



## TRAJETÓRIAS E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS LÁCTEAS NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA: ESTUDO DE CASOS

### DAIRY COOPERATIVES MARKETING STRATEGY DETERMINANTS IN BRAZIL AND AUSTRALIA: CASE STUDIES

**Recebido em:** 25 mar. 2020

**Aprovado em:** 09 ago. 2020

**Versão do autor aceita publicada online:** 09 ago. 2020

**Publicado online:** 18 jun. 2021

#### Como citar esse artigo - American Psychological Association (APA):

Simão, G. L., & Antonialli, L. M. (2022, jan./mar.). Trajetórias e estratégias de comercialização de cooperativas lácteas no Brasil e na Austrália: estudo de casos. *Exacta*, 20(1), 95-116.  
<https://doi.org/10.5585/exactaep.2021.16883>.

---

Submeta seu artigo para este periódico 



Dados Crossmark

---



# TRAJETÓRIAS E ESTRATÉGIAS DE COMERCIALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS LÁCTEAS NO BRASIL E NA AUSTRÁLIA: ESTUDO DE CASOS

## DAIRY COOPERATIVES MARKETING STRATEGY DETERMINANTS IN BRAZIL AND AUSTRALIA: CASE STUDIES

 Gustavo Leonardo Simão<sup>1</sup>

 Luiz Marcelo Antonialli<sup>2</sup>

**Resumo:** O agronegócio do leite destaca-se pela sua elevada concentração nos elos de processamento em sua cadeia de produtiva. Assim, agregar valor à produção, buscando diferenciação, é uma das estratégias preconizadas como aquelas mais adequadas para a garantia da sustentabilidade de empreendimentos atuantes nesse contexto, inclusive para cooperativas. O presente trabalho intentou analisar os fatores determinantes para que atores organizacionais de duas cooperativas lácteas, uma no Brasil e outra na Austrália, optem pela estratégia de não processamento do leite. A metodologia para a obtenção dos dados foi a utilização de entrevistas semiestruturadas com distintos estratos de atores, bem como o método de análise documental. Os resultados evidenciam que a escolha por esse tipo de estruturação dá-se em virtude de frustrações estratégicas anteriores, o que corrobora a concepção do ciclo de vida organizacional. Porém, o nível de exposição das cooperativas de suprimento ao contexto das ameaças às forças competitivas pode ser reduzido pela emergência de bases institucionais microestruturais ambientais, com destaque para a vinculação contratual.

**Palavras-chave:** Agronegócio. Competitividade. Cooperativismo.

**Abstract:** Dairy agribusiness is distinguished by its high concentration in processing stages. Under this scenario, adding value to production and differentiation have been considered as the most adequate strategies for business sustainability in the dairy context, including cooperatives. This paper attempted to analyze the determining factors for two dairy cooperatives actors, one in Brazil and one in Australia, to opt for the supply model in developed and developing countries. Data were obtained by use of semi-structured interviews with different actor strata and document analysis. The results showed that the choice for this type of structuring is due to previously strategic frustrations, corroborating organizational life cycle. However, cooperative exposure level to the context of threats to competitive forces can be reduced by the emergence of environmental microstructural institutional bases, with emphasis on contractual binding.

**Keywords:** Agribusiness. Cooperativismo. Competitiveness.

<sup>1</sup> Doutor em Administração - UFLA  
Universidade Federal do Espírito Santo – UFES.  
Vitória, Espírito Santo – Brasil.  
[gustavo.simao@ufes.br](mailto:gustavo.simao@ufes.br)

<sup>2</sup> Doutor em Administração - USP  
Universidade Federal de Lavras – UFLA.  
Lavras, Minas Gerais – Brasil.  
[lmantonialli@dae.ufla.br](mailto:lmantonialli@dae.ufla.br)

Recebido em: 25 mar. 2020

Aprovado em: 09 ago. 2020

## 1 Introdução

A cadeia produtiva do leite apresenta expressiva complexidade em sua gestão. Existem diversos elos e agentes intervenientes desde o processo de produção até a disponibilização do produto final aos consumidores. Além desse fato, o agronegócio do leite tem suas peculiaridades acerca da perecibilidade do produto, tanto *in natura* quanto processado, e da crescente concentração dos agentes no elo de processamento (Beber, Carpio, Almadani & Theuvsen, 2019). Essa concentração é verificada não apenas em países em vias de desenvolvimento, como é o caso do Brasil, mas também em regiões consideradas desenvolvidas (Lewis, 2006; Gyem, 2015; Mazon, 2016; Simão, Souza Netto & Antonialli, 2016; Derville & Fink-Kessler, 2019; Collantes, 2019). As cooperativas lácteas figuram nesse contexto e seus gestores se defrontam com essas contingências, bem como aquelas inerentes às peculiaridades relacionadas ao negócio cooperativo. Logo, qualquer ação traçada no escopo da gestão estratégica dessas organizações, invariavelmente, deve prezar pela consideração das contingências do campo organizacional do agronegócio do leite, de maneira a garantir uma competitividade necessária à manutenção do negócio. Em cenários de alta concentração de mercado indica-se a premência dos empreendimentos do agronegócio, inclusive as cooperativas, a buscarem não apenas ampliar suas estruturas organizacionais, mas também agregar valor ao portfólio de produtos de forma a buscar diferenciação como se verifica em Krogst, Nilsson e Høst (2007), Draganska, Klapper e Villas-Boas (2010), Beber et al. (2019), dentre outros.

Na contramão desse processo de concentração dos agentes processadores com vista a agregação de valor aos produtos, as cooperativas de suprimento destacam-se por atuarem na intermediação do *quantum* de leite captado de seus associados ao mercado, ou seja, sem processamento do insumo. Analisar a estruturação organizacional, conforme salienta Bekkum (2001), é relevante na medida em que pode notabilizar as características e sob quais condições elas se delimitam, de forma a compreender como empreendimentos cooperativos de comercialização de *commodities*, aqui consideradas também como cooperativas de suprimentos, sobrevivem em contextos de alta concentração e alta competitividade. Ademais, compreender essa sobrevivência sob o quadro teórico do ciclo de vida das cooperativas agropecuárias (Cook & Burres, 2009; Cook, 2018) pode auxiliar no entendimento dos motivos pelos quais algumas organizações desse tipo de modelo de negócio conseguem reestruturar-se, ao passo que outras optam pela desmutualização ou fechamento. Neste estudo objetivou-se responder uma questão básica: quais os motivos que levam os atores organizacionais em cooperativas lácteas a optarem pelo modelo de negócios de comercialização? De forma adicional, compreendendo os apontamentos de Cook (1994), de que cooperativas em países desenvolvidos e em desenvolvimento tendem a se sujeitarem a pressões contingenciais e ambições estratégicas diferenciadas, tentou-se responder a mencionada questão de pesquisa observando o



comportamento organizacional de cooperativas em dois cenários distintos, no Brasil e na Austrália. Especificamente buscar-se-á identificar a forma como os atores organizacionais em cooperativas lácteas, classificadas com a tipologia de negócios de suprimentos/comercialização coordenam suas atividades e como isso conforma a estratégia do negócio no modelo conceitual do ciclo de vida organizacional proposto por Cook e Bures (2009) e Cook (2018).

O presente trabalho encontra-se estruturado além deste tópico introdutório, na discussão acerca das estratégias de coordenação estrutural, ou de governança, traçadas pelos atores organizacionais no sector lácteo de processamento e, por fim, a concepção do ciclo de vida das organizações. O terceiro tópico versará sobre os procedimentos metodológicos que permearam a obtenção dos dados primários e será seguido pela análise e discussão dos resultados obtidos. Finalmente, serão apontadas as conclusões obtidas.

## 2 Estratégias de coordenação estrutural em agentes processadores lácteos

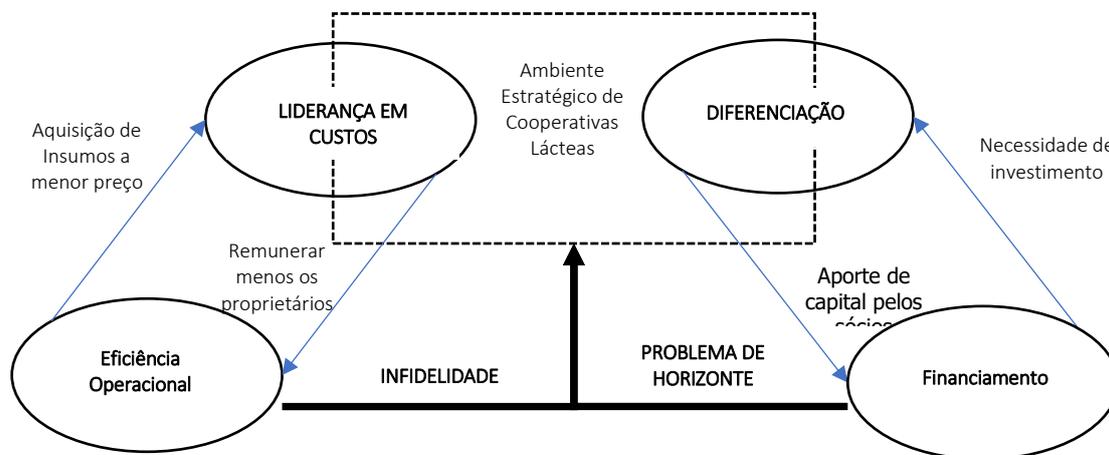
Decisões estratégicas relacionadas ao direcionamento estrutural de um determinado empreendimento, especificamente em relação a uma maior ou menor atuação horizontal ou vertical, envolvem principalmente análises de ganhos competitivos (Porter, 1980, Beber et al, 2019). Em decorrência dessa concepção, a estrutura de mercado em que o negócio está inserido é variável interveniente em tal decisão, destacadamente em relação às oportunidades e ameaças interpostas (Chandler, 1962; Porter, 1980; Chattopadhyay, Glick e Huber, 2001).

Dado o acirramento concorrencial ocorrido a partir da década de 1990 nas cadeias produtivas do leite em diversos países, seja em regiões desenvolvidas (Derville & Fink-Kessler, 2019; Collantes, 2019) ou em vias de desenvolvimento (Simão, Souza Netto & Antonialli, 2016), com a progressiva concentração de mercado, verificou-se uma tendência de fusões, alianças estratégicas e aquisições. Decorrente desse processo houve uma ampliação estrutural das empresas remanescentes, opção essa que passou a ser tida como uma ação estratégica premente no elo intermediário da cadeia produtiva do leite, inclusive em relação aos empreendimentos cooperativos, conforme se percebe em Krogt, Nilsson e Høst (2007) e Beber et al. (2019). Além da ampliação do *market share*, cooperativas de porte estrutural mais robustos teriam melhores condições, em vista das economias de escala e escopo, de agregar valor à produção e diversificação de portfólio, aumentando, como resultado, seu poder de mercado e, por consequência, as vantagens competitivas (Juliá-Igual, Meliá-Martí & Garcia-Martinez, 2012). Uma parte considerável dessas vantagens competitivas poderiam ser explicadas pelos preceitos apresentados em Porter (1980), no que concerne à barreira de entrada que uma empresa de grande porte ocasiona em seu mercado de atuação. Ocorre que, conforme delimitam Franken e Cook (2019), uma maior ou menor agregação de valor à produção, no âmbito das cooperativas agropecuárias, ainda

pode estar relacionada ao problema do *portfólio* vertical, uma vez que essa estratégia está, por vezes, relacionada ao tamanho das operações nas unidades produtivas dos associados<sup>1</sup>. Ainda sob esse contexto, Porter (1980), de maneira geral, e Grashuis e Cook (2018), discorrendo sobre o setor cooperativista, ressaltam que concorrer em mercados concentrados demanda dos gestores cooperativos uma escolha estratégica em duas bases - liderança em custo ou diferenciação. Ao passo que liderar em custo requer a oferta de produtos ao mercado a um baixo custo, possibilidade decorrente de um alto volume e igualmente baixo custo operacional; a diferenciação de produtos interpõe aos gestores métodos de agregação de valor, que pode se dar pela qualidade, imagem ou serviços na apresentação/posicionamento (Porter, 1980). Bekkum (2001) resalta, entretanto, que ambas as perspectivas estratégicas, a de liderança em custo e a diferenciação, vêm apresentando desafios aos gestores cooperativos do setor lácteo em vista das peculiaridades estruturais desse tipo de negócio (Figura 1).

Figura 1

*Dilemas da busca por vantagens competitivas em cooperativas lácteas*



Fonte: Elaboração própria.

Na perspectiva de liderar em custo, conforme evidencia a Figura 1, os gestores nas cooperativas necessitam estruturar o processo produtivo e suas plataformas de captação, no caso em análise, de leite, de modo a obterem tais insumos a um menor custo possível. Contudo, isso poderia incorrer no risco de remunerar a produção dos sócios em menor preço, o que certamente acarretaria problemas de insatisfação e infidelidade. Tal cenário confrontaria as objetivações principais que fazem com que produtores rurais optem pelas cooperativas, uma vez que Chaddad (2007) e Grashuis (2018) ressaltam

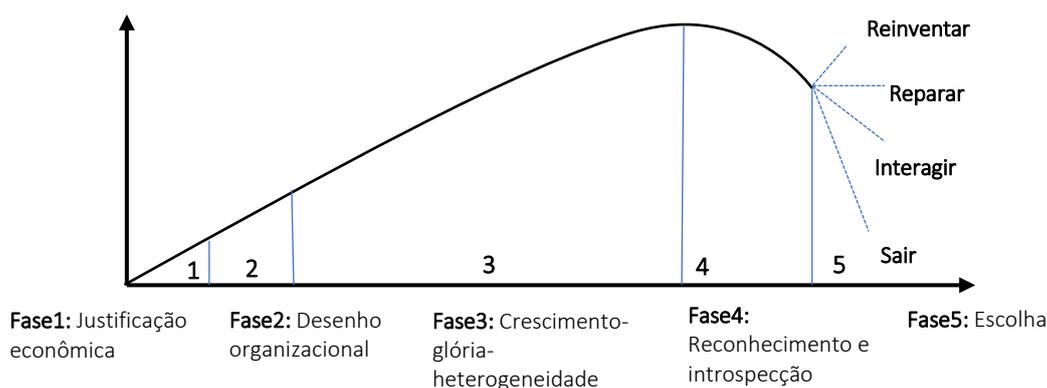
<sup>1</sup> Se o produtor rural tem por pretensão ampliar a sua produção, há um maior apoio para a agregação de valor dos produtos da cooperativa.



que um dos motivos que ensejam a migração de produtores rurais para a comercialização de insumos via cooperativas é fazer frente ao poder de barganha de compradores. Sob a perspectiva estratégica da diferenciação, os gestores organizacionais, conforme salientam Fulton e Ginnakas (2013), necessitariam de capital para investimento, uma vez que agregar valor à produção, com a busca de posições de domínio de mercado, requer disponibilidade de capital. A esse respeito, o da disponibilidade de capital, sabe-se, conforme delimitado por Chaddad e Iliopoulos (2013), que é um problema para esse tipo de organização. Valentinov (2007) e Chaddad e Iliopoulos (2013) advogam que dado o aumento da intensidade competitiva do agronegócio, com poucas opções estratégicas, dadas as restrições existentes, há uma tendência de que as cooperativas recorram a estruturas ou modelo de negócios flexíveis. É preciso, contudo, verificar que muito além de uma escolha estratégica, a estruturação organizacional, e suas modificações, pode ser resultante da capacidade, ou falta dela, de os atores organizacionais conseguirem implementar mudanças. Essa capacidade, e o nível que ela se manifesta, poderá variar a depender do ciclo de vida em que a organização se encontra (Adizes, 1989; Cook & Burrell, 2009; Cook, 2018). Especificamente no contexto das cooperativas agropecuárias, esse tema foi discutido por Cook e Burrell (2009) e Cook (2018), que explicaram as mudanças na estruturação dessas organizações a partir da definição de cinco estágios, conforme se percebe na Figura 2.

**Figura 2**

*Ciclo básico de vida das cooperativas*



**Fonte:** Cook e Burrell (2009) e Cook (2018).

A primeira fase do ciclo de vidas das cooperativas (Figura 2) tem ligação com a condição do quadro social em relação às falhas de mercado, no tocante a ausência de competitividade das unidades produtivas que compõem a cooperativa, principal motivo de criação do negócio (Chaddad, 2007; Iliopoulos & Valentinov, 2018; Grashuis, 2018). Dados esses anseios, e necessidades, do quadro social serão delimitadas as diretrizes de atuação, bem como a estrutura cooperativa, ou seja, a concepção do



negócio (Reynolds & Miller, 1992) (segunda fase da Figura 2). Na terceira fase ocorre o que Cook e Burrell (2009) e Cook (2018) delimitaram como a fase em que está propenso o surgimento de divergências entre os membros, com consequente aumento nos custos de tomada de decisão. Isso decorre do fato de alocações desproporcionais, ou falta de disponibilidade de capital, modificações nas estruturas das unidades produtivas dos membros, maior heterogeneidade grupal, dentre outros fatores (Cook, 1995; Fulton & Ginnakas, 2013). Essas características da terceira fase tendem a refletir na configuração da quarta fase, que é aquela em que os atores organizacionais se defrontarão com a dissociação das expectativas dos membros (Illiopoulos & Valentinov, 2018). Essa desintegração pode manifestar-se pelo desinteresse do membro em continuar ligado ao negócio cooperativo, pela propensão de uma maior vantagem percebida na compra dos insumos ou oferta de aquisição de sua produção a preços mais atraentes por outros agentes. Na quinta fase, os atores organizacionais deverão, em vista do enfraquecimento dos elos de cooperação, resultantes dos processos anteriores, realizar a escolha a ser implementada, dentre as opções elencadas por Cook e Burrell (2009) e Cook (2018), a saber: reinventar (mudar o arranjo estrutural e/ou dos direitos de propriedade); reparar (realizar adaptações no estatuto social e/ou operacionais de modo a reduzir os atritos existentes); interagir (criar uma relação com um empreendimento não cooperativo ligado ao negócio); ou sair (fechar ou optar pela desmutualização da cooperativa). Dada a incipiência de estudos voltados ao entendimento da permanência das cooperativas de suprimento em um contexto que tem passado por uma considerável reestruturação e concentração, como é o caso do agronegócio (Skevas & Grashuis, 2020), torna-se relevante analisar a atuação das cooperativas lácteas em vista da verificação da aplicabilidade, e de sua dinâmica, do ciclo de vida organizacional proposto por Cook e Burrell (2009), bem como do balizamento da aplicabilidade ou não de outros modelos de negócios, como os apresentados por Cook e Chaddad (2004).

### 3 As cooperativas de suprimentos

As cooperativas de comercialização, de suprimentos ou de barganha - todas nomenclaturas comuns - são aquelas que focalizam apenas a organização horizontal da produção de seus membros para a negociação com os agentes intermediários. O processamento das *commodities* fica a cargo de outros atores. Esse tipo de modelo de negócio cooperativo, na perspectiva de Cook (1995), tem por função primordial o contorno a uma falha de mercado, em vista da impossibilidade de os agricultores conseguirem isoladamente alcançarem preços satisfatórios à sua produção em vista da baixa escala. Bekkum (2001) vai no mesmo sentido ao delimitar que cooperativas de barganha não processam, mas apenas negociam melhores preços para o volume da produção, cuja característica é pouco diferenciáveis, como é o caso do leite.



Os motivos que ensejam o surgimento de cooperativas de suprimentos são, em grande parte, ocasionados por uma orientação defensiva, ou seja, falta de opções para o escoamento das *commodities* de produtores de uma certa localidade. Ao optar pela estruturação de cooperativas de suprimentos, como bem lembram Grashuis e Cook (2018), os gestores organizacionais priorizam não atuarem na adição de valor aos produtos dos associados. Ocorre que, conforme salientado por Batalha (1997), quanto maior o número de operações numa cadeia de produção agroindustrial, maior tende a ser as ineficiências, em vista de um maior custo de coordenação. Esse maior custo ocasionará maiores riscos de perda de competitividade no macrosseguimento da comercialização do produto, o que prejudica a sobrevivência do empreendimento. Há ainda, conforme indicam Skevas e Grashuis (2020), os riscos de dependência espacial aos quais as cooperativas optantes por esse modelo de negócios ficam sujeitas, notavelmente aquelas relacionadas aos relacionamentos à jusante.

#### 4 Metodologia

O presente trabalho pautou-se por uma abordagem qualitativa e descritiva. A fim de verificar a forma como os atores organizacionais em cooperativas lácteas classificadas com a tipologia de negócios de suprimentos coordenam suas atividades e a estratégia do negócio, optou-se pelo estudo de caso. Foram selecionadas duas cooperativas lácteas como unidades de análise, classificadas no modelo de negócios de suprimentos, uma no Brasil, aqui denominada de Cooperativa do Oeste (CO), e outra na Austrália, denominada de Cooperativa Australiana (CA). Destaca-se que as denominações das unidades de análise foram alteradas de modo a preservar a identidade dos casos, bem como dos atores organizacionais participantes da pesquisa, em virtude de diretrizes éticas de ambas as universidades as quais os pesquisadores estiveram vinculados durante a coleta de dados.

Para a obtenção dos dados utilizou-se dois métodos - o de entrevistas semiestruturadas e o da pesquisa documental. As entrevistas foram realizadas de forma presencial com dois estratos de atores organizacionais, aqui entendidos como unidades de observação – com membros da diretoria e/ou do conselho de diretores<sup>2</sup> e com produtores rurais associados.

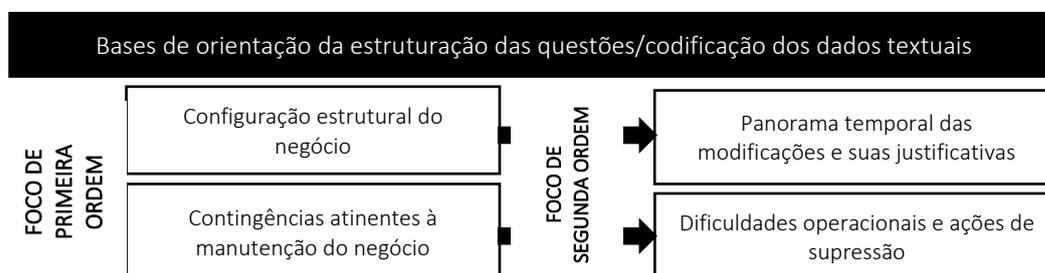
Os pontos centrais que compuseram o guia de estruturação para as questões utilizado nas entrevistas, bem como para a codificação das transcrições e do material documental, foram os seguintes: configuração estrutural da cooperativa, estratégia e dificuldades operacionais (Figura 3).

---

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

Figura 3

*Estruturalização dos códigos das questões/análise dos dados textuais*



Fonte: Elaboração própria.

As diretivas de primeira e segunda ordem são consonantes à concepção do ciclo de vida das cooperativas, de maneira a traçar um recorte temporal das evoluções envolvidas nas unidades de análise, como também fatores receptores diretos da percepção das contingências e de ambientais, que ocasionam tomadas de decisão.

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

As entrevistas foram gravadas, sob anuência dos participantes e, posteriormente, transcritas e analisadas por seu conteúdo em relação aos enfoques de interesse delimitados. A coleta dos dados ocorreu no caso brasileiro no segundo semestre do ano de 2016, e no caso australiano no segundo semestre do ano de 2017. O número de atores entrevistados, excetuando-se o diretor-presidente, que foi entrevistado em ambos os casos, é resultante de uma amostragem por conveniência.

## 5 Resultados e discussão

### 5.1 Justificação econômica das cooperativas e desenho organizacional

Na concepção de Cook e Burres (2009) e Cook (2018), as cooperativas situadas no segmento rural surgem a partir de uma justificação econômica. A Figura 4 apresenta as informações relacionadas ao histórico de surgimento de ambas as cooperativas pesquisadas.



Figura 4

Contextualização histórica do surgimento das unidades de análise pesquisadas

	Cooperativa do Oeste (CO)	Cooperativa Australiana (CA)
Ano de Fundação:	1990*	1900
Tipo de cooperativa:	Singular	Singular
Número de associados no momento da fundação:	25	65
Localização da sede:	Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais - Brasil	Illawarra, New South Wales - Austrália
Base econômica de justificação da criação do negócio:	Criar uma base identitária local	Contornar a intermediação e criar um canal de vendas do leite ao consumidor final

**Nota:** (\*) Ressalta-se que a cooperativa foi criada a partir do desmembramento de uma outra cooperativa.

**Fonte:** Elaboração própria.

Focalizando as bases econômicas de justificação do surgimento das unidades de análise verificou-se que a CO foi criada a partir do desmembramento de uma outra cooperativa. A CO figurava, até o momento de sua criação, como empreendimento filial de uma outra cooperativa, aqui denominada Cooperativa do Leste. Os produtores rurais, à época, perceberam a viabilidade econômica de criarem um empreendimento cooperativo local de maneira a empreenderem por si mesmos esforços na organização do *quantum* de leite dos produtores da região. No caso da CA, esta foi criada com o intuito de vender de forma direta aos consumidores finais o leite e queijo produzido nas fazendas de seus associados, dadas as poucas opções existentes à época.

Realizada a constituição, pelas peculiaridades históricas, as cooperativas tiveram suas estruturas iniciais conformadas distintamente. A CO, fruto do desmembramento de uma outra cooperativa, em ato contínuo à sua criação, teve a decisão de seus membros por se manter vinculada a cooperativa central. Essa cooperativa central é a mesma em que a Cooperativa do Leste, matriz da CO enquanto figurou como filial estava vinculada. Já a CA, permaneceu ao menos nas três décadas iniciais na intermediação da comercialização/organização da produção de seus membros, o leite fluído em latões, aos consumidores finais.

### 5.2 Crescimento e diversificação

Do momento de sua constituição, em 1990, ao final da primeira década dos anos 2000, a CO passou por mudanças estruturais consideráveis. Nesse período, além de comercializar o leite *in natura* de seus associados para a Cooperativa Alfa (cooperativa central), o empreendimento também investiu em uma industrialização própria, basicamente para a produção de queijos, doce de leite, requeijão, manteiga e leite tipo C, e criou duas unidades de negócios secundárias.

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

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

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

Entretanto, foi durante meados dos anos de 1980 e início da década de 1990 que houve mudanças no sentido de uma expansão física considerável do negócio. Nesse período, a cooperativa passou por um processo de fusão com outras duas cooperativas, a Cooperativa do Vale e a Cooperativa Shoa, criando a Cooperativa de Alimentos Australiana (CAA). A CAA optou por permanecer com a marca comercial, até então utilizada, aqui denominada de Australiana. Por essas fusões criou-se uma nova cooperativa. Essa nova cooperativa respondia pela coleta, processamento, embalagem, distribuição e comercialização do leite e de seus subprodutos (queijo, iogurte, etc.).

As mudanças no sentido de expansão do negócio não foram interrompidas com a criação da CAA. Em 1993 houve a aquisição de uma nova fábrica no estado de *Victoria*, aqui denominada Leite *Victoria*. No mesmo ano, os membros aprovaram uma compra compulsória de quota<sup>3</sup>.

Adicionalmente, entre os anos de 1994/99 foram incorporadas ao negócio mais três unidades, por meio de aquisição - a *Campey Leite*, a *Fruta Leite* e *Viong Leite*. Houve também a constituição de alianças estratégicas com a *Maluma Alimentos*, no estado de *Queensland*, e com a *Leite do Vale*, situada no estado de *South Australia*. Nessa mesma época houve a compra de três marcas comerciais de queijo, três de leite, o licenciamento de uma outra marca comercial e o lançamento da marca própria de leite da cooperativa Australiana.

Já no ano 2000, diante a essa expressiva incorporação/fusão com outros novos negócios, a CAA foi considerada uma das maiores empresas de produtos lácteos da Austrália. Essa classificação ensejava

---

<sup>3</sup> Esse mecanismo, conforme já mencionado, tinha por objetivo a obrigação de os associados injetarem mais recursos financeiros na cooperativa por meio da aquisição complementar de quotas-partes.

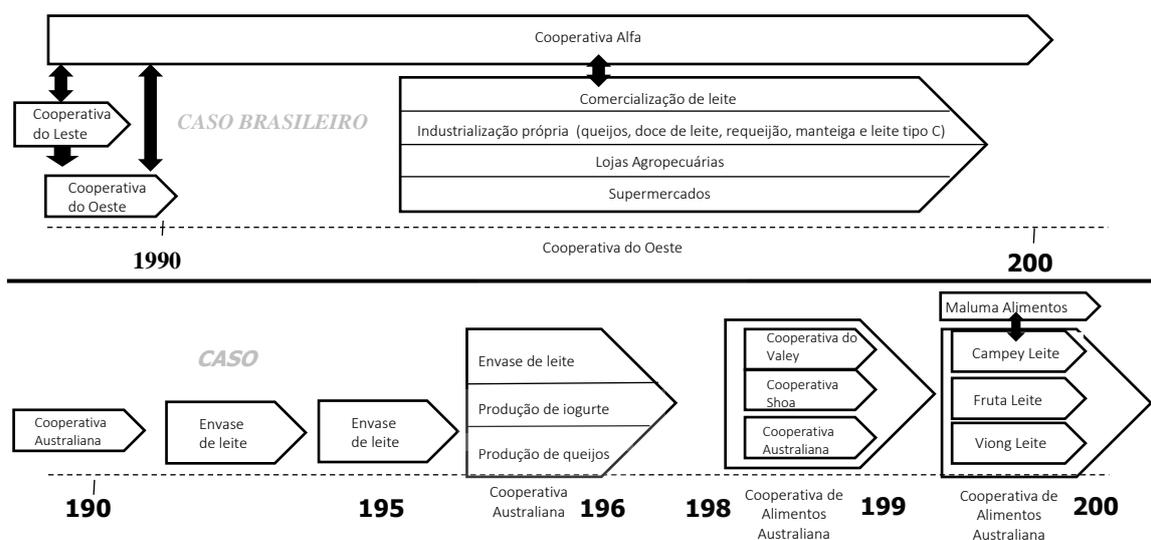


um volume considerável de recursos para investimentos<sup>4</sup>, na medida do fato de que nessa época a cooperativa iniciou seu processo de exportação de queijo e leite em pó para a Ásia.

A Figura 5 apresenta as modificações relacionadas a expansão e a diversificação de ambas as cooperativas.

Figura 5

*Modificações estruturais das cooperativas ao longo do tempo*



Fonte: Dados da pesquisa.

Como se verifica na Figura 5, ambas as unidades de análise vão de encontro, em seu processo histórico, ao que preconizam Kroggt, Nilsson e Høst (2007), Draganska, Klapper e Villas-Boas (2010), Beber et al. (2019) e outros, no sentido de uma busca por opções que possam gerar maiores retornos aos associados e uma menor dependência de atores externos. Porém, ao longo desse caminho expansivo, as cooperativas apresentaram problemas que acabaram por forçar uma reorganização estrutural.

### 5.3 Reconhecimento e introspecção

No ano 2000, por deliberação de uma Assembleia Geral Extraordinária (AGE), os associados da CO decidiram pelo desligamento do empreendimento do quadro social da cooperativa central a qual mantinha relação. Tal decisão deveu-se a percepção dos membros de que seria mais vantajoso ao negócio a liberdade para a busca de processadores no escoamento do leite, de forma a dar preferência por aquele que ofertasse maiores preços.

<sup>4</sup> Issar (2004).

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

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

A partir da não mais vinculação à cooperativa central, a CO passou a consumir parte do *quantum* do leite captado de seus associados em sua própria planta industrial, que à época apresentava um portfólio de queijos, doce de leite, requeijão, manteiga e leite tipo C, e a parte excedente do leite passou então a ser negociada no mercado *spot*<sup>5</sup>.

Por volta do ano de 2005, o empreendimento se defrontou com um processo de alto endividamento, o que na visão dos entrevistados, cerceava a obtenção de créditos externos para investimentos. Percebeu-se que algumas unidades de negócios secundárias eram deficitárias e não apresentavam retornos financeiros para a CO. Chaddad (2007), portanto, é assertivo ao indicar que uma das formas de obtenção da competitividade das cooperativas lácteas brasileiras poderia se dar na focalização das atividades do empreendimento em uma única base econômica. À vista disso foi decidido pela venda de uma unidade de supermercado localizada na cidade em que se localiza a sede da cooperativa e uma loja agropecuária localizada em cidade vizinha. Nesse mesmo período, ao menos um imóvel de propriedade da cooperativa também foi vendido.

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

No tocante ao laticínio, entre os anos de 2007 e 2008, por força de decisão judicial em desfavor da cooperativa, houve a necessidade de interrupção do processamento do leite. Essa decisão foi decorrente de não atendimento, por parte da cooperativa, de algumas determinações judiciais relacionadas a adequação do parque industrial a normatizações ambientais. A partir da finalização forçosa do parque industrial da CO foi necessário o fechamento do ponto de distribuição mantido pela cooperativa na capital do estado de Minas Gerais.

---

<sup>5</sup> Batalha (1997) define mercado spot para definir um mercado onde as transações são efetivadas em um único instante do tempo, de forma esporádica e com alta incerteza em relação aos níveis de preços a serem praticados entre os agentes envolvidos na negociação.



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

De maneira similar, posteriormente a uma expressiva expansão, tanto em relação ao portfólio de produtos, bem como estrutural, a CA passou a enfrentar dificuldades relacionadas a disponibilidade de capital para investimentos. Assim, desde o ano de 2001, os gestores passaram a analisar alternativas ao negócio, com destaque para o contorno da necessidade de recursos financeiros para expansão/manutenção da estrutura (captação de capital). Em manifestação à Comissão Australiana de Competitividade e Consumo (CACC), em 2016, a cooperativa, por seus gestores, contextualizou os motivos que ensejavam a necessidade de uma nova estruturação.

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

Percebe-se, portanto, que a despeito de ambicionarem ampliar o escopo de atuação do negócio, ambas as cooperativas se defrontaram com problemas de capitalização para investimentos. Esses resultados podem ser explicados em parte, ao menos no caso da CO, pelo problema do portfólio vertical, apontado por Franken e Cook (2019), na medida em que há uma predominância de associados de pequeno porte, mas também corroboram, em ambos os casos, o problema da falta de disponibilidade de recursos para investimentos, apresentado por Cook (1995) e outros pesquisadores.

#### 5.4 Escolha

A partir das modificações implementadas em ambas as cooperativas, bem como dos problemas delas decorrentes, enfrentados pelos atores organizacionais, Cook (2018) chama a atenção para o fato da necessidade de uma escolha estratégica para a garantia da longevidade do negócio. Assim, com a interrupção do processamento do leite e a venda de parte das unidades de negócios secundárias, a CO, no ano de 2016, atuava com a seguinte dinâmica operacional: captar o leite junto aos produtores rurais associados, por meio de processo logístico próprio, armazenar e resfriar o leite provisoriamente e destiná-lo ao agente de processamento. Percebe-se, que o não atendimento de normatizações legais, aliado, e decorrente, de um cenário de baixa disponibilidade de capital, foram os fatores ocasionadores da transformação da CO, até então uma cooperativa de valor agregado, para uma cooperativa de suprimento. Em 2016, além da captação e intermediação da produção de leite dos associados para ser

processado por terceiros, a CO mantinha ainda um supermercado em um município de pequeno porte próximo a sua sede e uma loja agropecuária no município que sedia a cooperativa. Na política de precificação, a CO tem por base a diretriz de deduzir do valor total mensal recebido pelo volume do leite comercializado com o agente processador os custos de resfriamento, frete, energia, e despesas operacionais. Estrategicamente, essa dedução dos valores recebidos é um ponto de complexidade pelo fato de que as despesas operacionais de captação, bem como do negócio cooperativo não devem ser superiores ao custo de oportunidade de o produtor rural associado comercializar seu leite diretamente a terceiros. Do valor total restante, os gestores classificam o preço a ser pago aos associados a partir de dois estratos – o de volume e de qualidade.

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

Como a cooperativa foi criada num contexto de desmembramento de outra cooperativa singular, que era ligada a uma cooperativa central, ambas ainda organizações ativas em proximidade geográfica da CO, aliado a esse fato a presença de pequenos agentes processadores que atuam na região, há um contexto concorrencial acirrado na captação do leite junto aos produtores rurais.

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

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

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

A grande questão que se coloca é que os produtores rurais, geralmente, buscam por suas necessidades internas (Cook, 1995; Valentinov, 2007) – interesse próprio de maximização das receitas - dada as diversas opções existentes na região de atuação da cooperativa, aqueles agentes que irão oferecer o preço mais alto para o leite. Esse fato cria instabilidade no negócio cooperativo pelo fato de não se ter previsibilidade com certo nível de exatidão do *quantum* total disponível mensalmente para ser negociado. Dada a forçosa opção estrutural, a partir da interdição da planta industrial, ficou a cargo dos gestores do empreendimento a tarefa de redirecionar o *quantum* de leite dos associados para a comercialização. Esse processo de comercialização, via mercado *spot*, dá-se pela consolidação de uma parceria informal<sup>6</sup> com um laticínio localizado a cerca de 117 quilômetros da sede da cooperativa. A

<sup>6</sup> O caráter informal aqui mencionado se relaciona a não existência de acordos formais de fidelidade e compromisso do agente processador em adquirir o volume de leite disponibilizado pela CO.



mencionada informalidade é em virtude do fato de não existência de qualquer pactuação contratual na negociação entre a cooperativa e o processador, no sentido de garantir a continuidade da aquisição do leite.

[...] nenhuma empresa até hoje nós conseguimos fazer um contrato. Já lutei várias vezes, mas na hora de assinar... Então, hoje nós temos mais compromissos morais com a Leiteria<sup>7</sup>, já tivemos com a Nestlé..., Nestlé, Parmalat. Já tivemos com a Renata. Já perdemos com a Renata [...], com a Nilza [...]. Às vezes, nós estamos mandando nosso leite para Leiteria a preços, hoje não tanto quanto o mercado está pagando, mas nós sabemos que a Leiteria vai comprar de nós. Tem aquela parceria [...] (Diretor financeiro da CO).

É possível perceber que com uma captação de cerca de um milhão de litros/dia, os gestores da cooperativa se defrontam com pressões decisórias múltiplas, em vista da característica perecível do produto comercializado, e da natureza de informalidade da relação comercial vigente, tanto a montante (agente processador), quanto a jusante (produtores rurais). Nota-se, a partir disso, o fato de os gestores da cooperativa se sujeitarem a receber preços não vantajosos em deferência ao risco de o agente processador findar a “parceria”. Por outro lado, a parceria entre a CO e o agente processador tenderá a ser permanente na medida em que o volume e preços do *quantum* total de leite esteja ofertando preços baixos aos interesses à jusante - para o processador - a chamada liderança em custo, nas palavras de Porter (1980). Há ainda o risco do não recebimento dos valores relacionados ao produto comercializado, dada a extrema informalidade das relações comerciais existentes, conforme já ocorrido. É possível, nesse sentido, verificar, em correlação aos apontamentos de Cook e Burrell (2009) e Cook (2018), que houve, no caso da CO, uma necessidade de escolha por uma reinvenção, na medida em que não mais se pode processar o leite, e também de reparação, com a redução da estrutura organizacional. De forma similar, os gestores da CA, desde o início da primeira metade dos anos 2000, conforme já adiantado, se debruçaram na busca por soluções que permitissem um maior acesso a capital para investimento. Em consequência, a ideia concebida, naquele momento, foi converter a cooperativa em uma empresa de natureza limitada e criar uma nova cooperativa à parte para o fornecimento de leite a essa nova empresa, que passaria a ser a responsável pelo processamento do leite. Essa opção seria o que Cook (2018) delimitou de interagir. É também uma solução proposta pela literatura para contornar principalmente o problema de horizonte (indisponibilidade de capital para investimento) das cooperativas (Cook & Chaddad, 2004). Por esse planejamento inicial, a cooperativa teria o controle acionário da nova empresa por concentrar 75% das ações. Entretanto, pelas incertezas da operação e o receio de perda de poder dos associados não foi concretizada a mudança naquele momento. A efetivação de uma nova reestruturação ocorreu em junho de 2004, quando houve a criação de uma nova cooperativa. Por esse novo contexto, a antiga cooperativa continuaria funcionando de forma

---

<sup>7</sup> Nome alterado para a garantia da manutenção do sigilo do caso analisado.

independente como uma empresa cooperativa de processamento e manufatura, e a nova cooperativa – a CA - passaria a fomentar a cooperativa antiga em relação ao leite. Esse fomento de leite seria efetivado mediante um contrato de fornecimento. Entretanto, em 2008 decidiu-se pela venda da cooperativa para uma subsidiária australiana de propriedade de uma *trust*, a Feroz Leite/Alimentos Ltda. A venda envolveu valores financeiros da ordem de \$ 910 milhões de dólares australianos à época. Os valores recebidos foram distribuídos aos produtores rurais associados da CA a título de dividendos.

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

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

Lewis (2006) e Gyem (2015) aparentemente apresentam informações, a partir de análises do agronegócio do leite australiano, que podem esclarecer em que contexto se deu essa opção por mudanças estruturais. Ressaltam, os mencionados autores, que dada a desregulamentação do preço do leite ocorrida na Austrália no ano de 2000, as cooperativas passaram a enfrentar dificuldades de competição com outros agentes processadores e os produtores rurais passaram a receber preços com médias inferiores aquelas praticadas no contexto regulamentado. Esse cenário causou problemas de viabilidade da produção de leite em alguns casos e conseqüente redução de unidades produtivas dedicadas a essa atividade. O que comprova, mais uma vez, a perspectiva delimitada por Franken e Cook (2019), que a depender da situação das unidades produtivas dos associados, há uma pressão para um maior ou menor grau de propensão a agregação de valor na cooperativa. Há de se ressaltar, conforme já mencionado, que já vigorava desde 2008, quando se deu a reestruturação do negócio, um contrato de fornecimento de leite de longo prazo entre a CA (nova cooperativa) e a antiga cooperativa. Com a venda da antiga cooperativa para a Alimentos Ltda/Feroz Leite e Bebidas, uma das questões discutidas antes da efetivação da negociação era a necessidade de uma alteração no contrato de fornecimento de leite de forma a adequá-lo à nova estruturação do negócio.

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

Percebe-se, nesse sentido, que um dos critérios de negociação foi o de a antiga cooperativa, a ser adquirida pela *trust* japonesa, respeitar o prazo de vigência do contrato de fornecimento em vigor



naquele momento. Esse prazo se encerraria no ano de 2017<sup>8</sup>. Por essa negociação, a cooperativa passou a não possuir nenhuma infraestrutura operacional de processamento de leite. Na vigência contratual que passou a vigorar, ou seja, entre a CA e a antiga cooperativa, que não é mais cooperativa, existem algumas determinações a serem seguidas, constantes no acordo de fornecimento de leite, essas determinações, em síntese, são as seguintes: coleta garantida (todo o leite fornecido pelos membros da CA devem ser coletados); política de igualdade de preço e valoração (o preço pago pela Feroz deve ser o mesmo preço pago pela CA aos associados); preço de mercado; arbitragem em caso de disputadas; e taxa de ajuntamento (a Feroz deve pagar uma taxa para a CA em virtude dos custos inerentes ao ajuntamento do leite de seus associados). Apesar do fato de a cooperativa ter sua sede no estado de *New South Wales*, seus associados encontram-se dispersos em uma ampla área geográfica. Essas regiões são levadas em consideração nos contratos de fornecimento de leite celebrados entre os produtores rurais e a CA.

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

A situação do associado para com a cooperativa, no fornecimento de leite, à época da pesquisa de campo, poderia diferir de duas formas – existe a possibilidade de o membro entrar em um contrato de fornecimento que contenha um prazo fixo e um volume definido, ou simplesmente optar por enviar o leite para a CA sem contrato<sup>9</sup>. Contudo, no momento da realização da pesquisa, todos os associados forneciam leite sob regulamentação contratual. Esses contratos são vistos pelos produtores rurais como garantias de escoamento do leite, mas igualmente, pelos instrumentos pactuados, como uma tranquilidade em relação aos valores mínimos a serem recebidos pelo leite comercializado.

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

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

A cooperativa tem por atribuição anunciar, no início de cada ano fiscal, um preço mensal de garantia mínimo básico - preço-base - que incidirá nos contratos. Dessa forma, o leite passa a ser pago a partir desse preço-base. O preço-base é calculado de forma diferente para as regiões de atuação da

<sup>8</sup> O referido contrato, antes de ter seu prazo encerrado foi aditado de forma a uma postergação de sua data final, que passou a ser de até 2019. Em 2019 houve uma renovação por mais três anos do referido instrumento.

<sup>9</sup> Em 2019, após longo debate, foi aprovado o Código de Conduta da Indústria Láctea pelo governo central australiano com vigência a partir de 2020. O Código de Conduta, com força de norma legal, condicionou algumas modificações, são as principais: compra de leite pelos agentes processadores apenas mediante contrato, opções de contratos de fornecimento exclusivo e não-exclusivo, especificações relacionadas à terminação contratual, condições de resolução de disputas, dentre outras.

CA e são garantidos para todo o ano fiscal para o leite contratado. Verifica-se que a escolha preponderante para a CA, em relação aquelas apresentadas por Cook e Burres (2009) e Cook (2018), adere-se mais ao contexto da reinvenção.

**Figura 6**

*Comparativo da contextualização estrutural-estratégica das cooperativas*

	Cooperativa Australiana (CA)	Cooperativa do Oeste (CO)
Número de associados:	463 associados em 217 fazendas*	2.180 total/ 260 ativos**
Forma de vinculação:	Contratual	Livre
Quantum total de leite captado dos sócios:	270 milhões de litros/ano	18,25 milhões de litros/ano
Base econômica de justificação da associação:	Segurança dos contratos e distribuição de dividendos	Uma opção a mais para a escolha
Estratégia vigente	Liderança em custo / benefício duplo	Liderança em custo (benefício à jusante)
Risco competitivo percebido:	Baixo em virtude dos custos operacionais não incidirem no preço-base pago ao produtor	Alto em vista do poder de barganha do cliente, bem como da incidência dos custos operacionais ampliarem os custos de oportunidade de outras opções na venda do leite
Vantagem competitiva:	Forte na medida da manutenção do contrato de fornecimento de leite	Fraca pela alta dependência da parceria no fornecimento de leite e do reduzido benefício percebido pelos associados
Opção predominante na fase da Escolha:	Reinvenção	Reparação e reinvenção

**Notas:** (\*) O número de unidades produtivas (fazendas) difere do número de associados por poder existir em um mesmo número de matrícula mais de um sócio.

(\*\*) Ao contrário da CA em que o associado só pode permanecer inativo por no máximo 1 (um) ano, na CO não existe essa restrição.

**Fonte:** Dados da pesquisa.

As informações apresentadas na Figura 6 indicam que a despeito de ambas as unidades de análise serem concebidas na tipologia de cooperativas de suprimentos, e terem ao longo de suas existências passado por etapas do ciclo de vida organizacional das cooperativas bastantes similares, bases contextuais macroambientais em que as mesmas se posicionam amplificam ou reduzem a complexidade na fase de escolha. Essa distinção é notável na relação contratual existente no cenário do caso australiano (CA), que gera uma margem de segurança aos envolvidos e, no contrafactual, na fragilidade das relações existentes no caso brasileiro (CO).

## 6 Conclusões

A presente pesquisa teve por objetivação principal identificar quais os motivos que levam os atores organizacionais em cooperativas lácteas a optarem pelo modelo de negócios de comercialização.



Pelos dados obtidos é possível indicar que o principal fator interveniente na escolha estratégica realizada pelos tomadores de decisão nas cooperativas de processamento é a ausência de disponibilidade para investimentos em um determinado estágio de crescimento do negócio. Assim, a escolha pelo modelo de negócios cooperativo de processamento é resultante de tentativas progressivas de agregação de valor aos produtos. Essa escolha, demonstra a aderência das implicações da concepção do ciclo de vida das cooperativas, relacionadas aos trabalhos de Cook e Burrell (2009) e Cook (2018), em que a adaptabilidade, por meio da reinvenção, de maneira preponderante, é a responsável pela sobrevivência dos casos analisados. Se existem semelhanças entre as unidades de análise pesquisadas, no tocante a escolha estratégica para a sobrevivência do negócio, sobressaem-se também algumas distinções importantes que merecem ser ressaltadas. Apesar dos problemas estruturais do cooperativismo em relação a mecanismos de capitalização do negócio, que não é fato novo, visto que isso já foi discutido em Valentinov (2007), Chaddad e Iliopoulos (2013), dentre outros, o presente trabalho permite identificar que a influência das contingências macroambientais podem favorecer ou dificultar a escolha estratégica e, por decorrência, na sobrevivência do negócio. A informalidade nas transações da CO, cooperativa brasileira estudada, é fator de geração de fragilidades negociais. Na relação com os produtores rurais, percebe-se a ação de os mesmos considerarem a opção mais vantajosa de preço a eles existentes para o fornecimento do leite. Na comercialização do *quantum* final do leite ao agente processador, a cooperativa se torna tomadora de preço. Essa posição é ocasionada não apenas em vista da vantagem posicional do agente processador, mas também da peculiaridade do produto comercializado, destacadamente em relação à sua perecibilidade do insumo. Tal condição pode reduzir a margem na definição de preço a ser pago ao leite ofertado pelos associados, expandindo as chances de infidelidade. A fragilidade relacional entre os atores envolvidos no campo organizacional não se mostra presente no caso da CA, que é o caso australiano. Ao optar pela formalização contratual com produtores rurais e com o agente processador, os gestores do negócio trazem para si o fator da previsibilidade de receitas, bem como do próprio espaço temporal da relação em que o associado ficará ativo no negócio. A previsibilidade também ocorre do lado do produtor rural associado, que passa a ter ciência do preço-base que irá receber durante todo o ano fiscal. Adicionalmente, pelo fato de o preço do leite pago ao produtor não sofrer dedução em relação aos dispêndios operacionais da CA, há uma tendência de que o produtor passe a perceber de maneira mais clara os benefícios de se manter vinculado ao negócio cooperativo, aqueles que vão além da precificação de sua mercadoria. Logo, reportando-se as inferências de Cook (1994), de que existe uma diferenciação na sujeição das cooperativas situadas em localidades desenvolvidas e em vias de desenvolvimento, é possível verificar, a partir dos dados obtidos na presente pesquisa, que tais distinções são microestruturais ambientais, como é o caso da institucionalidade da formalização contratual entre os produtores e processadores e a cooperativa. Contudo, foi possível perceber que ambos os casos tiveram sua estruturação operacional

alterada em virtude, principalmente, da incapacidade de o negócio conseguir disponibilidade de capital para fazer frente a demandas macro ambientais, o que demonstra a aderência do quadro teórico do ciclo de vida, apresentado em Cook e Burres (2009) e Cook (2018), ao contexto das cooperativas lácteas. Conclui-se que a sobrevivência das cooperativas lácteas em um contexto de alta concentração e competitividade está atrelada a uma capacidade de reinvenção constante, que pode ensejar a redução estrutural do negócio. Apesar das contribuições apresentadas na presente pesquisa, existem algumas limitações que merecem ser destacadas. O presente estudo é resultado da análise de dois casos, o que pode não refletir o contexto de outras cooperativas de suprimentos, mesmo em ambas as regiões geográficas pesquisadas. Adicionalmente, a amostragem por conveniência, notavelmente em relação aos produtores rurais associados, pode ocasionar vieses, na medida em que percepções diferenciadas a partir de localizações geográficas e portes econômicos podem ter sido ignorados. Como indicação a pesquisas futuras, além do contorno aos pontos limitantes apresentados anteriormente, é relevante verificar a aderência do ciclo de vida das cooperativas, o que nas palavras de Cook (2018) é o fator explicativo da sobrevivência dessas organizações, em outros cenários que não o do agronegócio do leite.

### Agradecimentos

Os autores agradecem ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) o apoio financeiro recebido para a realização desta pesquisa.

### Referências

- Adizes, I. (1989). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do About It*. Paramus: Prentice Hall.
- Batalha, M. O. (1997). *Gestão Agroindustrial*. São Paulo: Atlas.
- Beber, C. L., Carpio, A. F. R., Almadani, M. I., & Theuvsen, L. (2019). Dairy supply chain in Southern Brazil: barriers to competitiveness. *International Food and Agribusiness Management Review*, 22(5), 651-673. <https://doi.org/10.22434/IFAMR2018.0091>
- Bekkum, O. V. (2001) *Cooperatives Models and Farm Policy Reform – Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets*. Breukelen: The Netherlands Institute for Cooperatives Entrepreneurship.
- Chaddad, F. R. (2007). Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em respostas à globalização. *Organizações Rurais e Agroindustriais*, 9(1), 69-78.
- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control rights, governance, and the costs of ownership in agricultural cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3-22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>



- Chandler, A. D. (1990). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 120). MIT press.
- Chattopadhyay, P., Glick, W. H., & Huber, G. P. (2001). Organizational actions in response to threats and opportunities. *Academy of Management Journal*, 44(5), 937-955. <https://doi.org/10.5465/3069439>
- Collantes, F. (2019). From organized to disorganized capitalism? Market versus nonmarket coordination in Spain's dairy chain. *Journal of Agrarian Change*, 19(2), 295-318. <https://doi.org/10.1111/joac.12291>
- Cook, M. L. (1994). The role of management behavior in agricultural cooperatives. *Journal of Agricultural Cooperation*, 9, 42-58. DOI: <https://doi.org/10.22004/ag.econ.46403>
- Cook, M. L. (1995). The future of US agricultural cooperatives: A neo-institutional approach. *American journal of agricultural economics*, 77(5), 1153-1159. <https://doi.org/10.2307/1243338>
- Cook, M. L. (2018). A life cycle explanation of cooperative longevity. *Sustainability*, 10(5), 1586. <https://doi.org/10.3390/su10051586>
- Cook, M. L., & Burrell, M. J. (2009). A cooperative life cycle framework. Unpublished manuscript. Columbia, Mo.: University of Missouri Dept. of Agricultural Economics.
- Cook, M. L., & Chaddad, F. R. (2004). Redesigning cooperative boundaries: The emergence of new models. *American Journal of Agricultural Economics*, 86(5), 1249-1253. <https://doi.org/10.1111/j.0002-9092.2004.00673.x>
- D'Aunno, T., Sutton, R. I., & Price, R. H. (1991). Isomorphism and external support in conflicting institutional environments: A study of drug abuse treatment units. *Academy of management journal*, 34(3), 636-661. <https://doi.org/10.5465/256409>
- Derville, M., & Fink-Kessler, A. (2019). Institutional insights into contract theories: A comparative approach to the French and German dairy industries under liberalization. *The European journal of comparative economics*, 16(1), 81-104. Disponível em: <https://ideas.repec.org/a/liu/liucej/v16y2019i1p81-104.html>
- Draganska, M., Klapper, D., & Villas-Boas, S. B. (2010). A larger slice or a larger pie? An empirical investigation of bargaining power in the distribution channel. *Marketing Science*, 29(1), 57-74. <https://doi.org/10.1287/mksc.1080.0472>
- Franken J., Cook M. (2019) Horizon and Portfolio Investment Constraints in Agricultural Cooperatives. In: Windsperger J., Cliquet G., Hendrikse G., Srećković M. (eds) *Design and Management of Interfirm Networks*. Contributions to Management Science. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-29245-4\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-29245-4_10)
- Fulton, M., & Giannakas, K. (2013). The future of agricultural cooperatives. *Annual Review of Resource Economics*, 5(1), 61-91. <https://doi.org/10.1146/annurev-resource-091912-151928>
- Grashuis, J. (2018). An exploratory study of cooperative survival: Strategic adaptation to external developments. *Sustainability*, 10(3), 652. <https://doi.org/10.3390/su10030652>

- Grashuis, J., & Cook, M. (2018). An examination of new generation cooperatives in the upper midwest: successes, failures, and limitations. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 89(4), 623-644. <https://doi.org/10.1111/apce.12211>
- Gyem, T. (2015). Identifying factors responsible for success of farmer cooperatives in Australia: Lessons and Experiences from the case study of NORCO cooperative (Master of Agribusiness). The University of Queensland, Queensland, Australia.
- Iliopoulos, C., & Valentinov, V. (2018). Cooperative longevity: Why are so many cooperatives so successful? *Sustainability* 2018, 10(10), 3449; <https://doi.org/10.3390/su10103449>
- Juliá-Igual, J. F., Meliá-Martí, E., & García-Martinez, G. (2012). Strategies developed by leading EU agrifood cooperatives in their growth models. *Service Business*, 6(1), 27-46. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0129-3>
- Krogt, D. V. D., Nilsson, J., & Høst, V. (2007). The impact of cooperatives' risk aversion and equity capital constraints on their inter-firm consolidation and collaboration strategies—with an empirical study of the European dairy industry. *Agribusiness*, 23(4), 453-472. <https://doi.org/10.1002/agr.20140>
- Lewis, G. (2006). *The Democracy Principle: Farmer Co-operatives in Twentieth-Century Australia*. Wamboin: Gary Lewis.
- Mazon, M. S. (2016). O mercado do leite e agricultores: a qualidade em questão. *Política & Sociedade*, 15(33), 46-67. <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2016v15n33p46>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Reynolds, P., & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth, and implications for research. *Journal of business venturing*, 7(5), 405-417. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(92\)90016-K](https://doi.org/10.1016/0883-9026(92)90016-K)
- Simão, G. L., Souza Netto, T. C. C., & Antonialli, L. M. (2016). Distinções estruturais, disfunções e pressões institucionais em cooperativas lácteas centrais—análise sob a perspectiva dos gestores. *Exacta*, 14(3), 449-465. <https://doi.org/10.5585/exactaep.v14n3.6448>
- Skevas, T., & Grashuis, J. (2020). Technical efficiency and spatial spillovers: Evidence from grain marketing cooperatives in the US Midwest. *Agribusiness*, 36(1), 111-126. <https://doi.org/10.1002/agr.21617>
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of institutional Economics*, 3(1), 55-69. <https://doi.org/10.1017/S1744137406000555>