

REESTRUTURAÇÃO COMPETITIVA E COOPERATIVISMO NA INDÚSTRIA DO LEITE – O CASO DA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS SELITA¹

Marcelo José BRAGA²

Leandro Frederico Ferraz MEYER³

Graziela Josefa PARESQUE⁴

RESUMO: Neste trabalho, os ajustamentos estruturais e as estratégias competitivas postas em prática pela Cooperativa Selita de Laticínios, nos últimos anos, são analisados com base nos referenciais da Teoria da Organização Industrial, do Modelo de Porter e da Teoria dos Custos de Transação, com o objetivo de verificar a adequação desses ajustamentos às transformações atuais do ambiente econômico. Os resultados, que indicaram melhoria da posição competitiva da cooperativa, são discutidos à luz dos possíveis conflitos e das necessárias conciliações dessas mudanças com os princípios da doutrina cooperativista.

TERMO PARA INDEXAÇÃO: Cooperativismo Agrícola, Gestão, Estratégias Empresariais.

COMPETITIVE RESTRUCTURING OF THE DAIRY PRODUCTS INDUSTRY – THE CASE OF SELITA COOPERATIVE

ABSTRACT: This paper analyzes the structural adjustments and the competitive strategies used by Selita Cooperative of dairy products, in the last years. As a methodological approach, it was used the Industrial Organization Theory, the Porter's Model and the Theory of the Transaction Costs, with the objective of verifying the adaptation of those adjustments to the current transformations of the economical environment. The results, which indicated improvement of the Selita's competitive position, are discussed by the possible conflicts with the cooperative principles.

INDEX TERMS: Agricultural Cooperatives, Administration, Managerial Strategies.

¹ Aprovado para publicação em 24.06.2004

² Engenheiro Agrônomo, DS em Economia Rural, Professor Adjunto do Departamento de Economia Rural da Universidade Federal de Viçosa – UFV. E-mail: braga@primal.ucdavis.edu

³ Engenheiro Agrônomo, M.Sc., Professor Assistente do Departamento Sócioeconômico da UFRA. E-mail: lffmeyer@tdnet.com.br

⁴ Economista, Departamento de Economia da UFV

INTRODUÇÃO

O processo de reestruturação ou conversão competitiva é uma das tendências mais significativas no mundo dos negócios, na atualidade. Esse processo se apresenta como uma resposta às transformações do ambiente econômico, em que a crise fiscal do Estado, com esgotamento dos mecanismos tradicionais de política agrícola, a desregulamentação dos mercados, a abertura comercial e a formação de blocos econômicos têm levado a mudanças nos padrões de concorrência entre as firmas dos setores mais dinâmicos da economia.

As mudanças ocorridas nesses padrões dependem do ambiente competitivo característico de cada setor, e tanto influenciam quanto são influenciadas pelas condutas estratégicas das firmas individuais. No entanto, pode-se dizer que tem havido, grosso modo, crescimento da importância dos investimentos em novas tecnologias, em geral intensivas em capital e exigentes de maiores escalas de produção, valorização das estratégias mercadológicas e das capacidades gerenciais. Observam-se tendências de concentração empresarial, segmentação de mercados, lançamento de novos produtos e diferenciação dos tradicionais, seja por mudanças de qualidade intrínseca, seja apenas nas formas de apresentação.

Enfim, há diversas combinações de condutas estratégicas em que a referência básica é a busca de competitividade. Segundo Mello e Ricci (1996), na sua

maioria, as cooperativas não possuem estruturas adequadas para acompanhar as exigências de qualificação, diversificação e flexibilidade, que a conjuntura atual está a exigir. Para Farina e Zylbersztajn (1998), no setor dos lácteos, a concorrência no mercado aberto e o aumento da concentração e internacionalização do setor industrial, com tendência de aumento da coleta a granel de leite refrigerado, seguida de mudanças das normas e padrões de qualidade, deverão provocar o desaparecimento de muitos laticínios, com ênfase na exclusão de cooperativas e de milhares de pequenos produtores.

Contudo, a exclusão de produtores rurais e sua conseqüente migração para os centros urbanos “inchados”, sem condições de recebê-los e proporcionar-lhes oportunidades de emprego, são resultados socialmente indesejáveis. De modo geral, as cooperativas de produtores têm desempenhado importante papel na fixação do homem no campo e na distribuição da renda nacional, favorecendo as formas mais igualitárias. As cooperativas agropecuárias têm sido o principal instrumento para agregação de valor às commodities agrícolas e para o aumento do poder de barganha dos produtores rurais em frente aos oligopólios localizados tanto a montante (antes da porteira) quanto a jusante (depois da porteira) das suas operações, desempenhando, assim, função de destaque na promoção do desenvolvimento agrário.

Pode-se argumentar que muitas dessas realizações devem-se aos aspectos

filosóficos do movimento cooperativista, cuja conciliação com a eficiência empresarial requerida pelo mercado representa o desafio maior para todo o sistema cooperativista, na atualidade.

Nesse sentido, este artigo apresenta um estudo das estratégias adotadas pela Cooperativa de Leite Selita, no Espírito Santo. Especificamente, caracterizam-se os problemas enfrentados pela cooperativa em face às mudanças no seu ambiente competitivo, analisam-se as suas condutas estratégicas e mercadológicas, bem como os ajustamentos requeridos para conciliação dessas exigências com a preservação da filosofia cooperativista e com o cumprimento da sua função social.

2 MATERIAL E MÉTODOS

As análises realizadas baseiam-se em instrumentos retirados da Teoria da Organização Industrial, do modelo de Porter, para análise estrutural das indústrias e da Teoria dos Custos de Transação⁵.

A Teoria da Organização Industrial forneceu os instrumentos para análise do ambiente competitivo, englobando estrutura de mercado, conduta estratégica e desempenho no mercado. Da Teoria dos Custos de Transação, empregaram-se noções úteis para avaliar estratégias individuais que visam à maior eficiência

empresarial. Particularmente, foram discutidas as estratégias de contenção do comportamento oportunista dos associados, tais como medida de fidelidade, pagamento de leite quota, premiação por qualidade, adoção de especificidades em ativos físicos e em capital humano, estratégias voltadas à saúde financeira da cooperativa, e observadas ainda estratégias de seleção e especialização dos produtores.

O modelo de Porter foi utilizado na análise das estratégias destinadas a aumentar a eficiência, tais como terceirização, redução do número de funcionários, Programa de Qualidade Total, alianças e parcerias, investimentos, diversificação da produção, controle de qualidade de matéria-prima, ampliação do mix de produção, joint-ventures, criação de sociedades anônimas, estratégias de marketing, pesquisa de mercado, entre outras.

A análise da situação enfrentada pelo sistema cooperativista e, em especial, das alternativas, para melhor ajustamento diante do novo ambiente competitivo, será realizada mediante o estudo do caso da Cooperativa de Laticínios Cachoeiro de Itapemerim Ltda., hoje Selita.

A Selita, fundada em 1938, surgiu como forma de organização dos produtores de leite do Sul do Espírito Santo, diante da necessidade de encontrar alternativas para comercializar a produção e de proporcionar melhor atendimento às demandas dos consumidores locais.

⁵ Maiores detalhes sobre estas teorias estão em Koch (1980), Porter (1986) e Williamson (1986), respectivamente.

Tendo trabalhado exclusivamente com leite e derivados, a Selita desempenhou, desde a sua fundação, papel de vanguarda na região, mantendo um parque industrial relativamente atualizado e tendo sido considerada, por oito anos, a principal marca de laticínios do Estado, conforme pesquisa RECAL em 2000.

A Selita é a maior cooperativa de leite do Espírito Santo, visto que opera em 22 municípios do Sul do estado e em outros dois municípios (Chalé e Laginha) no estado de Minas Gerais. Possui capacidade instalada para receber, beneficiar e industrializar até 300 000 litros de leite/dia embora, nos últimos anos, venha trabalhando com significativa capacidade ociosa, conforme será discutido adiante.

A Diretoria Executiva é totalmente formada por produtores associados, apresentando um Conselho Administrativo composto por 15 membros e um Conselho Fiscal com três membros efetivos.

A importância da pecuária leiteira, na região, aumentou após a crise da economia cafeeira, quando as pastagens substituíram as áreas antes ocupadas pelos cafezais. Assim, a atividade apresentou-se como principal opção para absorção da mão-de-obra egressa da cultura do café, convertendo-se em importante fonte de geração de emprego e renda, com a fixação do homem no campo. Conforme dados do Censo Agropecuário de 1995, no Sul do Espírito Santo existem 16,5 mil propriedades

em que a atividade principal é a pecuária de leite. Essas propriedades são, em sua maioria, de pequeno porte e, geralmente, desempenham outras atividades, além da principal.

A Cooperativa possui, atualmente, 2 682 associados, em sua maioria pequenos produtores, cujas famílias somam quase 10 000 pessoas, para quem o leite representa a principal fonte de renda, quando não a única (Azevedo e Coelho, 1999).

Os dados da pesquisa foram obtidos mediante entrevistas semi-estruturadas com os Diretores e com gerentes da empresa, durante o mês de julho de 2000. Foram também utilizadas informações dos boletins mensais da cooperativa, no período de 1996-1999.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 AVALIAÇÃO DO QUADRO SOCIAL

Em 1999, o quadro social da Selita contava com um total de 1 699 produtores que entregavam leite (período da entressafra), 80% dos quais produziam, em média, menos de 100 litros de leite por dia. Esses são responsáveis por pouco menos de 40% do volume total de leite recebido pela cooperativa, enquanto os outros 20% dos produtores respondiam por cerca de 60%. Naquele ano, apenas 23 produtores obtiveram produções médias acima de 500 litros/dia, contribuindo com pouco mais de 13% do volume total ofertado à cooperativa (Tabela 1).

Tabela 1 – Distribuição dos produtores e da participação percentual por extrato nos períodos de safra e entressafra

Extrato	Entressafra					Safra			
	Nº	%	Produção	%	Nº	%	Produção	%	
1 a 50	940	55,33	775.789	18,25	796	49,23	710.844	16,12	
51 a 100	399	23,48	896.801	21,10	431	26,65	972.565	22,06	
101 a 300	292	17,19	1.476.999	34,76	322	19,91	1.613.672	36,60	
301 a 500	45	2,65	514.424	12,11	45	2,78	531.705	12,06	
> 501	23	1,35	585.546	13,78	23	1,43	580.171	13,16	
TOTAL	1699	100,00	4.249.559	100,00	1617	100,00	4.408.601	100,00	

Fonte: Cooperativa de Laticínios Selita

Essa situação reflete um dos aspectos mais delicados das discussões sobre os atuais desafios do cooperativismo, posto que a maioria dos produtores não tem renda suficiente para modernizar suas explorações, melhorando os indicadores de produtividade e aumentando a escala de produção (os produtores que produzem menos de 100 litros de leite/dia têm uma renda média mensal de R\$ 255,32).

Isso obriga a cooperativa a coletar e transportar o leite em latões (70% do leite recebido pela cooperativa é transportado dessa forma) o que prejudica a qualidade do produto e eleva os custos de deslocamento, relativamente aos proporcionados pela coleta a granel, em tanques refrigerados. Além disso, o baixo conteúdo tecnológico das explorações reflete-se em grandes variações sazonais da oferta de leite. No caso da Selita, de julho de 1997 a janeiro de 1999, as oscilações da produção entre a safra e entressafra foram da ordem de 20%.

Por outro lado, os produtores que têm maior escala e melhores índices de produtividade (1,3% em 1999) não possuem representatividade política, dado que o sistema democrático de decisões não leva em conta as suas contribuições para o volume de matéria-prima ofertado à cooperativa.

A polêmica está em que o princípio da democracia com voto universal, no qual se fundamenta parte da doutrina cooperativista, não se traduz, necessariamente, numa conduta cooperativa por parte dos indivíduos que compõem o seu quadro social. De fato, nesse caso, o comportamento oportunista é um problema grave enfrentado pela Selita.

Segundo o Diretor Presidente, 90% dos agentes têm comportamento oportunista. Argumenta que os cooperados não têm muita consciência do seu papel de sócio da cooperativa e seus interesses são meramente econômicos.

Este (o cooperado) é dono e cliente, mas age mais como cliente, e quando se comporta como dono quer usufruir da estrutura sem se preocupar com o

todo. A cooperativa proporcionava um serviço de assistência ao associado que continha supermercados, farmácias, patrulha mecanizada, veterinária... Mas o associado não tem consciência das vantagens e garantias que tem, ele se preocupa com o preço que recebe (Relato de entrevista)

Isso significa que o produtor não é fiel à cooperativa, visto que vende o seu produto pelo melhor preço que puder conseguir no mercado. Essa prática é mais observada nos períodos de entressafra, quando, dada a escassez do produto, os concorrentes oferecem ao produtor um preço maior que o da cooperativa. No período de safra, quando o mercado está novamente abastecido, esses produtores voltam a vender o leite para a cooperativa.

Esse comportamento agrava o problema das flutuações naturais da oferta e compromete a eficiência global do sistema, enfraquecendo a posição competitiva da cooperativa em face aos concorrentes, criando uma situação contraditória e incompatível com o princípio de que a cooperativa é dos produtores.

Ironicamente, mesmo que seja compreensível, esse comportamento é, via de regra, característico dos pequenos produtores, que, em conjunto, detêm o poder político nas decisões da cooperativa, posto que os grandes se vêem, naturalmente, mais comprometidos com a estabilidade do sistema, uma vez que, se assumissem esse mesmo comportamento oportunista, praticamente inviabilizariam a continuidade das suas operações.

3.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA SELITA

3.2.1 Combate ao Comportamento Oportunista

De modo geral, o chamado comportamento oportunista é um problema característico das empresas cooperativas e que vem sendo enfrentado também pela Selita, conforme discutido na parte sobre o seu quadro social.

Entendido como um problema de consciência cooperativista, a Selita tem tentado combatê-lo por meio de um programa de educação cooperativista. O programa, que funciona por meio de Comitês Educativos, visa aproximar o cooperado da empresa, fazendo com que ele se torne sensível aos problemas desta.

Os Comitês, organizados nos municípios de Alegre, Atílio Vivácqua, Muniz Freire, Muqui, Presidente Kennedy e Rio Novo do Sul, são grupos formados, exclusivamente, por associados que exercem alguma liderança em suas comunidades, e que foram escolhidos pelo voto direto dos seus pares. Para garantir a sua representatividade, adota-se o critério da eleição de, pelo menos, um representante para cada dez associados ativos existentes na comunidade.

Esses produtores líderes se reúnem mensalmente, possuem coordenação própria e registram todas as discussões em Atas. A cooperativa fornece-lhes, por meio de cursos, instruções sobre questões básicas de cooperativismo e treinamento especializado, por técnicos da Empresa

Capixaba de Pesquisa e Assistência Técnica em Extensão Rural – ENCAPER e da própria cooperativa. Esses produtores ficam, então, responsáveis por transmitir e difundir esses conhecimentos na sua região.

Outras medidas introduzidas para conter o comportamento oportunista foram: (1) medida de fidelidade; (2) pagamento de leite-quota e de leite excesso e; (3) programa de premiação por qualidade.

A medida de fidelidade consiste num bônus sobre o valor pago pelo litro de leite entregue à cooperativa, conforme o tempo que o produtor se mantém associado. Assim, a cooperativa paga um acréscimo de R\$ 0,005 por litro de leite, a partir do quinto ano de casa, e R\$ 0,01/litro a mais ao cooperado, há 10 anos ou mais. O pagamento diferenciado de leite-quota e de leite-excesso funciona como estímulo à fidelidade do cooperado, na medida em que estabelece uma redução de preço (R\$/litro) para o volume de leite entregue à cooperativa, no período de safra, que esteja acima (leite excesso) do volume médio entregue pelo produtor, na entressafra (leite quota). Assim, os produtores que optarem por vender o leite para os concorrentes, na época de escassez e a preços altos, terão suas quotas reduzidas e, conseqüentemente, maiores quantidades de leite excesso na safra seguinte, quando desejarem novamente entregar a produção à cooperativa.

3.2.2 Programa da Redução de Custos

Nos últimos anos, a administração da cooperativa tem implantado um programa

de redução de custos baseado no enxugamento da folha de pessoal e na terceirização de serviços.

A política de redução do quadro de funcionários, iniciada há quatro anos, é uma das principais metas da cooperativa, no momento, e, vinculada ao processo de terceirização, objetiva, também, melhorar a qualidade dos serviços prestados aos seus cooperados.

O resultado do programa, até 1999, pode ser visualizado no diagrama a seguir (Figura 1). Iniciado timidamente, o primeiro corte significativo ocorreu entre 1996 e 1997, quando setenta funcionários foram demitidos. O grande corte, contudo, veio com a implantação do programa de terceirização de serviços, de 1998 a 1999, quando 213 funcionários, dos 528 empregados em 1988, foram demitidos. De 1995 a 1999, portanto, a Selita reduziu o seu quadro de pessoal em mais de 50%.

Considerando apenas o período de 1997 a 1999, o programa de cortes de pessoal resultou numa economia de R\$ 191.651,06 (salários mais encargos sociais), mas refletiu-se, também, em salários médios mais altos. Em 1997, a empresa pagava um salário médio, incluindo os encargos sociais, de R\$ 784,14, e sua folha de pagamento mensal era, em média, de R\$ 447.745,17; em 1999, a empresa pagou um salário médio mensal de R\$ 813,00, e sua folha de pagamento caiu para R\$ 256.094,11.

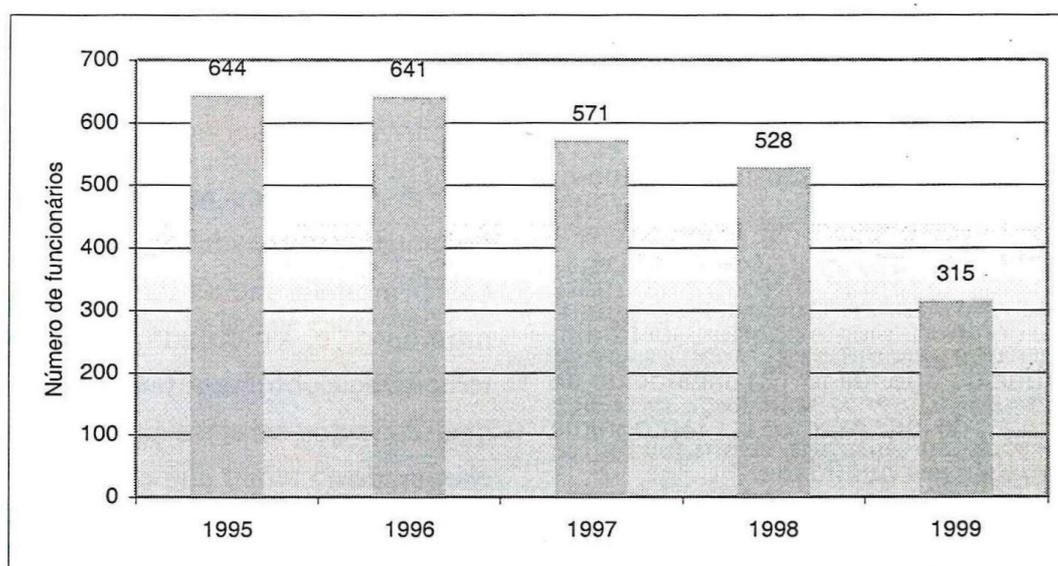


Figura 1 – Evolução do número de funcionários da Selita, de 1995 a 1999

3.2.3 Diversificação e Seleção de Portifólio

Até 1996, a Selita trabalhava basicamente com produtos de baixo valor agregado, e os seus principais produtos eram os queijos e o leite Tipo C. A estratégia de diversificação, contudo, teve início em 1993, quando a cooperativa realizou os primeiros investimentos numa unidade de produção de leite Tipo Longa Vida. A planta atual conta com uma maquinaria atualizada e flexível, capaz de produzir bebidas lácteas de diferentes sabores, em embalagens menores que um litro.

Desde então, seguindo a tendência do mercado, a produção de leite Longa Vida vem substituindo a de leite Tipo C. Esta tendência pode ser observada por meio dos dados apresentados no Tabela 2. No período analisado, a produção de leite C pela cooperativa reduziu em 64%, enquanto a produção de Longa Vida apresentou

incremento de 84%. Com isso, além de elevar a qualidade geral do seu produto, a Selita dá os primeiros passos em direção à disputa de novos mercados, posto que o leite Tipo Longa Vida, cuja validade é até seis meses, pode ser transportado em caminhões comuns por longas distâncias e ainda ser estocado no varejo.

As restrições de capital da cooperativa, bem como as baixas produtividades das explorações da maior parte dos produtores cooperados, têm retardado a realização de novos investimentos necessários ao aprofundamento da estratégia de diversificação do portfólio e de seleção de produtos com maior margem de retorno. Mesmo assim, atualmente, a cooperativa apresenta um portfólio de nove produtos lácteos, os quais podem ser diferenciados em até 46 produtos, mediante manipulação de características intrínsecas, como sabor, ou de apresentação, como embalagem.

Tabela 2 – Evolução da produção no período de 1996 a 1999 (Média anual)

Produto	Unidade	1996	1997	1998	1999
Queijos	kg	117.051	122.667	129.283	100.882
Doces	kg	6.466	7.312	6.105	5.909
Requeijão	kg	13.917	22.314	23.123	22.583
Iogurtes	kg	14.783	25.826	23.649	18.316
Manteiga	kg	48.852	61.185	67.241	55.134
Selitinho	L	48.168	59.980	60.251	60.300
Leite C	L	2.486.544	1.613.279	1.142.748	877.571
Longa Vida	L	1.190.687	1.967.072	2.029.476	2.194.372

3.2.4 Comercialização e Marketing

A Selita comercializa sua produção, basicamente, nos estados do Espírito Santo e Rio de Janeiro. Atualmente, toda a produção é distribuída e comercializada de forma terceirizada. Os vendedores e os distribuidores ganham por comissão, de acordo com o produto que comercializam. A empresa possui filiais de vendas terceirizadas em Vila Velha e na cidade do Rio, as quais também trabalham em sistema comissionado.

A marca Selita ainda é muito forte nesses mercados, mas as ameaças dos concorrentes, cujo número é muito maior que há alguns anos, está a exigir mudanças na sua conduta de marketing e no relacionamento com o consumidor.

Pelo fato de ser uma marca conhecida, a Selita não tem se preocupado em adotar estratégias de vendas e atendimento diferenciado. Conforme relato do gerente comercial, a cooperativa investe pouco em propaganda e marketing, pois prefere investir

no aumento da produtividade e confiar na força da sua marca.

Essa conduta não é condizente com os novos padrões de concorrência, impostos pela abertura de mercado, internacionalização e concentração da indústria de laticínios. Também Weydman (1999) surpreendeu-se em não constatar, como principal, nenhuma estratégia relacionada com a busca de novos mercados, em sua pesquisa sobre cooperativas catarinenses.

Isso pode estar relacionado com os princípios filosóficos da doutrina cooperativista. Voltadas primariamente para o bem-estar dos seus associados e com processos decisórios vinculados a esses interesses, não raro conflitantes, as cooperativas parecem não possuir vocação para uma expansão imperialista. Suas condutas estratégicas dirigem-se, assim, mais freqüentemente, para a melhoria das suas posições competitivas nas áreas de atuação, conforme limitadas pela capacidade produtiva dos seus quadros

sociais. Essa interpretação é reforçada pelo relato do gerente comercial da Selita, quando afirmou que:

nós temos uma característica própria, procuramos não dar muita importância ao que os outros estão fazendo. Nós temos em mente o que a Selita está fazendo. (Relato de entrevista)

Os resultados de Weydman (1999), contudo, mostram que as estratégias de melhorar a apresentação do produto e ampliar gastos com propaganda, apesar de ainda serem pouco adotadas, já começam a despertar interesse de algumas cooperativas, sugerindo um início de mudanças de conduta.

Quanto à política de preços de venda no atacado, a Selita adota, para a sua definição, informações sobre custos de produção e condições de mercado. Seus preços são relativamente mais altos que os da concorrência.

3.3 ANÁLISE FINANCEIRA

Na Tabela 3, conforme pode ser observado, estão os indicadores da evolução patrimonial da Selita, no período 1996/99.

Os dados mostram um processo de deterioração da sua situação financeira. Em 1996 e 1997, a perda de capital foi de, aproximadamente, 3 milhões de reais, em cada exercício; no ano de 1998, esta perda alcançou 6 milhões de reais. Esse resultado ocorreu, principalmente, devido à constituição de provisão para créditos de liquidação duvidosa, perdas e contingências, no montante de 2.526,73 milhões de Reais. Nessas condições, as perdas ocorridas em 1999 já refletem alguma recuperação, atribuídas às estratégias discutidas acima.

Em 2000, isso é confirmado quando a Selita encerrou o exercício com um faturamento bruto de 41,2 milhões de Reais, 1,45% superior ao apurado no ano anterior, e sobras de 1 milhão de Reais (GARSCHAGEN, 2001).

A análise da rentabilidade dos produtos da empresa, de 1996 a 1999 (Tabela 4), ajuda a verificar o papel desempenhado pelas estratégias adotadas. Em 1997, a Selita teve um resultado operacional líquido negativo para todos os produtos, exceto para manteiga, produtos fermentados e doces.

Tabela 3 – Evolução patrimonial da Selita, em mil reais

ITEM	1996	1997	1998	1999
Ativo permanente	16.386,33	13.900,17	13.474,67	12.096,23
Investimentos	80,86	92,91	91,73	202,51
Imobilizado	16.258,85	13.801,11	13.380,02	11.892,36
Patrimônio líquido	6.940,39	1.890,08	(2.698,04)	(3.903,23)
Perdas do exercício	(3.067,27)	(2.855,79)	(6.243,63)	(1.356,39)

Fonte: Boletim Selita, Março/1999 – Edição Especial.

Tabela 4 – Rentabilidade sobre a receita bruta para o ano de 1999, em R\$.

Produto	Custo C	Receita Bruta RB	Rec. Líquida (RB - C)	Rentabilidade (%) (RB - C) / RB
Queijos	6.167.136	6.160.217	(6.918)	(0,11)
Doces	159.735	260.845	101.110	38,76
Requeijão	1.175.813	1.685.294	509.418	30,23
Iogurtes	275.920	309.951	34.228	11,04
Manteiga	1.661.513	2.716.570	1.203.817	45,30
Selitinho	275.723	911.739	636.442	69,80
Leite C	6.704.449	6.823.158	118.659	1,74
Longa Vida	20.574.422	22.216.590	1.641.867	7,39
Leite em pó	194.108	145.368	(48.740)	(33,53)
Total	37.012.789	41.229.737	4.216.948	10,23

No ano de 1999, a rentabilidade, em relação à receita, mostrou um resultado operacional líquido positivo para quase todos os produtos. As exceções foram os queijos e o leite em pó. Para os demais produtos, a margem positiva refletiu as estratégias de minimização dos custos e crescimento da escala de produção, sugerindo que as estratégias adotadas têm auxiliado a recuperação da sua posição financeira (Tabela 4).

4 CONCLUSÃO

O grande desafio do cooperativismo, na atualidade, parece ser o de conciliar a conduta de cunho empresarial aos princípios e valores da sua doutrina. Analisadas a partir da perspectiva financeira, as estratégias seguidas pela Selita têm atingido os objetivos. Particularmente, a política de redução global de custos, com ênfase nos cortes na folha de pagamento e produção,

foi extremamente audaciosa e bem sucedida. Isso valeu à Selita o reconhecimento, pela Tetra Pak, como a empresa com menor custo de envase do leite Longa Vida, superando as empresas Parmalat e a Nestlé.

Os investimentos para aumento de produtividade e diversificação do portfólio, associados ao direcionamento para produtos de maior valor agregado, também contribuíram para a melhoria dos indicadores financeiros e da posição competitiva da Selita, de modo geral.

Os conflitos ocorrem quando a adoção de determinadas estratégias implica mudanças no segmento primário, como no caso da coleta a granel e medidas de controle de qualidade de matéria-prima, que a maioria dos cooperados não tem condições de promover, pelo menos sem um apoio especial. O problema existe se decisões dessa natureza precisarem da aprovação da maioria, mas podem ser contornados se

receberem tratamento mais técnico e desvinculado dos interesses individuais.

O desafio maior talvez seja o de mostrar que nem sempre as maiorias decidem pelo bem comum, mas, também, envolve a consideração de que as estratégias seguidas pelas cooperativas não devem descaracterizá-las enquanto associação de pessoas. Maior atenção aos aspectos de marketing e comercialização pode funcionar como estratégia capaz de conciliar esses elementos conflitantes, inclusive mediante exploração do conteúdo social incorporado aos produtos oriundos do sistema cooperativista.

Todas essas questões, adicionadas ao problema do comportamento oportunista, sugerem a importância de despender esforços de educação para o cooperativismo. Contudo, esse esforço não deveria assumir um caráter doutrinário, mas dirigir-se a uma revisão dos aspectos inconsistentes com o novo contexto e com o novo papel do cooperativismo, na atualidade.

O caso da cooperativa Selita mostra que é possível implementar mudanças necessárias a uma inserção competitiva no mercado. Resta verificar se a continuidade do processo não terminará realizando, por meio da própria cooperativa, aquilo que a competição acirrada terminaria realizando por meio da extinção das cooperativas que não conseguiram se ajustar, ou seja, a exclusão de milhares de pequenos produtores e sua substituição por um punhado de produtores gigantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMODEO, N. B. P. *As cooperativas agroindustriais e os desafios da competitividade*. 1999; 318p. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Agrícola) – UFRJ, Rio de Janeiro, 1999.
- AZEVEDO, Roberto Valladão de; COELHO, Claudomiro Tatdin. *Importância da pecuária de leite para a região sul do Espírito Santo. Sugestões para a recuperação econômica da Selita*. 1999. 53p. Tese (Doutorado em Administração Estratégica) – Universidade Federal do Espírito Santo. Vitória, 1999.
- BUENO, Newton Paulo. A abordagem do custo de transação para a teoria de organização industrial: resenha dos principais proposições da teoria neo-institucionalista da firma e sugestões de aplicação empírica. In: CONGRESSO DA ANGE, 16p., 1999, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro: Archétypon, 1999. v.7, p.109-291.
- FARINA, Elizabeth M. M. Q.; ZYLBERSZTAJN, Décio (Coord.). *Competitividade no agribusiness brasileiro*. São Paulo: PENZA/FIA/FEA/USP, 1998. 196p. (Relatório de Pesquisa).
- GARSCHAGEN, Bruno Selita negocia dívidas e fecha balanço com lucro após 9 anos no vermelho. *Gazeta Mercantil*, Espírito Santo, 22 fev. 2001. Caderno B., p.19.
- JAKOBSEN, G. When business leads to cooperative development: a study of educational process in a cooperative firm. *Review of International Cooperation*. v. 89, n. 2. 1996.
- JANK, Marcos S.; NASSAR, André M. Agribusiness e cooperativa no Mercosul. *Perspectiva-econômica*, v. 30, n. 91. p. 13-32, 1995.
- KOCH, James V. *Industrial organization and prices*. New Jersey: Prentice-Hall, 1980.504p.

MELLO, Jorge, RICCI, Rudá. *Cooperativas de leite de MG: um panorama da situação atual frente à internacionalização dos mercados*. Belo Horizonte: Gutierrez Assessoria Consultoria e Processamento, 1996. 98p.(mimeo).

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 15 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362p.

ROCHA, Elisa Emilia Rezende Bernardo. *O cooperativismo em transição – dilema e perspectiva*. 1999. 226p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

WEYDMANN, Celso Leonardo. Estratégias e parcerias nas cooperativas catarinenses. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 37., 1999, Foz de Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: SOBER, 1999. 1 CD-ROM).

WILLIAMSON, Oliver E. *Economic organization: firms, markets and policy control*. New York: New York University Press, 1986.

ZWANENBERG, A. *European dairy cooperatives developing new strategies*. Utrecht: Rabobank, 1997. 231 p.