

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO
RURAL

UILLIANE FAUSTINO DE LIMA

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
COMPETITIVIDADE NA GESTÃO DE COOPERATIVAS (CASO DA
COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL
PINDORAMA /AL.)**

Recife- PE
2010

UILLIANE FAUSTINO DE LIMA

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
COMPETITIVIDADE NA GESTÃO DE COOPERATIVAS (CASO DA
COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL
PINDORAMA /AL.)**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural.

Orientador: Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho

Recife- PE
2010

UILLIANE FAUSTINO DE LIMA

**ESTUDO DO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO E
COMPETITIVIDADE NA GESTÃO DE COOPERATIVAS (CASO DA
COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL
PINDORAMA /AL.)**

Dissertação apresentada ao Programa de pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural, Recife 2010.

Prof. Dr. Rodolfo Araújo de Moraes Filho - UFRPE
Orientador

Prof. Dr. Antonio Carlos Silva Costa - UFAL
Membro externo

Prof. Dr.^a Lucia Maria Góes Moutinho - UFRPE
Membro interno

Prof. Dr. José de Lima Albuquerque - UFRPE
Membro interno

Aos meus pais, Wilson e Erivânia, pela vida cheia
de amor e ensinamentos.
Ao meu irmão Felipe.
Ao meu esposo Talles, pela paciência e incentivo
nos momentos difíceis.
Ao presente divino que carrego dentro de mim,
pelo qual sinto um amor incondicional.

AGRADECIMENTOS

A Deus, presente em todos os momentos da minha vida, hoje e sempre.

Ao Professor Rodolfo Araujo de Moraes Filho, pela orientação, paciência e compreensão.

Aos Professores do PADR, pelas valiosas contribuições e apoio durante o curso.

Aos meus amigos do Programa de Pós-graduação em Administração e Desenvolvimento Rural, pela amizade, carinho, apoio e incentivo durante todo o curso.

Aos funcionários do PADR, que com carinho e cordialidade sempre se mostraram dispostos a ajudar.

Ao Instituto Federal de Alagoas - Campus Satuba, pelo apoio e incentivo.

Ao Professor Antônio Carlos pelo apoio.

Ao Professor Cícero Péricles pela valiosa contribuição.

Aos que fazem a Cooperativa Pindorama. Agradecimento especial a Daniel, Alvacy e sua equipe, pela disposição em ajudar.

Ao sistema OCB/SESCOOP- AL por todo apoio, incentivo e confiança.

Aos amigos e familiares que souberam entender minha ausência durante o curso.

A todos que direta ou indiretamente deram sua contribuição para a conclusão deste trabalho.

***“Nunca ande pelo caminho traçado, pois
ele conduz somente até onde os outros foram”.***
Alexandre Graham Bell

RESUMO

As cooperativas apresentam um papel de grande relevância na economia brasileira, devido aos empregos gerados e ao alinhamento do desenvolvimento econômico e social, principalmente nas pequenas propriedades rurais. As cooperativas agropecuárias atuam no fomento e na comercialização dos produtos agrícolas, inclusive implantando novos cultivos e agregando valor aos produtos por meio de complexos agroindustriais. O crescimento dessas organizações exige cada vez mais a profissionalização do setor e criação de estratégias voltadas para o posicionamento. Diante dessa realidade, esta pesquisa estudou o mercado de sucos da Cooperativa de Colonização Agroindustrial Pindorama, a maior cooperativa do estado de Alagoas, com o objetivo de analisar a estratégia de competitividade da sua indústria de sucos. O estudo foi baseado na estrutura das cinco forças competitivas do mercado, baseado em Porter. A análise qualitativa dos dados revelou os principais posicionamentos da Pindorama frente a cada uma dessas forças, ressaltando a necessidade da Cooperativa em adotar uma postura estratégica que lhe permita um melhor posicionamento diante desse conjunto de forças competitivas, visando a uma antecipação das mudanças impostas pelo mercado. Verificou-se a falta de uma maior utilização de pesquisas de mercado, o que proporcionaria à Pindorama um melhor equilíbrio competitivo. Verificou-se no entanto que ela consegue, além de desempenhar relativa eficiência dentro dos mercados, não perder de vista, a sua missão constitutiva enquanto cooperativa: a de propiciar aos seus cooperados uma melhor condição de vida. A conclusão a que se pôde chegar foi a de que a organização Pindorama da forma como se desempenha economicamente e integra seus cooperados pode vir a se constituir, dentro dos limites impostos por uma pesquisa empírica como a que se procedeu, em um modelo de gestão aplicável à administração de cooperativas. Pelo menos nas organizações cooperativas do Nordeste do País.

Palavras-Chave: **Cooperativismo, Estratégia, Posicionamento.**

ABSTRACT

The cooperatives show a great relevance position in Brazilian economy, due to job places generated and due to a social and economic developing alignment, mainly in the small rural properties. The farming cooperatives work on the foment and the commercialization of farming products, moreover installing new cultivations and aggregating value to the products via agroindustry complexes. The growing of these organizations demand more often a professionalization of the sector and a creation of the strategies heading to the positioning. Facing this reality, this research has studied the market of COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROINDUSTRIAL PINDORAMA (Cooperative of Colonization Agro Industrial Pindorama), the biggest cooperative in the state of Alagoas, with the objective of analyzing the strategy of competitiveness of juice industry. The studies were based in the structure of the five competitive forces in the market, based in Porter. The qualitative analysis of the data revealed the main positioning of Pindorama heading each one of the forces highlighting the necessity of the Cooperative in adopting an strategic posture which permit a better positioning facing this group of competitive forces, aiming an anticipation of market changing. It was verified a lack of great utilization of market research, which could provide to Pindorama a better competitive equilibrium. It was verified however that it can, moreover it makes with relative efficiency inside the markets, not losing sight of its constitutive mission while cooperative: to propitiate to its cooperates a better condition of life. The conclusion it gets was that the Pindorama organization the way it economically works and compose its cooperates can constitute itself, inside the limits imposed to a empiric research like the one which preceded, in a model of management applicable to the cooperatives administration. At least in the cooperative organizations in the northeast of Brazil.

Keywords: Cooperation, Strategy, Positioning

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Estrutura Organizacional básica de uma cooperativa.....	35
Figura 2 – Estrutura das Cinco forças.....	45
Figura 3 – Estratégias genéricas.....	47
Figura 4- Análise SWOT	53
Figura 5- Modelo de Análise baseada nas cinco forças	54
Figura 6- Modelo de Gestão das Cooperativas e seus Componentes	82
Quadro 1- Classificação das faixas de renda	28
Quadro 2- Diferenças entre Sociedade cooperativa e sociedade mercantil	37
Quadro 3- Preços no atacado	63
Quadro 4- Gestão Estratégica da Pindorama	71
Quadro 5- Cinco forças que afetam o mercado da Pindorama.....	72
Quadro 6- Análise de SWOT da Pindorama.....	73
Gráfico 1 – Cooperativas por região	21
Gráfico 2 – Consumo de bebidas não-alcoólicas variação 2007-2008	25
Gráfico 3 – Mercado de sucos da Cooperativa Pindorama.....	29
Tabela 1 – Brasil Número de cooperativas por ramos	20

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABIR- Associação Brasileira das Indústrias Refrigerantes de Bebidas não-Alcólicas.

ACI – Aliança Cooperativista Internacional

AGE- Assembléia Geral Extraordinária

AGO- Assembléia Geral Ordinária

CAI- Complexos Agroindustriais

CEAGESP - Companhia de entrepostos e armazéns gerais de São Paulo

CETRUP – Centro de Treinamento Rural da Pindorama

CPR- Companhia Progresso Rural

FATES – Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social.

INIC – Instituto Nacional de Imigração e Colonização

IPEA- Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

PIB - Produto Interno Bruto

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor

SEFAZ/AL- Secretaria da Fazenda do Estado Alagoas

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras

UN- Unidade de Negócio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Quadro Institucional da pesquisa: Caso da Cooperativa Pindorama	13
1.2 Caracterização do Universo objeto de estudo: Cooperativa Pindorama	13
1.3 Delimitação do campo de investigação da pesquisa	15
1.4 Escolha da atividade econômica a ser estudada	18
1.5 Problema de Pesquisa	19
1.6 Objetivos do Estudo	19
1.6.1 Geral	19
1.6.2 Específico	19
1.7 Justificativa	19
1.8 Hipótese	22
2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE SUCOS NO BRASIL	23
2.1 Consumo de Sucos	24
2.2 Potencialidades e tendências de mercado	27
2.3 O mercado de sucos da Cooperativa Pindorama	28
3 QUADRO TEÓRICO	30
3.1 Cooperativismo e suas origens	31
3.1.1 Cooperativismo no Mundo	31
3.1.2 Cooperativismo do Brasil	32
3.1.3 Cooperativismo em Alagoas	32
3.1.4 Cooperativismo: Princípios e Doutrinas	33
3.1.5 Estrutura Organizacional das Cooperativas	34
3.2 Conceito de Estratégia	38
3.2.1 Escolas do pensamento estratégico	40
3.2.2 Escola do posicionamento	42
3.3 Estratégia Competitiva	43
3.4 Vantagem competitiva	44
3.5 Posicionamento estratégico	49
3.6 Gestão estratégica nas cooperativas	53
3.7 Modelo de Análise	54
4 METODOLOGIA	57
4.1 Delineamento da Pesquisa	57
4.2 Método de análise	57
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES	59
5.1 Posicionamento competitivo da Cooperativa Pindorama	59
5.1.1 Quanto aos novos entrantes	59
5.1.2 Quanto aos fornecedores	61
5.1.3 Quanto aos compradores	64
5.1.4 Quanto aos substitutos	66
5.1.5 Quanto aos concorrentes	67
5.2 Estratégia de penetração da indústria de sucos Pindorama	69
5.3 Gestão Estratégica da Pindorama (visão de síntese)	71
5.3.1 Síntese da posição das cinco forças que afetam o desempenho da Pindorama	71
6 CONCLUSÕES	76
7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES	82
8 REFERÊNCIAS	84
APÊNDICES	88
ANEXOS	97

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização da economia e dos mercados, o uso de estratégias passou a ser cada vez mais valorizado no que diz respeito aos padrões de gerência administrativa das organizações.

As mudanças no cenário econômico nacional e internacional com a abertura dos mercados trouxeram grandes desafios, forçando as empresas a adaptarem-se à nova realidade. Torna-se então necessário um enfoque estratégico que possibilite para a firma a obtenção de um diferencial competitivo, visando adequar a empresa às exigências do mercado e ao mesmo tempo aumentar sua produtividade. No tocante ao posicionamento a ser adotado, a organização deve munir-se de informações sobre o mercado, buscando conhecer as variáveis impactantes em seu negócio.

Nesse contexto de mudanças e adaptação se inserem as atuais estratégias das grandes cooperativas agropecuárias que atuam no mercado nacional, as quais, a partir da adoção de estratégias de crescimento, têm conseguido se posicionar de maneira consistente nos mercados.

Para Panzutti (2006), na agricultura, as transformações ocorreram com a desestruturação do complexo rural e a estruturação do complexo agroindustrial. Essas mudanças se concretizaram, de um lado, com o advento da mecanização de todo o processo produtivo, do plantio à comercialização e, de outro lado, na utilização de insumos modernos, visando aumentar a produção e a produtividade.

O autor afirma que foi a partir da consolidação do setor industrial que se iniciou o processo de modernização da agricultura. Para ele, esse processo não alterou somente a estrutura econômica agrícola, mas também e principalmente as relações sociais e econômicas na agricultura.

As transformações no meio rural afetam todos os segmentos da agricultura, dentre eles, as empresas cooperativas, que tiveram que se ajustar à nova dinâmica. Desta forma, o conjunto dos Complexos Agroindustriais (CAI) interage com as cooperativas agrícolas oportunizando um novo padrão de desenvolvimento para essas formas de organização.

Panzutti (2006, p. 10) defende que

O processo de desenvolvimento das cooperativas e sua transformação em agroindústrias processadoras, a partir de estratégias diferenciadas, deram-se num contexto de transformação do conjunto agro brasileiro, no período pós-guerra, e mais recentemente com as mudanças no mercado em geral, devido à globalização, abertura econômica e integrações regionais.

Essas interpretações, assim, ajudam a compreender as transformações que estão ocorrendo no sistema cooperativista agrícola.

Alguns autores encontram na noção CAI as explicações para o processo de desenvolvimento na agricultura. Para Guimarães (1979 apud Panzutti 2006, p.06)

O processo de crescimento da produção agrícola se deve em grande parte ao desenvolvimento dos conhecimentos tecnológicos, desde a utilização de terras antes inférteis para a agricultura até a aplicação de conhecimentos genéticos para obtenção de sementes mais resistentes às pragas, para garantir um maior rendimento por área plantada. Esse desenvolvimento alijou da agricultura as antigas características artesanais, dando lugar a uma fase mais moderna, cuja origem está na industrialização.

A agricultura nacional está em um processo de constante evolução, percebendo-se nele um movimento de industrialização. Nessa fase, exige-se inovações tecnológicas complexas e a adoção e implantação de maquinários modernos. Nesse contexto, percebe-se que a agricultura passa a depender ainda mais da indústria e dos benefícios que esse segmento pode oferecer.

O ambiente competitivo dos negócios conduz as cooperativas a um momento de reflexão: é fundamental que sua organização se modernize e sua gestão se profissionalize para poder entender os novos desafios que deverão enfrentar para sobreviver em um ambiente globalizado de alta competição.

Toda organização seja ela mercantil ou cooperativa deve se estruturar seguindo uma estratégia específica e definindo seu posicionamento estratégico. A organização deve se esforçar para tornar realidade as metas pactuadas implícita ou explicitamente no processo de planejamento.

No que tange às organizações cooperativas, é apresentado o duplo desafio de encontrar as melhores práticas administrativas que as auxiliem a se tornarem mais competitivas e permanentes nos mercados, alinhando seu desempenho à necessidade em atender aos princípios cooperativistas.

Com efeito, as cooperativas vivem em constante conflito entre a necessidade de respeitar os princípios cooperativistas não descuidando, entretanto das regras impostas pela competição nos mercados.

Assim, estimular a cultura da competitividade nas sociedades com fins sociais representa o maior desafio ao modelo de gestão cooperativista.

Nesse sentido o presente estudo busca analisar como uma cooperativa pode determinar sua vantagem competitiva conciliando os objetivos empresariais sem se desvirtuar dos princípios cooperativistas, de modo a dar os subsídios necessários para que esta atenda aos interesses comuns dos cooperados e da sociedade.

1.1 Quadro institucional da pesquisa: Caso da Cooperativa Pindorama

O presente estudo visa analisar o modelo de gestão administrativa da Cooperativa de Colonização Agroindustrial Pindorama, tida como a maior do nordeste no ramo, que abriga em seu quadro associativo, trabalhadores rurais originários de um projeto de colonização agrícola.

Com esse estudo de caso objetiva-se contribuir para a discussão da problemática da eficácia da gestão cooperativista no setor agroindustrial ao analisar alguns aspectos do posicionamento estratégico da maior cooperativa agroindustrial fundada em bases essencialmente sociais do Estado de Alagoas.

A cooperativa analisada se modificou para fazer frente às transformações do mercado e o fez com o objetivo de sobreviver face à concorrência. Assim, este estudo tenta contribuir para um melhor entendimento das estratégias utilizadas por essa indústria no mercado Alagoano, bem como evidenciar a importância do posicionamento estratégico de organizações, e em especial, de cooperativas.

1.2 Caracterização do universo objeto de estudo: Cooperativa Pindorama

A Cooperativa de Colonização Pindorama, caso escolhido para estudo, é uma experiência agro-industrial, com uma área de 33 mil hectares de terra, localizada ao sul do estado de Alagoas.

A colonização de Pindorama foi iniciada em 1954, pela Companhia Progresso Rural (CPR), uma empresa particular credenciada e encarregada pelo Instituto Nacional de Imigração e Colonização (INIC), órgão governamental com o objetivo de fundar e desenvolver colônias agrícolas em diversas partes do Brasil.

Pindorama foi criada em 1956, por uma iniciativa do suíço René Bertholet (1907-1969), técnico agrícola diretor da CPR, que vivia no Brasil desde 1949 e que se demitiu com o

objetivo de organizar os colonos da referida cooperativa. Em 1959, a cooperativa passou a ser Cooperativa Agrícola e de Colonização Ltda.

Segundo (ALMEIDA, 2006) a criação de Pindorama foi beneficiada em diversos momentos históricos por financiamentos do governo e por recursos humanos e financeiros da Suíça, Alemanha, Estados Unidos e Holanda. Esses recursos foram fundamentais para garantir a infra-estrutura e a viabilidade econômica da cooperativa.

Para Carvalho (2005, p.10),

O nascimento da colônia Pindorama pode ser explicado, originalmente, pela combinação, por um lado da política pública federal, centrada na época na estratégia de colonização de terras devolutas como forma de enfrentar o problema agrário, detectado desde o século anterior, e, por outro lado, da existência de terras abandonadas, ou de baixo preço, em Alagoas, fato excepcional na unidade de federação encravada na parte mais antiga da colonização brasileira, com segundo maior nível de densidade demográfica do país (depois do RJ, na época capital do Brasil).

A Cooperativa, na sua origem, foi considerada como o “paraíso dos pobres”, e isso se deve a alguns benefícios que os agricultores passaram a ter com a constituição do empreendimento. O colono recebia além de uma casa para morar, um lote residencial com 4.500 m², um lote agrícola, cuja área variava de 20 a 30 hectares com 100 mil pés de coqueiros, um hectare de araruta, mandioca, batata doce e feijão. Entre outras plantações, um depósito para colheitas, um estábulo, carroças, alguns animais, adubo, sementes e alguns equipamentos agrícolas. Além disso, havia uma assistência financeira destinada à subsistência e à agricultura.

A característica fundiária mais importante da experiência Pindorama é, sem dúvida, o predomínio da pequena parcela, os lotes entre 5 e 30 hectares. “*No Nordeste, Pindorama tem um sistema único de divisão de terras*”, afirmava o geógrafo alemão Keith Muller. A vista panorâmica do mapa agrário da área de Pindorama nos revela um mosaico de 1.450 pequenas peças encaixadas segundo um recorte geométrico. (CARVALHO, 2005, p.22).

A cooperativa é dividida em lotes, que formam 20 micro regiões, conhecidas como aldeias.

A educação e capacitação sempre foi uma preocupação. A capacitação profissional dos cooperados da comunidade e dos familiares dos associados é de responsabilidade do Centro de Treinamento Rural da Pindorama (CETRUP), custeado até 1974 pela Fundação Alemã Friedrich Ebert Stiftung. Após 1974, a manutenção tanto do CETRUP quanto das escolas nas aldeias passou a ser responsabilidade da Cooperativa. A cooperativa oferece treinamento em diversas áreas, sua oferta atende às necessidades dos cooperados e colaboradores.

Pindorama recentemente começou a construir um novo cenário para os produtores com um novo modelo de organização. A cooperativa possui atualmente 1.168 cooperados, pequenos produtores, que são os fornecedores de matéria-prima os quais cultivam 1.386 lotes gerando cerca de 1.800 empregos diretos no campo e 300 na indústria. A cooperativa ainda gera ocupação diária para 12 mil pessoas.

Tem como missão “promover o bem-estar dos associados e acompanhar sua inserção sócio-econômica, em harmonia com a comunidade” e visa “estar entre as melhores cooperativas agroindustriais do Brasil em 2012, sendo um referencial em distribuição de rendas.”

A primeira fábrica implantada em Pindorama foi de sucos naturais, no ano de 1958 e o principal produto era o maracujá. Nesse período funcionava na cooperativa uma fábrica de beneficiamento de arroz, uma serraria, cerâmica, oficina mecânica e fábrica de rações, no entanto, durante mais de duas décadas, a fábrica de sucos foi responsável por mais de 90% da renda obtida pelo setor industrial da cooperativa. (CARVALHO, 2005. p.30)

Dentre as atividades econômicas desenvolvidas por Pindorama estão a agricultura (com ênfase na cana-de-açúcar), fruticultura, pecuária (bovina de leite e corte) e indústria de sucos. A cooperativa possui assim um mix de produtos que vai de suco concentrado a álcool combustível.

Possui ainda uma fábrica de derivados de coco, onde é produzido o leite de coco e o coco ralado com matéria-prima própria, o que facilita o controle de qualidade, sendo produzidos aproximadamente 1.000 litros de leite de coco e 1.000 kg de coco ralado por dia. O leite de coco é apresentado em embalagens de 500 ml e 200 ml e o coco ralado em sachês de 50 g e 100g. A fábrica de beneficiamento de leite, produzindo leite tipo “C”, manteiga (embalagem de 250g) e doce de leite.

Na moderna fábrica de sucos, são produzidos sucos concentrados de maracujá, manga, acerola, caju, abacaxi, goiaba e uva, com uma produção média de 1.500 caixas de sucos de frutas/dia. A matéria-prima dos sucos de maracujá, abacaxi e acerola é 100% produzida pelos cooperados.

Pindorama diversificou a linha de sucos, para sucos prontos em embalagens Tetras Pack de 1 litro e 200 ml. A embalagem de 1 litro por questões técnicas foi retirada do mercado. O envase desse produto é terceirizado, sendo oferecido ao mercado nos sabores goiaba, uva e maracujá. A cooperativa conta ainda para a fabricação de sucos com o açúcar produzido em sua própria Usina.

Todo o trabalho de controle de qualidade começa no campo, onde os cooperados recebem assistência técnica, segundo os diretores, com um reduzido uso de produtos químicos.

A maioria dos colonos trabalha em regime de agricultura familiar, o que permite a produção de frutas em sistema similar a agricultura orgânica.

As demais frutas, oriundas de outros estados, também recebem atenção especial, são avaliadas nos laboratórios da cooperativa e devem atender ao rigoroso controle de qualidade, a exemplo do caju, que é importado do Rio Grande do Norte; a uva, do Rio Grande do Sul e a manga que é originária de Petrolina e Alagoas.

Em 2003, para alavancar ainda mais os negócios, foi inaugurada a Usina de açúcar, implantada com recursos próprios da Cooperativa. Na sua destilaria são processadas cerca de 830.000 toneladas de cana produzindo uma média de 817.000 sacas de açúcar/ano e 44 milhões de litros de álcool. Dessa forma, a usina ainda mais a área de atuação da cooperativa.

Ainda na estratégia de diversificação e otimização do uso de matérias-primas, a cooperativa lançará dentro em breve novos produtos: a farinha e a geléia de maracujá produzidos a partir da casca do maracujá que era utilizada apenas como alimento para o gado; a barra de cereais; balas mastigáveis e sucos em pó.

Em paralelo às atividades empresariais, a cooperativa desenvolve junto aos familiares dos cooperados alguns projetos sociais que resultam no aumento do mix de produtos ofertados, a exemplo dos projetos “Papelaço”, que compreendendo a produção de artesanato através do bagaço da cana de onde são feitas as mais variadas bijuterias, caixas e pastas para eventos; o projeto de produção do doce de leite e frutas; o projeto do vinagre; o projeto “Alinhavo” de corte e costura, onde se confeccionam roupas, artesanato e objetos de decoração e o projeto de produção de produtos de limpeza, que deriva a produção de detergente, desinfetante e água sanitária.

Quanto à fábrica de suco, seus produtos são comercializados em diversos estados brasileiros, dentre os quais, Bahia, Espírito Santo, Pernambuco, Rio de Janeiro e São Paulo.

1.3 Delimitação do campo de investigação da pesquisa

A Cooperativa de Colonização Pindorama como visto, trata-se de uma organização social sob forma de associação cooperativa que explora inúmeras atividades econômicas organizadas em unidades de negócio (UN) mais ou menos independentes a saber (usina de

cana-de-açúcar, fábrica de derivados de cocos, fábrica de sucos concentrados e, fábrica de derivados de leite), e que desenvolve, em paralelo, inúmeros projetos junto aos familiares dos cooperados, os quais poderiam ser classificados como de integração social, visando a melhoria do nível de bem-estar social dos familiares dos cooperados.

A despeito de todas essas atividades de inspiração econômica, sabe-se que a organização desempenha ainda importante papel a nível educacional com treinamentos constantes de seus associados e educação formal de suas crianças.

Tem-se assim claramente destacadas duas dimensões observáveis passíveis de serem estudadas: a social e a econômica.

Na dimensão social, serão objeto de estudo, todas as atividades sociais desenvolvidas na cooperativa como forma de testar a hipótese do cumprimento ao atendimento dos princípios sociais cooperativistas.

Assim, será alvo de investigação o alcance de todas essas atividades, bem como a percepção do cooperado quanto a sua inserção social no conjunto do empreendimento.

Na dimensão econômica, tendo em vista os diversos ramos industriais em que a cooperativa atua (Usina de açúcar, Fábrica de derivados de coco, Fábrica de derivados de leite e Fábrica de Sucos Concentrados). É intenção do pesquisador com o fim de poder aprofundar e uniformizar o estudo, de concentrar-se em apenas um tipo de indústria ou ramo industrial que será escolhido a partir de critérios objetivos.

Essa postura se justifica por duas razões que se combinam. A primeira delas é considerar a “postura estratégica” como uma variável dependente do tipo de atividade econômica desenvolvida, uma vez que, independentemente da capacidade administrativa de tomar decisões, as indústrias encontram oportunidades e condições diferentes de implementar estratégias, em função do ramo industrial em que atuam dependendo do setor de atividades.

Assim, as estratégias e tecnologias a serem consideradas no setor industrial da fabricação de açúcar e álcool com certeza são diferentes das decisões estratégicas e oportunidades de aquisição tecnológica no setor de fabricação de derivados de leite, e por sua vez, diferentes das estratégias a serem adotadas na aquisição de tecnologia ou na escolha de fornecedores para uma fábrica de sucos.

Dessa forma, se essas diferenças (quanto ao ramo industrial) não forem consideradas, a medição da capacidade de implementar estratégias por parte de um dado grupo gestor poderá ser invalidada. Logo, para assegurar à pesquisa uma maior consistência quanto às observações de campo, convém não confundir os ramos industriais e escolher um entre eles, como objeto

de investigação. Atente-se para o fato de que aqui a categoria de análise é o estudo da capacidade gerencial em implementar estratégias mercadológicas com o fito de posicionar a indústria de forma competitiva face aos seus concorrentes.

Assim procedendo, tem-se a consciência do fato de que a consistência externa da pesquisa é enfraquecida na medida em que se isola uma atividade para fins de investigação, do conjunto de atividades desenvolvidas pela cooperativa vista como um todo.

Mas, tem-se também a consciência do risco de não se chegar a nenhum resultado prático caso as estratégias do grupo gestor fossem estudadas não se levando em conta as diferenças características de cada ramo industrial.

A segunda razão evocada para explicar essa postura metodológica diz respeito ao limitado tempo disponível para a pesquisa que inviabilizaria o cronograma de atividades caso o pesquisador fosse tentado a ampliar o seu campo de investigação dentro de uma empresa tipo “holding” que atua em múltiplas frentes de negócios.

Outra razão associada a esta última, que também pode servir como reforço para justificar a opção adotada, são os recursos financeiros disponíveis que sempre têm que ser levados em conta quando escolhas têm que ser efetuadas para o desenvolvimento de atividades e projetos.

1.4 Escolha da atividade econômica a ser estudada

A definição do ramo industrial a ser estudado não deve ser, por seu turno, arbitrária. Sua escolha deve responder aos seguintes critérios.

- não estar atrelada à cultura de “plantation” (monocultura);
- facultar a diversificação da produção (agrícola ou pecuária);
- ser significativa relevante em função de sua participação na geração de empregos na indústria e no campo.

A partir desses critérios não se poderia reter a indústria de sucos e a indústria de derivados de leite no contexto das atividades desenvolvidas pela cooperativa.

A indústria de sucos foi a escolhida por sua característica de possuir uma tecnologia em constante modernização (novas embalagens, novos processos de produção) e poder integrar um maior número de agricultores familiares (mais que o setor leiteiro que envolve no

campo uma única atividade – a de extração do leite) gerando assim, grande número de empregos diretos e indiretos para a região.

1.5 Problema de pesquisa

Em decorrência das modificações recentes na economia, as cooperativas agroindustriais devem se profissionalizar para estar em condições de se adequarem às mudanças de acordo com os novos padrões de eficiência e concorrência dos mercados globais. A medição da capacidade da cooperativa Pindorama (maior cooperativa em Alagoas) em conceber e implementar efetivamente estratégias de mercado é o problema de pesquisa.

1.6 Objetivos do Estudo

1.6.1 Geral

Analisar a estratégia de competitividade da indústria de sucos da Cooperativa Agroindustrial Pindorama.

1.6.2 Específicos

- a) Analisar a comercialização de sucos da cooperativa.
- b) Determinar os fatores de competição mercadológica dos sucos.
- c) Identificar a vulnerabilidade e potencialidade na comercialização dos produtos diante dos grandes compradores.

1.7 Justificativa

De uma maneira geral no setor agropecuário observou-se no Brasil um revigoreamento de práticas econômicas calcadas no associativismo, fator este verificado principalmente na última década (CABRAL, 2003).

O movimento cooperativista no setor agrícola não é recente, na verdade, ele ganhou expressivo contorno no final da década de 50, quando se verificou uma transformação na produção agrícola brasileira. Nesse período, ocorreu a estruturação do complexo-

agroindustrial com a utilização de mecanização em todo processo produtivo, desde o plantio até a comercialização.

O cooperativismo consolidou-se ao longo do século XX como sistema de organização da produção efetivamente democrática, consequência natural do fato de os titulares do capital serem ao mesmo tempo, os titulares do trabalho e os beneficiários dos resultados. Essa faixa de mercado ganha contornos mais nítidos nos países emergentes, em sua busca por melhores condições de vida para suas populações, mas também atraente para as sociedades já desenvolvidas.

As cooperativas agropecuárias estão ocupando lugar de destaque no ranking do agronegócio nacional. Segundo dados da Organização das Cooperativas do Brasil – OCB, as cooperativas agropecuárias representam 38,4% do Produto Interno Bruto (PIB) agropecuário gerando mais de 134.000 empregos diretos e representou, em 2008, 47,5% do PIB do cooperativismo nacional cujos ramos podem ser apresentados através dos seguintes números (tabela 1).

Tabela1: Brasil - Números do Cooperativismo por Ramos

Ramo de atividade	cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.611	968.767	134.579
Consumo	138	2.316.036	8.813
Crédito	1.113	3.215.866	38.796
Educacional	327	57.331	2.980
Especial	15	531	10
Habitacional	340	78.983	1.354
Infra-estrutura	148	623.431	5.664
Mineral	53	19.975	105
Produção	215	11.931	2.442
Saúde	894	215.755	47.132
Trabalho	1.746	287.241	4.997
Transporte	1.060	90.744	7.640
Turismo e Lazer	22	1.116	44
TOTAIS	7.682	7.887.707	254.556

Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008; Elaboração: Gemerc/OCB

As exportações das cooperativas do ramo agroindustrial em 2008 giraram em torno de US\$ 4 bilhões, um crescimento de 21,49% em relação ao ano anterior.

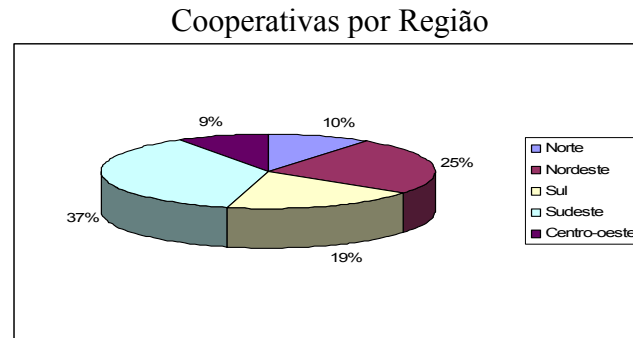


Gráfico 1: Cooperativas por Região
 Fonte: Unidades Estaduais e OCB; Base: Dez/2008.

O maior número de cooperativas está localizado na região sudeste do país, mas o nordeste vem se destacando com um número de 1.925 cooperativas, gerando cerca de 17.752 empregos diretos.

Tão representativo, entretanto, quanto os dados apresentados, são os problemas enfrentados por todo sistema cooperativista para se manter no ambiente competitivo e manter-se fiel aos seus princípios doutrinários.

Entre esses princípios, está o processo de gestão democrática. Enquanto nas organizações mercantis, os votos são proporcionais às quantidades de ações dos sócios, numa cooperativa, cada associado, independentemente do número quotas-partes que possua, tem direito a apenas um voto. É desta diferenciação que decorre diversas implicações para o processo de gestão em cooperativas principalmente na relação cooperativa-cooperado.

As cooperativas são, em sua essência, organizações de pessoas e não de capital, e existem efetivamente para prestar serviços aos cooperados. Deste modo, a implantação indiscriminada de técnicas de administração sem as necessárias adaptações pode gerar graves problemas.

O cooperado não pode ser considerado como fornecedor e muito menos empregado, ele é um associado, isto nunca pode deixar de ser um parâmetro para a tomada de decisão.

Cooperativismo, além de um simples processo organizacional, é uma filosofia de vida baseada na solidariedade entre as pessoas, apesar de se esperar por resultados econômicos que proporcionem melhores condições de vida às pessoas que as tiverem operando.

Não há como não considerar que o cooperativismo é uma resposta socioeconômica, para um problema socioeconômico, o qual se evidenciou, originalmente, em contraponto ao desemprego decorrente da Revolução Industrial (RICCIARDI, 2000).

Nesse cenário, o crescente desenvolvimento tecnológico exige das empresas cooperativas a preparação do insumo intelectual humano para a aceleração do processo de mudanças – condições básicas para permanecer no mercado. Quando se fala do insumo intelectual, refere-se à ampliação dos conhecimentos, habilidades e atitudes profissionais de dirigentes, associados, gerentes e colaboradores em geral para uma visão de futuro e adoção de uma postura adequada diante da organização da qual os cooperados são os legítimos donos.

Esse mercado necessita de profissionalização o que pode aumentar efetivamente as possibilidades de resultados dos associados, além do aumento do poder de barganha, compra e venda de mercadorias e utilização de recursos.

Assim, para sobreviver e manter-se competitiva, resta às cooperativas agroindustriais otimizar seus processos produtivos, a fim de aumentar a eficiência e definir sua posição no mercado, tornando-se, desta forma, tornar-se mais competitiva sem se desvirtuar dos princípios cooperativistas.

No entanto, para definir seu posicionamento estratégico, as cooperativas precisam conhecer as diferentes variáveis do mercado.

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa às diferentes demandas do seu meio ambiente.

1.8 Hipótese de trabalho

As cooperativas necessitam buscar o profissionalismo, abandonando o amadorismo e a falta de preocupação efetiva com as estratégias conjuntas de mercado.

Apesar de se poder encontrar em suas gestões, processos formais de planejamento, o não alinhamento das metas e dos processos internos com as estratégias empresariais definidas, compromete o desenvolvimento da organização, impossibilitando sua ascensão a maior participação nos mercados.

2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DO MERCADO DE SUCOS NO BRASIL

Para atender às modificações de hábitos alimentares, a indústria brasileira de bebidas está alterando as formas de atuação no mercado e seguindo uma tendência mundial: a de produtos mais saudáveis, saborosos e que ainda possam proporcionar benefícios à saúde.

Diante dessas mudanças, surgem a cada momento novas empresas ou outras já tradicionais - como é o caso da multinacional Coca-cola que adquiriu a líder mundial de sucos prontos para beber então “SUCO MAIS”, hoje Minute Maid Mais, em 2006, por 110 milhões de reais e a mexicana Del Valle em 2007, que ingressaram no mercado de bebidas prontas para beber, nas quais se incluem sucos de frutas, refrescos e água mineral. A Coca-Cola investiu R\$ 32 milhões em 2006 para ampliar a capacidade de produção da fábrica em 43% - de 70 milhões para 100 milhões de litros por ano.

Apesar dessas mudanças, o refrigerante ainda mantém destaque em participação de mercado, mas devido aos novos hábitos, aos poucos, os consumidores passam a substituir o refrigerante por sucos.

O mercado de bebidas no Brasil movimentava 14 bilhões de litros ao ano, com crescimento médio de 15%, deste total, 3 bilhões são de sucos.

Aposta-se numa mudança de hábitos do brasileiro, que está começando a substituir o refrigerante por sucos. E também na ocupação de parte do mercado que hoje pertence aos sucos em pó. O consumo de sucos prontos é de 300 milhões de litros anuais, o de sucos em pó, 2,2 bilhões de litros e o de refrigerantes soma 12 bilhões de litros por ano. Ou seja, de fato há muito espaço para ocupar desses concorrentes. Afinal, o brasileiro consome em média apenas 1,5 litros de suco por ano, muito menos que os 3,6 litros na Argentina e 25 litros nos Estados Unidos. (SOUZA, 2004)

A região nordestina brasileira destaca-se como grande produtora de frutas tropicais, o que é favorecido pelas condições climáticas. Essas frutas são utilizadas como matéria prima para produção de sucos, polpas e demais derivados.

O segmento de sucos é dividido da seguinte forma:

Sucos: contém 100% da fruta pura sem adição de integrantes exceto minerais e vitaminas. Inclui produtos de concentrados/polpas e não concentrados, gelados em temperatura ambiente.

Néctares: polpas ou sucos diluídos, nos quais adoçantes e outros ingredientes como vitaminas podem ser adicionados. O volume de frutas deve exceder 25 % do volume total.

Inclui produtos de proveniência concentrada e não concentrada, gelados ou em temperatura ambiente.

Refrescos: produto não gaseificado, pronto para beber podendo conter sabores de frutas ou outros, com conteúdo de suco entre 0-25%. Sabores e corantes podem ser adicionados. Exclui produtos a base de chá, isotônicos e energéticos. Esta categoria se divide em quatro segmentos:

- Bebidas a base de soja: produtos com conteúdo no qual a base de soja foi adicionada.
- Refrescos com sabores de frutas: Com sabor ou aromatizante de frutas.
- Guaraná natural: Refresco com sabor de guaraná.
- Água saborizada: água engarrafada saborizada pela adição de sucos, essências e substâncias aromatizantes, podendo conter agentes adoçantes. Água aromatizada sem gás está inclusa nessa categoria.

Sucos concentrados: Produtos para preparado, comercializado de forma concentrado para consumo domiciliar. Nessa categoria incluem-se produtos a base de frutas, sem base de frutas e saborizados.

Sucos em pó: produtos para preparo em pó.

2.1 Consumo de sucos

Apesar do alto consumo de refrigerantes, pode-se verificar através do gráfico abaixo o considerável crescimento no consumo de bebidas prontas para beber, representando um crescimento de 10.6%, se comparado ao ano anterior.

É notável a diminuição do consumo de bebidas para preparo, como é o caso dos sucos concentrados, que tiveram um recuo de 2,3%.

Consumo de bebidas não-alcoólicas variação 2007-2008

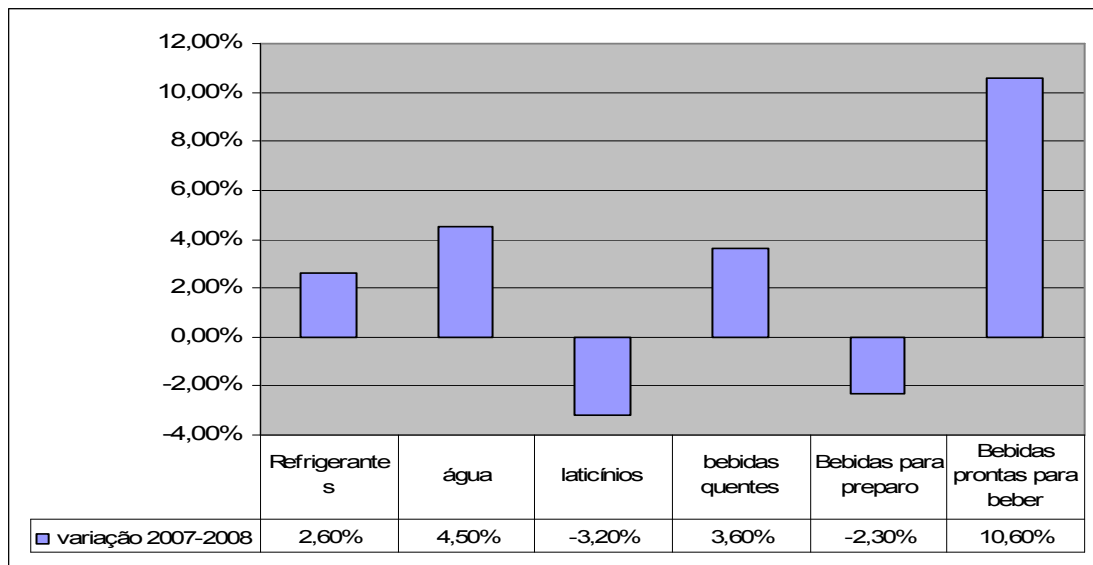


Gráfico 2: Consumo de bebidas não-alcoólicas variação 2007-2008

Fonte : ABIR (2009)

Sucos prontos

Nesse segmento estão incluídos os sucos e néctares. O suco pronto é consumido principalmente pelas classes A e B e é a barreira do alto custo por litro que impede uma penetração maior nas outras camadas da sociedade, tradicionais consumidores de sucos concentrados e em pó.

Segundo a ABIR - Associação brasileira das indústrias de refrigerantes e bebidas não alcoólicas (2009), anualmente as empresas de sucos prontos movimentam cerca de 165 milhões de litros no País, o que representa R\$ 450 milhões. O valor está bem abaixo dos mais de R\$ 15 bilhões movimentados pela indústria de refrigerantes.

Ainda de acordo com a ABIR (2009), o consumo per capita de sucos prontos, no Brasil, varia entre 0,6 ml e 0,8 ml, o que é muito baixo comparado a outros países.

Sucos em pó

O mercado de sucos em pó e concentrado cresceu apenas 1,4% e atingiu 248,9 milhões de litros de janeiro a setembro de 2006, segundo a Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas Não-Alcoólicas (Abir).

Sucos a base de soja

O segmento dentro de sucos prontos que mais vem registrando crescimento vertiginoso é o de bebidas à base de soja. Esse mercado cresceu 57% e movimentou R\$ 306 milhões em

2005, com um volume de 92 milhões de litros. No acumulado até setembro de 2006 o crescimento atingiu 37,4%.

A Del Valle entrou nesse nicho de mercado no final de 2004. A Kraft Foods Brasil, que entrou no segmento de sucos prontos com a marca Maguary em 2003, informou que busca a liderança do mercado de sucos prontos. A empresa, que produz sucos concentrados há 50 anos, segmento que lidera com 30% de participação, ocupa a quarta posição no mercado de sucos prontos, com uma fatia de 6%, segundo a ABIR (2009).

Dentre os fatores que causaram mudanças profundas no mercado de bebidas não-alcoólicas nos últimos anos, estão os seguintes:

- O aumento da preocupação do consumidor com questões de saúde - os consumidores passaram a valorizar cada vez mais bebidas mais saudáveis e nutritivas. Um exemplo desse comportamento foi a maior procura por sucos e bebidas a base de soja.
- O aumento do poder aquisitivo dos consumidores que possibilitou acesso a diferentes bebidas;
- Aumento da parcela de mulheres no mercado de trabalho e redução do número de pessoas por domicílio – Com a inserção da mulher no mercado de trabalho diminuiu o tempo disponível para o preparo dos alimentos. Essas alterações abrem espaço para os alimentos mais fáceis de serem preparados.
- O aumento do nível de exigência dos consumidores, motivando a diversificação dos produtos;
- O apelo exercido pelos preços baixos praticados por empresas regionais e novos entrantes sobre a maioria dos consumidores, particularmente, sobre os de menor poder aquisitivo, mesmo em detrimento da qualidade.

Esses fatores foram responsáveis pela turbulência do mercado de bebidas não-alcoólicas, fazendo com que as marcas nacionais e regionais tradicionais saíssem de uma posição confortável de domínio do mercado para competirem de forma vigorosa contra novos entrantes que, nem sempre, competem de forma ética quanto à qualidade e ao preço dos produtos que oferecem.

2.2 Potencialidades e tendências do mercado

A ABIR (2009) descreve algumas tendências e entraves no mercado de sucos nacional.

- O Brasil não possui uma legislação clara de qualificação, por isso, produtos conhecidos como suco não garantem 100% de conteúdo de suco.
- Os consumidores brasileiros não diferenciam entre sucos, néctares e refrescos; conhecem a todos estes produtos como “sucos”.
- O mercado de bebidas a base de soja continuaram a tendência de crescimento, principalmente devido a sua imagem positiva de bebida nutritiva, conquistando volume de néctares e refrescos.
- A tendência de bebidas naturais é uma grande oportunidade para lançar novas inovações de bebidas não-alcoólicas, como opções de adoçantes naturais.
- Sucos para preparo (pó e concentrado) continuam perdendo espaço para sucos néctares, refrescos e bebidas à base de soja.
- Sucos e néctares, focados no público de alta renda, mantiveram o crescimento.
- O aumento do poder de grandes varejistas como Wal- mart, Carrefour permitirá que aumentem a pressão sobre as margens das marcas de bebidas não-alcoólicas.

Além das tendências podemos observar algumas mudanças no perfil do consumidor

O governo criou e implantou diversos programas de transferência de renda e pacotes de estímulo. A classe D manteve sua movimentação para classe C2 e a classe C2 se movimentou para classe C1. Em Abril de 2008, a classe média brasileira formada principalmente pela classe B/C bateu o recorde de participação na população atingindo um patamar de 51,89%, segundo dados do IPEA (2010).

Após esses programas de inclusão, houve diminuição no número de lares sem renda, impactando diretamente em desenvolvimentos de regiões antes marginalizadas. Esse maior orçamento disponível proporcionou mudanças de hábitos do consumo das classes C, D e E. Entenda-se por Classe C1, famílias com renda entre 5 a 10 SM, C2 com renda de 3 a 5 SM e D com renda de 2 a 3 SM.

Classificação das faixas de renda

Alta	A	Mais de 20 SM
	B	Mais de 10 a 20 SM
Média	C1	Mais de 5 a 10 SM
	C2	Mais de 3 a 5 SM
Baixa	D	Mais de 2 a 3 SM
	E	Até 2 SM

Quadro 1: Classificação das faixas de renda

Fonte: Modelo adaptado pela Autora, baseado em dados do IPEA(2010)

O setor alimentício nacional ocupa uma posição de destaque na produção e exportação de produtos como açúcar, café, álcool e sucos de frutas, segundo dados da ABIR. As bebidas prontas para beber tiveram um crescimento de 10,6% de 2007 para 2008. Nessa categoria de bebidas prontas se incluem sucos e néctares, bebidas a base de soja, chás gelados e isotônicos.

A evolução de bebidas não-alcoólicas prontas para beber, em particular os sucos e néctares cresceram 9,8% de 2007 para 2008.

Um dos fatores favoráveis a esse crescimento é a variedade nacional de frutas, possibilitando os mais variados sabores. Esse fator aliado à descobertas de novas tecnologias elevam a produção.

2.3 O mercado de sucos da Cooperativa Pindorama

Pindorama produz diariamente 1.500 caixas de suco de frutas. São produzidos sucos concentrados de maracujá, manga, acerola, caju, abacaxi, goiaba e uva, além dos sucos prontos para beber nos sabores goiaba, uva e maracujá.

A matéria-prima dos sucos de maracujá, abacaxi e acerola é 100% produzida pelos cooperados. As demais são importadas de outros estados.

Com objetivo de ampliar o mercado de abrangência, a indústria pretende lançar o suco de fruta em pó, a bala mastigável de frutas, a geléia da casca do abacaxi, o pó da casca do maracujá, chás e a barra de cereais.

A cooperativa chegou a exportar em julho de 2001 cerca de 20 toneladas de suco concentrado para os Estados Unidos, mas devido ao atentado terrorista em 11 de Setembro de 2001, aumentaram as barreiras americanas à entrada de produtos estrangeiros. O país

interessou-se em importar o suco a granel, mas a Pindorama recuou, por acreditar que esse não é seu foco de atuação, uma vez que buscava o fortalecimento da marca.

Atualmente, Pindorama está presente em todo o país com representantes em todas as regiões, mas, busca intensificar a atuação no mercado alagoano e Nordestino.

O mercado de abrangência dos Sucos Pindorama pode ser visualizado no gráfico abaixo, que mostra a participação dos sucos nos seus principais mercados.

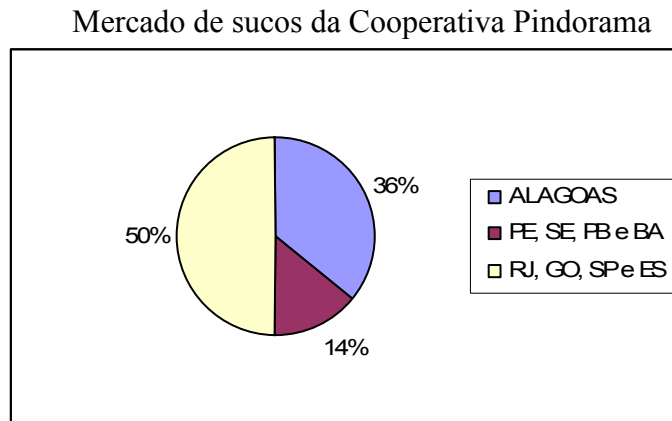


Gráfico 3 : Mercado de Sucos da Cooperativa Pindorama
Fonte: Autora, baseado em dados da pesquisa.

3 QUADRO TEÓRICO

3.1 Cooperativismo e suas origens

O Cooperativismo Moderno surgiu no século XIX, junto com a Revolução Industrial, como forma de amenizar os traumas econômicos e sociais que assolavam a classe de trabalhadores com as mudanças e transformações da época. Surgiu como uma reação defensiva dos trabalhadores contra os preços altos dos bens de primeira necessidade com advento da revolução industrial.

Conforme relata Limberger (1996), as condições de trabalho nas indústrias da Inglaterra naquela época eram precárias, com trabalhadores sendo submetidos a uma jornada de trabalho de até 16 horas e salários miseráveis. Mulheres e crianças também passaram a ingressar no mercado de trabalho em condições ainda piores, além de repressão violenta a manifestações grevistas.

A crise gerando miséria e em decorrência, a necessidade de preservação da própria subsistência, exigia um posicionamento firme e organizado por parte dos trabalhadores. Foi o que tentou concretizar na época um grupo de 28 trabalhadores, todos de ofícios modestos, a grande maioria de tecelões, no Beco do Sapo (Toad Lane), em Rochdale, Manchester (um importante centro têxtil) na Inglaterra em 21 de dezembro de 1844.

Surgiu dessa forma a Associação denominada Sociedade dos Pioneiros Pobres de Rochdale (Rochdale Society of Equitable Pioneers) com capital de apenas 28 libras, uma libra por cooperado.

Foi assim constituída formalmente a primeira cooperativa baseada em princípios sociais bem definidos. No entanto o registro oficial dessa cooperativa já havia sido feito em 28 de outubro de 1844, segundo Thenório Filho (2002).

Os pioneiros tinham grandes planos. Além da construção do armazém para venda de gêneros alimentícios tinham propósitos de comprar ou construir casas para os membros que quisessem se ajudar mutuamente, fabricar artigos que julgassem convenientes para gerar trabalho aos membros desempregados ou subempregados, organizar a produção, a distribuição de alimentos e promover a educação no seu próprio meio com seus próprios recursos, criando uma colônia autônoma em que todos os interesses seriam comuns (PINHO, 2004).

Para Machado (1975), o movimento cooperativista teve o sentido de uma oposição ao individualismo advindo do materialismo econômico. O autor afirma que o movimento

preconizava em todas as atividades da organização, benefícios para os associados, assegurando a estes, o controle e a fiscalização de toda vida social da entidade.

Há relatos de que após a constituição de Rochdale o cooperativismo espalhou-se pelo mundo civilizado, com ações que visavam a distribuição de riqueza e a uma constante luta contra a miséria.

A preocupação social era forte nessa nova forma de organização do trabalho e na criação do estatuto eles definiram a estrutura e as regras de funcionamento da cooperativa, princípios estes que passaram posteriormente a constituir os fundamentos da doutrina cooperativista. Entre os princípios estavam:

- Livre adesão dos sócios, sem distinção de raça, cor, religião ou corrente política.
- Gestão democrática, direito de um voto por associado, independente do capital investido.
- Retorno “Pro-rata” das operações.
- Vendas a dinheiro, o que impedia que os cooperados assumissem obrigações além de suas possibilidades orçamentárias.
- Educação dos membros, com quotas de reserva para aumento de capital destinado à extensão das operações e à porcentagem para a educação.

Desde o início, os pioneiros preocuparam-se com o comprometimento ético e moral e com o aperfeiçoamento intelectual de seus membros, baseados na idéia de que cada um deve explorar e desenvolver suas potencialidades ao máximo.

Esses princípios representaram fundamentos tão vigorosos, que são basicamente os mesmos que ainda hoje orientam o movimento cooperativista moderno.

3.1.1 Cooperativismo no mundo

O órgão representativo do cooperativismo a nível mundial é a Aliança Cooperativa Internacional (ACI), criado em 1895 com a missão de promover e fortalecer cooperativas autônomas em todo o mundo.

O movimento cooperativista está presente atualmente em todo o mundo. Segundo dados da ACI (2007) mais de 800 milhões de pessoas são membros de cooperativas no mundo.

Veiga (2001) afirma que aproximadamente 1/6 da população mundial está envolvida de alguma maneira no movimento cooperativista.

3.1.2 Cooperativismo no Brasil

Para Alves (2003), o início do movimento cooperativista no Brasil se deu em 1847, três anos após o início da experiência dos pioneiros de Rochdale, com a fundação, nos sertões do Paraná, da Colônia Tereza Cristina, organizada com bases cooperativas. A Cooperativa foi fundada pelo médico francês Jean Maurice Faivre, adepto das idéias reformadoras de Charles Fourier. Fraive fundou a cooperativa com um grupo de europeus, a qual, apesar de sua breve existência, contribuiu na memória coletiva como elemento formador do cooperativismo brasileiro.

O movimento cooperativista necessitava da legalização. O primeiro Decreto que menciona o cooperativismo surgiu no dia 06 de janeiro de 1903, sob o nº 979, permitindo aos sindicatos a organização de caixas rurais de crédito, bem como cooperativas agropecuárias.

Apenas em 16 de dezembro de 1971, no governo Médici, foi promulgado o Decreto-Lei 5.764, que regulamenta as cooperativas até hoje, definindo o regime jurídico das cooperativas, sua constituição e funcionamento, sistema de representação e órgãos de apoio, enfim, contém todos os requisitos para a viabilização do Sistema Brasileiro de Cooperativismo.

3.1.3 Cooperativismo em Alagoas

O movimento cooperativista vem se destacando no cenário alagoano. Está presente em 22 dos 102 municípios do estado, representando 3,2% do PIB estadual e um ingresso de R\$ 357, 89 milhões/ano na economia local. Alagoas possui 98 cooperativas registradas na OCB, com um total de 19.986 cooperados e 3.341 empregados, beneficiando aproximadamente 90.000 pessoas. OCB/AL (2009).

3.1.4 Cooperativismo: Princípios e Doutrinas

Em 1995, cooperativas de todo o mundo, reunidas em Manchester na Conferência da centenária da ACI, aprovaram os novos “**Princípios Básicos do Cooperativismo**”, que a partir de então passaram a nortear o movimento em todos os países filiados. Basicamente os princípios são:

1º Princípio: Adesão Livre e Voluntária

Cooperativas são organizações voluntárias abertas às pessoas aptas que queiram seus serviços e estejam dispostas a aceitar suas responsabilidades de sócio, sem discriminação de gênero, classe social, raça, opção política ou religiosa.

2º Princípio: Gestão Democrática

As cooperativas são organizações democráticas controladas pelos cooperados, os quais participam ativamente no estabelecimento de suas políticas e nas tomadas de decisões. As decisões importantes da cooperativa são tomadas coletivamente na Assembléia Geral, por seus sócios, segundo o princípio da gestão democrática “um sócio, um voto”.

3º Princípio: Participação Econômica dos sócios

Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no democraticamente. Os associados geralmente recebem benefícios limitados pelo capital subscrito, quando houver, como condição de sua adesão. Os sócios destinam as sobras a um ou mais dos seguintes objetivos: desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos, será indivisível; benefício dos membros na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

4º Princípio: Autonomia e Independência

Decorrem do entendimento adotado pela ACI de que a cooperativa é uma associação de ajuda mútua de pessoas que se unem voluntariamente para atender suas necessidades nas áreas econômica, social e cultural, controlando elas mesmas o funcionamento de sua organização. No caso de haver entendimentos para apoio de outras organizações, inclusive governos, ou captação de recursos de fontes externas, devem ser asseguradas a autonomia e o controle democrático da cooperativa por seus próprios associados.

5º Princípio: Educação, Treinamento e Informação

As cooperativas oferecem educação e treinamento para seus sócios, representantes eleitos, administradores e funcionários. Assim todos podem contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento.

Este princípio é auferido pelo grau de informação dos seus cooperados sobre o que vem a ser o cooperativismo, ou mesmo sobre o funcionamento da cooperativa.

Além disso, a educação, o treinamento e a reciclagem dos associados, inclusive, profissional, tem garantia em um Fundo com esta destinação específica, Fundo de Assistência Técnica, Educacional e Social (FATES).

6º Princípio: Cooperação entre Cooperativas

As cooperativas atendem a seus sócios mais efetivamente e fortalecem seu movimento cooperativo trabalhando juntas em eventos, através de parcerias locais, regionais, nacionais e internacionais.

7º Princípio: Preocupação com a Comunidade

As cooperativas trabalham pelo desenvolvimento sustentável de suas comunidades submetendo-se a políticas aprovadas por seus membros.

Estes princípios continuam sendo referência para o cooperativismo autêntico em várias partes do mundo.

3.1.5 Estrutura organizacional das cooperativas

A estrutura organizacional de uma cooperativa é composta de órgãos deliberativos/consultivos cujos cargos são de provimento exclusivo de sócios ativos, eleitos por Assembléia Geral, de forma democrática. É importante que os dirigentes sejam escolhidos por apresentarem valores éticos, conhecimento e prática dos princípios cooperativistas e pela sua capacidade de promover a identificação dos associados com a cooperativa. É formada também por órgãos de execução e operacionais, ocupados por profissionais contratados pelos dirigentes eleitos para gerenciar áreas de trabalho que exijam conhecimentos especializados ou habilidades técnicas comprovadas.

Essa divisão possibilita obter uma profissionalização do quadro gestor da cooperativa, evitando que associados sem conhecimentos de gestão, por meio de escolha da Assembléia Geral, sejam responsáveis diretos pela condução das atividades operacionais inerentes ao negócio da cooperativa. Embora essa divisão propicie essa vantagem, o grau de

profissionalismo vai variar muito conforme o nível de clareza na definição das responsabilidades para o Conselho de Administração eleito e para o quadro de gestão executiva da cooperativa.

As funções de cada órgão são definidas no Estatuto Social ou regimento interno da cooperativa, os quais devem ser apresentados e aprovados pelos cooperados.

Uma cooperativa deve ser gerida democraticamente e sua estrutura formal deve refletir sua organização funcional. Embora seja permitido o auxílio de pessoas ou organismos externos à cooperativa, esses organismos devem se limitar à orientação ou assessoramento das atividades estratégicas, táticas ou operacionais da organização, permanecendo a administração e a tomada de decisão sob responsabilidade dos membros eleitos em Assembleia Geral e com autoridade para representar e executar a vontade coletiva da organização. A figura 1 mostra a estrutura organizacional básica de uma cooperativa.

Estrutura Organizacional básica de uma cooperativa.

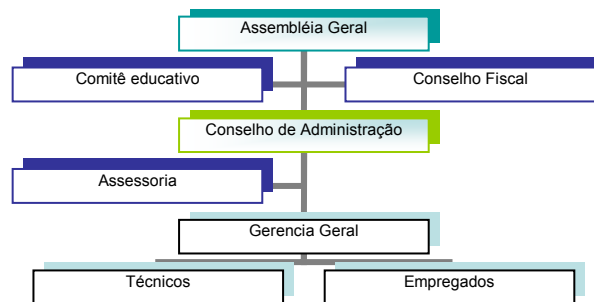


Figura 1 – Estrutura Organizacional básica de uma cooperativa.
Fonte: Desenvolvido pela autora

A estrutura organizacional acima visa apenas ilustrar a composição de sistemas de autoridade e responsabilidade dessa organização.

- Assembleia Geral- é o órgão supremo e com maiores poderes na sociedade. Nela são discutidas, votadas e aprovadas todas as decisões de interesse da sociedade. A Assembleia Geral é formada por todos os cooperados que compõem a sociedade.

Segundo a Lei 5764/71, para que seja instalada em primeira convocação, é necessário que haja “quorum”, ou seja, que haja a presença de pelo menos 2/3 dos associados, podendo ser realizada segunda ou terceira convocação, com intervalo mínimo de 1 hora, desde que o estatuto permita e conste no edital de convocação. Para ser instalada em segunda convocação,

é necessária a presença de metade mais um (50% + 1) dos associados e, em terceira convocação, pelo menos dez associados.

As Assembléias Gerais são divididas em duas categorias: Assembléia Geral Ordinária (AGO) e Assembléia Geral Extraordinária (AGE). A AGO, por sua vez, deve ser realizada uma vez por ano, dentro dos três primeiros meses após o término do exercício social, os assuntos obrigatoriamente tratados nessa reunião são prestação de contas da diretoria, destinação das sobras líquidas, eleição dos órgãos da administração e conselho fiscal. A AGE deve ser realizada sempre que necessário, dentre os assuntos específicos dessa reunião estão as reformas do estatuto, fusão, mudanças de objetivo, aprovação de planejamento entre outros. A AGE poderá deliberar sobre qualquer assunto, desde que conste no edital de convocação.

- Conselho de Administração e/ou Diretoria- tem entre suas características a livre composição, a critério de cada cooperativa e de acordo com o Estatuto Social. Geralmente é composto por três integrantes e sua função é programar os planos de trabalhos e os serviços da cooperativa, coordenar as Assembléias Gerais, representar a cooperativa e controlar seus resultados. Deve fazer valer as deliberações da Assembléia Geral, órgão ao qual se subordina. O mandato é definido no estatuto social, sendo obrigatória a renovação de 1/3 de seus membros.

- Conselho Fiscal - composto por seis elementos, três efetivos e três suplentes (Art. 56 da Lei Nº 5.764/71). Eleito em Assembléia Geral, o conselho tem a função de fiscalizar os atos administrativos, reunindo-se todo mês ordinariamente e, em caráter extraordinário, sempre que necessário. Algumas de suas atribuições são acompanhar reclamações dos associados nos diversos assuntos da cooperativa, examinar livros e documentos, examinar balanços e balancetes, convocar o conselho de administração, verificar extratos bancários, verificar as operações realizadas, conferir estoques e equipamentos, além de verificar o cumprimento da legislação cooperativista. Todo o resultado da fiscalização deve ser apresentado em Assembléia Geral. O mandato é de um ano com a renovação obrigatória de 2/3 de seus membros.

- Comitê Educativo – É um órgão tático da cooperativa, formado por representantes eleitos pelos associados, organizados em área de interesse ou dividido por regiões e tem por objetivo democratizar o processo de administração da cooperativa.

No Brasil, poucas cooperativas possuem um departamento de educação cooperativista, mas a posição desse departamento dentro da estrutura da cooperativa deve ser a mesma de outros departamentos, com o mesmo nível de autoridade.

- Assessorias - São cargos que auxiliam as funções da diretoria, a exemplo de assessoria jurídica e assessoria contábil. Representa, também, organismos públicos e privados de fomento ao cooperativismo ou que forneçam assessoria de apoio às cooperativas.

- Gerência - São estruturas profissionais formadas por sócios com conhecimento sobre determinado assunto ou, até mesmo, por profissionais contratados. As gerências aplicam as decisões do Conselho de Administração e das Assembléias Gerais dentro das técnicas profissionais, no entanto, devido às pressões competitivas, as cooperativas têm procurado atribuir autonomia e poder de decisões aos seus gerentes.

- Técnicos - São contratados para a execução de atividades previamente definidas, estando subordinados à gerência ou a órgãos de competência específica.

- Associados/Cooperados – Os associados representam a base e o corpo da estrutura de uma cooperativa. Isso porque a cooperativa caracteriza-se por ser uma organização orientada para seus membros, os quais devem se relacionar em termos de igualdade com vistas à autogestão.

Existe ainda muito questionamento sobre as funções desenvolvidas pelas cooperativas, seu papel e os fatores que diferenciam uma cooperativa de uma empresa mercantil, dentre as diferenças o quadro abaixo descreve as mais importantes.

Diferenças entre Sociedade cooperativa e sociedade mercantil.

Sociedade Cooperativa	Sociedade Mercantil
É uma Sociedade de pessoas	É uma Sociedade de capital
Objetivo principal é a prestação de serviços econômicos ou financeiros	Objetivo principal é o lucro
Número ilimitado de cooperativas	Número ilimitado de acionistas
Controle democrático = uma pessoa tem apenas um voto	Cada ação representa um voto
Assembléias: quorum é baseado no número de cooperados	Assembléias: quorum é baseado no capital
Não é permitida a transferência das quotas-partes a terceiros, estranhos à sociedade	Transferência das ações a terceiros
Retorno dos excedentes proporcional ao valor das operações	Lucro proporcional ao número de ações

Quadro 2: Diferenças entre Sociedade cooperativa e sociedade mercantil

Fonte: Modelo adaptado pela Autora, baseado em Cabral (2003)

3.2 Conceito de estratégia

A estratégia consiste no conjunto de mudanças competitivas executadas para atingir o melhor desempenho da empresa. É o planejamento da gerência para reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Palavra de origem grega, *stratègós* de *stratos*, “exército”, e “ago”, “liderança” ou “comando” tendo significado inicialmente “a arte do general”, significa a parte da arte militar que trata das operações e dos movimentos de um exército até chegar à presença do inimigo. Uma das poucas noções consensuais a respeito da Estratégia refere-se às suas origens que remontam à Pré-História, na sua variante de estratégias diplomática e militar.

A primeira revolução industrial não produziu muito em termos de pensamento ou comportamento estratégico. Esse fracasso pode ser atribuído ao fato de praticamente nenhuma empresa industrial ter o poder de influenciar os resultados do mercado de forma significativa, mesmo diante da imensa concorrência. Nessa época as empresas tendiam a permanecer pequenas e empregar o mínimo de capital fixo. (GHEMAWANT, 2000).

A segunda revolução industrial viu a emergência da estratégia como forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo, a facilidade no acesso ao capital e ao crédito, encorajando grandes investimentos para explorar economias de escala. No final do século XIX, começou a emergir um novo tipo de empresa, a verticalmente integrada que investia pesadamente em manufatura e marketing, além de definir hierarquias gerenciais para coordenar essas funções.

No entanto, foi a II Guerra Mundial que forneceu estímulo vital ao pensamento estratégico, porque tornou agudo o problema da alocação de recursos, escassos em toda a economia, o que propiciou o desenvolvimento dos conceitos estratégicos.

O conceito moderno de estratégia tem diferentes conotações a depender de onde seja utilizada, a abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de um conceito consensual. Não existe uma definição única, universalmente aceita, mas as diversas existentes são válidas, aceitáveis e aplicáveis.

Diversos autores a definem, e cada um deles acrescenta novos aspectos, enriquecendo seu conceito. Quinn (1980) a define como um modelo ou plano que integra os objetivos, as políticas e a seqüência de ações em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a alocar os recursos organizacionais de uma forma única e viável, com base nas competências internas relativas da organização e nas suas deficiências, nas

mudanças ambientais e nos movimentos contingentes dos oponentes da organização.

Mintzberg (2000) define estratégia como uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados.

Mintzberg (2001) define estratégia com cinco Ps: (1) a estratégia é um plano (Plan), um curso de ação conscientemente pretendido; (2) também é uma manobra (Ploy) específica para superar o oponente, (3) representa um padrão (Pattern) de curso de ação, (4) é o nicho, a força mediadora entre a organização e o ambiente, é uma posição (Position) e (5) uma maneira de perceber o mundo, uma perspectiva (Perspective).

Para o autor, a estratégia resulta de dois tipos diferentes de atividade inteligente: enquanto algumas decisões estratégicas são motivadas por problemas que despontam, outras resultam da busca ativa de novas oportunidades. No primeiro caso, obtém-se a solução de problemas e, no segundo, a procura de novas alternativas.

Tantos outros autores dedicaram-se à definição de estratégia, como Ohmae (1998), que a conceitua como o modo pelo qual a empresa procura diferenciar-se da concorrência, dispondo de seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

Mintzberg (2000) considera que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente: um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio. Para o autor, o sucesso da gestão estratégica depende do alinhamento entre os elementos do contexto interno com o contexto externo à organização.

Para Oliveira (1999), estratégia é a arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, com a finalidade de minimizar os problemas e maximizar as oportunidades. Estratégia é uma ação relacionada com objetivos e desafios, empenhada eventualmente em acuá-los, caso ofereçam riscos à organização. Estratégia é também um conjunto de linhas administrativas básicas que determinam a posição da empresa perante seus produtos e mercados ou as direções que pretende desenvolver ou transformar.

Pode ser considerada como instrumento competitivo a ser utilizado para entrar em novos mercados, bem como o modo como se configurarão seus recursos, as potencialidades que tentará explorar e, em contrapartida, as fraquezas a serem evitadas. Representando a definição do caminho mais adequado que a organização deve seguir na busca de seu objetivo, enfrentando seu desafio e perseguindo sua meta.

A estratégia surgiu como a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. A palavra estratégia desdobrou-se nos movimentos políticos e econômicos, no enalço de alterações eficientes destinadas à vitória militar. O termo estratégia, “arte do general”, na Grécia Antiga, significava “aquilo que o general fez”.

O estudo da estratégia das empresas recebeu um forte impacto na perspectiva econômica a partir dos anos 80, dado o fato de economistas tentarem rever certos fundamentos predominantes na teoria econômica. Isso ocorreu de modo a transformar tendências dominantes no campo do estudo da estratégia pelos acadêmicos da área da administração, em que predominavam os estudos de caso, focando apenas a situação atual e trabalhada de forma indutiva.

Para alguns autores o pensamento econômico no estudo das estratégias foi muito influenciado pela perspectiva de Porter (2004) denominada estratégia competitiva, desenvolvendo a perspectiva da análise setorial (“industry analysis”), barreiras à mobilidade e as estratégias genéricas.

Segundo afirmação de Cavalcanti (2006) nos anos 80, após Porter, as empresas passaram a enfrentar uma concorrência crescente e, portanto, a necessidade de testar a vantagem competitiva.

Mintzberg (2000) defende ainda que estratégia pode ser definida como um plano, um direcionador para ações futuras, mas também como um padrão, um comportamento ao longo do tempo. Ambas as definições podem ser aceitas, pois as organizações desenvolvem planos futuros extraindo dados de seu passado.

Os gestores passaram a tomar consciência sobre a necessidade de flexibilidade em suas empresas como forma de apresentar respostas rápidas às mudanças do mercado. A definição de estratégias não pode ser considerada como um processo estático, mas como algo em constante mutação, exigindo dos gestores sensibilidade e perspicácia. Essas mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização.

3.2.1 Escolas do Pensamento Estratégico

Na visão de Mintzberg (2000), existem dez pontos de vista distintos que refletem na prática gerencial, cada um desses pontos possui uma perspectiva própria, focada sobre um aspecto principal do processo de formação da estratégia. Esses pontos são as Escolas do

Pensamento Estratégico, que classificam em três grupos, criados para separar as escolas de natureza distinta, as escolas prescritivas, descritivas e integrativas.

As escolas prescritivas, preocupadas em prescrever como a estratégia deveria ser formulada, incluem:

A Escola do Design, que focaliza a formação da estratégia como um processo de concepção racional e consciente, concebida por um estrategista.

A Escola do Planejamento, a qual vê a formulação estratégica prioritariamente como um processo sistemático e analítico de planejamento formal.

A Escola do Posicionamento, menos preocupada com o processo de formulação da estratégia e mais com o seu conteúdo real, focalizando a seleção de posições estratégicas dentro do mercado (entendendo estratégia no sentido de *Posição*).

As escolas descritivas, menos voltadas para prescrever a estratégia ideal e mais para descrever como as estratégias são formadas, incluem:

A Escola do Empreendedorismo, que descreve o processo estratégico em termos da criação personalista por parte do líder da empresa, de uma visão para o futuro da organização. A estratégia e organização são consideradas maleáveis, sendo a estratégia tanto deliberada (visão) como emergente (execução da visão).

A Escola Cognitiva, para a qual a estratégia é um processo cognitivo que se forma na cabeça do estrategista, emergindo como uma *perspectiva* (conceitos, mapas, *schemas*). Os processos mentais e as estruturas de conhecimento constroem interpretações de *inputs* do mundo exterior, num processo criativo e personalista.

A Escola de Aprendizado, que reconhece a participação no processo estratégico de outras forças e atores que não só o líder visionário.

A Escola do Poder, segundo a qual a formulação da estratégia constitui prioritariamente um processo de negociação de conflitos, seja entre os grupos internos da organização, seja entre empresas no ambiente competitivo (em concorrências ou alianças). Ao levar em conta a importância das relações políticas e de poder, chama a atenção para certas dificuldades encontradas nas mudanças estratégicas.

A Escola Cultural, que entende a formulação estratégica como um processo coletivo e cooperativo, ancorado na cultura organizacional, intenções coletivas e nas capacidades competitivas da empresa.

A **Escola Ambiental**, cuja premissa principal é de que as forças do ambiente externo são os atores centrais do processo de formulação da estratégia. Num processo reativo, a organização deve responder a elas, limitando-se a ler o contexto e adaptar-se a ele. Há pouco espaço para manobras ou escolhas estratégicas.

A última escola, a integrativa, constitui para Mintzberg (2000) a combinação de elementos de todas as anteriores de uma forma integrada:

A **Escola da Configuração** aloca os vários elementos da formulação estratégica (como o processo de elaboração, o conteúdo da estratégia, a estrutura organizacional e o contexto externo) em estágios distintos, relativamente estáveis ao longo do tempo. Ao mesmo tempo, descreve a criação da estratégia como um processo de transformação, conforme a estabilidade da empresa é quebrada por mudanças ocasionais, ou mesmo drásticas.

O conceito de estratégias genéricas originou-se e desenvolveu-se junto a escolas de natureza prescritivas, para as quais o processo de formulação de estratégias deve ser deliberado, consciente, controlado, analítico e formal. Portanto, para cada escola prescritiva, apresenta-se uma abordagem inicial, um modelo de formulação de estratégias, principais conceitos e estratégias genéricas.

3.2.2 Escola do Posicionamento

A escola de posicionamento tem fundamental importância no cenário do pensamento estratégico, pois acrescentou substância ao modelo da escola do design e as abordagens genéricas da escola do planejamento. Elevou as estratégias a um plano de destaque, tanto ou mais que a importância dada anteriormente ao processo de formulação.

É a estrutura da indústria que conduz o posicionamento estratégico, que por sua vez conduz a estrutura interna da organização. (MINTZBERG, 2000).

Esta abordagem também deriva da noção econômica do homem racional e reflete a noção militar do general solitário no alto da pirâmide de comando, dando ordens (explícitas e articuladas) para que outros a executem: a implementação é uma fase distinta no processo estratégico (WHITTINGTON, 2002).

A escola do posicionamento ficou com um número limitado de estratégias ou categorias de estratégias, como diferenciação de produtos e escopo focalizado no mercado, denominadas genéricas.

Essa estratégia foi capaz de criar e aperfeiçoar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes, também vistas como genéricas, como maturidade ou fragmentação de uma indústria.

A gama de modelos e abordagens sobre formulação de estratégias nesta escola é grande, desde máximas militares, táticas de guerra, matriz de crescimento - participação (Boston Consulting Group - BCG), curva de experiência (BCG), Profit Impact of Market Strategy - PIMS, modelo de análise competitiva (PORTER, 1991), cadeia de valores (PORTER, 1989), teoria dos jogos (VON NEUMANN E MORGENSTERN, 1947) e outros.

Entre os principais conceitos da escola de posicionamento estão:

- A formação da estratégia deve ser um processo analítico de seleção das posições genéricas no mercado econômico e competitivo.
- A responsabilidade total sobre o processo é do executivo principal, mas entram em cena os analistas para a execução dos cálculos analíticos utilizados para gerar as opções estratégicas.
- As estratégias surgem prontas deste processo analítico para serem articuladas e implementadas, pois o mercado indica as estratégias e as estratégias dirigem a organização no mercado.

A escola de posicionamento é praticamente uma continuação das duas primeiras escolas, mas assume uma postura de ser totalmente prescritiva, ou seja, a partir de uma análise é determinada a estratégia a ser seguida.

3.3 Estratégia Competitiva

De acordo com Porter (1989, p.1), estratégia competitiva “é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência da indústria.”

A escolha da estratégia competitiva adequada, segundo o mesmo autor, é baseada em duas questões centrais: a atratividade da indústria e a posição competitiva dentro dela. A primeira questão consiste em analisar se a indústria é atrativa em termos de rentabilidade a longo prazo e tentar identificar os fatores que determinam essa atratividade. A outra questão refere-se aos determinantes da posição competitiva, que podem variar de uma indústria para

outra. É a combinação das duas questões que vai determinar a escolha da estratégia competitiva a ser adotada e, por consequência, o desempenho da empresa.

É importante observar que as respostas a ambas as questões são dinâmicas, ou seja, podem se apresentar modificadas em diferentes momentos. Por isso, é necessário que se faça um acompanhamento constante desses elementos para que se garantam ações coerentes com o ambiente observado.

3.4 Vantagem competitiva

Uma organização ganha vantagem competitiva executando essas atividades estrategicamente importantes a um custo menor que seus concorrentes e proporcionando valor para seus clientes desempenhando as atividades de forma que crie maior valor percebido pelo comprador.

Porter (2004) defende que a vantagem competitiva não pode ser compreendida olhando-se para uma empresa como um todo. Ela deriva das muitas atividades discretas que uma organização desempenha projetando, produzindo, comercializando, entregando e apoiando seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição de custo relativo da empresa e criar a base para a diferenciação. A cadeia de valor desagrega uma empresa em suas atividades estrategicamente relevantes para compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação.

Uma vantagem competitiva pode ser criada a partir de qualquer um dos pontos fortes da organização ou das competências que as diferenciam da concorrência, cada estratégia adotada requer qualificações e exigências diferentes e seu sucesso requer um enfoque nas constantes mudanças do mercado.

Zaccarelli (2003) defende que a vantagem competitiva é sair-se bem na comparação com os competidores. Essa vantagem será alcançada quando os gestores passarem a tomar consciência sobre a necessidade de flexibilidade, apresentando respostas rápidas às mudanças competitivas e de mercado.

Apesar da amplitude do ambiente, envolvendo forças sociais e econômicas, o fator mais relevante são as indústrias com as quais ela compete, daí a necessidade de a organização analisar os concorrentes e aprender a lidar como as forças externas que costumam abalar todas as organizações na indústria. As organizações devem se destacar pelas habilidades que dispõem ao lidar com os seus concorrentes.

A estratégia competitiva deve surgir da compreensão aprofundada das regras de concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. Para isso, Porter (2004) recomenda que se faça uma análise dos elementos atuantes na indústria em que a empresa esteja inserida, utilizando-se o Modelo de Cinco Forças, conforme figura abaixo que trata de análise do ambiente organizacional.

Estrutura das Cinco Forças

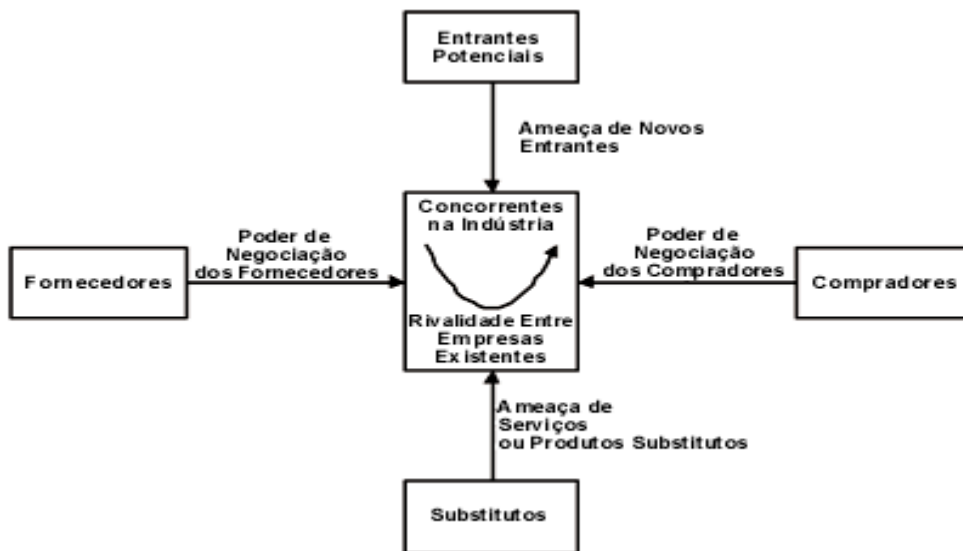


Figura 2: Estrutura das Cinco Forças
Fonte: Porter (1985 apud Mintzberg 2000)

O conjunto das cinco forças determina a rentabilidade da indústria porque influenciam os preços, os custos e os investimentos necessários em uma indústria - os elementos de retorno sobre o investimento.

O poder do comprador influencia os preços que uma indústria pode cobrar, da mesma forma que a ameaça de substituição.

O poder dos compradores também pode influenciar o custo e o investimento porque compradores poderosos exigem serviços mais dispendiosos.

O poder de negociação dos fornecedores determina o custo das matérias-primas e de outros insumos.

A intensidade da rivalidade influencia os preços, assim como os custos da concorrência em áreas como fábrica, desenvolvimento de produto, publicidade e força de vendas.

A ameaça de entrada coloca um limite nos preços e modula o investimento exigido para deter entrantes.

Na visão de Porter (1989, p.22), “estratégia competitiva são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.”

Após diagnosticar as forças que afetam diretamente a concorrência em uma indústria e suas principais causas, a empresa poderá diagnosticar seus pontos fortes e fracos.

Oliveira (2006) ressalta a importância da avaliação de ameaças internas que comprometem o desenvolvimento das organizações cooperativas, identificando a ruptura do cooperado com a cooperativa como o principal problema da cooperativa, pois ao ocorrer, a cooperativa perde a principal força de sua vantagem competitiva, que é representada pela maior amplitude da cooperativa como instituição empresarial, resultante da interação entre fornecedores (cooperados) e clientes (representado, em significativa parte, por cooperados).

Uma particularidade do sistema cooperativista diz respeito a sua bidimensionalidade, ou seja, o associado desempenha um duplo papel, é ao mesmo tempo, cliente e proprietário da cooperativa. Na medida em que, na maior parte dos casos, os dirigentes são também associados, os aspectos doutrinários do cooperativismo favorecem o surgimento de conflitos de interesses internos no que tange às estratégias da cooperativa e dos cooperados (ANTONIALI, 2000; CRÚZIO, 1999; WAACK e MACHADO FILHO, 1999). Como cliente, o associado deseja o maior preço; como proprietário, deseja o melhor resultado econômico possível. Conforme destacado por Waack e Machado Filho (1999), suas qualidades distintivas fundamentais aumentam a complexidade de governança e trazem diversas implicações para a relação cooperativa-cooperado.

O conceito de estratégia genérica enfatiza que a vantagem competitiva está inserida em qualquer tática e que para obtê-la é preciso que a empresa faça uma escolha. Se uma empresa deseja obter um benefício entre os concorrentes, ela deve optar sobre o tipo de vantagem competitiva que se busca obter e sobre o escopo que irá alcançar.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, a melhor estratégia para uma empresa é a solução que reflete suas circunstâncias particulares. Porter (1989) descreve três estratégias genéricas para criar uma posição defensável a longo prazo e superar os concorrentes em uma indústria.

As respectivas características das estratégias genéricas são (CARVALHO e LAURINDO, 2003, p.111):

a) Liderança de Custos – Essa estratégia foca toda a organização para atingir o objetivo de custo, criando uma cultura de custos baixos e sempre atenta às posições de custos de seus

concorrentes. Nessa estratégia, flexibilidade e variedade são relegadas em prol de custos menores.

b) Diferenciação – A lógica dessa estratégia é aumentar a margem de contribuição da empresa, mas os resultados são obtidos partindo da variável preço e não custo. O objetivo desta estratégia é atender a satisfação e as necessidades dos clientes naqueles requisitos que eles estão dispostos a pagar.

c) Enfoque em Custos/Diferenciação – Essa estratégia procura um segmento-alvo lucrativo e sustentável para exercer suas estratégias, quer seja de custo, quer seja de diferenciação. Tal enfoque em um segmento permite a empresa criar um desempenho superior ao de suas concorrentes com alvos multifacetados.

		Estratégias Genéricas	
		Custo mais baixo	Diferenciação
Escopo Competitivo	Alvo Amplo	LIDERANÇA NO CUSTO TOTAL	DIFERENCIAÇÃO
	Alvo estreito	ENFOQUE CUSTO	ENFOQUE DIFERENCIAÇÃO

Figura 3- Estratégias Genéricas
Fonte: Porter (1985 apud Mintzberg 2000)

Cada estratégia genérica implica qualificações e exigências diferentes e requer da organização uma definição de seu posicionamento e de seu modelo organizacional.

As estratégias empresariais se adequam à realidade de forma temporal, o que nos obriga a refletir que o que é prioridade e relevante hoje pode ser irrelevante amanhã diante das constantes mudanças e transformações.

Tigre (2006) considera que as estratégias não costumam se sustentar em longo prazo, uma vez que precisam ser flexíveis para incorporar mudanças nas tecnologias e mercados.

Nesse cenário, as organizações vistas como um sistema aberto e dinâmico, poderão apresentar diferentes realidades, influenciando e sendo influenciadas pelo ambiente com o qual interagem e se relacionam.

A definição da estratégia genérica tem impacto decisivo na estratégia de operações e, por conseguinte, as prioridades competitivas da organização ou objetivos de desempenho, são segundo Slack et al. (1997), a maneira como a empresa compete e cria uma vantagem competitiva no mercado, em virtude de uma ênfase em sua função produção em algumas das dimensões de: eficiência em custo, qualidade, flexibilidade, rapidez ou confiabilidade.

A estratégia possui, assim, diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica, quer na esfera prática. Trata-se de um conceito realmente amplo e seu uso corrente permite associá-lo a desde um curso de ação bastante preciso até um posicionamento organizacional. Em última análise, permite associá-lo a toda alma, personalidade e razão de ser da empresa (MEIRELLES et al, 2000).

Segundo Porter e Montgomery (1998), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas, podendo esta, dessa forma, intensificar o desempenho de seu negócio.

Uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os consumidores. A busca pela diferenciação é um dos tipos de vantagem competitiva de que uma empresa pode dispor. Muitas organizações buscam alcançar essa vantagem através da oferta de algum produto inovador, que ofereça algum benefício aos consumidores. Esse ponto de diferenciação dos concorrentes em uma indústria constitui um elemento importante da estrutura industrial.

Os estrategistas insistem que para obter um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. O problema é que os concorrentes também procuram seguir a mesma regra. Diante dessa realidade deve haver por parte das organizações uma inovação constante do serviço oferecido. A capacidade de inovação é um fator estratégico para se competir no mercado globalizado, utilizando de um pensamento sistêmico, que consiste em perceber o mundo como uma rede integrada de relacionamentos. Para Porter (1999, p.1), “a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a competição industrial”.

Desse modo, gerenciar no sentido da singularidade, desenvolver uma competência distintiva cria uma vantagem competitiva ao empreendimento.

É necessário que as organizações implantem um conjunto de planos, políticas, programas e ações para ampliar e/ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Para Ohmae (1998, p.68), “sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes”.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando um

conjunto harmônico que propicie o desenvolvimento de ações voltadas à obtenção de vantagens competitivas e de elementos da cadeia de valor da organização.

Para Hitt (2002), a estratégia empresarial é o caminho traçado, o plano de ação para se chegar aos objetivos da empresa, levando em consideração seus recursos, suas competências essenciais, seu conhecimento do mercado, entre outros fatores que são determinantes na complexidade de uma estrutura organizacional. Uma empresa possui uma vantagem competitiva bem sucedida e sustentável quando consegue implementar uma estratégia que agregue valor, tendo como base seus recursos, capacidades e competências essenciais.

No entanto, as mutações ocorridas nesta nova economia global dificultam o desenvolvimento e permanência dessas vantagens competitivas que, conforme argumenta Hitt (2002), estão cada vez mais difíceis de serem sustentadas por um período razoável. As empresas, segundo o autor, devem buscar desenvolver vantagens competitivas que sejam sustentáveis por um tempo maior do que outras.

O mesmo autor ainda observa que é a partir do conhecimento dos recursos e de capacidades que a empresa estará apta a identificar suas competências, defendendo que as competências essenciais mais sustentáveis advêm de recursos intangíveis, por estes serem mais difíceis de imitar.

Esses recursos intangíveis são o conhecimento, a confiança existente entre gerentes e funcionários, as idéias, a capacidade de inovação, as capacidades gerenciais e científicas, a reputação das empresas em relação aos seus bens e serviços, entre outros.

As indústrias estão vivendo um momento de grande desafio, fortes ameaças que dificultam a sobrevivência de muitas empresas, trazendo uma crise de identidade em relação à missão e seus objetivos estratégicos. O novo cenário está sendo marcado pela busca de reposicionamento das empresas, buscando nichos de mercado mais específicos.

3.5 Posicionamento estratégico

Kotler (1999) afirma que posição é a forma como o produto é definido pelos consumidores quanto aos seus atributos mais importantes, pois é o lugar que ele ocupa na memória dos consumidores com relação aos produtos concorrentes.

O posicionamento de um produto é um complexo grupo de percepções, impressões e sentimentos do consumidor sobre ele, em relação ao produto dos concorrentes.

Se posicionar competitivamente significa estabelecer os diferenciais que irão definir qual a posição da empresa junto ao público alvo, a abordagem de estratégias de consolidação da empresa perante o seu público a partir de atributos, diferenciais e esforços direcionados a oferecer valor aos consumidores de forma superior à atuação da concorrência.

Segundo afirmação de Kotler (1999, p.174), a tarefa de posicionar consiste em três etapas: identificação de um grupo de possíveis vantagens competitivas para estabelecer uma posição, seleção das vantagens competitivas certas e comunicação e apresentação eficientes da posição escolhida para o mercado.

Segundo ele,

os consumidores costumam escolher produtos que lhes ofereçam maior valor. Portanto, a chave para conquistar e manter os consumidores é compreender suas necessidades e processos de compra melhor do que seus concorrentes e oferecer-lhes mais valor”. (KOTLER, 1999, p. 174).

O posicionamento estratégico deve ser estruturado a partir da identificação das competências centrais da empresa. Os processos internos da empresa devem estar alinhados com o posicionamento estratégico definido e voltados para a satisfação dos clientes dos segmentos-alvo.

O posicionamento estratégico indica as condições de atuação da organização em um contexto específico, observando as restrições que este apresenta. Com base em seu conteúdo, a organização pode decidir que caminho seguirá, em face das opções de futuro encontradas.

O conceito de posicionamento estratégico relaciona-se diretamente com a necessidade de realizar atividades diferentes das dos rivais.

Segundo Hooley (2001), o posicionamento competitivo pode ser visto como o resultado do esforço de criar diferenciação para seus produtos e serviços.

Uma maneira de descrever o resultado da busca por diferenças, as quais interessam aos clientes, e como nós a desempenhamos em maneiras distintas, é o conceito de proposição de valor – a promessa feita para clientes, que engloba a posição que a empresa deseja ocupar em relação aos concorrentes. (HOOLEY *et al*, 2001, p. 180)

Essas estratégias muitas vezes são aliadas a estratégias de aproximação dos produtos aos clientes, uma forma de agregar mais valor aos produtos.

Os bens ao serem produzidos obtêm um valor de mercado resultado de todo esforço para produzi-lo acrescido do lucro, valor este que se denomina preço. Segundo Zuin (2008), “valor pode ser definido segundo três perspectivas: preço, comportamento do consumidor e estratégia”.

Cada vez mais as organizações revestem-se de processos que buscam a obtenção da atratividade ideal dos clientes, e, dentro dessa premissa do mundo empresarial, a agregação de valor, torna-se essencial no ambiente organizacional.

Os esforços para que os clientes percebam o valor adicionado pela empresa deve ser constante. À medida que esses esforços produzem resultados satisfatórios, tem-se uma criação do valor, pois a empresa entregou um diferencial ao cliente.

Nos conceitos de agregação de valor a um produto agrícola, relata-se a busca pela diferenciação, sua “descomoditização”. A empresa procura sair da situação de tomadora de preços e tenta, dentro de certos limites, impor o seu preço ao produto, de acordo com sua política mercadológica (LAZZARINI & MACHADO FILHO, 1997)

Agregar valor aos produtos de origem rural tornou-se uma questão fundamental para os produtores, por meio da qual podem permanecer e alcançar novos mercados, tornando o empreendimento mais competitivo. No entanto, nesse ambiente ainda são poucas as tentativas de agregação de valor, e esse é um processo lento que encontra barreiras no comportamento tradicional do produtor.

Agregar possibilita o alcance da vantagem competitiva. Para Neves (2006), a vantagem competitiva é a capacidade da empresa de superar o desempenho da indústria, ou seja, obter lucratividade superior à média da indústria. É sustentável quando ela persiste a despeito dos esforços dos concorrentes ou entrantes potenciais em atingi-la ou neutralizá-la.

Entender o que realmente é importante para o consumidor possibilita que as empresas atendam melhor as necessidades dos clientes, aumentando o valor disponível e obtendo vantagem competitiva por terem possibilidade de desenvolver um melhor relacionamento com seu cliente. Para Narver e Slater (2000 apud BADEJO e CALLEGARO, 2001), a habilidade de uma empresa em gerar continuamente inteligência sobre as necessidades expressas e futuras dos clientes e a forma como satisfazê-las, é essencial para a criação contínua de valor para o cliente.

As empresas devem ter a sensibilidade de transformar as informações e tendências do mercado em estratégias de ação, em busca de vantagem em relação aos concorrentes.

O valor para o cliente passa a existir no momento em que são atribuídas medidas de importância ao que é oferecido.

Para Sinha e De Sarbo (1998 apud BADEJO e CALLEGARO, 2001), o valor percebido é uma construção multidimensional derivada das percepções de preço, qualidade,

quantidade, benefícios e sacrifícios cujas dimensões devem ser analisadas e estabelecidas para cada categoria de produtos.

Diante da acelerada mudança do mercado, e clientes cada vez mais exigentes, as organizações devem buscar ferramentas para se manter cada vez mais fortalecidas, deixar claro para seu cliente o diferencial do seu produto. Essa estratégia pode ser efetuada através da qualidade, preço ou acessibilidade.

As cooperativas, assim como as empresas, buscam a estruturação competitiva, evoluindo de um paradigma mecanicista e simplificador para outro de caráter sistêmico, integrador e inovador. As principais transformações e desafios impostos as cooperativas dizem respeito às práticas administrativas, a como ter uma estrutura organizada, eficiente e ainda compatibilizá-la com as demandas do mercado sem perder seus princípios e valores.

Com a explosão das cooperativas, os empresários se ocuparam em entender os impactos das transformações em curso ocorridas sobre as organizações e os indivíduos que delas fazem parte, assim como os desafios que essas transformações representam para o mercado.

Diante da grande concorrência do atual mercado as empresas buscam atingir uma vantagem diante de seus concorrentes. Porter (1989) entende que o objetivo da estratégia é estabelecer para a empresa uma posição competitiva perante a concorrência. Esta posição inclui vantagens competitivas que garantam a preferência dos clientes e que sejam sustentáveis ao longo do tempo. Essa vantagem surge quando a empresa consegue criar para seus clientes um valor que supere o seu custo de fabricação.

A estratégia tem um importante papel na convergência dos requisitos externos do mercado com a estrutura interna da organização de forma a alcançar uma vantagem competitiva (SUN e HONG, 2002). A estratégia indica como a empresa deve se posicionar nos mercados, enfrentar os concorrentes e traçar os caminhos para o sucesso.

O desenvolvimento e planejamento dessa estratégia competitiva é fundamental para o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-las.

E para o alcance dessas metas as organizações devem buscar conhecer cuidadosamente o mercado no qual está inserida e todos os atores integrantes desse mercado. Dessa forma ela poderá se posicionar estrategicamente diante dos concorrentes, mas sem desligar-se de seus princípios doutrinários.

É fundamental para a organização conhecer sua posição diante do ambiente organizacional, conhecer o conjunto de recursos alocados dentro da organização, ou seja, os recursos internos sobre os quais a organização tem controle e que deverão ser utilizados pela mesma para alcance de seus objetivos, e identificar sua postura estratégica diante do que está fora do seu controle, as oportunidades e ameaças.

Em razão da busca dessa análise, conduz-se à utilização de uma ferramenta capaz de permitir uma análise específica dos recursos, que compreende pontos fortes e pontos fracos, além de ameaças e oportunidades para a organização. Essa ferramenta é denominada modelo SWOT, uma ferramenta estratégica utilizada para analisar o ambiente da organização, muito utilizada para a elaboração do planejamento estratégico.

A palavra SWOT deriva das palavras inglesas *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Com base na análise interna, pela qual se verificam os pontos fortes e fracos da empresa, bem como na análise externa, pela qual são verificadas oportunidades e ameaças, e tendo como alvo os objetivos estabelecidos, é possível a preparação de uma lista de estratégias empresariais alternativas (OLIVEIRA, 2001, P.63)

O modelo da análise S.W.O.T. normalmente é realizado usando um diagrama conforme abaixo, o que facilita a visualização sistêmica (visão do todo, e da interação entre as partes) e a relação entre cada um dos fatores.

Análise SWOT

Ambiente Externo	Ameaças	Oportunidades
Ambiente Interno	Pontos Fortes	Pontos Fracos

Figura 4: Análise SWOT

Fonte : Adaptado pela autora baseado em Oliveira(2001)

3.6 Gestão e Estratégia nas Cooperativas

As várias incertezas que cercam as atividades econômicas obrigam as empresas a desenvolver estratégias competitivas adequadas ao mercado onde estão inseridas. Essa incerteza e concorrência acirradas obrigaram as organizações em geral e as modernas cooperativas em particular a darem mais importância aos mercados e suas necessidades, o que

exige a formulação de ações que propiciem um plano voltado a uma estratégia de posicionamento de mercado.

3.7 Modelo de análise

Na busca da obtenção de informações sobre esses atores da indústria e sua influência sobre as atividades da Cooperativa será adotado como modelo de análise a estrutura das cinco forças, uma ferramenta para análise das forças que determinam a atratividade e suas influências na estratégia adotada pela cooperativa. Nessa análise ficam expostos os fatores críticos da indústria que merecem atenção, bem como a sua complexidade.

Modelo de Análise baseado nas cinco forças competitivas

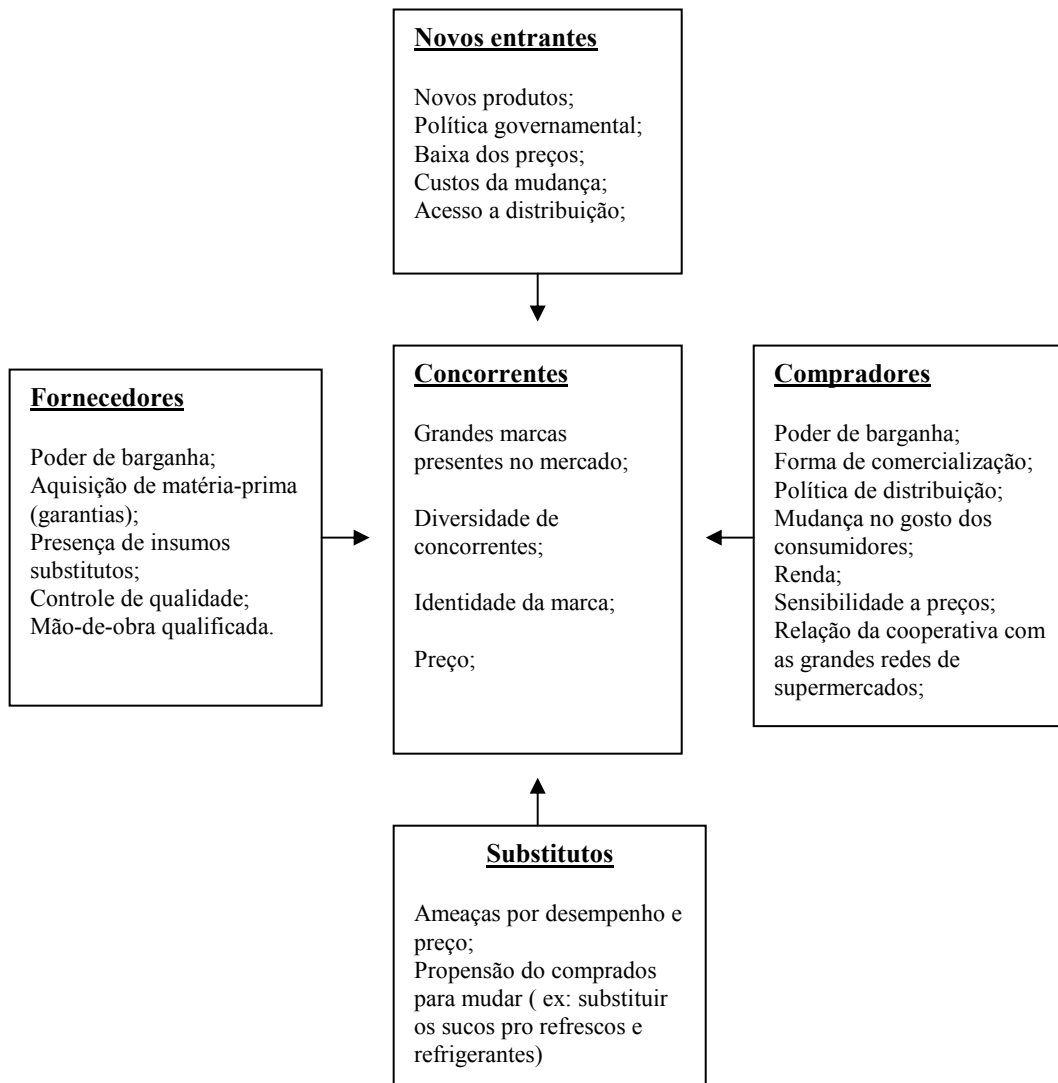


Figura 5 - Modelo de Análise baseado nas cinco forças competitivas
Fonte: Modelo adaptado pela Autora, baseado em Porter (2004)

O modelo adotado foi o desenvolvido por Porter que sugeriu a existência de cinco forças principais que moldam a concorrência no nível de unidades estratégicas de negócios.

O autor defende que uma análise sistemática de cada uma delas pode ajudar na identificação da estratégia a ser adotada para a maior competitividade do setor. Ameaça de novos entrantes, poder de negociação de compradores, poder de negociação de fornecedores, ameaça de serviços ou produtos substitutos e rivalidade de empresas já existentes, constituem as forças a serem analisadas para a determinação de uma estratégia que conduza à vantagem competitiva e, portanto, a um retorno acima dos concorrentes. O conjunto dessas forças determina o potencial de lucro final na indústria.

Novos entrantes - Existe sempre a possibilidade da entrada de novas empresas na indústria, o que pode acarretar em profundas mudanças, pois os entrantes geralmente trazem novas idéias e desejos de conseguir uma fatia do mercado, podendo vir munidos de recursos para tanto. A entrada de um novo participante pode levar a uma queda nos preços, ou os custos podem ser inflacionados, conseqüentemente reduzindo a rentabilidade da indústria.

No momento em que Pindorama ocupar o lugar de entrante no mercado, com o lançamento de novos produtos enfrentará barreiras e custos de mudança. Estes custos representam a aquisição de novos equipamentos, custos de treinamento dos empregados, entre outros.

Quanto aos canais de distribuição, devem-se analisar quais os canais adotados pela cooperativa, se estes são ou não de fácil acesso, ou se há necessidade de um relacionamento de longa data.

Fornecedores- Os fornecedores em uma indústria representam uma ameaça ao elevarem os seus preços, ou reduzindo a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Caso os fornecedores sejam concentrados, o que os torna poderosos, podem comprometer a rentabilidade da indústria quando esta não consegue repassar os aumentos de custos em seus preços.

No caso da Cooperativa Pindorama, os cooperados são os fornecedores de boa parte da matéria-prima utilizada, o que representa uma grande vantagem competitiva, mas não dispensa a atenção às relações com os fornecedores externos, o que requer cuidado e atenção.

A falta de mão-de-obra qualificada também representa uma forte ameaça, uma vez que a mecanização e a aquisição de novas tecnologias requerem capacitação dos funcionários.

Substitutos - Através de pesquisas, é possível identificar os produtos que venham desempenhar a mesma função na indústria.

No caso da cooperativa, alguns substitutos como refrigerantes e refrescos, representam forte ameaça pela acessibilidade e preços praticados.

Compradores- Os compradores desempenham poder de barganha diante dos preços e qualidade dos produtos, o que requer estratégias imediatas para o atendimento às suas necessidades.

As grandes redes de supermercado podem exercer pressão em relação à redução dos preços. Quanto maior a dependência da cooperativa a esses compradores, maior o risco enfrentado.

A cooperativa deve adotar estratégias de aproximação do produto aos clientes, adotando estratégias de foco.

Concorrentes - A rivalidade em uma indústria ocorre porque os concorrentes percebem o surgimento de uma oportunidade para melhorar a sua posição. A força com que esta rivalidade ocorre gera um padrão de ação e reação que permite que a empresa e a indústria como um todo se aprimore ou não.

Pindorama enfrenta grandes concorrentes que detêm boa fatia do mercado e possuem uma marca firmada.

O modelo acima descrito permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria. Cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas na indústria ou setor e se posicionar estrategicamente de forma a se defender das forças contrárias dos concorrentes.

4. METODOLOGIA

4.1 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho teve como objeto de estudo a Cooperativa de Colonização Agroindustrial Pindorama, localizada no município de Coruripe – AL, considerada a maior cooperativa do estado em número de cooperados.

O trabalho foi desenvolvido pela abordagem do estudo de caso, definido por Gil (1996, p. 58) como “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos que permite seu amplo e detalhado conhecimento”. A justificativa do emprego dessa técnica é a sua adequação para estudos dos fenômenos dentro do seu “contexto da vida real” (YIN, 2005, p.32).

O trabalho se caracteriza como sendo descritivo. É descritivo, pois “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”(VERGARA, 2003, p. 47).

Os dados foram coletados junto aos diretores da cooperativa e também cooperados.

As técnicas de coleta de dados foram: pesquisa documental, observação direta, questionários abertos e entrevistas semi-estruturada.

4.2 Métodos de Análise

Como técnica de interpretação dos dados foi adotada a análise de conteúdo que segundo Bauer & Gaskell (2002), é uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social onde, embora alguns exemplos apresentem descrições numéricas de algumas características do corpo do texto, assumem atenção especial os tipos, qualidades e distinções do conteúdo.

A análise de conteúdo é considerada uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema (VERGARA 2003, p. 15).

Bauer & Gaskell (2002), comentam, que não deve ser julgada como uma “leitura verdadeira” do texto, porém, deve ser avaliada conforme sua fundamentação nos materiais pesquisados e em sua congruência com a teoria do pesquisador à luz do objetivo de pesquisa.

Na concepção de Bardin (2004) a análise de conteúdo é pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto dos depoimentos dos entrevistados.

É atualmente utilizada para analisar o material qualitativo, buscando-se melhor compreensão da comunicação ou discurso, extraindo os aspectos mais relevantes.

As técnicas usadas para coleta de dados primários foram: a observação direta e questionários abertos com entrevistas semi-diretivas. Foi realizada observação direta nas visitas feitas à cooperativa, principalmente em sua fábrica de sucos, além das aldeias dos cooperados e em lojas de supermercados durante o decorrer dos meses de novembro e dezembro do ano de 2009.

Quanto à amostra intencional pesquisada, foram entrevistados na indústria o gerente comercial, responsável pela logística, distribuição e comercialização dos produtos, o gerente da indústria, responsável pelo processo produtivo da fábrica de sucos, a gerente de recursos humanos, técnicos agrícolas funcionários da cooperativa e a superintendente do CETRUP, responsável pelos treinamentos e projetos sociais. No campo foram entrevistados 78 cooperados que cultivam frutas que servem como matéria-prima para a produção de sucos da cooperativa. Buscou-se abordar cooperados de diferentes aldeias.

Ao final foi realizado um cruzamento de informações buscando visualizar eventuais discrepâncias entre as afirmações dos diretores e gerentes da cooperativa e cooperados.

Como técnica de interpretação dos dados foi adotada a análise de conteúdo que na concepção de Bauer (2002) é um método para descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifesto nos depoimentos dos entrevistados.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1 O Posicionamento competitivo da Cooperativa Pindorama

O grande desafio da Cooperativa Pindorama é fazer do processo de planejamento estratégico um movimento eficiente e eficaz, definir suas metas e principalmente determinar o seu mercado alvo, se posicionar diante dos concorrentes. Para alcançar essa posição torna-se necessário determinar a estratégia a ser adotada, por isso, compreendê-la, torna-se fundamental.

Para Porter “posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente”. O autor define estratégia como o fato de “criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades” (PORTER, 1999, p.48).

A ameaça de novos entrantes, o poder de negociação de compradores, o poder de negociação de fornecedores, a ameaça de serviços ou os produtos substitutos e a rivalidade de empresas já existentes, constituem as forças a serem analisadas para a determinação de uma estratégia que conduza à vantagem competitiva e, portanto, a um retorno acima dos concorrentes da Pindorama.

Todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a rentabilidade, sendo que a forças ou as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação da estratégia. (PORTER, 2004, P.6).

A cooperativa é pressionada por cada uma dessas forças, devendo assumir estratégias diferentes em função do poder de cada uma delas.

5.1.1 Situação quanto aos novos entrantes

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado ou até que ponto as empresas são capazes de entrar em dado mercado e concorrer por clientes. Para Porter (2004, p.7), os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participações no mercado e, em geral, recursos substanciais.

A cooperativa não possui nenhuma estratégia definida de posicionamento efetivo diante dos novos entrantes, a única estratégia adotada é a de “pulverização”, com

representantes espalhados em diversos estados e atuação nas feiras livres das cidades do interior. Não há uma postura de antecipação às ameaças dos novos entrantes.

O mercado de sucos é altamente competitivo. Existe no mercado, indústrias tradicionais no ramo de sucos como: Da fruta, Jandaia, Maguary e Palmeiron, além das multinacionais que ingressaram no ramo de sucos como o caso da Coca-cola que adquiriu a Del Valle.

Outra estratégia adotada para garantir uma maior parcela de mercado é a implantação de escritórios nos estados de Sergipe e Pernambuco.

Na relação de estratégias genéricas entre “custo *versus* diferenciação”, a cooperativa prefere a “diferenciação” baseada na qualidade do produto ofertado. Qualidade essa que pode controlar e manter, graças ao acompanhamento da qualidade por produzi-la *in-locu* sua matéria-prima. Não visa o baixo custo, mas consegue manter preços competitivos, compatíveis com os principais concorrentes.

Dentre as barreiras de entrada enfrentadas por Pindorama, como ponto fraco detectado está a limitação dos produtos. Enquanto a tendência do mercado é sucos “lights” e prontos para beber, a cooperativa ainda foca sua produção nos concentrados e no lançamento dos sucos em pó. A justificativa da cooperativa para o lançamento desses produtos, que está com seu consumo em queda, está no fato de ser possuidora da principal matéria-prima, o açúcar, observe-se que Pindorama possui e administra também uma das maiores e mais bem equipadas usinas de cana-de-açúcar do estado de Alagoas, e assim entende que, agregar valor com a fabricação do suco em pó poderá dar mais visibilidade–e maior rentabilidade a sua marca.

Com o lançamento dos sucos em pó, a cooperativa Pindorama tentará dividir mercado com a gigante Kraft, empresa que detém as principais marcas de sucos em pó do País, dentre as quais podemos destacar a Tang, Clight, Fresh, Ki-Suco e Q.Refreshco. Essas marcas são detentoras de grande parcela do mercado nesse ramo e atingem todas classes sócio-econômicas, cada marca focando num diferente segmento de mercado.

Pindorama parte do pressuposto de que os consumidores de seus sucos concentrados e prontos para beber, sejam fiéis aos produtos da marca e passem a consumir seus novos lançamentos.

No entanto, na questão fidelidade, a cooperativa enfrentará uma forte barreira em relação à fidelidade dos clientes junto as marcas já consolidadas, o que exigirá um alto investimento em propaganda.

Quanto ao acesso aos canais de distribuição, a cooperativa conta com os canais já existentes o que pode facilitar a penetração no mercado. O que não significa dizer que seja algo fácil. A cooperativa terá que convencer os canais de distribuição a aceitarem seus novos produtos, com a oferta de descontos e uma maior margem de lucro.

Para garantir a qualidade do serviço investe na capacitação da mão-de-obra. A cooperativa acredita que os investimentos em treinamentos dos colaboradores, se revertem em benefícios para a empresa e para o consumidor, conseqüentemente, melhorando seu posicionamento no mercado.

Para a cooperativa, o mercado de sucos é estável, e os entrantes não conseguirão novos consumidores, terão que “dividir o bolo”. Pindorama não possui nenhuma estratégia definida para se defender dos novos concorrentes, o diretor enfatiza que a cooperativa “não entra em leilão”, acredita na qualidade.

O mercado de sucos concentrados, segundo pesquisas realmente não demonstra expectativa de crescimento, ao contrário do previsto para os sucos prontos. Para estes produtos o mercado vislumbra um significativo crescimento no seu consumo.

O interesse das empresas em investir ou buscar uma maior participação de mercado em um determinado setor é determinado pela atratividade deste. Quanto maior for a possibilidade de entrada de novas empresas num dado setor, menor é a sua atratividade. A ameaça de novos entrantes será tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e a expectativa de retaliação.

5.1.2 Situação quanto aos Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores é capaz de exercer ameaça ao desempenho das empresas de uma indústria através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, os fornecedores poderosos dispõem de condições para “espremer” a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custos nos próprios preços.

A cooperativa tem com os fornecedores uma relação de dependência, principalmente no tocante as embalagens *tetra pak*. Tetra Pak, é uma empresa multinacional de origem sueca, que fabrica embalagens para alimentos. Essa embalagem permite que o alimento não seja contaminado por microorganismos, essas camadas da caixa são de diferentes materiais, que, além de protegerem, ajudam a conservar o produto. O envase *tetra pak* dos sucos prontos da

Pindorama é terceirizado, feito pela agroindústria Cajuba, situada na cidade de Nova Soure-BA. A diretoria comercial e a gerência de produção da cooperativa alegam que a produção atual não compensaria a mudança no chão de fábrica para adaptação a esse tipo de envase. Por esta razão optaram por terceirizar o serviço.

Pelo fato da Agroindústria Cajuba não possuir embalagem de 1 litro com tampa tipo “abre e fecha”, o que atualmente representa uma necessidade do mercado, e o fato da cooperativa não encontrar outro fornecedor, decidiu retirar o suco pronto em embalagem de 1 litro, do mercado.

No tocante aos fornecedores de matéria-prima, uma boa parte das frutas conforme já mencionado é produzida na região pelos cooperados, como é o caso do maracujá, abacaxi e acerola. A uva é originária do Rio Grande do Sul, e boa parte da goiaba e manga são originárias da Bahia, o caju é proveniente dos estados de Ceará, Piauí, Rio Grande do Norte e Paraíba.

Além das frutas, a cooperativa conta com sua usina de açúcar que produz 100% do açúcar utilizado na produção.

A relação comercial com os fornecedores é regulamentada através de contratos e a estratégia utilizada para garantir o fornecimento das frutas é a de não manter um único fornecedor. A cooperativa mantém um mínimo de 3 fornecedores para cada fruta. O que acarreta por um lado numa segurança, mas por outro lado pode comprometer sua relação de fidelidade.

Junto aos cooperados, a relação de fornecimento de matéria-prima segue em atendimento ao Estatuto Social da cooperativa, que em seu Art. 2º alínea a, descreve como objetivo da cooperativa “receber, transportar, classificar, padronizar, armazenar, beneficiar, industrializar e comercializar a produção de seus cooperados, registrando suas marcas.” . Apesar de a cooperativa alegar comprar 100% do que é produzido pelos cooperados, os cooperados afirmam que também fornecem para clientes externos. Justificam essa prática pelo baixo preço pago pela cooperativa em comparação ao mercado.

Declaração e prática que compromete o afirmado pelos diretores de Pindorama em diversas oportunidades e que de certa forma lança incertezas sobre, como mensurar se a cooperativa (sua diretoria) cumpre mesmo os institutos ou preceitos de uma cooperativa. Qual seja? O de repartir efetivamente o lucro auferido com “todos” os sócios cooperados.

Com efeito, o preço pago pela cooperativa ao maracujá produzido pelo cooperado em janeiro de 2010 foi R\$ 0,90. De acordo com a cotação da Companhia de entrepostos e

armazéns gerais de São Paulo (CEAGESP) em janeiro de 2010 o preço do fruto variava de R\$ 1,69 a 2,31. Conforme se pode depreender dos dados quadro 3 abaixo.

Produto	classificação	Kg
Abacaxi havai	A graúdo	1,5
Abacaxi havai	B médio	1,39
Abacaxi havai	C miúdo	1,29
Acerola fresca		5,96
Maracujá azedo	A graúdo	2,31
Maracujá azedo	B médio	2,15
Maracujá azedo	C miúdo	1,69

Quadro 3: Preços no atacado janeiro de 2010
Fonte : CEAGESP 2010.

A relação entre o cooperado e a cooperativa é uma relação contratual, uma vez que são feitos investimentos de ambas as partes. Os ativos do cooperado e da cooperativa se misturam. Para a cooperativa obter sucesso nas suas transações comerciais ela necessita fortemente do cumprimento das promessas de seus cooperados.

Diante do que foi apresentado pelos cooperados, os membros da cooperativa podem fazer contratos formais com a cooperativa da mesma forma que podem fazer tais contratos com outras organizações, o que pode dificultar o planejamento de longo prazo e a estabilidade das relações entre as partes.

Mesmo sabendo ser o dono da cooperativa, o cooperado por não receber incentivos via valor da empresa, ou por acreditar que não está recebendo o valor merecido, prefere vender seu produto para outra empresa se houver melhor preço, mesmo quando essa é sua concorrente.

Cabe a cooperativa perceber que sua relação com o cooperado não pode ser encarada como estável por natureza, essa relação deve ser fomentada e trabalhada estrategicamente. Ferramentas e mecanismos formais e informais se complementam e devem ser analisados pela diretoria da cooperativa.

Negligenciar os impactos dessa relação (cooperativa x cooperado / fornecedor x empresa), ou até mesmo considerá-los inexistentes, pelo fato da cooperativa ser uma organização regida por doutrinas e valores cooperativistas, o que por definição seria suficiente para garantir um relacionamento fiel, pode acarretar em graves conseqüências para a cooperativa.

Além das questões de fidelidade, falta uma maior interação entre a cooperativa e os cooperados. Não há nenhum acordo firmado entre os agentes sobre quais frutos devem ser cultivados. A cooperativa deixa o cooperado livre para escolher o que produzir.

Apesar do aspecto positivo da livre escolha, a cooperativa compromete sua produção, podendo ficar com excesso de algum fruto enquanto outros são escassos, tendo que buscar no mercado, frutas que poderiam estar sendo produzidas em suas terras.

Esse excesso de produção de alguns frutos, em alguns momentos justifica o baixo preço pago pela cooperativa, resposta a lei da oferta e da procura. Uma alternativa para essa situação seria um estudo de viabilidade de produção realizado pela cooperativa em parceria com os técnicos e cooperados.

No tocante ao controle de qualidade, a estratégia adotada para manter a qualidade da matéria prima é o apoio e assistência técnica que é fornecida aos cooperados. Estes são assessorados por técnicos da cooperativa desde o preparo do solo até a colheita. Essa ação viabiliza o controle de qualidade da matéria-prima.

A cooperativa dispõe ainda de todos os insumos e maquinários, os quais são disponibilizados aos cooperados.

Mas apesar de a cooperativa afirmar que esse serviço é oferecido a todos os cooperados, alguns alegam que esse apoio é prioritário aos produtores de cana-de-açúcar, e que muitas vezes, não conseguem agendar uma visita com o técnico. Com relação aos maquinários, os cooperados nem sempre podem usufruir dessa facilidade, alegam que a hora do uso dos maquinários é muito cara.

Já no que diz respeito à relação junto aos funcionários, esta é equilibrada, visando o ganho mútuo. A cooperativa investe na capacitação dos colaboradores, subsidiam 50% do valor das mensalidades para os colaboradores que decidem seguir um curso superior. Oferece ainda um plano de saúde com valor diferenciado para os colaboradores. Já os cooperados produtores de matéria- prima tem uma parte do plano de saúde custeada pela cooperativa. O valor dessa ajuda de custo varia de acordo com o tipo de plano de saúde e idade do cooperado.

5.1.3 Situação quanto aos compradores

Da mesma forma que os fornecedores possuem poder de negociação, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade ou de cobrar

melhor prestação de serviços, jogando os concorrentes (fornecedores) uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Porter (2004, p.26) um grupo de comprador é poderoso se:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor;
- os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.
- os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados;
- ele enfrenta poucos custos de mudança;
- ele consegue lucros baixos;
- os compradores representam uma ameaça concreta de integração para trás;
- o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador;
- o comprador tem total informação.

No caso da Cooperativa Pindorama, boa parte de seus compradores são representados pelas grandes redes varejistas, a exemplo da Wal Mart, Pão de açúcar e G Barbosa.

Apesar da negação por parte da cooperativa e dos supermercados sobre qualquer retaliação, é comum não encontrar a linha completa de produtos Pindorama nas prateleiras dos supermercados. Por diversas vezes em estudo de campo, foi observada a ausência de alguns produtos, principalmente os sucos prontos. A cooperativa alega que pode ser em razão de algum problema logístico, mas esse fenômeno ocorre em todas as redes em diferentes momentos.

Esse fenômeno pode ocorrer por exigência das grandes marcas que podem exigir a exclusividade de seu produtos por um determinado número de dias, em troca de um preço diferenciado do seu produto “carro-chefe”. Exemplo, a coca-cola pode exigir a exclusividade dos sucos “Minute Maid” por 2 dias em troca de oferecer o refrigerante Coca-Cola por um preço mais baixo.

A própria Pindorama confirmou utilizar essa estratégia de venda “casada”, oferecendo ao varejista o açúcar produzido na Usina com um preço mais competitivo, em troca, os supermercados compram um lote maior de sucos de frutas da marca Pindorama.

A cooperativa Pindorama também foca na venda direta ao consumidor, através das feiras livres e representantes (funcionários da cooperativa) atuantes em diversos estados do País (AL, BA, CE, ES,GO,PB, PE, PR,RJ, SE e SP). As ações dos representantes e o trabalho desenvolvido nas feiras livres de pequenas cidades, alavancou as vendas em 20%, segundo o Diretor Comercial da Pindorama. Afirma que nas vendas com as grandes redes de distribuição, a rentabilidade é muito baixa.

A Cooperativa afirma que sua estratégia está focada no cliente, diante da oferta de um mix variado de produtos, no entanto, apesar de admitir adotar tal estratégia, a cooperativa não dispõe de promotores nos postos de vendas (supermercados), nem de serviços pós-vendas, ou até mesmo, um serviço de atendimento ao consumidor (SAC). Não há um setor de ouvidoria para seus clientes.

Apesar de acreditar que o preço é o fator determinante no momento da compra, a Cooperativa acredita na qualidade do produto, e espera que seus clientes considerem essa qualidade do momento da compra.

Outro fator importante, diz respeito a falta de informações sobre seus clientes. A cooperativa não possui nenhuma pesquisa sobre o perfil de seus clientes, o que pode dificultar e até impossibilitar ações estratégicas consistentes, presentes e futuras. Cabe a Cooperativa realizar pesquisas que possibilitem conhecer seus clientes antes da concorrência e ter capacidade de transformar as informações adquiridas em ações. Com isso conseguirá vantagens competitivas.

Em relação ao poder de negociação com os compradores, o posicionamento da cooperativa tem sido o de buscar o equilíbrio das forças do mercado, praticando preços uniformes e ofertando um mix variado de produtos.

No entanto falha no serviço pós-venda, o que impossibilita à organização a análise do seu produto e serviço. O serviço pós-venda possibilita um processo de aprendizado e melhoria contínua da relação entre empresa e cliente. Ao verificar se o cliente está satisfeito, o comerciante ou prestador de serviços estabelece um diferencial em relação à concorrência, gerando informações que permitirão correções no processo de venda, além de identificar oportunidades de mercado..

5.1.4 Situação quanto aos produtos e serviços substitutos

Porter (2004, p.24) afirma que por imporem um teto aos preços, os serviços substitutos limitam o potencial de um setor, a menos que este consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através de *marketing*) estabelecer uma diferenciação – assim sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

Ameaças de serviços substitutos são a principal variável que define preço no mercado e ativa a concorrência. No entanto, a qualidade dos produtos ou serviços será a estratégia que determinará a opção final do consumidor.

O ramo de bebidas é bastante competitivo, o que facilita o aparecimento de produtos substitutos, tais como, como refrigerantes, água e até água de coco. Apesar da Cooperativa não considerar o refrigerante como substituto, esta bebida representa grande ameaça, tanto pela facilidade de consumo, como pela acessibilidade e preço.

Não há nenhuma estratégia claramente definida adotada pela Pindorama para lidar com a ameaça dos substitutos, a última estratégia adotada foi a comercialização dos sucos prontos.

E esta, foi comprometida com a retirada dos sucos prontos em embalagens de 1 litro, Pindorama atualmente conta apenas com sucos prontos em embalagem de 200 ml, enquanto seus principais concorrentes oferecem sucos em variados tamanhos e embalagens.

Os sucos concentrados perderam mercado para as polpas congeladas, e a cooperativa não atentou, ou preferiu não se manifestar diante dessa tendência do mercado. Uma ação surgiu apenas em 2004, com o lançamento dos sucos prontos.

A cooperativa não adota uma estratégia de antecipação diante dos substitutos, a estratégia é de reação. Ela espera a ameaça se cristalizar para se posicionar, o que representa uma estratégia arriscada.

Outro fator importante identificado é sobre “pesquisa de mercado”. Pindorama não fez nos últimos tempos, nenhuma pesquisa de mercado para avaliar a aceitabilidade de seus produtos, nem as exigências de seus consumidores.

A tecnologia também pode ser considerada como uma grande ameaça, a Cooperativa não adaptou sua fábrica para atender as necessidades do mercado: um exemplo é a dependência dos fornecedores de embalagem.

5.1.5 Quanto aos concorrentes

Os movimentos competitivos de uma empresa dentro de um determinado setor têm efeitos significativos em seus concorrentes, que podem, desencadear esforços para conter esses movimentos ou ações de retaliação. Quando o setor é concentrado, dominado por um reduzido número de empresas, estas podem impor a sua disciplina ou desempenhar um papel coordenador no setor.

O principal desafio da Cooperativa é concorrer com as grandes marcas já consolidadas no mercado. Não foi identificada nenhuma estratégia concreta de posicionamento em relação a rivalidade da indústria. A Cooperativa não faz pesquisa de mercado antes do lançamento dos novos produtos, não possui estudos sobre o perfil do consumidor.

Quanto ao foco, não visa um determinado segmento de clientes, uma vez que com seus produtos, busca atender a todas as diversas classes sociais.

Dentre as estratégias adotadas pelos concorrentes a Cooperativa identifica que eles ganham em volume de produção, acreditam que os concorrentes conseguem agregar valor a venda através do volume de vendas. No caso da Jandaia, uma forte arma é possuir a própria produção de caju, fruto que é carro-chefe das vendas. Além dessas, a Jandaia foca no distribuidor, não vendendo em varejo.

Quando questionada sobre a prática de benchmarking, a Cooperativa alega não copiar nenhuma estratégia, e adotar uma política própria de atuação no mercado.

No tocante ao controle visual da marca, a Cooperativa conta com uma empresa de publicidade para a criação e elaboração dos materiais de divulgação. Mas peca por não investir de forma massificada na divulgação de seus produtos, o que conseqüentemente acarretaria num maior fortalecimento da marca.

A identificação e análise das cinco forças definidas por Porter, permite entender o mercado de atuação e o potencial de desempenho da empresa analisada. A análise das ameaças relacionadas às variáveis do modelo (5 forças) permite identificar os elementos da estrutura do setor e determinar a importância de cada uma delas nesse contexto.

Desta forma, é possível visualizar e compreender a complexidade e os fatores críticos dos concorrentes internos e externos que ameaçam o desempenho da firma e desenvolver estratégias afim de neutralizá-los com a adoção de estratégias competitivas eficazes.

Do ponto de vista de Porter (2004), através do conhecimento de pressões competitivas observam-se os pontos fortes e fracos críticos da companhia. Por sua vez, estes apontam as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põem em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

De acordo com Barney (1999 apud TROCCOLI 2001), é considerado boa estratégia “uma estratégia que neutraliza ameaças e explora oportunidades, ao mesmo tempo que capitaliza sobre as forças e evita as fraquezas”. Esta abordagem está consistente com o conceito clássico de adequação estratégica: para ser eficaz uma estratégia deve ser congruente tanto com o ambiente externo à organização quanto com seus recursos, competências, sistemas internos e seus valores e metas.

Pindorama ainda não adotou uma estratégia eficaz que possibilite analisar os concorrentes do mercado, e assim neutralizar as ameaças, no entanto, reconhece os pontos que necessitam ser reavaliados para a consolidação do seu produto no mercado.

5.2 Estratégia de penetração da indústria de sucos Pindorama

Objetivando expandir seu mercado de atuação, a cooperativa Pindorama adotou a estratégia da pulverização. Dividiu o estado em regiões que são assistidas por vendedores funcionários da cooperativa, remunerados com salário fixo e mais comissões sobre as vendas.

A estratégia de cobrir todo o estado com essa forma de abrangência (empregados contratados) foi considerada a mais eficiente. O estado ficou assim, dividido em 07 regiões (Sertão, Zona Sul, Zona da Mata, Agreste, zona Norte, Arapiraca e Maceió) assistidos por 08 vendedores.

Investiu-se em contratação e qualificação de mão de obra, com a contratação de jovens, em princípio, sem experiência em vendas. A direção justifica que vendedores experientes trazem consigo vícios e manias o que poderia comprometer as ações de aproximação “produto e cliente”.

Uma das ferramentas adotadas para essa estratégia de aproximação, foi degustações nas feiras livres das cidades no interior do estado, além de propagandas regionalizadas em rádios e jornais locais.

Após a adoção da referida estratégia, a direção comprovou um crescimento anual de 20% das vendas, além da queda na inadimplência dos compradores, que hoje não ultrapassa 2%.

A Cooperativa participa de feiras nacionais e internacionais, objetivando uma divulgação maior da marca. Em 2008, a cooperativa foi homenageada pelo Prêmio Top ICMS 2008 como uma das maiores contribuintes do estado de Alagoas. O prêmio foi referente ao exercício fiscal de 2007 de acordo com o ranking oficial da Secretaria de Estado da Fazenda de Alagoas (SEFAZ, 2008). Isso é um indicador inequívoco de que a política comercial da Pindorama, apesar dos erros observados, tem sido eficaz.

A mesma prática de pulverização será adotada nos estados de Pernambuco e Sergipe, devido à proximidade com Alagoas e o potencial de mercado nesses estados.

Diretores afirmam que Pindorama é a marca líder no estado, apesar de não existir nenhuma pesquisa formal que comprove a afirmativa.

No que diz respeito aos sucos, Alagoas é o principal mercado da Pindorama, o estado representa cerca de 20% do faturamento da Cooperativa. A diretoria acredita na estratégia de pulverização e colhe os frutos dessa aproximação.

Convém ressaltar que a pulverização foi aliada à estratégia da diferenciação pela qualidade. Com efeito, a Cooperativa faz um rígido controle de qualidade de seus produtos, o fato de produzir a própria matéria-prima favorece esse controle.

No entanto, para alcançar os objetivos almejados a Cooperativa teve que enfrentar algumas dificuldades. Dentre os problemas enfrentados nesse processo, um dos principais foram as barreiras de entrada, no mercado alagoano. Existiam produtos já consolidados e com marca forte. A Pindorama teve que investir no posicionamento e fortalecimento da marca.

Além da dificuldade da falta de conhecimento do mercado e dos clientes, a empresa busca constantemente atender às necessidades dos seus clientes diversificando seus produtos. A inclusão do suco pronto é um exemplo claro dessa postura intuitiva.

Outro fator limitante ao empreendimento, característicos de todas as Cooperativas, diz respeito à dupla identidade do negócio: de um lado a necessidade de decisões rápidas, devido à concorrência acirrada e de outro lado, o atendimento aos interesses sociais dos cooperados. A Cooperativa tem que ser competitiva e ao mesmo tempo socialmente responsável e principalmente priorizar o bem-estar econômico e social do seus cooperados. Tem que observar e praticar os princípios cooperativistas e ao mesmo tempo adotar em sua gestão práticas e valores empresariais.

5.3 Gestão Estratégica da Pindorama (visão de síntese)

O presente modelo, é uma tentativa de síntese de como funciona do ponto de vista de sua gestão, a Cooperativa Pindorama.

Gestão Estratégica da Pindorama

Aquisições e Fusões	Nenhuma
Diferenciação	Introduziu a linha de sucos prontos para beber em embalagens de 1 l e 200 ml, mas já retirou do mercado a embalagem de 1 l devido à problemas técnicos. Não, de rejeição comercial.
Segmentação de mercado	Acompanhou a tendência do mercado em sucos prontos de 200 ml na embalagem <i>tetra pak</i> . Contratos com grandes redes varejistas.
Integração vertical	Própria rota e sistema de distribuição, com vendedores integrantes do quadro da cooperativa. Dispensa atravessadores. Vende com mais rentabilidade. A produção do açúcar, maracujá, abacaxi e acerola é 100 % própria (dos cooperados).
Diversificação	Abertura de novos mercados com inclusão de novos produtos: balas mastigáveis de frutas, sucos em pó, pó da casca de maracujá, geléias e barras de cereais. Está em processo de avaliação a pimenta e chás.
Mercado	Não possui uma estratégia bem definida. Concorrentes tradicionais como Coca-cola são a principal ameaça devido ao forte poder de barganha junto às grandes redes.
Tecnologia	Utiliza tecnologia própria, exceto para o envase <i>tetra pak</i> . A assistência técnica é realizada por funcionários da cooperativa.

Quadro 4: Gestão estratégica da Pindorama

5.3.1 Síntese da posição das cinco forças que afetam o desempenho da Pindorama

O grau de concorrência de uma indústria depende de cinco forças competitivas, o conjunto dessas forças determina o potencial da indústria. Para Porter (2004, p. 6), todas as forças competitivas em conjunto determinam a intensidade da concorrência da indústria, bem como a rentabilidade, sendo que as forças ou as fraquezas mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais do ponto de vista da formulação de estratégias.

Com o objetivo de apresentar uma síntese das forças competitivas que afetam o mercado da Indústria de sucos de Cooperativa Pindorama, foi formulado o quadro 5 abaixo.

Cinco Forças que afetam o desempenho da Pindorama		
Força	Fatores de análise	
RIVALIDADE	<ul style="list-style-type: none"> *Diferenciação do produto *Marcas fortes (coca-cola, Maguary, Palmeiron, Jandaia, etc) * O Brasil não possui uma legislação clara de qualificação, por isto, produtos conhecidos como suco não garantem 100% de conteúdo de suco. * Custo de mudança inerente a aquisição de novos maquinários e capacitação de mão-de-obra, diante do lançamento de novos produtos. 	
PODER DOS COMPRADORES	<p style="text-align: center;">ALAVANCAGEM DE NEGOCIAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Concentração de boa parte das vendas nas grandes redes varejistas. *Volume de aquisição de serviços logísticos / transporte razoável *Custo de mudança de comprador em relação aos custos de mudança da empresa. 	<p style="text-align: center;">SENSIBILIDADE AO PREÇO</p> <ul style="list-style-type: none"> *Forte presença de grandes marca no mercado.
AMEAÇA DE SUBSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> *Os refrigerantes, bebidas gaseificadas apresentam forte ameaça, tanto pela acessibilidade, quanto pelo preço. *Qualidade atrelada à marca das grandes redes que ingressaram nesse mercado. 	
PODER DE FORNECEDORES	<ul style="list-style-type: none"> *A empresa no momento é refém dos fornecedores de embalagens <i>tetra pak</i> *Detém boa parte da matéria-prima utilizada como: maracujá, abacaxi e acerola, além do açúcar que é produzido em sua usina. 	
NOVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> * Não possui nenhuma estratégia de retaliação/proteção aos novos entrantes. 	

Quadro 5: Cinco Forças que afetam a concorrência da Pindorama

Ao analisar esses cinco fatores do ambiente concorrencial, a Cooperativa tem a possibilidade de identificar possíveis oportunidades e ameaças no ambiente externo, proporcionando aos administradores uma antecipação às mudanças futuras e quais as ações que deverão realizar nesse ambiente competitivo identificado.

Além identificar as oportunidades e ameaças, essa análise permite a visualização dos pontos fortes e fracos da organização. Essa análise interna têm o objetivo de evidenciar as deficiências e qualidades do modelo de gestão da empresa.

Os seus pontos fortes ou fracos serão determinados levando-se em conta a atual posição do binômio “produto-mercado”. Para tanto procedeu-se a uma análise SWOT, conforme explicitado na parte teórica.

Análise de SWOT da Pindorama

Ameaças	Oportunidades
<p>Concorrência acirrada (grandes marcas já consolidadas);</p> <p>Tendências de procura por produtos mais naturais, e de fácil consumo.</p> <p>A tendência de mercado para sucos <i>lights</i>.</p> <p>Desvio da produção dos cooperados, que não fornecem 100% do que produzem para a indústria da cooperativa.</p>	<p>Exploração da imagem (empresa socialmente sustentável, com diversos projetos sociais que beneficiam seus cooperados e a sociedade com a qual interage).</p> <p>Ampliação do mercado com lançamento de novos produtos.</p>
Pontos Fracos	Pontos Fortes
<p>Falta de investimento em pesquisas de mercado.</p> <p>Não conhece o perfil do seu cliente.</p> <p>Falta interatividade entre cooperativa e cooperado, na escolha do que será produzido.</p> <p>A matéria-prima para o suco carro-chefe, o caju, não é produzida na Cooperativa.</p> <p>Estratégias de Marketing e Divulgação deficientes</p> <p>Certificação dos produtos</p>	<p>Detém boa parte da matéria-prima;</p> <p>Apoio ao produtor (cooperado);</p> <p>Equipe própria de vendas;</p> <p>Incentivo à qualificação dos cooperados e colaboradores.</p> <p>Qualidade do produto.</p> <p>Mesmo sendo produtores de frutos, os cooperados consomem os sucos Pindorama.</p>

Quadro 6: Análise SWOT da Pindorama

Competir com as grandes marcas é sem dúvida o maior desafio da Cooperativa hoje, Ela deverá adotar estratégias para se consolidar, além de adaptar seus produtos para as necessidades e tendências do mercado. Para isso, torna-se essencial o investimento em pesquisas de mercado todos os fatores fundamentais para a garantia do sucesso estão na dependência de informações sobre o ambiente, em especial, dados sobre consumidores e concorrentes.

A cooperativa sabe que deve reforçar as ações voltadas para divulgação e marketing e que somente com estratégias bem direcionadas poderá obter a visibilidade esperada. Essa

visibilidade pode ser alcançada ainda com certificações da fábrica e dos produtos. A única certificação que a Pindorama detém é a de Boas Práticas de Fabricação (BPF).

A Cooperativa afirma liderar o mercado de sucos alagoano, mas não há pesquisas que confirmem essa afirmativa. Mesmo com essa liderança o estado de Alagoas representa apenas 36% do mercado da Cooperativa, 14% pertence aos estados de PE, SE, PB e BA, a metade do mercado da Pindorama, 50% pertence aos estados da Região Centro- Sul do país, RJ, GO, SP e ES. O que confirma a dependência de Pindorama junto aos estados do Centro-Sul do país. Por esta razão, a Cooperativa instalou escritórios nos estados de PE e SE, objetivando expandir ainda mais seu mercado no Nordeste.

O empreendimento cooperativo atua num patamar que visa atender as duplas exigências, de um lado, o mercado competitivo e, de outro, atendimento aos princípios e doutrinas do cooperativismo que visam a cooperação, solidariedade e bem estar de seus cooperados. Quanto a esse capítulo, é indiscutível o papel social da Pindorama. A Cooperativa apóia diversos projetos sociais que objetivam a inclusão social das esposas dos cooperados e demais membros da comunidade. Seus projetos aumentam o mix de produtos como é o caso do projeto de doces de frutas, o projeto do vinagre, o projeto da pimenta e horta orgânica, todos idealizados e executados por jovens da comunidade, além dos projetos artesanais como o alinhavo desenvolvido por mulheres e jovens da comunidade na confecção de roupas e objetos decorativos em tecido, e o papelaço onde são produzidas bijuterias e pastas com o bagaço da cana.

Apesar de todos os projetos sociais desenvolvidos a cooperativa não faz referência a esses projetos nos rótulos dos produtos.

Possui incontestavelmente um produto de qualidade comprovada e boa aceitação no mercado. Um fator que chamou a atenção durante as entrevistas junto aos cooperados foi o fato de que, mesmo produzindo frutas, a grande maioria consome os sucos Pindorama, o que evidencia um comprometimento do cooperado com a Cooperativa.

A Cooperativa deve explorar seus pontos fortes, a qualidade de seus produtos, sua equipe de vendas, de forma a amenizar suas fraquezas. Diante das informações apresentadas, a Cooperativa deve adotar uma postura estratégica que lhe proporcione a melhor defesa contra esse conjunto de forças competitivas, o poder das grandes marcas, o atendimento à demanda do mercado e a ameaça dos novos entrantes. A antecipação às mudanças impostas pelo mercado, com a utilização de pesquisas de mercado, proporcionaria à Pindorama um melhor posicionamento competitivo.

Em decorrência do crescimento e exigência do mercado, algumas estratégias, até então praticamente ignoradas, devem ganhar relevância, dentre as quais, estratégias ofensivas de marketing, preocupação com tendências e preferências dos consumidores e controle de qualidade nos processos.

Num balanço geral sobre os sete princípios que regem o cooperativismo podemos destacar o respeito da Pindorama a cada um deles.

Adesão voluntária e livre: todos os cooperados da Pindorama se associaram voluntariamente objetivando uma melhor qualidade de vida para si e seus familiares, ninguém foi obrigado a filiar-se à cooperativa.

Controle democrático dos sócios: as decisões estratégicas da cooperativa são tomadas pela diretoria, essa possui poderes e autoridade, no entanto, as decisões que tratam do futuro da cooperativa são tomadas em Assembléia Geral, onde cada cooperado independente que quantas quotas – partes possuam, tem direito a apenas um voto.

Participação econômica os sócios: os sócios contribuem de forma eqüitativa e controlam democraticamente o capital da cooperativa. Parte desse capital é propriedade comum das cooperativas e os sócios destinam as sobras para o desenvolvimento da cooperativas, como na aquisição de maquinários e implementos agrícolas.

Autonomia e independência: Pindorama é uma organizações autônoma, controlada por seus membros, sem participação de órgãos governamentais.

Educação, treinamento e informação: Pindorama proporciona educação e treinamento para os cooperados, administradores e funcionários, de modo a contribuir efetivamente para o seu desenvolvimento. Transmitem particularmente aos jovens a natureza e os benefícios da cooperação.

Cooperação entre cooperativas: Pindorama possui parcerias com outras cooperativas afim de atender seus sócios mais efetivamente e fortalecer o movimento cooperativo.

Preocupação com a comunidade, Pindorama trabalha pelo desenvolvimento sustentável de sua comunidade, desenvolve e apóia inúmeros projetos sociais. Desses projetos decorrem produtos que levam a marca da Cooperativa e aumentando sua linha de produção.

6. CONCLUSÕES

Esta pesquisa buscou fazer a análise do comportamento estratégico da maior cooperativa agroindustrial do Nordeste num cenário bastante competitivo, o mercado de sucos.

Objetivou-se analisar a estratégia de competitividade dos sucos da Cooperativa Agroindustrial Pindorama, em decorrência das modificações recentes na economia, que exigem das cooperativas agroindustriais a profissionalização para estar em condições de se adequarem às mudanças de acordo com os novos padrões de eficiência e concorrência dos mercados globais.

Pindorama vem tentando se adaptar as exigências de mercado, mas como visualizado nos dados apresentados, essas ações devem ser mais efetivas, exigindo da cooperativa um posicionamento efetivo diante dos concorrentes.

Em um ambiente altamente competitivo como o do mercado de sucos, as empresas devem estar preparadas para neutralizar as ameaças transformando-as em oportunidades lucrativas. O que vai exigir uma resposta rápida às mudanças e tendências do mercado. A antecipação de estratégias face a essas mudanças fornecerá uma posição satisfatória para a Cooperativa.

A análise correta dos componentes do mercado, possibilitará à cooperativa responder rapidamente à essas ameaças diminuindo seu impacto.

Pindorama atua num mercado competitivo, mas que ao contrário do que pensa seus diretores, está em expansão. O consumo de sucos é crescente, principalmente sucos prontos, fato confirmado por diversas pesquisas.

A Cooperativa conta com produtos de qualidade comprovada, no entanto, falha na definição de algumas estratégias, como no fornecimento de embalagens. Apesar da grande concorrência, a Cooperativa tem seu mercado e precisa criar mecanismos para melhor atendê-lo. Conta com detenção de boa parte da matéria-prima que necessita, como frutas e o açúcar, o lançamento do suco em pó justifica a tentativa da cooperativa em agregar ainda mais valor aos seus produtos, mesmo quando esse está com consumo em queda, o que não significa dizer que não tenha mercado.

Apesar da atenção superior que é dada pela cooperativa à usina, pelo fato desta representar de 70 a 80% do faturamento total da cooperativa, é a fábrica de sucos, com um

faturamento anual em torno de R\$ 10 milhões, a responsável pela maior visibilidade da cooperativa no mercado.

Pindorama, empreendimento de grande potencial, atuando no mercado de sucos desde 1958, no decorrer dos anos buscou a melhoria do produto com inclusão de novos sabores e produção de sucos prontos. É notável que se trata de uma empresa bem estruturada com alta capacidade empresarial, gerida por dirigentes capacitados e qualificados. Apesar das deficiências de sua gestão apontadas largamente no estudo, conseguem vislumbrar as ameaças e oportunidades do mercado e o sucesso de sua existência deve-se a esse fato. Consegue ser competitiva sem desvirtuar dos princípios que a regem, os princípios da cooperação, a preocupação com a sociedade e com o bem-estar dos seus cooperados.

Apesar dessa realidade, deve-se atentar para o fato de que a falta de gerenciamento estratégico formal para conduzir suas atividades podem levar a empresa à adotar uma política de vendas mal definida, desfocada dos valores e critérios valorizados pelos clientes. A cooperativa deve investir em pesquisas de mercado, analisar e buscar atender as necessidades dos clientes. Uma oportunidade seria o lançamento de sucos light, diante da tendência do consumo de produtos menos calóricos.

Outro aspecto, trata do conhecimento do perfil do cliente, a cooperativa não possui nenhum estudo que defina o perfil dos seus clientes, nem possui um foco definido, uma vez que oferece produtos consumidos por todas as classes, como os sucos prontos visando as classes A e B, e com o lançamento dos sucos em pó, visando as classes D e E.

Possui planejamento estratégico. Este é compartilhado com diretores e gerentes, nas reuniões semanais e mensais, e com os cooperados, nas Assembléias Gerais, mas nem todos os cooperados freqüentam as Assembléias, e esse não é um problema isolado da Pindorama, é o desafio de muitas cooperativas.

Dentre as principais recomendações originadas das conclusões da pesquisa está que a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável num mercado turbulento como o da indústria de bebidas não-alcoólicas depende fortemente da implementação de estratégias que abordem de forma balanceada as cinco forças competitivas: concorrentes, clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos.

Esses componentes da cadeia de valor devem estar plenamente alinhados com as estratégias competitivas da empresa. A Cooperativa deve focar em sistemas que contribuam para a eficácia dos resultados da cadeia de valor das empresas, criando, com isto, fidelidade e dificuldade de migração para à concorrência por parte dos seus clientes e fornecedores e com

isso, alcançando as metas traçadas na visão da organização: “Estar entre as melhores cooperativas agroindustriais do Brasil em 2012, sendo um referencial em distribuição de rendas.”

Pode-se perceber que apesar da ausência de um planejamento formal, com a elaboração de pesquisas de mercado e serviço de pós-venda que ajude a mensurar a qualidade do seu produto e serviço, a gestão da Pindorama na fábrica de sucos consegue números satisfatórios, oferece produtos de qualidade, graças a um rigoroso controle de qualidade, e cumpre com seu objetivo principal, que é proporcionar bem-estar e melhor qualidade de vida para seus cooperados e para a comunidade com a qual interage.

A necessidade de aumento da eficiência e otimização das margens nas cadeias agroindústrias em que as cooperativas atuam, decorre, em parte de estratégias de negócios. Segundo Batalha (2001 p.43) “a estratégia de uma firma deve permitir-lhe influenciar a dinâmica concorrencial da cadeia de produção com o objetivo de conseguir vantagens competitivas”.

Muitos são os desafios enfrentados pela Cooperativa Pindorama, e pelas cooperativas em geral, dentre os principais problemas pode-se destacar a falta de educação cooperativista por parte dos cooperados, o que pode consolidar uma ruptura do cooperado com a cooperativa.

Para evitar tal ruptura, a Pindorama investe em treinamento de seus cooperados e apóia cursos de formação para os jovens, filhos de cooperados. Acredita que com essas ações consolidará uma nova situação em que a educação cooperativista tornar-se-á sustentada e duradoura, o que viabilizará um preparo dos possíveis sucessores à gestão da Cooperativa.

As cooperativas devem ainda, investir no desenvolvimento de um plano estratégico com indicadores de desempenho. Buscar a participação efetiva dos cooperados no planejamento e disseminar entre eles os objetivos do plano. Se os cooperados não acompanharem todo o processo de formulação das estratégias, poderão afastar-se cada vez mais da cooperativa.

Não se pode definir a melhor maneira de conduzir uma organização, seja ela cooperativa ou não, mas no caso das cooperativas devido as suas peculiaridades, alguns aspectos devem ser levados em consideração.

No que diz respeito à governança, as cooperativas devem intensificar a necessária separação ente propriedade e controle por meio da profissionalização da gestão. Quando a gestão é exercida por agente não-especializado, surgem problemas de ineficiência, que são

detectados no mercado. A diretoria deve ser ocupada por sócio-cooperados, o que não impede que a cooperativa contrate profissionais capacitados para a gerência da organização. No caso da Pindorama, seus diretores e gerentes são capacitados e qualificados para ocuparem os cargos que ocupam.

Deve ainda efetivar a atuação do conselho fiscal, órgão responsável pela fiscalização, monitorando e orientando auditorias periódicas na cooperativa, com o auxílio de profissionais qualificados.

Outro fator de extrema importância diz respeito às relações de contrato entre cooperativa e cooperado. A cooperativa deve buscar meios de possibilitar novos padrões de fidelização e de cooperação, ignorar os impactos dessa relação quando fragilizada, pode comprometer as ações da cooperativa. Não se deve esperar que o cooperado seja fiel, pelo fato de ser uma organização regida por doutrinas e valores cooperativistas.

Segundo Zylbersztajn (2002), as relações entre cooperado e cooperativa deve ser considerada contratual, uma vez que envolve ativos específicos e quase rendas associadas à transação. Existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados e há quebras de contrato *ex-post* quando o cooperado vende a sua produção a outro comprador, por exemplo.

Zylbersztajn (2002) argumenta que os problemas enfrentados na governança cooperativa estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa, pois os aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. Para o autor, o duplo papel do cooperado, sendo, ao mesmo tempo, dono e usuário, é o responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam, pois acarreta problemas relacionados à não-separação entre propriedade e controle, gerando perda de eficiência gerencial da cooperativa, especialmente em organizações com elevado grau de complexidade.

No tocante a comercialização de seus produtos, tão importante quanto oferecer um produto de qualidade, é avaliar a satisfação do cliente diante do que lhe foi oferecido. O momento de assistência pós-venda, pode e deve ser o momento da cooperativa avaliar seu modelo de gestão. Essa avaliação não pode ser amadora e subjetiva, as Cooperativas devem contar com apoio de profissionais qualificados.

Assim como todas organizações, as cooperativas devem aprender a lidar com a concorrência, devem realizar análises sobre os atuais concorrentes, e estudos para identificar as possibilidades de surgimento de novos concorrentes.

A intercooperação, cooperação entre cooperativas, deve ser estimulada, afinal esse é um dos princípios que rege a doutrina cooperativista. Nesse aspecto, as detentoras de maior tecnologia pode ser centralizadora das atividades para diferentes cooperativas da região, essa relação proporciona ganho para todas as partes. Cooperativas com produção ociosa pode industrializar ou processar produtos de pequenas cooperativas com um custo mais baixo.

Deve-se salientar que a intrecooperação pode ocorrer entre cooperativas de ramos diferentes, podendo trazer ganhos mútuos, cooperativas de médicos podem oferecer tabela de preços diferenciados para cooperados de outras cooperativas, cooperativas de transporte também podem oferecer seus serviços a outras cooperativas. A Cooperativa Pindorama tem parceria com uma cooperativa de médicos e com isso seus cooperados usufruem de uma tabela diferenciada.

As cooperativas são empresas com origem e estrutura diferenciada das empresas de capital. No entanto, não podemos considerar que suas estratégias de competitividade devem diferir das estratégias das empresas não cooperativas.

O que é característico das cooperativas, no entanto, são algumas dificuldades da gestão, que podem dificultar o estabelecimento de estratégias individuais competitivas, como limitação de recursos e problemas relacionados à cultura e deficiência na tomada de decisão. Mas, por outro lado, as cooperativas agropecuárias, em especial, demonstram contar com pontos fortes, por terem acesso à produção agropecuária, e contarem com a possibilidade de coordenar e controlar a qualidade do que é produzido.

Dessa forma, conseguirá construir e preservar vantagens competitivas, de modo a manter ou ampliar sua participação no mercado, mas para isso precisará desenvolver a capacidade de identificação das mudanças ocorridas no ambiente.

O caso da Cooperativa Pindorama evidencia o esforço da gestão estratégica da cooperativa em adequar a empresa cooperativa tanto em termos organizacionais e doutrinários quanto em relação às estratégias corporativas de negócios a esse novo ambiente competitivo, visando à busca de competitividade no cenário concorrencial do agronegócio. Há de se destacar que esses esforços ainda não alcançaram o objetivo pretendido, mas Pindorama buscou a otimização das estruturas administrativas com a profissionalização da gestão, explora a possibilidade de realizar parcerias com outras cooperativas, realiza inovações, no sentido de lançar novos produtos, investe na capacitação de seus jovens e principalmente desenvolve um trabalho social efetivo, gerando renda para muitas famílias.

Fica claro que as cooperativas podem ser competitivas e eficientes sem se desvirtuar das suas doutrinas e princípios.

Para tanto, o movimento cooperativista não deve ser confundido com um movimento amador de pequenos produtores de vislumbram apenas a subsistência. O que sugere ser o caso da organização Pindorama.

7 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E RECOMENDAÇÕES

Considerando os diversos componentes propostos por Oliveira (2006) que compõem uma administração cooperativa tem-se, para uma melhor compreensão de seu modelo de gestão, que estudar os componentes dos subsistemas: a) de gestão estratégica; b) aspectos comportamentais de seus membros; c) indicadores de avaliação; d) abertura dos cooperados à mudanças; e) componentes do subsistema tecnológico; e, d) componentes estruturais da organização cooperativa (Figura 6).

Modelo de Gestão das Cooperativas e seus Componentes

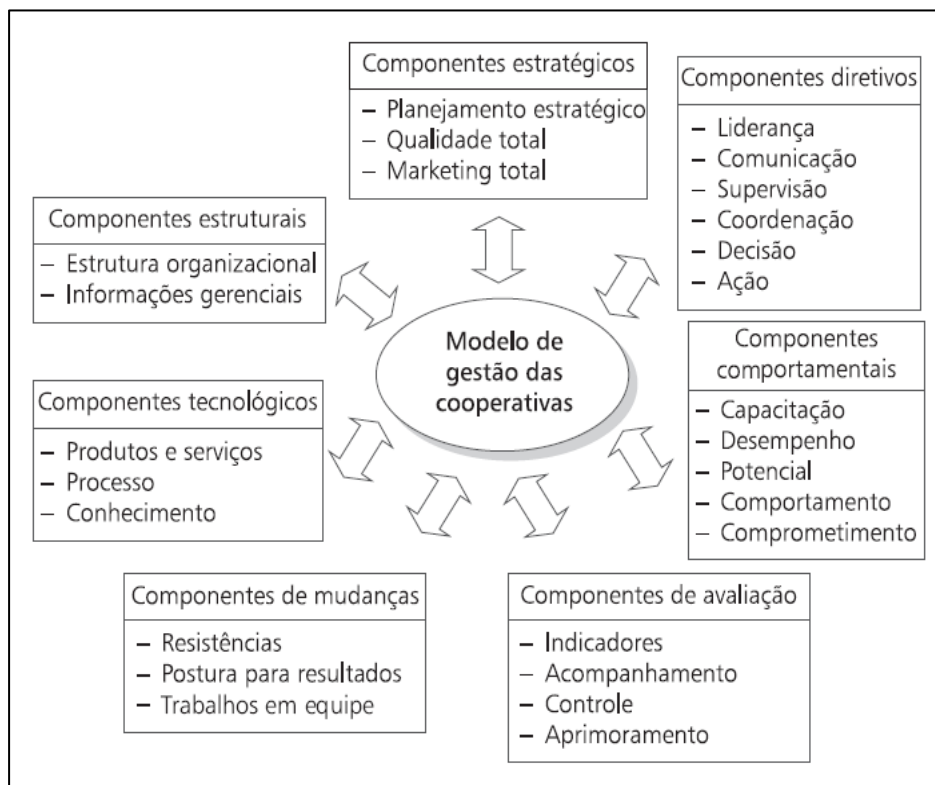


Figura 6. Modelo de Gestão das Cooperativas e seus Componentes
Fonte: Oliveira, 2006

Dir-se-ia que a presente pesquisa limitou-se ao estudo de alguns aspectos do subsistema estratégico, subsistema tecnológico e também componentes do subsistema comportamental (capacitação, desempenho e potencial da realização).

Buscou-se assim detalhar aspectos do planejamento estratégico da organização e seu posicionamento, a qualidade de seus produtos e algumas ações de marketing. Também, informações sobre o sistema de capacitação e incentivos da organização.

Faltou portanto estudar diversos aspectos dos demais subsistemas tais como, componentes do subsistema diretivo (liderança, comunicação, supervisão), aspectos importantes do subsistema de mudanças (nível de resistência, posturas e atitudes dos cooperados) bem como aspectos ligados ao subsistema de avaliação de resultados como por exemplo: elaboração de indicadores de desempenho, sistema de acompanhamento de atividades, controle e aperfeiçoamento das ações.

Recomenda-se assim para futuros estudos com o fito de pesquisar modelos eficientes de gestão cooperativa, a observação de todas essas dimensões que por diversos motivos não puderam ser consideradas no trabalho em epígrafe.

8. REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Roseny de . **Gestão e Participação na Cooperativa Pindorama**, 2006. 114 folhas Dissertação de mestrado (Programa de Pós-graduação em Ciência Política) – Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco.
- ALVES, Francisco de Assis. **Sociedades Cooperativas: regime jurídico e procedimentos legais para sua constituição e funcionamento**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira 2003
- ANTONIALLI, L.M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 135-159, jan./abr. 2000.
- BADEJO, M. S. ; CALLEGARO . **Agregação de valor ao cliente e formação de preço - um estudo da cadeia produtiva de pêssego de Pelotas/RS**. III Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares. (40). FEA- USP, Ribeirão Preto, 2001.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004. 223 p. SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BATALHA, M.O. **Gestão Agroindustrial**. GEPAI: Grupo de estudos e pesquisas Agroindustriais. 2 ed. São Paulo: Atlas, v.1., 2001.
- BAUER, Martin W. *Análise de conteúdo clássica: uma revisão*. In: BAUER, Martin W.; GASKELL, George (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- CABRAL, Cleber. **Cooperativas engenhos do futuro**. Revista Rumos. São Paulo. P 27-33, Mar 2003.
- CARVALHO, C. P de O. **Pindorama: a Cooperativa como alternativa**. Série Apontamento n.º 50. Maceió: UFAL, 2005
- CARVALHO, MM; LAURINDO, F.J.B. **Estratégias para a competitividade**. 1 ed. São Paulo: Editora Futura, 2003.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica e Pensamento Estratégico de Negócios**. São Paulo: 2ª ed. 2006.
- COOPERATIVA DE COLONIZAÇÃO AGROPECUÁRIA E INDUSTRIAL PINDORAMA LTDA, Ata da Assembléia Geral Extraordinária da Cooperativa de Colonização Agropecuária e Industrial Pindorama Ltda., 04/01/99. Coruripe: 2010.
- COTAÇÕES FRUTAS. Disponível em <http://www.ceagesp.gov.br/cotações>, acesso em 04/01/2010.
- CRÚZIO, H.O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, abr/jun 1999.

DADOS DO MERCADO 2008. Disponível em: <http://www.abir.org.br/article>. Acesso em 17 de junho de 2009.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios. Textos e Casos.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Thompson. 2002.

HOOLEY, J Graham; SAUNDERS, John PIERCY, F. Nigel. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Prentice Hall, 2001.

KOTLER, Philip. **Princípios de Marketing.** 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAZZARINI, S. G., MACHADO Filho, C. A. P. **Limites da agregação de valor: implicações estratégicas para o agribusiness.** Preços Agrícolas, abr. 1997.

LIMBERGER, E. **Cooperativa: empresa socializante.** Porto Alegre: Imprensa livre, 1996.

MACHADO, Plínio Antonio. **Comentários a lei do cooperativismo.** São Paulo: Editoras Unidas Ltda, 1975.

MEIRELLES, A. de M., GONÇALVES, C. A., ALMEIDA, A. F. **Uma abordagem para estratégia utilizando analogias.** In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis: 2000. Anais ENANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NEVES, M.F. **Planejamento e gestão estratégica de marketing.** São Paulo: Atlas, 2006

Números do cooperativismo no Brasil. Disponível em <http://www.ocbgo.org.br>. Acesso em 20 de maio de 2009.

OHMAE, Kenichi. **Voltando à estratégia.** In: MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva.* Rio de Janeiro: Campus, 1998. (p. 67-81)

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer implementar e avaliar.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Manual de Gestão das cooperativas : Uma abordagem prática.** 3 ed. São Paulo : Atlas, 2006.

PANZUTTI, R. **Estratégias das cooperativas de laticínios no Estado de São Paulo: Caso Cooperativa de Laticínios de Sorocaba:COLASO.** In: Questões agrárias, educação no campo e desenvolvimento, 2006, Fortaleza. XLIV Congresso da Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural, 2006.

PIB PREÇOS 2008. Disponível em <http://www.ipea.gov.br>, acesso em 04/1/2010.

PINHO, D.B. **O cooperativismo no Brasil: da vertente pioneiro à vertente solidária.** São Paulo: Saraiva, 2004

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus,1989.

PORTER, Michael E; MONTGOMERY, Cynthia A.; **Estratégia: A busca da vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Competição = On Competition: Estratégias Competitivas Essenciais.** 9ª ed., Rio de Janeiro, 1999.

_____, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência.** 2 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

QUINN, James B. **Strategies for change: logical incrementalism.** Homewood, Estados Unidos: Richard D. Irwin, 1980.

Relatório com as 120 maiores empresas arrecadadoras de ICMS do Estado em 2008. Disponível em [http://www.sefaz.al.gov.br/destaques/arrecadadoras de ICMS de 2008.pdf](http://www.sefaz.al.gov.br/destaques/arrecadadoras%20de%20ICMS%20de%202008.pdf). Acesso em 17 de julho de 2009.

RICCIARDI, L., LEMOS, R.J.**Cooperativa, a empresa do século XXI : Como países em desenvolvimento podem chegar a desenvolvidos.** São Paulo : Ltr, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.& JOHNSTON, R. **Administração da Produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SOUZA, Ernesto.. **Aposta na mudança de hábitos. Revista Globo Rural.** São Paulo n. 224. jun. 2004.

SUN, H.; HONG, C. **The alignment between manufacturing and business strategies: its influence on business performance.** Techonovation Vol. 22, p. 699-705, 2002

THENÓRIO FILHO, Luiz Dantas, **Pelos caminhos do cooperativismo: com destino ao crédito mútuo.** 2ª edição. São Paulo: central das cooperativas de crédito do Estado de São Paulo, 2002.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TROCCOLI, Irene R., SOARES, Diana M. Novas estratégias da agroindústria brasileira de sucos de laranja: Resultado de uma pesquisa preliminar. **Organizações e sociedade**, v.8, n. 20, jan/abr, 2001.

VEIGA, S. M. FONSECA, I. **Cooperativismo : Uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro : DP&A : Fase, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant . **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 4. Ed. São Paulo, Atlas, 2003.

WAACK, R.S.; MACHADO FILHO, C.P. Administração estratégica em cooperativas agroindustriais. In: **II Workshop Brasileiro de Gestão de Sistemas Agroalimentares**, PENSA/FEA/USP Ribeirão Preto, 1999

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ZYLBERSZTAJN, Décio. **Quatro estratégias fundamentais para cooperativas Agrícolas**. In: BRAGA, Marcelo José; REIS, Brício dos Santos (Org). Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias. Viçosa, 2002.

ZUIN, L.F.S.; QUEIROZ, T.R. Gestão e Inovação nos Agronegócios. In: ZUIN, L.F.S. (Org.); QUEIROZ, T.R. (Org). **Agronegócios: gestão e inovação**. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA – DIRETORIA/GERENCIA COMERCIAL DA COOPERATIVA

A) ASPECTOS GERAIS:

1. Há quanto tempo empresa está no mercado?

2. Quais os principais compradores?

3. Como é composta a diretoria da empresa?

4. Qual o nível de formação da diretoria da empresa?

B) SOBRE OS CONCORRENTES:

1. Quantos e quais são os principais concorrentes?

2. Qual(is) dele(s) mais incomoda(m)?

3. Como eles costumam agir estrategicamente no mercado ou como o Sr.(a) percebe suas iniciativas estratégicas?

4. A empresa se prepara de alguma forma diante da possibilidade da chegada de grandes concorrentes? Explique.

5. Quais os principais desafios enfrentados no mercado?

6. Você considera o mercado onde atua muito competitivo?

C) SOBRE OS PRODUTOS:

1. Quais são os principais produtos vendidos pela empresa?

2. Quais suas principais características? Qual o diferencial?

3. Existem produtos que ameaçam os sucos da cooperativa? Se existem, quais?

4. De que forma os sucos têm se transformado nos últimos anos?

5. Como a cooperativa tem intermediado essas transformações dos produtos juntos aos clientes?

D) SOBRE OS CLIENTES:

1. As vendas da empresa se concentram em alguns poucos clientes ou segmento?

2. Como ocorre a divisão das vendas no mercado interno e externo?

3. Qual o perfil dos principais clientes da cooperativa?

4. Quais as principais transformações que cada grande grupo de clientes tem sofrido dos últimos anos?

4. Há algum levantamento estatístico que forneça informações detalhadas sobre os clientes da cooperativa?

4. A cooperativa trabalha com contrato de vendas de médio e longo prazo? Se sim, qual a representatividade nas vendas totais?

E) SOBRE FORNECEDORES

1. Quais os principais fornecedores de matéria-prima?

2. Existe alguma estratégia de fidelização desses fornecedores?

3. Como funciona essa relação? Há contrato?

4. Quais as estratégias adotadas pela cooperativa diante do não fornecimento dessa matéria-prima?

F. SOBRE AS DECISÕES ESTRATÉGICAS:

1. Quais foram as iniciativas estratégicas utilizadas pela empresa nos últimos anos?

2. As decisões estratégicas da empresa são concebidas de que forma? Quem e de que forma atua? Todas passam pela Assembléia geral?

3. Quais fatores são considerados para essas decisões?

4. Os gerentes participam de alguma forma nas decisões estratégicas da empresa? E os cooperados?

5. A empresa se utiliza de Benchmarking?

G. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1. Existe na empresa uma preocupação em se desenvolver o planejamento estratégico?

Caso tenha respondido SIM:

1.1. São realizadas reuniões na empresa para se discutir o planejamento estratégico?

1.2. Os planos e decisões do planejamento são descritos em um documento?

1.3. Os planos e decisões do planejamento são divulgados na cooperativa?

2. Os diretores procuram obter conhecimento a respeito das oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer a cooperativa?

2.1 Se sim, como isso é feito?

3 A diretoria procura obter conhecimento sobre os pontos fortes e fracos da cooperativa?

3.1 Se sim, como isso é feito?

4. Quando foi a última vez que a empresa desenvolveu uma nova estratégia?

5. Qual foi essa estratégia?

6. Detalhe a forma como as novas estratégias que surgem na empresa são colocadas em prática?

7 Como se dá a verificação de que os funcionários estão desempenhando corretamente seu papel com relação à nova estratégia?

8 É realizado algum tipo de controle para verificar se as estratégias estão trazendo os resultados esperados?

9.A cooperativa realizou pesquisa de mercado para o lançamento dos novos produtos?

10.Quais as principais dificuldades encontradas na tentativa de entrada no mercado?

11. Como a cooperativa consegue informações sobre as novidades e tendências do mercado? (novidades, equipamentos, processos)

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA DIRETORIA/ GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

RAZÃO SOCIAL:

ANO DE FUNDAÇÃO:

NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:

NÚMERO DE COOPERADOS:

QUANTOS DIRETORES?

QUAL A ESCOLARIDADE DOS DIRETORES?

1. A cooperativa tem uma missão instituída?

2. Em caso positivo, esta missão foi declarada a todos os funcionários e cooperados?

3. Os objetivos da cooperativas são definidos e divulgados aos funcionários e cooperados?

4. Qual o objetivo da Cooperativa?

5. Qual a visão da cooperativa?

6. Os meios (estratégias) pelos quais serão alcançados os objetivos são detalhados em planos?

7. Esses planos são registrados e os funcionários e cooperados são informados deles?

8. A empresa possui regulamentos, políticas ou normas registradas, além do estatuto?

9. Quais os principais benefícios oferecidos aos cooperados e funcionários?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA– DIRETORIA DE PRODUÇÃO DA COOPERATIVA

1. Quais os novos produtos que serão lançados no mercado?

2. Como se dará o acesso a matéria-prima para esses produtos?

3. Foi necessário conseguir alguma patente para o lançamento dos novos produtos?

4. A cooperativa realizou pesquisa de mercado para o lançamento dos novos produtos?

5. E quanto a aquisição de maquinário e tecnologia. Quais as maiores dificuldades?

6. Com relação ao custo, quais os entraves?

7. A manutenção dos equipamentos é feita por uma equipe própria ou terceirizada?

8. Como a cooperativa consegue informações sobre as novidades e tendências do mercado? (equipamentos, processos)

9. O envase de suco tetra pak é terceirizado, há alguma pretensão de adquirir o material e modificar o chão de fábrica?

10. Por que a embalagem de 1 litro do suco pronto foi retirada do mercado?

APÊNDICE D - ROTEIRO DE ENTREVISTA - COOPERADOS

1. Há quanto tempo é cooperado? É filho de colono?

2. Quantos lotes possui?

3. O que você cultivou?

4. Qual a sua produção mensal por cultivo?

5. A cooperativa compra 100 % da sua produção?

6. Qual o valor pago pela cooperativa pelo seu produto?

7. Considera o valor pago pela cooperativa justo em relação ao mercado?

8. De quais serviços da cooperativa o Sr(a). usufruiu?

9. A cooperativa define o que o Sr. deve plantar?

10. É prestada assistência técnica no campo?

11. O Sr(a) Usufruiu dos maquinários da cooperativa? Qual o custo desse serviço?

12. Está satisfeito com custo do serviço?

13. Participa das Assembléias Gerais?

14. Você consome o suco pindorama?

() Sim () Não . por quê? _____

15. Se sim, com qual freqüência?

16. Acha o suco Pindorama caro?

17. Quais outros produtos pindorama o Sr(a) consome?

18. Na sua opinião, o que poderia melhorar na cooperativa?

ANEXOS

Produtos oriundos dos Projetos Sociais da Cooperativa Pindorama



Vista da Fábrica de Sucos



Produtos

