da coordenação na cadeia de corte brasileira. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTO DE SISTEMAS ALIMENTARES, 2., 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA; FEA; USP, 1999.

PINHO, J.B. **O poder das marcas.** São Paulo: Summus, 1996.

PIRES, José Calixto de Souza; MACEDO, Kátia Barbosa. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista da Administração Pública.** Rio de Janeiro, v.40, n.1, jan./fev. 2006.

PLANO DE MARKETING DA COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DA BAHIA – CCLB. Feira de Santana: CCLB, 2005.

PORTAL BRASILEIRO DE CONHECIMENTO SOBRE COOPERATIVISMO. Disponível em <www.cooperativa.com.br>. Acesso em: 10 dez. 2004.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações.** Tradução: Waltensir Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUEIROZ, Regina. **Consumo responsável.** São Paulo: Associação Brasileira para o Desenvolvimento de Lideranças (ABDL), 2002. Disponível em: <www.abdl.org.br>. Acesso em: 10 mar. 2007.

RAFFEL, Carol. Concepção da pesquisa exploratória: pesquisa qualitativa. In: MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 5.

REIBSTEIN, David. **Como vincular os processos de quantificação e de marketing às finanças da empresa.** 2004. Disponível em: <<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewfeature&id=873&language=portuguese>>. Acesso em: 10 mar. 2007.

RELATÓRIO final da proposta de fiscalização e controle (PFC nº 63/2001). Comissão de agricultura e política rural da Câmara dos Deputados. Brasília: Câmara dos Deputados, 2001.

REVISTA CARGILL, n.113, jan-fev, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **O fim dos empregos.** São Paulo: M .Books, 1996.

ROBERTS, Jim. Definir o problema da pesquisa de marketing e desenvolver uma abordagem do tema. In: MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3.ed. Tradução Nivaldo Montigelli Jr e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001. Cap. 2.

ROSOLEN, José Edson. **Mapa do leite de São Paulo.** [S.]:, 2006.

SAMPAIO, Danilo, O. Marcas como diferencial competitivo em empresas de pequeno porte. **Gestão e Planejamento.** Revista do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Salvador. Salvador:, Unifacs, 2004.

SAMPAIO, Rafael. **Marcas de A a Z.** Como construir e manter marcas de sucesso. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SANTOS, Clairton M. et al. **Unifisio - Cooperativa de Fisioterapeutas da Bahia, Plano de Marketing.** Salvador: Universidade Católica do Salvador, 2006.

SCHEIN, E. H. **Culture:** the missing concept in organization studies. Administrative Science Quarterly, Junho, 1996.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 2ed. San Francisco: Jossey-Bass Publisher, 1992.

SCHEIN,E. **Psicologia organizacional,** Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982

SCOPINHO, R. A.; MARTINS, Adalberto Floriano Grecco. Desenvolvimento organizacional e interpessoal em cooperativas de produção agropecuária: reflexão sobre o método. El Trabajo en América Latina en los comienzos del siglo XXI: perspectivas de su carácter emancipador y de su centralidad.In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE SOCIOLOGIA DEL TRABAJO, 4., 2003, Havana, Cuba. **Anais...** Havana, Cuba, 2003.

SECRETARIA DA AGRICULTURA, IRRIGAÇÃO E REFORMA DO ESTADO DA BAHIA – (SEAGRI). Disponível em <www.seagri.ba.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2004.

SECRETARIA DA INDÚSTRIA, COMÉRCIO E MINERAÇÃO DO ESTADO DA BAHIA (SICM). Disponível em <www.sicm.ba.gov.br>. Acesso em: 10 dez. 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) **Comércio justo**: pesquisa mundial. São Paulo, 2004.

SIEBERT, John W et al. Suiza food corporation: best management strategy in the fluid milk industry. **International Food and Agribusiness Management Review** 3. USA, 2000.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. **Revista do Bndes**, n.6, 1998. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev906.pdf>> Acesso em: 2 abr. 2007.

SILVEIRA, Mário. **Finanças**: noções gerais. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/gestão>>. Acesso em: 2 abr. 2007.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DA BAHIA - OCEB – Disponível em www.polysistem.com.br/oceb. Acesso em: 2 abr. 2007.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS NO MATO GROSSO DO SUL - OCB/MS - Disponível em: www.ocbms.org.br. Acesso em: 2 abr. 2007.

SINDICATO E ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ - OCEPAR – Disponível em: <www.ocepar.org.br>. Acesso em: 2 abr. 2007.

STEWART, T. A. **Capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, Mauro Calixta. **A força da marca**. Como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TROGNON, Lourent; LAGRANGE, L.; JANIN, S. Consumers' attitudes towards regional food products. A case study for Auvergne, France. AIR-CAT 142 Project – **Measurements of consumer attitudes and their influence on food choice and acceptability**, v. 5, n.3, p. 30-29, 199

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: [s.n.], 2001.

UNIÃO E SOLIDARIEDADE DAS COOPERATIVAS EMPREENDEMENTOS DE ECONOMIA SOCIAL DO BRASIL- UNISOL Brasil. Disponível em: <www.unisolbrasil.org.br>. Acesso em: 2 mar. 2007.

USP RIBEIRÃO. Nº 84.12/12/2005. **O leite vira o jogo**. Disponível em; <www.pcarp.usp.br/acsi/anterior844/mat8> Acesso em: 12 set. 2009.

VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão de Recursos Humanos e Identidade Social: um estudo crítico. **Revista de Administração de Empresas** (RAE), São Paulo, jan.-mar., 2002.

VAZ, Gil Nuno. **Marketing institucional**: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira: Thomson Learning, 2003.

VIEIRA, Arlete Cândido Monteiro. **Cooperativismo de trabalho**: alternativa de geração de trabalho e renda. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional) Departamento de Economia, Contabilidade e Administração (ECA), Universidade de Taubaté, Taubaté, 2005.

VILELA Duarte; LEITE José L Bellini; RESENDE João Cesar de. Políticas para o leite no Brasil: passado, presente e futuro. In: SIMPÓSIO SOBRE SUSTENTABILIDADE DA PECUÁRIA LEITEIRA NA REGIÃO SUL DO BRASIL, 2002. Maringá. **Anais...** Maringá: UEM/CCA/DZO – NUPEL, 2002.

WAACK, Roberto Silva; MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. Administração Estratégica em Cooperativas Agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMA AGROINDUSTRIAL PENZA/FEA/USP, 2., 1999. Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto, 1999.

WETHER, William B. ; DAVIS, Keith; LEE-GOSLING, Hélène. **La gestion des ressources humaines**. Québec: McGraw-Hill Editeurs. 1985.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

ZYLBERSZTAJN, Décio ; NEVES, Marcos Fava. (Org.). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição. São Paulo: Pioneira, 2000.

ZYLMAN, Sérgio; MILLER, Scott **A força da marca**: descubra a diferença entre a tragédia e o trunfo na era do e-commerce. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GLOSSÁRIO

ACI Aliança da Cooperativa Internacional. Trata-se um organismo internacional de integração universal do Cooperativismo (ACI, 2007).

Benchmarking: Para Lupetti (2000) é a identificação de organizações que se destacam na execução de uma função e uso de suas práticas como referência para melhorias (LUPETTI, 2000).

Câmara setorial do leite: fórum dos representantes de todos os elos da cadeia de lácteos para a redução de conflitos e defesa de interesses comuns (PFC, 2001).

Commodity: De acordo com Castiglione (2007) é uma palavra inglesa que significa mercadoria, mas no mercado financeiro é utilizada para indicar um tipo de produto, geralmente agrícola ou mineral, de grande importância econômica internacional, já que é amplamente negociado entre importadores e exportador. É uma palavra geralmente utilizada no plural – *commodities* e também definem mercadorias bastante similares ou idênticas, que não evidenciam diferença significativa para um comprador escolher entre uma ou outra, uma vez que possuem a mesma composição. A decisão do comprador se dá principalmente em função do preço.

Competitividade: “a capacidade da empresa em formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ; KUPFER; HAGUENAUER, 1995, p.3).

Comércio justo: Para Cotera (2003) representa o intercâmbio comercial voltado para o reconhecimento e para a valorização do trabalho e das expectativas dos produtores, permitindo uma melhoria da qualidade de vida das pessoas e tornando viável o respeito aos direitos humanos e ao meio ambiente de forma solidária e sustentável

Construção de Marca: Segundo Sampaio (2002), as ações desenvolvidas para que a empresa seja lembrada e tenha a oportunidade de desenvolver a preferência e a lealdade do cliente a ponto de conquistar o poder de barganha com fornecedores e o respeito dos colaboradores.

Consumo responsável: Queiroz (2002) afirma que se trata de uma nova percepção política, destacada e redefinida do ato de consumir e do indivíduo como consumidor, posicionando-o como uma postura mais comprometida com a responsabilidade de cada um em relação ao mundo.

Cooperativas: segundo ACI (2007): “uma sociedade autônoma de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma Empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida”.

Cooperativas agroindustriais: Definida pela OCB (2007) como Cooperativas da atividade agroindustrial que integra a produção, beneficiamento e distribuição da matéria-prima de origem agrícola

Design: para Mestriner (2002) é a disciplina do desenho que se caracteriza essencialmente pela interface com a reprodução industrial do que foi desenhado.

Escala Likert: Mattar (1997) registra como escala proposta por Rensis Likert em 1932, que questiona aos respondentes se concordam ou discordam com afirmações, como também solicita a informação do grau de concordância ou discordância das mesmas

Gestão de Marca: segundo Nunes; Haigh (2003), a administração do impacto da marca na estratégia, estrutura, cultura da empresa como forma de consistentemente garantir a proposta de valor aos seus públicos.

Got milk? Registrada no Portal Milkpoint (2007) como a mais popular campanha de promoção do leite dos Estados Unidos

Inovação e inovação tecnológica: De acordo com Bertz (1987), a inovação é a adoção de novos produtos, processos e serviços no mercado e a inovação tecnológica representa a introdução desses produtos, processos e serviços, fundamentados em novas tecnologias.

Intercooperação: Para UNISOL (2007) representa a formação de redes de cooperativas

Joint-ventures: Definido por Miranda; Maluf, (2007) como a celebração de um contrato entre duas ou mais empresas, que se associam, criando ou não uma nova empresa para realizar uma atividade econômica produtiva ou de serviços, com fins lucrativos

Leite cru ou leite *in natura*: Segundo o Departamento de Medicina Veterinária Preventiva e Saúde Animal da Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia da USP (2007) é aquele que não passou pelo tratamento térmico.

Leite longa Vida: Para a publicação Ciência do Leite (2007).é o leite tratado por um processo denominado Ultrapasteurização, UAT (Ultra Alta Temperatura) ou UHT (do inglês Ultra High Temperature). O processo de ultrapasteurização é o aquecimento do leite à temperatura de aproximadamente 150°C.

Leite pasteurizado: De acordo com Meireles e Alves (2007), independentemente do tipo, é o resultado do processo de tratamento térmico denominado pasteurização

Marca: Síntese da experiência de valor dos consumidores em relação aos produtos e serviços que consomem e utilizam.” (SAMPAIO, 2002, p.45)

Organização vertical: Relações sistêmicas entre os diferentes tipos de indústrias que propõem ações para prover bens coletivos que as tornem mais eficientes e elevem o

grau de competitividade do sistema como um todo. (NASSAR, 2001 apud CAMPOS, 2007).

PIB: Produto Interno Bruto. Importante indicador da atividade econômica, que exprime o resultado final da atividade produtiva, expressando monetariamente a produção, de todos os produtores residentes nos limites da nação avaliada.

Recepção de Leite: De acordo com a publicação Ciência do Leite (2007), corresponde ao momento da chegada do leite na plataforma de recepção, onde é examinado quanto aos seus caracteres organolépticos, isto é, a cor, o aspecto e cheiro, para depois ser encaminhado para o processamento industrial.

APENDICE A – Roteiro de Entrevista

PESQUISA COM PROFISSIONAIS, ESPECIALISTAS E PESQUISADORES DO SETOR LACTEO BRASILEIRO OU EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE.

Instruções

A entrevista em profundidade faz parte do conjunto de instrumentos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento da dissertação **GESTÃO DE MARKETING APLICADA A COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DE LEITE NO BRASIL** elaborada por Fabiana Lisboa Aragão como requisito para conclusão do Curso Mestrado em Administração Estratégica da Universidade Salvador (Unifacs), Salvador – BA.

O conceito de gestão de marketing designa as atividades e processos de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos. Considera também as estratégias de preços, distribuição, comunicação aplicadas ao contexto de cooperativas agroindustriais e de seus produtos alimentícios.

O principal objetivo desse instrumento é colher dados sobre como se dá a gestão de marketing de cooperativas agroindustriais nas perspectivas de profissionais, especialistas e pesquisadores do setor lácteo brasileiro.

Os entrevistados responderão 7 questões abertas.

A primeira parte do roteiro busca o delineamento do perfil dos entrevistados. Na seqüência, apresentam-se perguntas gerais sobre agroindústrias de leite, não necessariamente, cooperativas. As questões são referentes à percepção do respondente quanto à importância do marketing, à diferenciação sobre as marcas de organizações e de seus produtos, ao conhecimento sobre a atividade de administrar marketing e sobre a responsabilidade pela execução da mesma.

Muito Obrigada!

ROTEIRO DE ENTREVISTA A SER REALIZADA COM PROFISSIONAIS, ESPECIALISTAS E PESQUISADORES DO SETOR LÁCTEO BRASILEIRO OU ASSOCIADOS A COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAS DE LEITE.

I. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nome do entrevistado

1. A que organização você está diretamente, ligado?

Nome:

Como?

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | Faço parte de entidade de fomento ao cooperativismo. |
| <input type="checkbox"/> | Sou especialista e/ou pesquisador na área. |

2. Qual sua escolaridade?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1 grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> | 1 grau completo |
| <input type="checkbox"/> | 2 grau incompleto |
| <input type="checkbox"/> | 2 grau completo |
| <input type="checkbox"/> | Superior incompleto |
| <input type="checkbox"/> | Superior Completo (Designar curso de graduação) |
| <input type="checkbox"/> | Pós-graduação (Designar área de especialização) |
| <input type="checkbox"/> | Mestrado (Área de concentração) |
| <input type="checkbox"/> | Doutorado (Área de concentração) |

II. PERGUNTAS SOBRE GESTÃO DE AGROINDÚSTRIAS DE LEITE.

Respostas aplicadas a negócios agroindustriais de leite, sendo ou não cooperativas:

3. Como um negócio agroindustrial de leite usa as ferramentas de marketing?
4. O marketing faz parte de uma orientação estratégica deste tipo de organização?
5. Na sua opinião, como se caracteriza o setor lácteo brasileiro em termos mercadológicos?
6. Como são construídas marcas de produtos de agroindústrias de leite?
7. Quais as tendências do cooperativismo relacionado ao setor lácteo?

APENDICE B – Formulário de questionário aplicado

I. PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Nome do entrevistado: _____

1. A qual cooperativa você está diretamente, ligado?

Nome da Cooperativa/E-mail: _____

Como? Cooperado Gestor

2. Qual sua escolaridade? 1 grau incompleto 1 grau completo
 2 grau incompleto 2 grau completo. Superior incompleto.

Superior Completo (qual curso de graduação _____)

Pós-graduação (qual especialização _____)

Mestrado (Área de concentração) _____

Doutorado (Área de concentração) _____

II. PERGUNTAS SOBRE GESTÃO.

3. O planejamento estratégico é uma ferramenta importante para a gestão de cooperativas.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. A cultura cooperativista é bastante difundida e praticada em sua cooperativa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Existem particularidades na organização cooperativista que dificulta a sua gestão de marketing - se comparada com empresas particulares.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Marketing para sua cooperativa é:

a) Vendas

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Propaganda

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Integração de cooperados

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) processo de desenvolvimento, criação, lançamento, reciclagem e expansão de produtos e estratégias de preços, distribuição, comunicação para contemplar o consumidor final e o mercado como um todo.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Na sua cooperativa existe a prática da governança corporativa.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. As ações de marketing devem contemplar:

a) o Consumidor final

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) os Cooperados e o consumidor final

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) os Colaboradores, funcionários, cooperados e o consumidor final.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D) Colaboradores, funcionários, cooperados, consumidor final e a comunidade.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. O líder que deve conduzir as ações de marketing são:

a) O presidente da Cooperativa

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

b) Um consultor externo contratado.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c) Um funcionário do Setor de marketing.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

d) Uma agência de propaganda.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Existem diferenças entre marca institucional de cooperativas e a marca de seus produtos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Existem diferenças entre marca institucional de cooperativas e a marca de seus produtos.

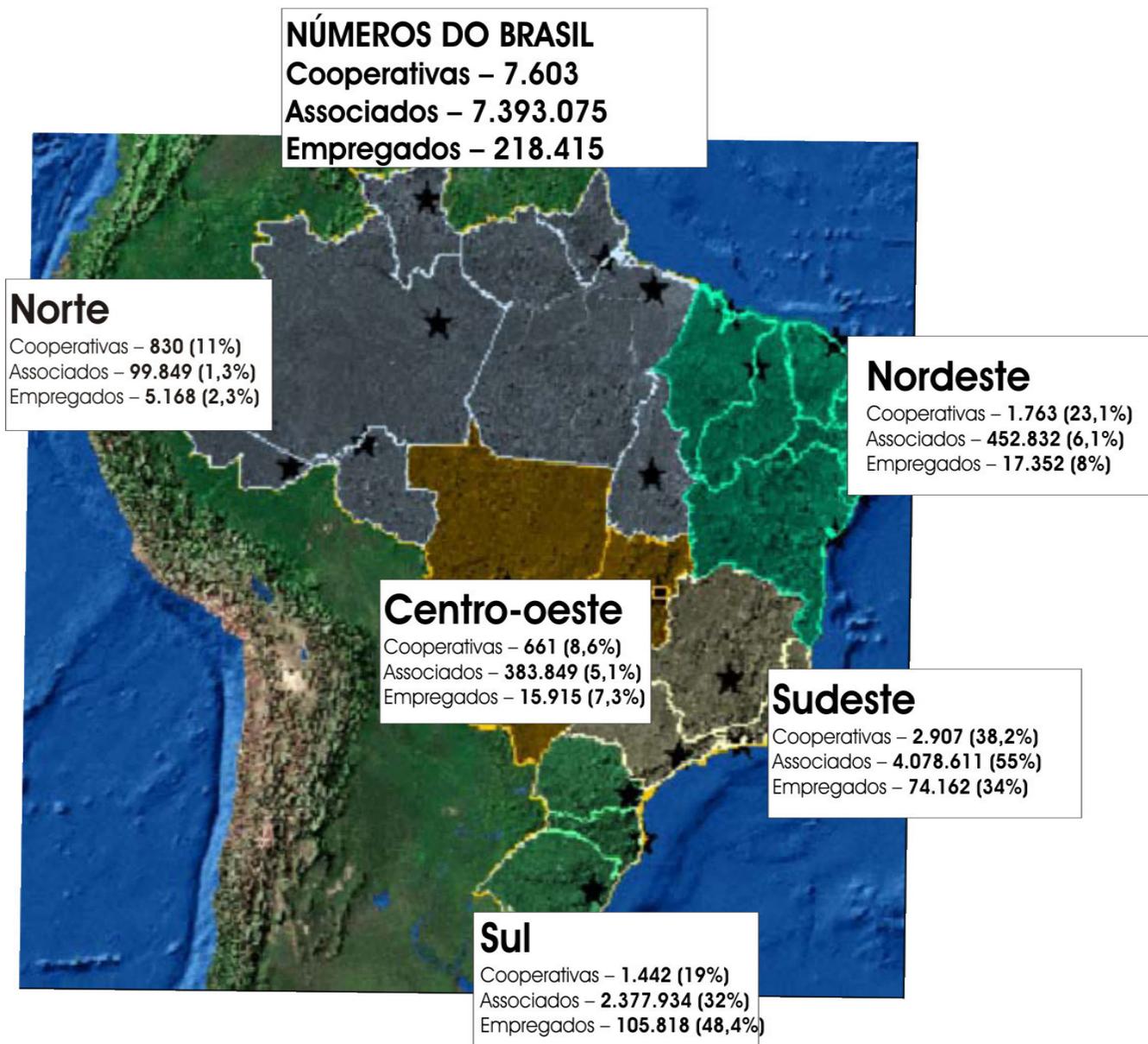
Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Existem atributos especiais que podem ser associados a marcas de cooperativas e aos seus produtos.

Concordo totalmente	Concordo parcialmente	Não concordo, nem discordo	Discordo Parcialmente	Discordo totalmente
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANEXO A – Divisão de Cooperativas no Brasil

Números do Cooperativismo no Brasil



Fonte: OCB, 2006.

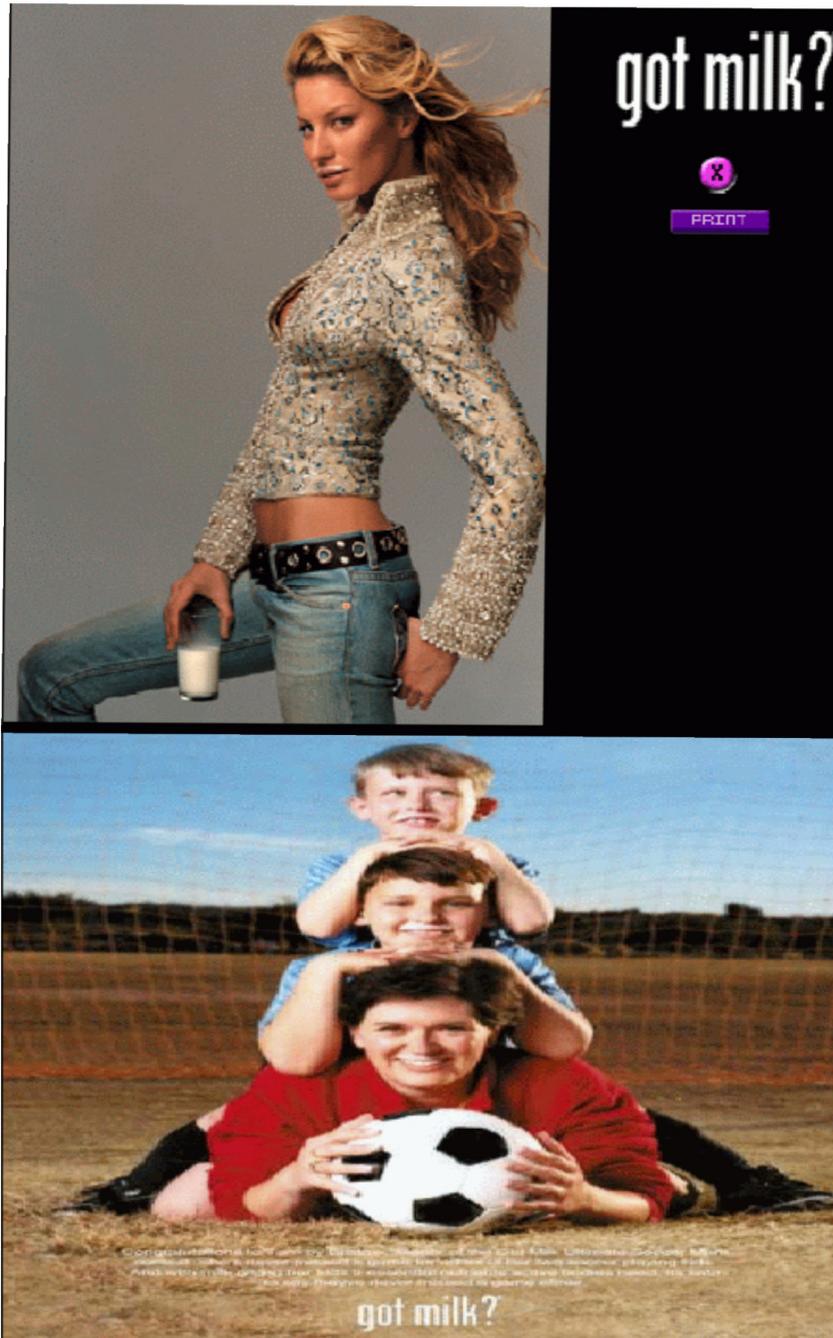
ANEXO B - Cooperativismo em números - Cooperativas por Ramo em Dez/2006

Tabela 1 - Cooperativas por Ramo em Dez/2006

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.549	886.076	123.890
Consumo .	156	2.384.926	8.359
Crédito	1.102	2.462.875	30.396
Transporte	896	74.976	5.431
Trabalho	1.874	413.777	5.595
Saúde	888	349.474	34.738
Produção	200	20.631	463
Infra-estrutura	161	624.812	5.462
Habitacional	371	83.633	1.153
Educacional	327	69.786	2.808
Mineral	45	17.628	83
Especial	12	972	6
T O T A I S	7.603	7.393.075	218.415

Fonte: GEMERC/OCB (2007).

ANEXO C – Fotos da Campanha Got Milk?



ANEXO D - Fotos dos produtos Catuí da Cooperativa Central de Laticínios da Bahia



ANEXO E - Selo do Sistema Integrado das Cooperativas Leiteiras da Bahia



Selo que representou a parceria operacional, liderada pela Cooperativa Central de Laticínios da Bahia, e que envolvia as principais cooperativas leiteiras do Estado da Bahia, na qual, às *cooperativas fornecedoras* entregam o leite fluído às *cooperativas processadoras* para industrialização e comercialização na Rede estadual Cesta do Povo e demais clientes. Esta iniciativa rendeu a CCLB, o destaque de Cooperativa do Ano em 2005, na categoria Intercooperação na Premiação organizada pela OCB e pela Revista Globo Rural (CCLB, 2005).