

# TRANSAÇÕES ENTRE OS AGENTES: COOPERATIVAS, AGROINDÚSTRIA AUROLAT E DISTRIBUIDORES

Loraine Gomes Rodrigues\*  
Caroline Ferrari de Carvalho\*\*  
Fernanda Pancotte\*\*\*  
Juliana Delevatti Seger\*\*\*

## Resumo

A pesquisa foi realizada na Agroindústria Aurolat – Unidade Industrial de Látexos – Cooperativa Central Oeste Catarinense, por meio de entrevista direta junto ao gerente geral da unidade; objetivou conhecer as transações existentes entre os agentes, cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores. O *design* da pesquisa compreende uma pesquisa exploratória por meio de estudo de caso, com abordagem qualitativa. Evidências do estudo: Nas transações existentes entre cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores, destaca-se a característica da “incerteza”. No caso das transações com as cooperativas singulares, pela fragilidade da variável matéria-prima (suprimento, concorrência e pericibilidade), e no caso dos distribuidores, pela questão da continuidade dos contratos para ambas as partes, em que os interesses devem convergir motivados pela rentabilidade, devendo gerar bons resultados econômicos para as duas partes. Em ambas as transações, os riscos são minimizados pela existência e execução de contratos. Despertam atenção as transações entre a Aurolat e seus distribuidores em termos de comportamento oportunístico, motivado por relações comerciais (menor custo, maior benefício) que deveriam se harmonizar com os princípios cooperativistas, bem como em termos de especificidade “capital humano”, em que os distribuidores são especialistas no negócio, conhecem todo o mercado consumidor, com forte tendência a, se houver ruptura de contrato, o cliente se manter mais fiel ao distribuidor que à indústria. As transações estudadas parecem possuir como grande desafio a busca de harmonia entre diferentes interesses, ou seja, transações baseadas em princípios doutrinários cooperativistas

---

\* Doutora em Administração pela UNAM; Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina; Rua Oiapoc, 211, Bairro Agostini, 89900-000, São Miguel do Oeste, SC; loraine.rodriques@unoesc.edu.br

\*\* Bacharel em Agronegócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Agricultura Familiar; Linha Guataparema, interior, 89920-000, Guaraciaba, SC; carolferrari7@hotmail.com

\*\*\* Bacharel em Agronegócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; responsável pela atividade leiteira na Agricultura Familiar; Linha Quadro Santo Antônio, 89915-000; Santa Helena, SC; nanda\_tche@hotmail.com

\*\*\*\* Bacharel em Agronegócios pela Universidade do Oeste de Santa Catarina; Coordenadora Administrativa e Financeira – Sicredi Fronteira; Av. José Follador, 937, 89985-000, centro, Palma Sola, SC; juliana\_seger@sicredi.com.br

(sociedade de pessoas) e transações baseadas em princípios comerciais (sociedade de capital). Entende-se como importante uma sequência ao estudo, investigando estratégias organizacionais que conciliem a “convivência” das transações entre organizações cooperativas e não cooperativas, buscando um relacionamento baseado na visão sistêmica necessária ao sistema agroindustrial do leite.

Palavras-chave: Sistema agroindustrial. *Agribusiness* cooperativo. Setor lácteo.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, a empresa não é vista somente como uma relação insumo/produto, ela é compreendida como um conjunto de contratos que se realizam entre agentes, os quais trocarão serviços e informações entre si, objetivando a produção de um bem final. Os agentes poderão estar dentro da organização ou fora dela, relacionando-se no ambiente externo, mas atuando de forma coordenada para atingir a eficiência no processo.

São indiscutíveis as vantagens de coordenação dos sistemas agroindustriais pela organização cooperativa, principalmente por se tratarem de um interessante instrumento de coordenação de relações de contrato, possibilitando a agregação de valor às atividades produzidas pelos produtores rurais. Segundo Araújo (2005), o conceito de sistemas agroindustriais visualiza o agronegócio de maneira integrada e inter-relacionada entre os vários agentes que o compõem, como também as atividades realizadas entre si.

Nesse sentido, é importante visualizar a cadeia produtiva do setor lácteo, dentro de uma visão sistêmica, considerando as inter-relações existentes entre os agentes responsáveis pela produção, processamento e distribuição do produto final, trabalhando no sentido de solucionar possíveis gargalos existentes nas transações, e usufruindo dos benefícios que tais parcerias acabam gerando, quando conduzidas de forma eficiente.

Transações são realizadas entre os agentes econômicos, tanto para permutar serviços quanto para trocar bens. A troca e a especialização fundamentam o funcionamento do sistema econômico.

As cooperativas apresentam-se como estruturas intermediárias, entre o mercado e as economias particulares dos cooperados, formadas a partir de ação coletiva espontânea, para gerar o seu crescimento, podendo integrar o produtor à cadeia produtiva. A atividade leiteira, além de gerar boa renda, permite também a melhor apropriação e distribuição de renda entre os agricultores, incentivando o meio rural e a economia dos pequenos e médios municípios, como nenhuma outra atividade.

Com perspectivas favoráveis, o setor lácteo necessita de melhor integração do setor, com ações estruturadas e conjuntas, além de maior preocupação com a qualidade do leite, de modo a evitar a baixa competitividade do setor futuramente. Este poderá ser a nova estrela do agronegócio do país até o fim da próxima década.

As indústrias, por sua vez, possuem algumas preocupações a mais, como a idoneidade dos fornecedores e a qualidade da matéria-prima, sabendo que a agroindustrialização não consegue melhorar a qualidade do produto, apenas transformá-lo.

Nesse sentido, decidiu-se realizar um estudo para conhecer as transações existentes entre os agentes cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores; para tanto, estabeleceram-se como objetivos específicos, apresentar o cenário atual do setor lácteo; caracterizar o *agribusiness* cooperativo, o sistema agroindustrial e a Agroindústria Aurolat; conhecer as transações entre a Agroindústria e o setor cooperativo; e, conhecer as transações entre a Agroindústria e o setor de distribuição.

A importância do desenvolvimento de estudos dessa natureza está representada pelo papel fundamental que o setor lácteo, o *agribusiness* cooperativo e o sistema agroindustrial exercem para o desenvolvimento econômico e social da Mesorregião Oeste catarinense e do Estado de Santa Catarina como um todo.

Espera-se, com os resultados ora apresentados, colaborar com organizações, instituições e segmentos que fazem parte do sistema agroindustrial do leite, no desenvolvimento de políticas públicas e na tomada de decisões empresariais.

Este trabalho está estruturado em cinco seções. Além da parte introdutória, apresenta o embasamento teórico, tendo como principais abordagens: cenários e tendências do agronegócio do setor lácteo; *agribusiness* cooperativo; sistemas agroindustriais e economia das organizações. A terceira seção apresenta a metodologia, seguida da parte de apresentação, análise e interpretação dos dados, encerrando com a conclusão do estudo.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO

### 2.1 CENÁRIOS E TENDÊNCIAS DO AGRONEGÓCIO DO SETOR LÁCTEO

A produção de leite no mundo vem crescendo constantemente, impulsionada pela alta do consumo em razão do crescimento populacional, e o Brasil está acompanhando esse crescimento, ocupando a sétima posição dos países que mais produzem leite no mundo, o que representa 4,2% do total

dessa produção, produzindo no ano de 2008 27,6 bilhões de litros de leite, com a média produtiva de 1.237 litros/vaca ao ano (HEIDEN, 2010).

O Brasil possui grande capacidade de se tornar um dos mais importantes países exportadores no mercado internacional. Mas para que isso aconteça é indispensável aceitar que se deve melhorar muito, produzindo mais, com qualidade e de maneira sustentável para gerar derivados lácteos com preços em condições de competir com a oferta de outros países (BEDUSCHI, 2008).

Segundo Heiden (2010), no Brasil, os principais Estados produtores de leite são: Minas Gerais, Rio Grande do Sul, Goiás, Paraná, e, Santa Catarina, na sexta colocação. O Estado de Santa Catarina participa no cenário nacional da produtividade do leite o equivalente a 5,58%. O Oeste do Estado destaca-se das demais regiões produzindo 74% do leite, o que caracteriza a região como uma das mais importantes do setor leiteiro no Brasil.

No Estado, a produção de leite apresenta crescimento sensível e contínuo, acima da média nacional; a tendência é que ocorra no setor lácteo concentração de empresas e produção. Com o tamanho reduzido das propriedades rurais, o grau de concentração se limitará à capacidade de lotação de suas pastagens, como também pelo número de animais que a família produtora será capaz de manejar com a mão de obra familiar (ALTMANN; MIOR; ZOLDAN, 2008).

A produção de leite, além de gerar boa renda, permite também que a apropriação e distribuição da renda sejam melhor entre os agricultores, de forma que essa atividade incentiva o meio rural e a economia dos pequenos e médios municípios, como nenhuma outra, rivalizando com a aposentadoria rural (TESTA, 2008).

Um estudo realizado sobre o cenário da produção leiteira para 2020, apresentado por Silva et al. (2009), destaca as seguintes características:

- a) Crescimento continuado, mas heterogêneo: possui como características a comercialização sob canais não oficiais, principalmente em regiões de fronteira; evolução na qualidade da matéria-prima; iniciativas envolvendo sustentabilidade de longo prazo; nível de inovação suficiente para o desenvolvimento do mercado de forma competitiva; heterogeneidade da qualidade do leite produzido e dos sistemas produtivos; concentração na produção e na indústria; superávit estrutural de produção destinado ao mercado externo, exportações esporádicas; e, aumento da produção superior ao aumento do consumo, segundo as taxas históricas;

- b) leite como a nova estrela do agronegócio: altos investimentos em novas plantas industriais; crescimento da produção a taxas superiores da média histórica; inserção do país no mercado internacional; produção ancorada na escala e na eficiência de custos, alta concentração na cadeia produtiva e redução na participação de pequenos produtores; e, excedentes consideráveis para a exportação;
- c) agricultura familiar e competitiva: produtores de maior estrutura encontrarão nas grandes processadoras um mercado crescente; aproveitamento das oportunidades de mercado com a retomada do crescimento global; viabilidade de ações setoriais, também em ações colaborativas pré-competitivas; boa relação entre os elos da cadeia produtiva; cooperativas ganhando maior importância; a produção aumentará acima da tendência histórica, principalmente na Região Sul, o enfoque da agricultura familiar se torna a principal diferença.

A demanda por produtos lácteos aumenta a nível mundial. Esse aspecto deve refletir resultados satisfatórios para o Brasil, uma vez que o país tem condições de se tornar um influente participante do mercado internacional, além da tendência de um crescimento do próprio mercado interno.

Para manter ou aumentar a captação de leite, e a competitividade no mercado, a melhor alternativa encontra-se nas alianças estratégicas, por meio da criação de blocos de cooperativas com maior condição financeira e fôlego. Segundo Silva et al. (2009), existem dois caminhos possíveis para as cooperativas. No primeiro, elas concentram-se cada vez mais no suprimento de leite, na gestão do produtor e na qualidade da matéria-prima. A indústria se torna responsável pelo processamento desta, da transformação e comercialização. O outro caminho diz respeito à verticalização da atividade, com grandes desafios para o setor, tendo aumento na concentração industrial, gerando grandes conglomerados. O dinamismo do processo conduz à entrada de novos grupos e à necessidade de escala de produção de *commodities*. A escolha estratégica precisa ser focada nos investimentos em *marketing* e Pesquisa e Desenvolvimento, como também na excelência operacional.

## 2.2 AGRIBUSINESS COOPERATIVO

As cooperativas são organizações que atuam no *agribusiness* objetivando possibilitar a redução de riscos ao produtor, a agregação de valor às *commodities* agropecuárias, como também coordenar de forma eficiente as relações de contratos. Essa evidência é clara quando se visualizam a expressão e o número das

cooperativas nos setores da economia, tanto primário quanto secundário, de vários países do mundo, incluindo o Brasil (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

As cooperativas estão presentes em diversos setores da economia, subdividem-se em ramos ou segmentos, nos quais se encontram as cooperativas agropecuárias. Conforme Araújo (2005), em algumas regiões do Brasil as cooperativas agropecuárias exercem interferência na coordenação de cadeias produtivas, às vezes atuando como simples organizadoras dos produtores, ora como agroindústrias absorvedoras da produção, ora como comercialização de insumos agropecuários.

Segundo Batalha (2005), as cooperativas agropecuárias realizam a prestação de serviços aos seus cooperados, como a compra conjunta de insumos, a venda conjunta da produção dos cooperados, a assistência técnica, a armazenagem da produção e a industrialização de matérias-primas agropecuárias.

As economias empresariais cooperativas são estruturas intermediárias, entre as economias particulares dos cooperados e o mercado, formadas a partir de ação coletiva espontânea. A principal missão da economia empresarial cooperativa é ser intermediária entre o mercado e as economias dos cooperados, formadas a partir de ação coletiva espontânea para gerar o seu crescimento, podendo integrar o produtor à cadeia produtiva (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

As cooperativas são denominadas de singulares quando reúnem apenas associados e de centrais quando formadas por outras cooperativas singulares. Podem estas também ser chamadas de cooperativas de primeiro e segundo grau, respectivamente. Nas cooperativas, o associado assume tanto a função de usuário ou cliente da empresa quanto de proprietário ou ainda administrador, transferindo funções da sua economia individual para a empresa cooperativada. Tal situação faz com que o empreendimento transfira benefícios para a economia particular cooperada. Assim, este associado não transfere para a sua empresa os necessários ganhos de eficiência.

Para Bialoskorski Neto (2000), nos últimos anos, a atividade agrícola passou por uma forte transformação. Deixou de ser apenas uma atividade de subsistência e autossuficiente, passando a ser uma unidade dependente das indústrias de insumos e processamento, como também do mercado.

Os relacionamentos econômicos e contratuais entre vários agentes, desde a produção de insumos, produção agrícola, processamento e distribuição do produto pronto até chegar ao consumidor, são entendidos como negócios do sistema agroindustrial. Afirma o autor que existem grandes vantagens de coordenação dos sistemas agroindustriais pela organização cooperativa, uma vez que é possível de forma rápida coordenar a produção agrícola

la. Esta coordenação pode realizar-se por meio do controle da qualidade nos insumos utilizados, no processamento da *commodity*, podendo atingir até o controle da qualidade na distribuição.

Assim, essas organizações passam a ser de grande importância na agropecuária, uma vez que a organização cooperativista é um interessante instrumento de coordenação de relações de contrato, possibilitando a agregação de valor às atividades produzidas pelos produtores rurais (BIALOSKORSKI NETO, 2000).

Conforme Braga e Reis (2005), o empreendimento cooperativo apresenta aspectos específicos com dimensões distintas, e, muitas vezes, conflitantes, que são o foco de mercado, a lógica econômica de maximização de resultados, e a concorrência.

Cooperativas de produtores de leite são empresas que desenvolveram muito quando o mercado era regulamentado pelo Estado, dentro de uma estratégia de captação regional de leite sob inspeção. Algumas dessas cooperativas se preocuparam somente em aumentar o poder de barganha dos produtores diante das grandes empresas compradoras de leite, já outras procuraram se verticalizar, atingido o consumidor final mediante a produção de derivados lácteos (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

### 2.3 SISTEMAS AGROINDUSTRIAIS E SEU SEGMENTOS

Dentro de uma cadeia de produção agroindustrial típica, de acordo com Batalha e Silva (2009), podem ser visualizados no mínimo quatro mercados com características diferentes, são eles: mercado entre os produtores de insumos e os produtores rurais; mercado entre produtores rurais e agroindústria; mercado entre agroindústria e distribuidores; e, mercado entre distribuidores e consumidores finais.

Consideram o Sistema Agroindustrial (SAI) como um conjunto de atividades que concorrem para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção dos insumos até a chegada do produto final ao consumidor. Não está associado a nenhuma matéria-prima agropecuária ou produto final específico, aproximando-se da definição inicial de *agribusiness* proposta por Goldberg (BATALHA; SILVA, 2009).

O conceito de sistemas agroindustriais visualiza o agronegócio de maneira integrada e inter-relacionada entre os vários agentes que o compõem, como também as atividades realizadas entre si. É fundamental a todos os tomadores de decisão, sejam agentes econômicos ou autoridades públicas, compreenderem o agronegócio, seus componentes e inter-relações, para formular estratégias e políticas com mais previsão e eficiência (ARAÚJO, 2005).

Conforme Araújo (2005), o agronegócio compreende as funções de: suprimento à produção agropecuária; produção agropecuária propriamente dita; transformação; acondicionamento; armazenamento; distribuição; consumo; serviços complementares (publicidade, bolsas de mercadorias, políticas públicas, etc.).

### 2.3.1 Canais de comercialização

Denominam-se canais de comercialização os caminhos percorridos pelos produtos, que variam conforme a região e a característica de cada um, envolvem diferentes agentes comerciais, serviços e agroindústrias e requerem diferentes infraestruturas de apoio (logística). Todo o processo de comercialização está dividido em níveis, os quais se apresentam a seguir:

- a) Nível 1: produtores rurais, que se apresentam, no Brasil, em um grande número, em torno de 4,8 milhões de estabelecimentos rurais; destes, 68% são pequenos estabelecimentos, pouco organizados e desinformados, ofertando produtos sem classificação e seleção;
- b) Nível 2: intermediários, sendo empresas ou pessoas que compram os produtos na propriedade e comercializam com outros níveis, ou até mesmo com intermediários maiores, formando uma sucessão de intermediações: primária, secundária, etc.;
- c) Nível 3: agroindústrias, os mercados dos produtores (como centrais de abastecimento locais) e os concentradores;
- d) Nível 4: representantes, distribuidores e vendedores, ambos com objetivos de repassar produtos ofertados em grandes quantidades e a serem vendidos em vários pontos comerciais;
- e) Nível 5: os atacadistas, as centrais de abastecimento regionais, as bolsas de mercadorias e outros, como Cédula de Produto Rural (CPR), Governo, internet, etc.;
- f) Nível 6: os segmentos que possuem contato direto com os consumidores, como pontos de venda, feiras livres e supermercados, como também os segmentos para exportação;
- g) Nível 7: os consumidores, os quais estão cada vez mais exigentes;
- h) Nível 8: tem-se o segmento importador, o qual interfere de forma direta em toda a comercialização interna (ARAÚJO, 2005).

O segmento de distribuição é formado pelos elos atacadista e varejista. Ao longo dos últimos anos, notou-se o aumento do poder de barganha do setor varejista diante das outras empresas participantes do canal, sendo con-



dicionado pela tendência de elevação gradativa do grau de concentração do varejo (BATALHA, 2005).

O setor de distribuição cresce em importância e poder de negociação nas relações do SAG, pois identifica mais facilmente as tendências de consumo e coordena o fluxo de informação e mercadorias na cadeia produtiva. Conforme Neves, Chaddad e Lazzarini (2001), as principais funções desempenhadas pelos canais de distribuição são as de posse física dos produtos, incluindo transporte, estoque, entre outras. Esses processos envolvem: direitos de propriedade sobre estes (empresa de transporte que não é dona do produto), função de promoção, de negociação, de financiamentos, tomarem riscos, realização de pedidos, fluxo de informação e função de pagamentos.

### 2.3.2 Agentes comerciais e a formação de preços

Diferentes tipos de agentes ou intermediários, pessoas físicas e jurídicas, com características próprias, atuam em cada um dos níveis de comercialização apresentados, adquirindo produtos e os repassando para o seguinte nível comercial. A cada mudança de nível ou em cada intermediação, acontece a elevação de preços, sendo possível fazer uma distinção entre o número de intermediações e o número de intermediários. A elevação de preços geralmente está relacionada à quantidade de intermediações (ARAÚJO, 2005).

A situação mais favorável para produtores e consumidores ocorre quando há um menor número de intermediações, em conjunto com o maior número de intermediários em cada nível de intermediação. Em cada intermediação, altera-se o preço do produto, mesmo que não passe por nenhuma transformação ou apresentação, conseqüente de custos comerciais e de lucros do intermediário, denominando-se, assim, o ganho como margem de comercialização.

Descreve-se a seguir o comportamento dos agentes que estão envolvidos na comercialização de produtos do agronegócio, sendo eles:

- a) Produtores rurais: possuem a situação comercial mais incômoda, pois quando adquirem insumos, máquinas e equipamentos, enfrentam as condições de oligopólio, e oligopsônio quando vendem seus produtos. Assim, é de grande importância a organização dos produtores em entidades representativas;
- b) Intermediários: estes se dividem em primários e secundários. Os intermediários primários, comerciantes de pequeno porte, com boas informações, preparados comercialmente melhor que os produtores e possuem a missão de começar os caminhos que serão realizados

- pelos produtos. Os intermediários secundários adquirem os produtos dos intermediários primários, possuem maior acesso a mercados compradores maiores, além de ser mais capitalizados;
- c) Concentradores: adquirem dos produtores e outros intermediários, produtos *in natura* para distribuir para as etapas seguintes de comercialização, procurando inclusive por mercados mais distantes e maiores. Podem também possuir estrutura de beneficiamento de produtos;
  - d) Mercado dos produtores: há um número grande de produtores para cada produto, porém, reduzido de compradores, no qual entre estes, um número ainda menor domina todo o processo local de comercialização, usando o espaço idealizado teoricamente para promover uma aproximação entre consumidores e produtores;
  - e) Agroindústrias: no instante da aquisição das matérias-primas (produtos agropecuários) as agroindústrias atuam como qualquer intermediário por admitirem que uma boa venda é principalmente dependente de uma boa compra. Consequentemente, possuem algumas preocupações a mais, como a idoneidade dos fornecedores e a qualidade da matéria-prima, sabendo que a agroindustrialização não consegue melhorar a qualidade do produto, apenas transformá-lo;
  - f) Representantes e vendedores: são repassadores de preços estabelecidos em níveis anteriores aos quais estão vinculados. São os responsáveis pela manutenção e abertura de mercados compradores, como também por parte dos trabalhos de entrega e de pós-venda, porém, a clientela não pertence a eles;
  - g) Distribuidores: os distribuidores são empresas (jurídicas), geralmente donos dos produtos, detêm uma carteira de clientes própria e ficam responsáveis pelos demais serviços como, pós-venda, cobranças, entrega de produtos, cadastros, contabilidade, etc.;
  - h) Atacadistas: compram produtos diversos de várias empresas e os comercializam para um elevado número de outras empresas;
  - i) Centrais de abastecimento e bolsas de mercadorias: não realizam comercialização de produtos, constituem-se em espaço e prestadora de serviços, em que atuam grandes comerciantes ou seus representantes, como vendedores, corretores e compradores;
  - j) Cédula de Produto Rural (CPR): serviço de apoio à comercialização, e por si só, não consegue interferir no preço das mercadorias, porém, pode influenciar como facilitadora de negócio e no subsídio de recursos financeiros à produção;

- k) Governo: por meio de seus instrumentos de política agrícola para o agronegócio, o Governo Federal possui forte interferência na formação de preços dos produtos em todos os níveis de comercialização;
- l) Supermercados: estão na ponta final da comercialização imediatamente antes do consumidor;
- m) Pontos de venda: são geralmente pequenos estabelecimentos que atendem clientes específicos e mais próximos de onde estão localizados;
- n) Feirantes: atuam nas feiras livres pequenos comerciantes e, em cidades menores, atuam pequenos produtores também;
- o) Exportadores: podem ser produtores, atacadistas, representantes de produtores, entre outros;
- p) Importadores: almejam preços menores, buscando produtos com capacidade de competir com os produzidos internamente;
- q) Consumidores: os consumidores são considerados o elo final da cadeia produtiva, sendo o objetivo principal de todos os demais agentes econômicos (ARAÚJO, 2005).

### 2.3.3 Agroindústrias

As agroindústrias são unidades empresariais onde se realizam as etapas de beneficiamento, processamento e transformação de produtos agropecuários *in natura* até a embalagem, prontos para o consumidor. No agronegócio, existem dois grupos de agroindústrias, as agroindústrias não alimentares: couro, calçados, fibras, óleos vegetais não comestíveis, entre outros; e as agroindústrias alimentares: voltadas para a produção de alimentos, tanto líquidos quanto sólidos, sucos, lácteos, carnes, polpas, entre outros (ARAÚJO, 2005).

Segundo Araújo (2005), em relação ao beneficiamento de produtos agropecuários, há um tratamento sem modificações às características de produto *in natura*. Com objetivos de melhorar a apresentação, evitar perdas, eliminar pragas, agregar valor, ou atender à preferência dos consumidores, alguns produtos são submetidos ao beneficiamento.

O processamento, por sua vez, está associado a alguns cuidados especiais realizados com os produtos, que os deixam mais prontamente disponíveis, garantindo maior qualidade aos consumidores. Por exemplo: cortes de carnes que são comercializadas de forma *in natura*; pré-preparo de alguns tipos de alimentos, como hortaliças picadas, batatas pré-cozidas, etc.; pasteurização do leite e embalagem, começando do leite cru e ocasionando variações térmicas repentinas no produto, de maneira que diminuam os micro-organismos patogênicos.

A transformação pode ser entendida como as operações para se obter produtos diferentes, tendo como base produtos *in natura*, semitransformados ou processados, com a possibilidade de levar ou não aditivos ou até mesmo misturas com outros produtos. Por exemplo: produção de calçados, de couro devidamente curtido; processamento de carnes, transformando-as em charque, *bacon*, salsichas, etc.; produção de queijos em laticínios, tendo como base o leite *in natura* (ARAÚJO, 2005).

Conforme Jank, Farina e Galan (1999), agroindústrias de produtos lácteos são empresas que compram a matéria-prima, processam e distribuem os derivados do leite; esses laticínios podem ser classificados como: empresas multinacionais, grupos nacionais, cooperativas de produtores de leite e pequenos laticínios.

Empresas multinacionais são grandes grupos privados controlados por capital externo, que atuam tanto em âmbito nacional quanto internacional, são empresas que compram leite, industrializam e fazem a distribuição de produtos finais, com marcas reconhecidas nacionalmente. Grupos nacionais são empresas que possuem menor capacidade financeira do que as multinacionais e atuam mais voltadas a mercados internos, tanto no que se refere ao recolhimento da matéria-prima quanto na comercialização de seus produtos finais (JANK; FARINA; GALAN, 1999).

As mudanças no setor lácteo também fizeram com que os padrões de concorrência fossem alterados; no cenário atual são determinados pelos custos de produção, qualidade, poder de introdução no mercado de determinadas marcas, aliadas às parcerias estratégicas que permitem às agroindústrias minimizarem as variações da capacidade de processamento dos produtos derivados do leite nos períodos de safra e entressafra.

Visando a aumentar essa competitividade e estimular o crescimento do setor lácteo, a tendência é de que as agroindústrias invistam cada vez mais na melhoria da qualidade da matéria-prima, bem como na qualidade do processamento dos produtos, investimento em publicidade, investindo também em desenvolvimentos de novos produtos, estimulando assim o consumo interno (ABRANTES; FERREIRA; PEREZ, 2007).

#### 2.3.4 Canais de distribuição

A vantagem competitiva sustentável, no entender de Rosembloon (1999 apud NEVES, 2000), refere-se àquela que não pode ser copiada facilmente pelos concorrentes. Ultimamente, está cada vez mais complicado para as empresas atingirem essas vantagens por meio do produto, preço e comunicação. Quanto ao produto, a competição global e a rápida transfe-

rência de tecnologia entre empresas foram condições que facilitaram para as empresas competidoras atingirem igualdade em qualidade, atributos e *design*. Em relação aos preços, criam-se condições de oferta aos menores preços possíveis por meio da habilidade de as empresas operarem em nível mundial. Nas comunicações, o impacto das mensagens é reduzido por meio de uma certa barreira criada pela massiva exposição das pessoas.

De acordo com o autor, os canais de distribuição proporcionam a construção de vantagens competitivas sustentáveis, por suas características de longo prazo no planejamento como também na implementação, por demandar estrutura consistente de organizações e por ter como base as pessoas e os relacionamentos. Além de sua fundamental importância, o seu custo está embutido no preço do produto final entregue ao consumidor.

Conforme Stern et al. (1995 apud NEVES, 2000), dois conjuntos de agentes são os canais de distribuição que mais se destacam no SAG. O primeiro conjunto localiza-se mais na parte final do SAG, é formado pelos agentes que compram os produtos da indústria de bebidas e alimentos no caminho até chegar ao consumidor final. Neste conjunto destacam-se os vários tipos de atacadistas, que vendem na maioria das vezes para o varejo. Há ainda os varejistas, que vendem seus produtos aos consumidores finais, sendo: supermercados, hipermercados, lojas de conveniência, varejões e sacolões, açougues, padarias, entre outros. Ainda faz parte deste mesmo conjunto o setor de serviços de alimentação, como restaurantes, cozinhas industriais, empresas de refeições coletivas, o *fast-food*, entre outros.

De acordo com o autor, o segundo conjunto localiza-se nas partes iniciais do SAG, é formado pelos agentes que compram os insumos e os disponibilizam aos produtores rurais, como: as cooperativas, as agropecuárias, entre outras.

Para Rosembloon (1999 apud NEVES, 2000), a distribuição engloba estratégia de canais e de gestão logística. Apesar de sua proximidade de relação, a estratégia de canais é um componente muito mais amplo, pois é todo o processo de estabelecer e operar uma organização contratual responsável por alcançar os objetivos da empresa de fazer com que seus produtos cheguem ao consumidor. Cada transação abrange busca de informações, pedidos, avaliação e pagamentos por serviços e produtos; seu custo pode ser minimizado por meio da rotina das transações. Caso não sejam rotineiras, cada transação será objeto de negociação, podendo resultar em aumento nos custos de transação. Esse fator é de grande importância em situações em que existem muitos produtos e serviços. A melhoria no fluxo de informação, mais um componente dos custos de transação, também é importante nos canais de distribuição.

### 2.3.5 O sistema agroalimentar

A concepção de SAG para a sua análise descritiva comporta os seguintes elementos essenciais: os agentes, suas inter-relações, os setores, as organizações de apoio e o ambiente institucional. O SAG é visto como um conjunto de relações contratuais entre as empresas e os agentes especializados, possuindo por objetivo final a disputa do consumidor por determinado produto, podendo os conceitos serem aplicados às cadeias produtivas em geral (ZYLBERSZTAJN, 2000a).

A análise dos SAGs precisa obrigatoriamente passar pelo estudo e identificação dos agentes que os formam, sendo o consumidor, o varejo de alimento, a agroindústria e a produção primária. O SAG também pode ser visto como um fluxo segurado por duas margens, o ambiente institucional e o ambiente organizacional, em que as organizações são estruturas desenvolvidas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, assim como empresas, universidades, cooperativas, associações de produtores, etc. Já as instituições podem ser denominadas regras do jogo da sociedade, representadas pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. Estes são os agentes que fazem os SAGs funcionar (ZYLBERSZTAJN, 2000a).

## 2.4 ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

Conforme Zylbersztajn (2000b), a partir do trabalho de Ronaldo Coase, surgem avanços que sustentam a Nova Economia Institucional, desenvolvendo-se um novo modelo para o estudo das organizações. O modelo considera a firma como um conjunto de contratos coordenados que conduzem à execução da função produtiva, bem como à existência de um custo do funcionamento dos mercados. Surge, assim, a possibilidade de ampliar os preceitos neoclássicos de diminuição de custos, até então associados somente aos custos de produção, passando a incorporar os custos de transação, ou seja, os custos de mover o sistema econômico, estando incluídos tanto os custos de achar os preços relevantes quanto outros custos de desenho, organização, monitoramento e garantia da implementação dos contratos.

Assim, a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos que se realiza entre agentes especializados, os quais trocarão informações e serviços entre si, objetivando a produção de um bem final.

A visão da firma coasiana faz com que se indague sobre a formatação eficiente dos contratos, de modo que sua arquitetura reproduza um arranjo

que leve os agentes a cooperarem, tendo por fim a maximização do valor da empresa (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

#### 2.4.1 Características das transações

Entre os agentes econômicos são realizadas as transações, tanto para permutar serviços quanto para trocar bens. A troca e a especialização fundamentam o funcionamento do sistema econômico. Quando realizam trocas, os agentes engajam-se em transações, distintas entre si por três características:

- a) Frequência: associada ao número de vezes em que dois agentes realizam determinadas transações, sendo possível que ocorram por uma única vez, ou repetir-se periodicamente, onde em cada caso se espera que o desenho do contrato seja diferente entre as partes, já que nas transações repetitivas pode haver o ensejo para o surgimento de reputação;
- b) Incerteza: efeitos não previsíveis, ou seja, a impossibilidade de previsão de choques que são capazes de alterar as características dos resultados da transação não permite que os agentes que dela participam elaborem cláusulas contratuais que liguem a distribuição dos resultados aos impactos externos;
- c) Especificidade dos ativos: é definida como a perda de valor dos ativos que estão envolvidos em certa transação, quando esta não se concretizar ou ocorrer o rompimento do contrato. Quando uma transação não se concretiza, ambas ou uma das partes envolvidas perderá, por não conseguir encontrar uso alternativo capaz de manter o valor do ativo desenvolvido para determinada transação, significando alta especificidade de ativos (ZYLBERSZTAJN, 2000b).

Os ativos podem apresentar categorias diferentes de especificidades, sendo mais presentes as especificidades de lugar, tempo, capital humano e ativos dedicados, apresentadas a seguir:

- a) Especificidade de lugar: a perda de valor ocorrerá no caso de deslocamento físico. São os casos de transações que precisam ocorrer em locais definidos, sem os quais certo ativo terá perda do seu valor;
- b) Especificidade temporal: produtos que exijam investimentos para sua produção; se não forem processados e comercializados dentro de um determinado período, o valor de mercado cairá drasticamente;

- c) Especificidade de capital humano: associada ao conhecimento que a pessoa acumulou em determinadas atividades, em que a aplicação é limitada em outra atividade ou empresa;
- d) Especificidade de ativos dedicados: são investimentos feitos por fabricantes ou vendedores, com a possibilidade de oferecer uma determina quantidade de produto para um cliente específico.

## 2.4.2 Características dos agentes

De acordo com Zylbersztajn (2000b), a teoria econômica neoclássica diferencia-se da economia dos custos de transação; está associada ao comportamento dos indivíduos. Na avaliação típica de um mercado onde a alocação dos recursos é administrada pelo sistema de preços, os agentes não podem agir de maneira oportunista. Outro fator que merece grande importância está associado à racionalidade dos indivíduos, já que no limite é possível ignorar a incapacidade dos indivíduos para interpretar de forma correta o ambiente que cerca as suas decisões. Analisam-se a seguir cada uma dessas questões separadamente:

- a) Oportunismo: implica o reconhecimento de que os agentes não apenas buscam o autointeresse, mas também que podem fazê-lo lançando mão de critérios baseados na manutenção de informação privilegiada, quebrando contratos *ex post* por possuir a intenção de apropriar-se de quase rendas associadas àquela transação, ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos por toda a sociedade;
- b) Racionalidade limitada: os agentes desejam ser racionais, mas somente conseguem ser parcialmente, limitação esta proveniente da complexidade do ambiente que cerca a decisão dos agentes que não são capazes de conquistar a racionalidade completa. Se estes fossem completamente racionais, conseguiriam formular contratos completos sem que precisassem estruturar formas sofisticadas de governança (WILLIAMSON, 1996 apud ZYLBERSZTAJN, 2000b).

## 3 METODOLOGIA

A pesquisa foi realizada na Cooperativa Central Oeste Catarinense – Aurolat segmento lácteo, localizada no município de Pinhalzinho, SC. Quanto à abordagem do problema, o estudo foi qualitativo, quanto aos seus objetivos foi exploratório, e quanto aos procedimentos, um estudo de caso.

Segundo Richardson (1999), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e



características situacionais apresentadas pelos entrevistados. A pesquisa exploratória, no entender de Gil (1996), visa a proporcionar maior familiaridade com o problema, com o objetivo de torná-lo mais claro ou a construir hipóteses. Para o autor, o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante todos os outros delineamentos considerados.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de entrevista semiestruturada, direta ao gerente geral da unidade. Para a análise e interpretação dos dados, as questões constantes da entrevista foram agrupadas em três categorias, a saber: características da Agroindústria Aurolat, transações entre a Agroindústria Aurolat e o setor cooperativo e, transações entre a Agroindústria Aurolat e o setor de distribuição, e analisadas em seu conteúdo.

#### **4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

A presente seção apresenta os dados coletados em entrevista realizada com o gerente geral da Cooperativa Central Oeste Catarinense – Aurolat segmento lácteo, localizada no município de Pinhalzinho, SC, juntamente às respectivas análise e interpretação. O conteúdo encontra-se organizado de acordo com os objetivos específicos definidos para o estudo.

##### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA AUROLAT**

A Agroindústria Aurolat, Unidade Industrial de Lácteos da Cooperativa Central Oeste catarinense possui uma área de terra que totaliza 24 hectares, sua unidade possui 50 mil m<sup>2</sup> de edificações, industrializando 14 milhões de litros/leite/mês.

Percebe-se que a empresa possui um *mix* equilibrado de produtos, dividindo-se em leite UHT, queijos, iogurtes e bebidas lácteas. Também apresenta um quadro funcional substancial, considerando seu sistema de intensa automação, que totaliza 500 empregos diretos e indiretos.

##### **4.2 TRANSAÇÕES ENTRE A AGROINDÚSTRIA E O SETOR COOPERATIVO**

As cooperativas singulares que formam a Cooperativa Central Oeste Catarinense são: Camisc, Cooperitaipú, Cooperativa A1, Cooper Auriverde, Cooperalfa, Coperdia, Cooperio, Caslo, Coolacer, Cotrel, Cotrisal, Cotri-

jal, Coopercampos, Coopervil e Coosgo. Por meio de suas alianças estratégicas, a Cooperativa Central consegue produção em escala e maior poder de barganha, tanto na compra quanto na venda.

As cooperativas singulares e a Cooperativa Central possuem funções bem definidas, em que cada uma desempenha seu papel dentro do plano estratégico. A Cooper Central atua na industrialização dos produtos produzidos pelas cooperativas singulares, enquanto estas são responsáveis pela área de desenvolvimento e fomento em nível de produtor.

O objetivo da Cooper Central é conseguir agregar mais valor e mais renda às singulares, que por sua parte vão repassar também mais valor e mais renda para os associados. A Cooper Central é sustentada por 15 cooperativas singulares e estas são sustentadas por 70 mil famílias. É um universo muito grande e essa relação deve ser mantida, sendo a essência do cooperativismo, o que faz com que todo o sistema possa crescer.

Faz parte da missão da Cooper Central produzir produtos com excelente qualidade, nesse sentido, estão atendendo à expectativa do cliente. Em relação à expectativa do associado, por meio dessa política de qualidade, a empresa consegue manter o mercado e por consequência assegurar a entrega da matéria-prima produzida pelo cooperado, sendo uma linha clara, segura, que o deixa tranquilo. Quanto à expectativa financeira, esta é determinada pelo mercado, onde a cooperativa não consegue praticar um preço muito diferente dele. Centraliza em uma única planta todo o sistema industrial de lácteos, proporcionando custos competitivos e entrega de matéria-prima, também segura, centralizada.

As *transações* da Agroindústria com as Cooperativas Singulares ocorrem por transação direta, em que cada uma das cooperativas tem um departamento que interage diretamente com o departamento correspondente dentro da Cooper Central. A relação cooperativa/produtor é feita pelas cooperativas singulares, estas recebem as demandas da Cooper Central, em termos de qualidade e produtividade.

Quanto à *política de pagamento*, a Cooper Central paga um valor homogêneo para as cooperativas singulares, conforme a situação do mercado, enquanto que a política de pagamento para o produtor é feita pelas cooperativas singulares. A Cooper Central tem contratos com as cooperativas singulares, e estas têm sua relação com os produtores associados.

As *relações contratuais* são bem estáveis. Os contratos são caracterizados por tempo indeterminado, firmado com base em cláusulas de mercado. A Cooper Central assume o compromisso de absorver a produção das cooperativas singulares, pagando o valor de mercado para a matéria-prima

entregue, enquanto as cooperativas singulares assumem o compromisso de negociar sua produção com a Cooper Central.

A *aquisição de matéria-prima* de outras cooperativas e não diretamente do produtor faz parte da filosofia da empresa, uma vez que a Cooperativa Central foi constituída pelas cooperativas singulares para centralizar a industrialização a partir da matéria-prima gerada por elas.

A *comunicação* existente entre os agentes é muito clara. A Cooper Central realiza reuniões mensais com todos os encarregados das cooperativas singulares, nas quais discutem mercado, preço, tendências e estratégias para continuarem o processo de construção do sistema.

Quanto às formas de *monitoramento* do sistema, utilizadas para garantir a eficiência das transações entre as cooperativas, realizam um trabalho baseado em confiança e credibilidade, acreditando que cada um esteja alinhado ao objetivo central, que é industrializar a matéria-prima produzida pelos associados das cooperativas. Existe o conselho fiscal da Cooper Central, formado pelos dirigentes das cooperativas singulares, possuem informações do mercado e conseguem monitorar informalmente se a produção das cooperativas realmente está sendo entregue na Cooper Central ou não; baseados nisso têm a execução do contrato que foi firmado.

Em termos de *custos de transação*, que ocorrem entre a agroindústria e as cooperativas, a Cooperativa Central e as cooperativas singulares possuem operações totalmente separadas, em que cada uma desempenha o seu papel. As cooperativas singulares têm um custo elevado com a assistência técnica aos associados e de monitoramento e desenvolvimento da bacia leiteira, estes custos precisam ser subsidiados a partir do preço da matéria-prima. A Cooperativa Central tem uma área jurídica estruturada, logo, o custo de formalização do contrato é muito pequeno.

A *existência de contratos* com os intermediários da agroindústria sana completamente as necessidades referentes à idoneidade dos fornecedores de matéria-prima, necessidades de padrão das mercadorias, entregas pontuais, em quantidades suficientes, assiduidade e preços menos instáveis. O fato de que nos meses de março, abril e maio de cada ano a indústria opera com ociosidade por não ter disponibilidade de matéria-prima, é uma característica do negócio, e não uma questão de se resolver via contrato ou de alguma outra forma. Quanto ao preço, este se define pelo mercado. Na entressafra, a tendência é que o preço da matéria-prima tenha uma elevação significativa, já na safra em que há mais leite, o preço diminui, é a lei do mercado, oferta e demanda.

Em relação ao *capital e distribuição das sobras* entre as cooperativas, estas entram no capital com cotas/partes e a participação delas no resultado gerado é determinado pelo movimento financeiro de cada uma com a Cooper Central, no corrente ano. A cada final de exercício, é feita a distribuição das sobras. Há uma assembleia na qual se definem o que vai ser feito com o resultado gerado, se ele vai ser integralizado em capital ou se o resultado vai ser distribuído entre os associados conforme sua cota-capital na Cooper Central.

Quanto à *frequência das transações*, a interação, a entrega e o faturamento da matéria-prima com as outras cooperativas ocorrem diariamente, logo, a transação é constante.

Em relação às *incertezas das transações*, o Brasil, no momento, apresenta-se pouco competitivo no mercado internacional de lácteos, em razão de disparidades de preços, gerando riscos aos negócios. Um dos riscos é a importação de leite de países com preços inferiores, esse fato é compartilhado com as cooperativas para que possam estar trabalhando a respeito. Outra incerteza nas transações com as cooperativas é o suprimento de matéria-prima. Existe a necessidade de as cooperativas singulares desenvolverem um trabalho junto aos produtores, para produzirem mais matéria-prima no campo, até porque ela é extremamente disputada por outras empresas que também dela precisam.

Em termos de especificidades, a *especificidade de lugar* se apresenta. A empresa possui local claramente definido para a entrega da matéria-prima, que é a unidade da Aurolat, em Pinhalzinho, e que está estruturada para realizar essa transação. Quanto à *especificidade temporal*, ela está principalmente ligada à entrega da matéria-prima, que deve ocorrer no menor tempo possível; legalmente, este tempo não pode ser superior a 48 horas, uma vez que o leite não sendo industrializado se deteriora muito rapidamente. Em se tratando da *especificidade de ativos dedicados*, esta se apresenta, a empresa tem contratos por tempo indeterminado, sendo possível assegurar que o risco é relativamente pequeno. Quanto à *especificidade de capital humano*, a saída de um fornecedor poderá ser suprida pelo ingresso de novos fornecedores, assim como a Cooperativa (associado) poderá entregar sua produção a outra empresa que julgar conveniente. Tratando-se da produção de matéria-prima, o produtor poderá, com relativa facilidade, adaptar-se em outra atividade.

Em relação à *característica dos agentes*, mais especificamente quanto ao *oportunismo*, este ainda não se apresentou, sendo a posição da Aurolat a de fazer tudo para que consigam ser éticos sempre. Como sistema cooperativo, precisam ser diferentes, se o mercado se aproveita disso em algumas situações, a empresa não pode seguir esse caminho também, porque em algum

ponto vai prejudicar o associado ou aquele cliente que é fiel à marca. A empresa possui uma imagem e uma qualidade a zelar, muitas vezes o oportunismo passa por cima do que é o correto, ferindo a qualidade ou infringindo relações já de longa data, em termos de fornecedores.

Quanto à *reputação, garantias legais e princípios éticos*, nas transações com as cooperativas singulares, destaca-se que sendo estas sócias da Cooper central, há o interesse de que estas transações ocorram de forma idônea, com total lisura. A Cooper Central não se preocupa com elas, uma vez que as cooperativas singulares são, ao mesmo tempo, fornecedoras, donas e clientes, tendo o maior interesse em que o negócio vá bem.

Em se tratando da *racionalidade limitada* dos agentes e sua interferência nas transações entre as cooperativas, esta interfere, mas o contrato está firmado já no sentido de que a racionalidade ou a falta dela tenham um amparo neste. A pessoa não consegue ser totalmente racional, sempre vai estar motivada por algum outro fator, ganância ou alguma outra questão. Para tanto, deve existir o contrato, este tem que ser executado, considerando que a Cooper Central executa seus contratos.

#### 4.3 TRANSAÇÕES ENTRE A AGROINDÚSTRIA E O SETOR DE DISTRIBUIÇÃO

São dois os distribuidores dos produtos Aurolat na região, o J Battirola e a Central Frios. Há ainda a ADV que atende o Litoral catarinense, Jumbo no Paraná e BanBerg no Rio Grande do Sul. Quanto às suas características, especificamente o J Battirola e a ADV são grandes distribuidores, tendo um mercado e uma demanda muito grande com a empresa, pegam cargas fechadas de todas as linhas de produtos e as distribuem.

Quanto aos mecanismos utilizados nas *transações* da Agroindústria com o distribuidor e suas características, na Aurora trabalha-se com distribuidores e também com o sistema de comercialização direta com os clientes. Na região, a empresa tem distribuidores exclusivos Aurora, estes têm toda a linha lácteos e carnes, possuem metas a cumprir, tendo volume mínimo de retirada por mês e o pagamento a preço de mercado. Essa relação é *direta, constante*, existindo uma equipe dentro da Cooper Central que monitora e executa o cumprimento dos acordos estabelecidos.

Em termos de disseminação de *informação* do distribuidor, para adequar a produção aos desejos e necessidades dos consumidores, a Cooperativa Central teve um caso bem específico, no qual entrou com uma linha de creme de uso industrial e por solicitação dos distribuidores, teve que readequar

o volume por unidade. O distribuidor informou que a unidade à venda era muito grande, gerando desperdícios para o cliente, sendo um tipo de *feedback* e atendimento que a empresa teve bem concreto por parte do distribuidor.

Em relação aos *custos de transação* com o distribuidor, a empresa adota um sistema de operação em que este adquire o produto da Cooperativa Central e comercializa, logo, tem seus próprios custos, minimizando-os para a Cooperativa Central, restando a ela a divulgação da marca e penetração no mercado. Sobre a *ruptura contratual* com o distribuidor, ainda não ocorreu na empresa, acredita-se que se houvesse, os motivos seriam de ordem mercadológica, e as consequências certamente de perdas para os dois lados.

A *frequência* das transações entre a Agroindústria e o distribuidor é rotineira. Dentro da Cooperativa Central há uma equipe de pessoas destinadas ao atendimento deste distribuidor.

Em relação às *incertezas* existentes nas transações com o distribuidor, estas se refletem na continuidade do contrato, representando a maior incerteza para ambas as partes. A Cooperativa Central tem contratos firmados, com cláusulas de rescisão, sendo possível serem rescindidos por qualquer das partes, quando os interesses não convergirem mais.

Quanto à existência de *especificidades* nas transações com o distribuidor, a *especificidade de lugar* se faz presente, uma vez que há lugares específicos de retirada do produto acabado, que é a unidade da empresa em Pinhalzinho. Quanto à *especificidade temporal*, a empresa tem a demanda dos seus clientes que querem um produto com maior *shelf-life* possível, logo não pode estar trabalhando com estoques próximos à data de validade do produto para não haver perdas financeiras e para não ter riscos de precisar renegociar preço. Em relação à *especificidade de ativos dedicados*, ela se apresenta, no entanto, a empresa tem contratos com tempo indeterminado, assegurando um risco relativamente pequeno. Em se tratando da *especificidade de capital humano*, a empresa trabalha com empresas distribuidoras que possuem pessoas conduzindo os negócios. Acredita-se que estas pessoas sejam as melhores dentro de suas áreas de atuação. Se o vínculo fosse suspenso, haveria perda para ambas as partes.

No que se refere à existência de *ações oportunísticas* nas transações com o distribuidor, percebe-se que a empresa não está livre de sofrê-las, uma vez que ele sempre busca trabalhar dentro do menor custo e do maior benefício, às vezes deixando de atender o pequeno varejo, que também faz parte do foco dos produtos Aurolat, para atender o varejo de maior porte, que é mais rentável. Para tanto, a empresa cria estratégias e cobra resultados, no sentido de minimizar essas ações.

Em se tratando da *racionalidade limitada* dos agentes e sua interferência nas transações com o distribuidor, esta pode ocorrer pelas oportunidades que o distribuidor possa ter fora do negócio com a Cooperativa Central. Nesse sentido, o contrato deve proteger a empresa, caso uma rescisão seja inevitável, para que se tenha tempo de desenvolver uma nova forma de comercialização. Os clientes estão nas mãos do distribuidor, se este vier a sair, a tendência é que os clientes sejam mantidos fiéis a ele e não tanto à empresa, então as cláusulas contratuais visam a proteger tanto um quanto outro. Assim como se o distribuidor deixar de ser interessante para a Cooperativa Central, ele também tem que estar sendo protegido, tendo que encontrar alguma outra forma de manter o seu negócio. São duas organizações que têm vontade e necessidade de permanecer no mercado, razão de suas existências.

O distribuidor é o agente de disseminação para a promoção do produto, devendo atender a todos os segmentos. A Aurolat possui um canal que é o supermercado, onde há um grande fluxo de pessoas e a possibilidade de vender é muito maior. No entanto, a empresa não pode estar descartando os estabelecimentos de menor porte.

## 5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo conhecer as transações existentes entre os agentes, cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores. Para tanto, buscou-se apresentar o cenário atual do setor lácteo; caracterizar o *agribusiness* cooperativo, o sistema agroindustrial e a Agroindústria Aurolat; conhecer as transações entre a Agroindústria e o setor cooperativo e, entre a Agroindústria e o setor de distribuição. Na sequência apresentam-se os principais resultados.

A Agroindústria Aurolat, Unidade Industrial de Lácteos da Cooperativa Central Oeste catarinense recebe e industrializa 14 milhões de litros/leite/mês, com previsão de aumento. De seu mix de produtos fazem parte leite UHT, leite em pó, queijo, creme, iogurte, soro de leite e bebida láctea.

A força do cooperativismo existente entre a Cooperativa Central – Aurolat e as suas 15 cooperativas singulares, que por sua vez, reúnem 70 mil famílias associadas, é expressa pelas alianças estratégicas. Os benefícios destas alianças são visualizados por suas operações centralizadas, resultando em escala de produção, maior poder de barganha junto aos fornecedores e clientes, como também mais valor e mais renda aos associados. Quanto à participação de capital das cooperativas singulares, este é integralizado em cotas/partes junto à Cooperativa Central. Para a distribuição das sobras, seguem o modelo organizacional cooperativista.

As transações entre a Agroindústria Aurolat e as cooperativas singulares se caracterizam por: frequência – transações diárias; incerteza – mercado brasileiro pouco competitivo junto ao mercado internacional de lácteos, suprimento de matéria-prima (quantidade e concorrência); especificidade de lugar – local para entrega da matéria-prima; temporal – entrega da matéria-prima na indústria no menor tempo possível; ativos dedicados – risco minimizado por contratos por tempo indeterminado; capital humano – associados como fornecedores únicos, rompido o vínculo supre com novos fornecedores; comportamento oportunístico, cooperativas como sócias têm interesse em transação de total lisura; e, presença de racionalidade limitada minimizada pela existência e execução de contratos.

Em relação aos distribuidores, a Aurolat transaciona com cinco agentes do mercado, atendendo os Estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Dois destes distribuidores são de grande porte, apresentando uma grande demanda junto à agroindústria, enquanto os outros três distribuidores atendem um mercado de menor porte.

As transações entre a agroindústria e o setor de distribuição caracterizam-se por: frequência – rotineira; incertezas – continuidade dos contratos para ambas as partes; especificidade de lugar – lugar definido para retirada do produto acabado; temporal – clientes querem produtos com maior *shelf-life*; ativos dedicados – risco relativamente pequeno diante da existência de contratos por tempo indeterminado; capital humano – especialistas em sua área de atuação, cuja ruptura de vínculo traria perdas para ambas as partes; comportamento oportunístico, atender o varejo de maior porte em detrimento do atendimento do pequeno varejo; racionalidade limitada minimizada por cláusulas contratuais que visam a proteger ambas as partes.

Nas transações existentes entre os agentes, cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores, destaca-se a característica da “incerteza”. No caso das transações com as cooperativas singulares, pela fragilidade das variáveis matéria-prima (suprimento, concorrência e pericibilidade) e mercado (competitividade internacional), principalmente da primeira, e no caso dos distribuidores pela questão da continuidade dos contratos para ambas as partes, em que os interesses devem convergir motivados pela rentabilidade, devendo gerar bons resultados econômicos para as duas partes. Em ambas as transações, os riscos são minimizados pela existência e execução de contratos.

Despertam atenção igualmente as transações entre a Agroindústria Aurolat e seus distribuidores em termos de comportamento oportunístico, motivado por relações comerciais (menor custo, maior benefício) que deveriam se harmo-



nizar com os princípios cooperativistas, bem como em termos de especificidade “capital humano”, em que os distribuidores são especialistas no negócio, conhecem todo o mercado consumidor, com forte tendência a, se houver ruptura de contrato, o cliente se manter mais fiel ao distribuidor que à indústria.

As transações entre cooperativas, Agroindústria Aurolat e distribuidores parecem possuir como grande desafio a busca de equilíbrio entre diferentes interesses, ou seja, transações baseadas em princípios doutrinários cooperativistas (sociedade de pessoas) e transações baseadas em princípios comerciais (sociedade de capital).

Pelo exposto, acredita-se que seja essa a principal contribuição do estudo, recomendando-se, no entanto, a continuidade dele, investigando em especial estratégias organizacionais que conciliem da melhor forma possível a “convivência” de transações baseadas em princípios cooperativistas com transações baseadas em princípios comerciais, ou também dizendo, entre organizações cooperativas e não cooperativas.

### **TRANSACTIONS AMONG THE AGENTS: COOPERATIVES, AUROLAT AGROINDUSTRY AND DISTRIBUTOR**

#### *Abstract*

*The research was performed at Aurolat Agroindustry – Milk Industrial Unit – Central Cooperative of the west of Santa Catarina State, through direct interview with the unit general manager; it aimed to know the existing transactions among agents, cooperatives, Aurolat Agroindustry and distributors. The research design includes an exploratory research using a case study, with a qualitative approach. Evidence of the study: in transactions among existing cooperatives, agribusiness and Aurolat and distributors, “uncertainty” is a characteristic. Regarding transactions with singular cooperatives, due to the weakness of variable raw material (supply, competition and perishability), and in the case of distributors, the issue of contracts continuity for both parties, where the interests must converge motivated by the profitability, it may generate good economic results for both the parties. In these transactions, the risks are minimized by the existence and implementation of contracts. Draws the attention, the transactions among Aurolat and its distributors in terms of opportunistic behavior, motivated by commercial relations (lower cost greater benefit) that should be harmonized with the cooperative principles, as well as in terms of “human capital” specificity, in what distributors are experts and know the entire consumer market with a strong tendency, whether there is a contract breach, to the client to remain faithful to the distributor more than to the industry. The studied transactions seem to have as great challenge, the search for harmony among different interests, i.e. transactions based on cooperative doctrinal principles (partnership) and commercial principles, based on transactions (equity). It is understood that further studies investigating, organizational strategies to reconcile the “coexistence” of transactions between cooperative organizations and non-cooperative organizations, aiming a relationship based on a systemic vision required at the agroindustrial milk system.*

*Keywords: Agroindustrial system. Agribusiness cooperative. Milk sector.*

## REFERÊNCIAS

- ABRANTES, Luiz Antonio; FERREIRA; Marco Aurélio Marques; PEREZ; Ronaldo. Panorama do setor lácteo. **Revista Informe agropecuário**, Belo Horizonte, v. 28, n. 238, p. 7-13, maio/jun. 2007.
- ALTMANN, R.; MIOR, L. C.; ZOLDAN, P. Laticínios. **Perspectiva para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015**: Percepção de representantes de agroindústrias, cooperativas e organizações sociais. Florianópolis: Epagri, n. 231, p. 20-21, out. 2008.
- ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de agronegócios**. 2. ed. rev., atual e ampl. São Paulo: Atlas, 2005.
- BATALHA, Mário Otávio. **Recursos humanos e agronegócio**: a evolução do perfil profissional. São Paulo: Novos Talentos, 2005.
- BATALHA, Mário Otávio; SILVA, Andrea Lago da. Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio (Coord.). **Gestão agroindustrial**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BEDUSCHI, Gustavo. Comparação da produção leiteira. **Leite DPA, Goiânia**: DPA – *Dairy Partners Americas Manufacturing* Brasil Ltda., v. 8, n. 92, p. 8-9, nov. 2008.
- BIALOSKORSKI NETO, Sigismundo. Agribusiness cooperativo. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BRAGA, Marcelo; REIS, Brício dos Santos. **Agronegócio cooperativo**: reestruturação e estratégias. Viçosa: UFV, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HEIDEN, Francisco Carlos. **Síntese Anual da Agricultura de Santa Catarina 2009-2010**. 2010. Disponível em: <[http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Sintese\\_2010/sintese%202010\\_inteira.pdf](http://cepa.epagri.sc.gov.br/Publicacoes/Sintese_2010/sintese%202010_inteira.pdf)>. Acesso em: 31 mar. 2011.

JANK, Marcos Sawaya; FARINA, Elizabeth; GALAN, Valter Bertini. **Agribusiness do leite no Brasil**. São Paulo: Milkbizz, 1999.

NEVES, Marcos Fava; CHADDAD, Fabio Ribas; LAZZARINI, Sérgio Giovanetti. **Gestão de negócios em alimentos**. São Paulo: Pioneira, 2001.

NEVES, Marcos Fava. Marketing no agribusiness. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Antonio Thiago Benedete da et al. Cadeia produtiva do leite no Brasil: cenários para 2020. **Agroanalysis**, São Paulo: FGV, v. 29, n. 1, p. 14-15, jan. 2009.

TESTA, Vilson Marcos. Produção de leite, exclusão e desenvolvimento. **Agropecuária Catarinense**, Florianópolis: Epagri, v. 21, n. 1, p. 14-15, mar. 2008.

ZYLBERSZTAJN, Decio . Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000a.

\_\_\_\_\_. Economia das organizações. In: ZYLBERSZTAJN, Decio; NEVES, Marcos Fava (Org.). **Economia & gestão dos negócios agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000b.

Recebido em 28 de junho de 2012

Aceito em 2 de julho de 2012

