

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ (PUCPR)
ESCOLA DE NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
(PPGCOOP)
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

FERNANDO JOSÉ MENDES

**A INFLUÊNCIA DA INTERCOOPERAÇÃO NO DESEMPENHO ECONÔMICO-
FINANCEIRO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DOS CAMPOS GERAIS**

**CURITIBA
2017**

FERNANDO JOSÉ MENDES

A INFLUÊNCIA DA INTERCOOPERAÇÃO NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DOS CAMPOS GERAIS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão em Cooperativas. Mestrado Profissional em Gestão de Cooperativas da Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientação: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva.

**CURITIBA
2017**

Dados da Catalogação na Publicação
Pontifícia Universidade Católica do Paraná
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBI/PUCPR
Biblioteca Central

M538i
2017

Mendes, Fernando José
A influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro em cooperativas agroindustriais dos Campos Gerais / Fernando José Mendes; orientador, Eduardo Damião da Silva. – 2017.
113 f. : il.; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2017
Bibliografia: f. 102-108

1. Cooperativismo. 2. Alianças estratégicas (Negócios). 3. Desenvolvimento econômico. 4. Cooperativas - Administração. I. Damião, Eduardo. II. Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas. III. Título

CDD 20. ed. – 658.047

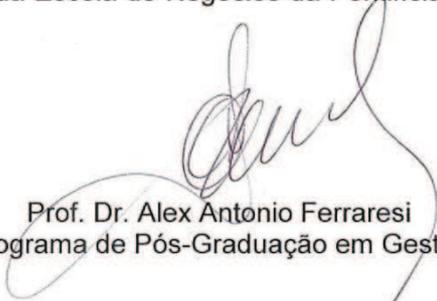
TERMO DE APROVAÇÃO

A INFLUÊNCIA DA INTERCOOPERAÇÃO NO DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO EM COOPERATIVAS AGROINDUSTRIAIS DOS CAMPOS GERAIS

Por

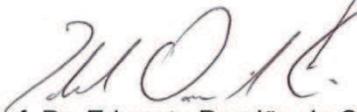
FERNANDO JOSÉ MENDES

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre no Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, área de concentração em Gestão de Cooperativas, da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

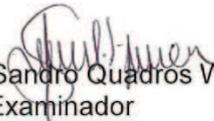


Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

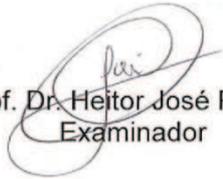
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas



Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva
Orientador



Prof. Dr. Alex Sandro Quadros Weymer
Examinador



Prof. Dr. Heitor José Pereira
Examinador

Dedico este trabalho ao Sistema Ocepar e ao
cooperativismo paranaense,
fontes da minha inspiração.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida e por sempre estar ao meu lado.

À minha mãe Maria Aparecida, pelo esforço na nossa criação e educação.

Aos meus queridos irmãos, Giselle, Eduardo, Junior, Nina e Lucas.

À minha esposa, Giliane Natal, pelo amor, dedicação e incentivo.

Ao Sistema Ocepar, nas pessoas do seu presidente Sr. José Roberto Ricken, pelo incentivo, oportunidade, amizade e admiração, e nas pessoas dos superintendentes, Sr. Leonardo Boesche, Sr. Nelson Costa e Sr. Robson Mafioletti pelo apoio e incentivo.

Ao professor Eduardo Damião da Silva, meu orientador, pela dedicação, orientação e ensinamentos sobre a estratégia e a metodologia do estudo.

Aos meus professores e secretaria do PPGCOOP pela excelência no ensino e experiências compartilhadas ao longo do caminho.

Ao amigo e professor Rodrigo Alexandre de Melo, pelas dicas e orientações na construção da análise de conteúdo.

Aos colegas que tiveram a oportunidade de participar do intercâmbio no módulo internacional, nos países da França e Espanha.

Aos dirigentes e gestores das cooperativas entrevistados para a realização desta pesquisa, pela pronta colaboração e informações prestadas.

Aos agentes de desenvolvimento, pela amizade, respeito e colaboração.

Aos colegas de trabalho que de alguma forma contribuíram nessa jornada, seja com correções, sugestões, incentivos e positividade, muito obrigado Alfredo, Carol, Cristiano, Edson, Eliane, Emerson, Gilson, Gogola, Jessé, Leandro, Maria Emília, Ricardo e Stella.

Por fim, agradeço a todos os colegas do mestrado, que com muita dedicação, parceria, companheirismo e disciplina compartilharam as experiências durante esse processo de crescimento e aprendizagem.

Agradeço a todos, muito obrigado.

*“Nenhum de nós é tão bom quanto todos nós
juntos”*

Ray Kroc

RESUMO

No Paraná, as cooperativas estão distribuídas nos seguintes ramos: agropecuário, crédito, saúde, transporte, trabalho, educação, habitação, consumo, infraestrutura e turismo. Neste trabalho, delimitou-se a estudar três cooperativas do setor agrícola. Estas cooperativas configuram um caso de estudo sobre a intercooperação, desenvolveram em conjunto três negócios agrícolas (leite, trigo e carnes). Deste modo, as três cooperativas realizaram uma aliança estratégica visando benefícios mútuos, principalmente em termos de resultados. O objetivo geral deste estudo foi identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas pesquisadas. Para atingir o objetivo do trabalho, foram utilizados dados secundários para demonstrar os indicadores de faturamento, margem operacional e retorno sobre o investimento, além de outros indicadores complementares. A estratégia de intercooperação também foi pesquisada por meio da coleta de dados primários, realizando 15 entrevistas com dirigentes dessas cooperativas e realizada análise de conteúdo. A pesquisa comprovou que existe influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas. Foi analisado o desempenho das cooperativas no período de 2007-2016, verificados os resultados antes e depois da intercooperação e a variação no desempenho econômico-financeiro. Os principais movimentos realizados pelas cooperativas foram o avanço na cadeia produtiva e aumento de escala. O investimento na industrialização de parte da produção foi dividido nos negócios leite, trigo e carnes, com o objetivo de agregar valor à produção dos associados visando melhores resultados. A retomada da industrialização com a formação de aliança estratégica adotada por estas cooperativas no ano de 2012 (negócio leite) possibilitou viabilizar outros dois projetos em 2014 (negócio trigo) e 2015 (negócio suínos). O novo modelo de governança, a profissionalização da gestão, a confiança e transparência na gestão dos negócios, o acompanhamento dos contratos pelos comitês, a participação do cooperado nos investimentos e nos resultados e o monitoramento dos indicadores contribuíram para a evolução da estratégia de gestão chamada intercooperação. De modo geral, os indicadores de desempenho econômico-financeiro não são totalmente satisfatórios, mas apresentam tendência de crescimento. A intercooperação gerou valor para as cooperativas por meio do ganho de escala e do desenvolvimento de marcas próprias.

Palavras-chave: Cooperativismo. Alianças Estratégicas. Intercooperação. Desempenho Econômico-Financeiro.

ABSTRACT

In Paraná State, cooperatives are divided in the following branches: agriculture, credit, health, transportation, labor, education, housing, consumption, infrastructure and tourism. On this research, three agricultural cooperatives were studied. They are a case study on intercooperation, since they jointly developed three different agricultural businesses (milk, wheat and meat). In this way, they have formed a strategic alliance aiming mutual benefits, mainly in terms of results. The main purpose of this study was to identify the influence of intercooperation on the economic-financial performance of the cooperatives surveyed. To achieve this goal, secondary data were used to demonstrate revenues, operating margin and return on investment indicators, as well as other complementary indicators. This intercooperation strategy was also researched through the collection of primary data, conducting 15 interviews with leaders of these cooperatives with content analysis. Thus, the research proved that there is influence of the intercooperation in the economic-financial performance of the cooperatives. Cooperatives performance through 2007-2016 period were analyzed, comparing the results and variation in economic-financial performance before and after the intercooperation. The main movements made by the cooperatives were the advance in the productive chain and increase of scale. Also, the investment in the industrialization was divided into milk, wheat and meat businesses, with the purpose to add value to the associates' production, aiming at better results. The resumption of industrialization with the formation of this strategic alliance adopted by these cooperatives in 2012 (milk business) made it possible to make two other projects viable in 2014 (wheat business) and in 2015 (swine business). The new governance model, management professionalization, trust and transparency in business management, monitoring of contracts by committees, associate's participation in investments and results and indicators monitoring contributed to the evolution of the so-called intercooperation management strategy. Overall, the economic and financial performance indicators are not totally satisfactory, but they show a growth trend. Intercooperation has generated value for the cooperatives through the gain of scale and the development of own brand.

Keywords: Cooperativism. Strategic Alliances. Intercooperation. Economic-Financial Performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estratégias e Pilares - PRC 100.....	19
Figura 2: Estratégia e Desdobramentos - Vetor: Cooperação - PRC 100	20
Figura 3: Os Projetos Regionais do Cooperativismo no Paraná	28
Figura 4: As Etapas do Tratamento de Dados	53
Figura 5: As Etapas da Pesquisa	55
Figura 6: Negócios da Intercooperação	62
Figura 7: Categoria de Análise Intercooperação	82
Figura 8: Estratégia de Intercooperação	83
Figura 9: Categoria de Análise Desempenho Econômico-Financeiro	86
Figura 10: Desempenho Econômico-Financeiro	87
Figura 11: Novas Alianças Estratégicas	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Indicadores da ACI no Mundo	22
Tabela 2: Os Ramos do Cooperativismo Brasileiro	26
Tabela 3: Indicadores Sociais e Econômicos do Cooperativismo Paranaense	29
Tabela 4: Produção Nacional de Alimentos no Paraná	30
Tabela 5: Indústrias que Compõem o Negócio Leite.....	63
Tabela 6: Comparativo das Margens	71
Tabela 7: Participação da Intercooperação, Faturamento Total (%)	73
Tabela 8: Indicadores da Intercooperação, Negócio Leite	74
Tabela 9: Indicadores da Intercooperação, Negócio Trigo	75
Tabela 10: Indicadores da Intercooperação, Negócio Carnes (Suínos)	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do Número de Cooperados das Cooperativas	65
Gráfico 2: Evolução do Número de Colaboradores das Cooperativas	66
Gráfico 3: Faturamento (R\$) das Cooperativas.....	66
Gráfico 4: Faturamento da Industrialização das Cooperativas.....	67
Gráfico 5: Faturamento (R\$) por Associado das Cooperativas	68
Gráfico 6: Margem Operacional das Cooperativas.....	70
Gráfico 7: Retorno Sobre os Investimentos das Cooperativas.....	72
Gráfico 8: Análise do Leite das Cooperativas.....	77
Gráfico 9: Análise do Trigo das Cooperativas	79
Gráfico 10: Análise dos Suínos das Cooperativas	80

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACI – Aliança Cooperativa Internacional
- FECOOPAR – Federação das Cooperativas do Estado do Paraná
- OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras
- OCEPAR – Organização das Cooperativas do Estado do Paraná
- IPARDES – Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
- MO – Margem Operacional
- NORCOOP – Projeto Norte de Cooperativismo
- P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
- PIB – Produto Interno Bruto
- PRC 100 – Plano Paraná Cooperativo 100 bilhões de reais
- PIC – Projeto Iguaçu de Cooperativismo
- PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná
- ROI – Retorno sobre o Investimento
- RH – Recursos Humanos
- SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
- SULCOOP – Projeto Sul de Cooperativismo
- TI – Tecnologia da Informação
- UBL – Unidade de Beneficiamento de Leite
- UIC – Unidade Industrial de Carnes
- USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	17
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA	17
1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA.....	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1 COOPERATIVISMO.....	21
2.1.1 A Dupla Natureza das Sociedades Cooperativas	24
2.1.2 O Cooperativismo no Brasil	25
2.1.2.1 O COOPERATIVISMO NO PARANÁ.....	27
2.1.2.2 AS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ NO CENÁRIO NACIONAL.....	29
2.2 ESTRATÉGIA.....	31
2.2.1 Alianças Estratégicas e Redes	33
2.2.2 Custo de Transação	36
2.2.3 Estratégia de Intercooperação	37
2.3 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO	41
2.3.1 Os Indicadores de Desempenho Econômico-Financeiro	43
3 METODOLOGIA	46
3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	47
3.2 FORMULAÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA	47
3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	48
3.3.1 Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias de Análise	48
3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	51

3.5 TIPOS E COLETA DE DADOS	52
3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	52
3.7 ETAPAS DA PESQUISA.....	54
4 ANÁLISE DOS DADOS	57
4.1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	57
4.1.1 Cooperativa 1.....	57
4.1.2 Cooperativa 2.....	58
4.1.3 Cooperativa 3.....	58
4.1.4 Contexto da Intercooperação	59
4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS	65
4.2.1 Dados Secundários - Análise Indicadores Econômico-Financeiros.....	65
4.2.1.2 Análise da Evolução da Comercialização dos Produtos: Leite, Trigo e Suínos das Cooperativas 1, 2 e 3.	77
4.2.2 Dados Primários - Análise de Conteúdo das Entrevistas.....	81
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	92
6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS.....	102
APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA	109
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DE ENTREVISTAS.....	113

1 INTRODUÇÃO

A Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2015) defende a construção coletiva, ou seja, a atuação de forma conjunta. Um dos princípios da ACI é a intercooperação. Os princípios, revistos em três ocasiões (1937, 1966 e 1995), são a base e direcionamento de todas as cooperativas. A intercooperação preconiza que a união e a cooperação sejam realizadas não apenas entre os membros de uma cooperativa, mas também pelas cooperativas entre si, por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais (ACI, 2015). A intercooperação pode ocorrer de forma horizontal entre as cooperativas de um mesmo nível de organização em cooperativas singulares e centrais, como de forma vertical, entre as cooperativas singulares e as centrais, entre estas e as organizações nacionais (ACI, 2015). Para que a intercooperação ocorra, espera-se objetivos comuns entre os interessados para a identificação de oportunidades, construção de confiança, identificação de dificuldades iniciais e futuras, criando pró atividade e sinergia (GUTKENECHT, 1995). Dessa forma, tendo em vista a necessidade das cooperativas de expandir suas fronteiras para suportar o crescimento de seus negócios e a conquista de novos mercados, é preciso reduzir custos, ganhar escala e buscar novas formas de parcerias, alianças estratégicas. Então, a intercooperação surge como alternativa promissora para o aumento de escala e geração de desempenho econômico-financeiro.

Diante do exposto, a intercooperação possibilita desenvolver indústrias, produtos e serviços na forma de colaboração mútua. Um exemplo de cooperação são as alianças estratégicas e parcerias firmadas entre as cooperativas dos Campo Gerais/PR, atuando de forma conjunta. O movimento cooperativista no Paraná teve suas origens das comunidades de imigrantes europeus, que organizaram suas estruturas de compra e venda em comum organizando-se em cooperativas (OCEPAR, 2016). A partir de 1969, o cooperativismo paranaense ganhou maior atenção, com o início da implantação dos projetos regionais de integração e posteriormente, em 1971, com a criação da Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR¹) (RICKEN, 2009). De forma organizada, a integração possibilitou a participação mais

¹ O Sistema Ocepar é composto por três organizações: a OCEPAR que é o Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná, o SESCOOP-PR que é o Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo e a FECOOPAR que é a Federação das Cooperativas do Estado do Paraná.

efetiva das cooperativas na atividade econômica, em função da agregação dos interesses dos produtores para a economia de mercado. Este acontecimento foi fundamental para o início da integração e para o processo de agroindustrialização. Dessa forma, a partir do trabalho em conjunto e da organização da produção agrícola, as cooperativas passaram a preocupar-se com a montagem da estrutura do complexo agroindustrial com o objetivo de agregar valor à produção dos cooperados.

De modo geral, a intercooperação possibilita a organização básica em associações e em cooperativas e também quando cooperativas ou associações se organizam para trabalhar de forma conjunta e organizada, entre si, ou com outras empresas não cooperativas (BIALOSKORSKI NETO, 2010). Essa formação de parcerias entre cooperativas possibilita avanço na prática de gestão que auxiliam as cooperativas no acesso e ampliação dos negócios, tornando-se mais competitivas no mercado. Assim, além da criação de uma cooperativa central, existem outras formas de intercooperação ou de concentração empresarial, dentre as quais estão: a incorporação, fusão, criação de sociedade empresária, terceirização, *outsourcing* e diversas modalidades de *joint-venture*, como o consórcio e as redes horizontais, sendo alguns arranjos cooperativos (BIALOSKORSKI NETO, 2010). O caso estudado nesta dissertação é o da intercooperação, que é definida como uma estratégia, uma regra da sobrevivência do movimento cooperativo. Quando as cooperativas praticam a intercooperação, realizam esforços em conjunto, trocam experiências entre si e intercooperam, existe movimento cooperativo (LEITE, 1982). O conceito é entendido de maneira prática, como forma de acesso a mercados, com mecanismos de integração contratual (LEITE, 1982).

Contudo, a proposta do trabalho é: identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3. Na sequência é apresentado o problema de pesquisa, os objetivos geral, específicos, sua justificativa teórica e prática. Há um delineamento do aporte teórico, a partir do histórico do cooperativismo no mundo, no Brasil no Paraná e nas cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná, aprofundando os conceitos-chave: intercooperação e desempenho econômico-financeiro. Posteriormente, apresenta-se a forma de investigação, o objeto de pesquisa e a metodologia adotada para a coleta e análise dos dados dos números no período de (2007 a 2016) e a análise de conteúdo por meio das entrevistas. Finalmente, são apresentados as discussões e conclusão respondendo ao problema de pesquisa para atingir os objetivos propostos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base no problema de pesquisa, foram formulados o objetivo geral e os específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar a evolução da estratégia de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3 durante o período de 2007 a 2016;
- b) Identificar o desempenho econômico-financeiro antes das ações de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3;
- c) Identificar o desempenho econômico-financeiro depois das ações de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3;
- d) Identificar a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Em estudos relacionados a alianças estratégicas aborda-se essencialmente organizações empresariais e o foco está na formação de redes e alianças mais do que os resultados que elas geram. É válido estudar sob a mesma ótica os resultados para

o associado e para o cooperativismo. A contribuição teórica é estender uma crítica sobre a intercooperação, que é avaliar as influências deste tipo de aliança estratégica no desempenho econômico-financeiro das cooperativas. A partir de tal, incentivar novos estudos, explorando a intercooperação de alianças estratégicas em ambientes de cooperativismo, onde se espera uma postura mais aberta de todos, sobretudo, devido a cooperação, mas que pode ter contribuições da teoria dos custos de transação.

Busca-se estabelecer relações entre os temas estudados, e para tanto é necessário compreender o cooperativismo a partir da estratégia. As cooperativas apresentam dupla natureza, têm ao mesmo tempo características do associativismo e empresariais. A dimensão social da cooperativa é baseada em fundamentos que visam o desenvolvimento dos cooperados. Entretanto, existe a dimensão econômica que atua numa lógica de mercado. O desenvolvimento da cooperativa aborda tanto o lado social quanto o econômico, sendo que são mutuamente dependentes. O cooperado tem os papéis de dono, fornecedor e cliente da cooperativa. Portanto, a estratégia que a cooperativa considera o cooperado e o mercado, unindo o lado social e o econômico. No presente estudo, avaliou-se uma aliança estratégica entre três cooperativas, que buscaram atender as demandas dos cooperados, mas ao mesmo tempo buscar um desempenho econômico-financeiro. Apesar do sexto princípio internacional do cooperativismo estimular a cooperação entre cooperativas, com caráter ideológico, existem custos de transação envolvidos entre as cooperativas que buscam este desempenho econômico-financeiro. Assim, este trabalho salienta tais relações no cooperativismo, explorando a aliança estratégica desenvolvida pelas cooperativas.

1.4 JUSTIFICATIVA PRÁTICA

Do ponto de vista prático, a correta identificação e exemplos de um modelo de cooperação entre cooperativas pode gerar ferramentas de apoio para outras cooperativas ou empresas que compõem esses e outros ramos, possibilitando entender quais os desafios e as barreiras que existem para desenvolver ações de cooperação. Este aspecto possibilita o entendimento de dificuldades enfrentadas no processo de alianças estratégicas e intercooperação. A justificativa é relevante para o

presente trabalho, pois está alinhado com o Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC 100), que é o planejamento estratégico do cooperativismo paranaense, que visa atingir 100 bilhões de faturamento até o ano de 2020 (OCEPAR, 2016). Na construção da metodologia do PRC 100 foram convidados profissionais das cooperativas, representando os ramos agropecuário, crédito, saúde, transporte, infraestrutura, trabalho, habitacional, educacional, consumo, turismo e lazer. Deste trabalho, resultou a definição de direcionadores que darão sustentação ao PRC 100, conforme a Figura 1, que demonstra o mapa estratégico com as estratégias e os pilares a serem trabalhados em conjunto com as cooperativas.

Figura 1: Estratégias e pilares - PRC 100



Fonte: OCEPAR (2016).

Na etapa de estratégias e desdobramentos, foram criados em conjunto com as lideranças das cooperativas do Paraná, cinco pilares com as suas estratégias, que servem de base, denominados de vetores estratégicos: financeiro, mercado, cooperação, infraestrutura, governança & gestão. Cada estratégia teve seu desdobramento definido, indicando as frentes de atuação em cada pilar estratégico. Um dos direcionadores é desenvolver a intercooperação (industrial e mercadológica), dentro das estratégias e desdobramentos no vetor cooperação é destacado

aperfeiçoar o modelo de cooperação até 2020. Conforme a Figura 2 é demonstrado a estratégia e seus desdobramentos no vetor cooperação.

Figura 2: Estratégia e desdobramentos - vetor: cooperação - PRC 100



Fonte: OCEPAR (2016).

Este trabalho tem sua contribuição prática localizada no desenvolvimento do PRC 100. Conforme os itens do mapa estratégico, é preciso mapear e estudar a viabilidade de alianças e parcerias no sistema cooperativista. Além disso, a correta identificação e exemplo de um modelo de cooperação entre cooperativa pode gerar ferramentas de apoio para outras cooperativas ou empresas que compõem esses e outros ramos, possibilitando entender quais os desafios e as barreiras que existem para desenvolver ações de cooperação. O estudo da intercooperação contribui para o entendimento de dificuldades enfrentadas no processo de alianças estratégicas. Esta pesquisa situa-se na possibilidade de medir o desempenho econômico-financeiro, a partir da necessidade de entender o novo modelo existente na relação entre intercooperação e desempenho econômico-financeiro.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico está organizado em três seções, nas quais abordam os conceitos que fundamentam o presente estudo. No primeiro capítulo o referencial teórico apresenta o desenvolvimento dos temas abordados que serviram como suporte para elaboração e entendimento da pesquisa. Como o objetivo deste trabalho é identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3. Neste trabalho será revisada a fundamentação teórica, discutindo inicialmente o conceito de cooperativismo, a visão do cooperativismo no Brasil e o movimento cooperativista paranaense, para entender o cooperativismo agropecuário, que é um dos mais importantes do Paraná. Logo em seguida, serão tratados o desempenho econômico-financeiro, a estratégia, a intercooperação, as alianças estratégicas e os custos de transação, como fatores necessários para dar suporte teórico à discussão da problemática proposta na pesquisa.

2.1 COOPERATIVISMO

O cooperativismo surgiu da necessidade das pessoas se unirem em torno de um objetivo comum de atingir benefícios econômicos e sociais. Em sua concepção moderna, a cooperativa dos pioneiros nasceu durante a Revolução Industrial, era uma cooperativa de consumo (POLÔNIO, 2001). Em seu estatuto, art.1º, é expresso como objetivo da sociedade a organização das forças da produção, de distribuição, de educação e de governo, ou seja, o estabelecimento de uma colônia autossuficiente que prestará ajuda a outras sociedades para estabelecer colônias semelhantes a esta (LAMBERT, 1975). Durante o século XIX uma experiência britânica de associação de trabalhadores para a superação de uma crise econômica comum obteve sucesso, dando origem ao movimento cooperativo no mundo (LAMBERT, 1975). Ela foi formada por vinte e oito tecelões, em Rochdale, na Inglaterra, onde foi organizada a primeira cooperativa. O ano de 1844 foi considerado como o marco do cooperativismo, mesmo existindo experiências anteriores (POLÔNIO, 2001). Diante desse contexto, surgem lideranças políticas e os movimentos sociais da época tiveram grande influência no surgimento das organizações cooperativas, entre as quais tiveram destaque Robert Owen e Jeremy

Bentham na Inglaterra, Philippe Buchez e Charles Gide na França e Freidrich Wilhelm Raiffeisen na Alemanha (RICKEN, 2009). Neste sentido, a experiência que marca o início do movimento cooperativo foi à fundação da Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que coincide com a intensificação da luta dos trabalhadores por melhores condições de vida e de trabalho (RICKEN, 2009). Na experiência pioneira, os tecelões constituíram uma cooperativa de consumo para ter condições de enfrentar a crise industrial da época, a partir da oferta de gêneros de primeira necessidade aos associados, sendo posteriormente estendida para atividades de produção (POLÔNIO, 2001).

Existe uma importância econômica significativa do cooperativismo. De acordo com a ACI, cooperativa é uma associação autônoma de pessoas, de forma voluntária, com necessidades de satisfazer as suas aspirações econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa conjunta e de gestão democrática (ACI, 2017). A ACI é o principal órgão de representação do cooperativismo no mundo e a sua representatividade chega a um bilhão de pessoas. A ACI trabalha para que o cooperativismo seja reconhecido pela comunidade internacional, governos e sociedades, como ferramenta eficaz de promover o desenvolvimento econômico e social. (OCB, 2016). Na Tabela 1 mostra os indicadores da ACI no mundo. No âmbito internacional, de acordo com a ACI, os números do cooperativismo são expressivos, juntas as 300 maiores cooperativas, se fossem um país, seriam a nona maior economia do planeta (ACI, 2017).

Tabela 1: Indicadores da ACI no Mundo

Números da ACI no Mundo	2016
Nº de Cooperados	1 bilhão
Nº Países	100 países
Nº de Cooperativas	1 milhão
Nº de empregos gerados	250 milhões
9ª no ranking de maior economia	300 maiores cooperativas

Fonte: Aliança Cooperativa Internacional (2016).

Dada a importância econômica, é necessário explicar melhor a dinâmica do cooperativismo. Entende-se de modo geral, que o cooperativismo é uma forma de organização econômica da sociedade, caracterizando-se como uma forma alternativa

de ajuda mútua por meio de atos de cooperação e parceria (BOESCHE, 2005). Portanto, significa pessoas unidas voluntariamente para satisfazer necessidades econômicas e sociais em comum, por meio de uma empresa de propriedade conjunta e de gestão democrática (BOESCHE, 2005). Portanto, o conceito do cooperativismo é entendido como uma doutrina, tendo como base a democracia econômica. Um sistema mais justo de distribuição da riqueza, constituído de uma série de princípios interligados, a doutrina cooperativista é conjunto de características e valores que podem ser seguidos como crença (BULGARELLI, 1966). Os princípios do cooperativismo, nascidos em Rochdale e reconhecidos pela ACI, são linhas das quais as cooperativas levam seus valores à prática. São eles, segundo Macpherson (2003, p.14):

1° Princípio – Adesão voluntária e livre – As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como cooperados, sem discriminações sociais, raciais, políticas, religiosas ou de gênero;

2° Princípio – Gestão democrática e livre – As cooperativas são organizações democráticas, controladas por seus cooperados, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os conselheiros e diretores – eleitos nas assembleias gerais como representantes dos demais cooperados – são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os cooperados têm igual direito de voto (cada cooperado, um voto); nas cooperativas de grau superior pode ser instituída a proporcionalidade de votos, desde que se mantenha a forma democrática da organização;

3° Princípio – Participação econômica dos cooperados – Os cooperados contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de suas cooperativas. Os cooperados destinam os excedentes a finalidades como o desenvolvimento da cooperativa, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelos menos, será indivisível; benefício aos cooperados na proporção das suas transações com a cooperativa; apoio a outras atividades desde que aprovadas pela assembleia geral dos cooperados;

4° Princípio – Autonomia e independência – As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos cooperados. Em caso de firmarem acordos com outras organizações – incluindo instituições públicas – ou recorrerem a capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem

o controle democrático pelos cooperados e mantenham a autonomia da sociedade;

5° Princípio – Educação, formação e informação – As cooperativas promovem a educação e a formação de seus cooperados, dos representantes eleitos, dos gerentes e de seus funcionários, de forma que estes possam contribuir eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa. Divulgam os princípios de cooperativismo e informam a natureza e os benefícios da cooperação para o público em geral, particularmente para os jovens e os líderes de opinião;

6° Princípio – Intercooperação – Para as cooperativas prestarem melhores serviços a seus cooperados e agregarem força ao movimento cooperativo, devem trabalhar em conjunto com as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

7° Princípio – Interesse pela comunidade – As cooperativas trabalham para o desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos cooperados. Este sétimo princípio foi especialmente instituído pelo Congresso da Aliança Cooperativa Internacional em setembro de 1995.

2.1.1 A Dupla Natureza das Sociedades Cooperativas

Além dos princípios que conduzem as práticas cooperativistas, é necessário entender a dupla natureza da sociedade cooperativa. Draheim (1955) influenciou consideravelmente a literatura científica sobre cooperativas, destacando que a cooperativa tem natureza dupla, ou seja, um grupo de pessoas no sentido sociológico e psicossocial são proprietários e indivíduos. Por outro lado, é uma empresa de responsabilidade conjunta das economias individuais dos seus membros, onde os proprietários da empresa cooperativa são os membros individuais do grupo cooperativo (DRAHEIM, 1955). Nesse sentido, o fato da cooperativa apresentar duas dimensões combinadas entre as características do associativismo e empresarial gera um ambiente complexo para administradores. Dessa forma, os gestores devem buscar o equilíbrio econômico e social, pois a cooperativa é uma associação de pessoas, porém, ao mesmo tempo, é uma organização econômica (PINHO, 1986).

No que se refere a organização econômica das cooperativas é necessário caracterizar seu fim econômico. As cooperativas são empreendimentos com

características distintas das demais empresas de mercado, elas são sociedades civis de fins econômicos, mas não têm fins lucrativos, apresentam suas particularidades quanto à função econômica e social (BIALOSKORSKI NETO, 2012). Dessa forma, o desempenho das cooperativas pode ser avaliado e medido com indicadores econômicos e sociais, de modo que é possível averiguar o comportamento da organização quanto aos princípios doutrinários específicos e sua competitividade em um ambiente de mercado, possibilitando o desenvolvimento dos seus associados e da comunidade local (SILVA, 2010). Portanto, como pessoa jurídica, a sociedade cooperativa, tem por objetivo a defesa econômica dos seus associados. Assim, o resultado final visado pelo empreendimento se equipara ao da clientela associada e sua relação com a empresa se desenvolve em conformidade com o critério de identidade, ou seja, são idênticos os objetivos da empresa cooperativa e os do cliente cooperado (PANZUTTI, 1999).

Contudo, para Schneider (2012), além da finalidade do desenvolvimento econômico dos cooperados, as cooperativas são reconhecidas por suas características econômicas e sociais em função dos benefícios que prestam a seus associados, familiares e às comunidades onde estão inseridas. Em outros tipos societários, o lucro é distribuído para os acionistas na proporção de seu investimento, tendo no capital, o retorno econômico aos cooperados dessas organizações (SCHNEIDER, 2012). Nesse sentido, ao avaliar o desempenho de uma cooperativa não deveria se levar em consideração somente uma das dimensões, pois corre o risco de se avaliar o desempenho empresarial apenas, e não se observar e avaliar o desempenho relacionado ao conjunto de seus cooperados com a sua cooperativa, ou seja, não olhar somente os números, olhar também o desenvolvimento do quadro social (BIALOSKORSKI NETO, 2010).

2.1.2 O Cooperativismo no Brasil

O cooperativismo no Brasil está amparado pela Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971 (BRASIL, 1971), que define a política nacional de cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e da concepção ideológica e doutrinária do empreendimento cooperativo. Desde a entrada em vigor desta lei, os avanços mais importantes em termos de legislação ocorreram com a promulgação da

Constituição Federal de 1988, segundo a qual, entre outras coisas, retirou-se a exigência de autorização governamental para a constituição de cooperativas (LOPES, 2001). No Brasil o cooperativismo é representado, formalmente, pela Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) em nível nacional e da Organização Estadual de Cooperativas (OCE), no nível de cada Unidade da Federação. De acordo com a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), os ramos do cooperativismo no Brasil estão divididos em 13 ramos, sendo eles destacados na tabela 2:

Tabela 2: Os ramos do cooperativismo brasileiro

Ramo de Atividade	Cooperativas	Associados	Empregados
Agropecuário	1.543	993.564	180.891
Consumo	124	2.958.814	13.919
Crédito	980	6.169.664	46.824
Educacional	282	51.729	3.953
Especial	8	247	7
Habitacional	283	120.546	945
Infraestrutura	133	935.913	6.363
Mineral	80	87.152	239
Produção	268	11.527	1.932
Saúde	818	250.428	92.181
Trabalho	877	232.495	1.586
Transporte	1.164	138.112	12.132
Turismo e Lazer	22	1.779	123
T O T A I S	6.582	12.706.173	360.995

Fonte: OCB (2016).

Os indicadores mostram que existem 6.582 cooperativas ativas no Brasil, congregando mais de 12,7 milhões de cooperados e gerando quase 361 mil empregos diretos. Atualmente, o cooperativismo brasileiro tem se consolidado como fonte de renda e inserção social a um universo cada vez maior de pessoas, está em constante crescimento, tendo os ramos trabalho, agropecuário, crédito e saúde a maior expansão. No que diz respeito às cooperativas agropecuárias, estas estão passando por diversificação das atividades por meio da agregação de valor aos cooperados pela crescente agroindustrialização e constante aumento da produção (OCB, 2017). O cooperativismo agropecuário no Brasil vem crescendo de forma constante, quase a metade da produção agrícola passa hoje pelas cooperativas, e a agregação de valor vem ganhando principal destaque. Embora o PIB do agronegócio represente 22% do PIB total do país, a parte referente ao “depois da porteira” (em que entram a armazenagem, a industrialização a embalagem e a distribuição) está perto de 60%

daquela participação. Por isso, a maior fatia da renda das cadeias produtivas não fica com os cooperados, embora dependa da produção por eles gerada. Ao investir na industrialização do setor produtivo, as cooperativas podem obter melhores resultados e o produtor primário pode participar desses resultados (RODRIGUES, 2015). Na próxima seção, será exposto o cooperativismo no Paraná.

2.1.2.1 O Cooperativismo no Paraná

No Paraná, a partir da década de 1970 observou-se a preocupação na adoção de modelos cooperativos mais dinâmicos e algo que seja autogestionável e foram desenvolvidos projetos regionais. O modelo de cooperativas agropecuárias surge com a vinda dos imigrantes europeus, alguns grupos de cultura holandesa se estabeleceram na região dos Campos Gerais em 1911, que trazem na bagagem a experiência em cooperativismo e associativismo. Isso contribuiu para a organização das estruturas de compra e venda em comum dos bens de produção e consumo, de eletrificação rural e de crédito (KAICK, 2004). Portanto, foram definidos planejamentos regionais e implementados a partir do ano de 1971, possibilitando a criação de um modelo exclusivo de desenvolvimento regional do cooperativismo no Paraná (RICKEN, 2009). De acordo com IPARDES (1974), há três fluxos de colonização no Paraná. O primeiro partindo da região leste, de Paranaguá a Curitiba e em direção aos Campos Gerais, atraído pela criação de gado, extração de erva mate e madeira. O segundo, no norte do Paraná, ligado à produção de café e com forte influência de produtores oriundos de São Paulo, Minas Gerais e da região nordeste do Brasil. O terceiro, nas regiões sudoeste e oeste do Paraná, realizado por pequenos e médios produtores de cereais e suinocultores oriundos do Rio Grande do Sul e Santa Catarina (RICKEN, 2009). Os projetos regionais de cooperativismo no Paraná são demonstrados na figura 3.

Figura 3: Os projetos regionais do cooperativismo no Paraná



Fonte: RICKEN (2009).

Assim, foram criados três projetos de desenvolvimento, o Projeto Iguaçu de Cooperativismo (PIC) em 1971, nas regiões oeste e sudoeste do Estado do Paraná, depois o Projeto Norte de Cooperativismo (NORCOOP), em 1974, nas regiões norte e nordeste, e por fim, o Projeto Sul de Cooperativismo (SULCOOP), em 1976, na região centro sul do Estado. A consolidação das organizações cooperativas está ligada aos fluxos migratórios e às experiências dos imigrantes aplicadas aqui no Paraná (RICKEN, 2009). A configuração apresentada acima representava as décadas passadas, atualmente as divisões respeitam as regionalidades geográficas do Estado. No entanto, é importante conhecer o desenvolvimento do cooperativismo no Paraná e a Figura 3 ressalta uma iniciativa de estruturação do cooperativismo. De modo complementar, são apresentados na Tabela 3 os indicadores sociais e econômicos do cooperativismo paranaense de 2010 a 2016 para contextualizar a importância econômica regional.

Tabela 3: Indicadores Sociais e Econômicos do Cooperativismo Paranaense

Indicadores	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Faturamento (bilhões)	26,40	32,21	38,13	45,62	50,51	60,33	69,30
Cooperativas (número)	236	240	236	231	223	220	221
Cooperados (mil pessoas)	641.564	735.453	856.098	985.494	1.079.737	1.247.042	1.430.618
Colaboradores (pessoas)	59.350	62.389	66.755	72.449	79.241	83.267	87.193
Participação no PIB Agropecuário PR (%)	54	55	56	56	56	56	56

Fonte: OCEPAR (2017).

No Estado do Paraná a representação das cooperativas é feita pela OCEPAR e, de acordo com este órgão, as 221 cooperativas paranaenses filiadas tiveram um faturamento no ano de 2016 no valor de 69,30 bilhões de reais, o número de cooperados chegou à marca de 1,43 milhões, gerando 87.193 empregos diretos. A participação das cooperativas no Produto Interno Bruto (PIB) Agropecuário do Paraná foi de 56%. Esta dissertação aborda as cooperativas agropecuárias do Paraná, assim, a próxima seção busca especificar um pouco mais o objeto de estudo.

2.1.2.2 As cooperativas agropecuárias do Paraná no cenário nacional

As cooperativas agropecuárias formam o grupo de maior expressão econômica. O ramo é composto por produtores rurais ou agropastoris e de pesca, os meios de produção pertencem aos próprios cooperados, que atuando em conjunto tem melhores resultados (OCB, 2016). Para se definir uma organização cooperativa pode-se destacar que, é um modo de desenvolver atividades econômicas em conjunto, baseado em doutrina com princípios mundiais preestabelecidos, os quais caracterizam um tipo especial de ente jurídico associativo chamado “sociedade cooperativa”. (LAMBERT, 1975). As cooperativas agropecuárias se apresentam como uma fonte de alternativa de mercado, podendo minimizar diferentes realidades produtivas encontradas nas propriedades, elas necessitam da exploração de novas oportunidades de buscar novos caminhos e negócios para se manterem atuantes no mercado. As cooperativas abrangem toda a cadeia produtiva, desde a origem da matéria prima, passando pelo processamento, até a comercialização do produto final (COOK, 1995).

Para Martins *et al.* (2014), as cooperativas agropecuárias no campo do agronegócio estão inseridas no contexto do agronegócio e se consolidam como

mecanismos de coordenação de cadeias produtivas. Elas possuem algumas características peculiares com relação à organização das cadeias produtivas e de redes de produção, onde ocorre a produção de alimentos inseridas na produção agrícola e pecuária. Com isso, existe uma necessidade diferenciada de organização de atividades produtivas, pois envolve um grande número de elos e de pessoas na produção primária, no comércio e na transformação da produção. (MARTINS *et al.*, 2014). As cooperativas agropecuárias representam aproximadamente 56% da economia agrícola do Paraná, que é o segundo Estado de maior representatividade no Brasil, responsável por mais de 20% de toda a produção nacional de alimentos de origem animal e vegetal. No Paraná, as cooperativas participam de forma intensa em todo o processo de produção, beneficiamento, armazenamento, industrialização e comercialização de produtos (OCEPAR, 2016). Na Tabela 3 é demonstrada a produção nacional de alimentos produzidos pelas cooperativas do Paraná no ano de 2016.

Tabela 4: Produção nacional de alimentos no Paraná

Produção - Cooperativas do Paraná	2016
Soja	70%
Trigo	64%
Milho	77%
Cevada	35%
Café beneficiado	35%
Feijão	11%
Cana de açúcar	12%
Arroz	10%
Suínos	34%
Aves	28%
Leite	40%

Fonte: OCEPAR (2016).

As cooperativas agropecuárias do Estado do Paraná desempenham um papel fundamental para a economia do Estado e do País, gerando resultados significativos na produção de alimentos. Por meio de alianças estratégicas, as cooperativas se mantêm competitivas no mercado e contribuem para o desenvolvimento local e regional das comunidades, proporcionando melhores resultados e geração de renda dos seus cooperados. Assim, o desafio da gestão está em equilibrar os lados econômico e social. As cooperativas juntas nesse cenário, geram desenvolvimento para a economia do paraná, elas sozinhas são grandes empresas, mas no formato de

intercooperação dá proporções maiores aos negócios. Na próxima seção, serão abordados alguns conceitos sobre o que é estratégia, qual o propósito das alianças estratégicas e redes para as empresas e cooperativas, o conceito de intercooperação e estratégias de intercooperação desenvolvidas pelas cooperativas.

2.2 ESTRATÉGIA

A estratégia é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir metas (ANDREWS, 1996). Ela define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (ANDREWS, 1996). O termo estratégia está diretamente ligado à administração das organizações. A estratégia é um elemento essencial para as organizações, independente de seus objetivos (BORGES, 2010).

As cooperativas também são organizações, mas são diferentes de uma empresa comum, apesar de que as cooperativas também possuem estratégias para serem competitivas no mercado. As estratégias estabelecidas pelas cooperativas podem ser classificadas quanto sua dimensão social, preocupada com o bem estar e rentabilidade do produtor e governança corporativa, dimensão estratégica da sociedade quanto as suas formas de capitalização e estratégia econômica e de mercado (BIALOSKORSKI NETO, 2010).

De modo geral, a estratégia visa buscar uma diferenciação com os concorrentes. Em décadas passadas, a concorrência era praticamente inexistente em quase todo o mundo. Havia uma grande proteção às empresas por parte dos governos e a formação de grandes cartéis colaborava para a quase inexistência de competitividade (PORTER, 1990). Após o final da segunda guerra mundial, o acirramento da competitividade se desenvolveu em virtude do progresso econômico da Alemanha e Japão (PORTER, 1990). A estratégia foi desenvolvida e houve o avanço da estratégia competitiva é fundamental para a competitividade organizacional, é uma das atividades essenciais para as organizações obterem uma posição lucrativa no mercado o qual estão inseridas (PORTER, 1999). As alianças

estratégicas são acordos entre empresas, onde o objetivo é a cooperação de conhecimentos para a obtenção de vantagem competitiva sustentável (PORTER, 1999). Com a formação de alianças estratégicas, as empresas conseguem competir em escala global preservando suas individualidades (THOMPSON; FORMBY, 1998). A estratégia de integração horizontal acontece quando uma empresa adquire outra empresa na mesma atividade de atuação no mercado, gerando maior participação de mercado, reduzindo custos de transação, devido às economias de escala e de escopo (BESANKO *et al.*, 2006). Já a estratégia de integração vertical acontece quando uma empresa decide executar uma atividade ou compra-la de outra empresa, ou seja, produzir ou comprar. A integração vertical é preferida quando é menos dispendioso organizar as atividades internamente do que comprar no mercado (BESANKO *et al.*, 2006). A diferença de custo reflete em eficiência técnica quanto em eficiência de agência. (BESANKO *et al.*, 2006). Portanto, o conceito de estratégia é um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e, ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo proposital (HAMEL; PRAHALAD, 1989).

Segundo Porter (1986), a melhor estratégia para uma empresa é, em última análise, uma solução única que reflete suas circunstâncias particulares, podendo encontrar três estratégias genéricas, internamente consistentes, as quais podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada, sendo: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Existem diversas estratégias que norteiam a competição, sendo agrupadas nos seguintes blocos: fusão, integração vertical, alianças estratégicas (acordo ou parceria, *holding* e *joint venture*) e diversificação de negócios, de produtos e de mercados (PORTER, 1986). Nas cooperativas agrícolas, novas estratégias competitivas e inovações organizacionais surgem como respostas às mudanças ambientais e estruturais diversas, como a industrialização agrícola (CHADDAD; COOK, 2004). Os novos arranjos produtivos e as flexibilizações dão origem às novas formas de cooperativas, com alianças estratégicas e organizações em redes, podendo ser classificadas, de acordo com modelos mais próximos das cooperativas mais tradicionais (CHADDAD; COOK, 2004).

Deste modo, existem também estratégias de terceirização e *outsourcing* que são derivadas da co-operação. A cooperação é uma forma de viabilizar ou permitir a competição de determinada cooperativa em um setor com outra cooperativa. Entende-se que a co-operação, caracterizada como parte da estratégia competitiva da empresa

e pela presença de competição e cooperação simultâneas, pode influenciar a capacidade dos co-opetidores (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996). Eles podem mudar de grupo estratégico, reduzir barreiras à entrada ou à saída, melhorar o poder de barganha e auxiliar a enfrentar a rivalidade dos concorrentes (BENGTSSON; KOCH, 1999). Dentro do campo da estratégia, as empresas cooperam entre si, com o objetivo de obter vantagens econômicas desta relação de cooperação. Deste modo, as organizações criam laços para administrar certas incertezas e satisfazer suas necessidades de recursos. A competição tem como foco principal desenvolver estratégias competitivas, que visam a formação de alianças estratégicas e formação de redes. (PORTER, 1999).

Com a verticalização nas atividades das cooperativas é possível o avanço na cadeia produtiva. Como consequência desse avanço, possibilita a agregação de valor, gerando maiores benefícios para os cooperados (COOK, 1995). Todavia, afirma Cook (1995), a estratégia da cooperativa deve mudar o enfoque de vender tudo o que o cooperado produz, para produzir o que o mercado realmente está demandando. Portanto, saber identificar o seu negócio essencial e focar nele. É necessário quebrar paradigmas, as cooperativas não devem ser entidades assistencialistas que devem prestar serviços sociais a qualquer custo, e sim buscar resultados, por meio de eficaz gestão econômica (COOK, 1995). Contudo, para conceituar estratégia, na literatura são encontrados diversos autores e diferentes correntes teóricas, não existindo definição única sobre estratégia. Neste trabalho, o conceito adotado é de estratégia competitiva de Porter (1986), que influenciou o campo da estratégia. Nesse contexto, o cooperativismo, por sua versatilidade, possibilita que a organização cooperativa se distinga dos demais competidores na disputa pelo mercado, por meio de estratégias competitivas permanentes e ganhos de qualidade (PORTER, 1986).

2.2.1 Alianças estratégicas e redes

A formação de alianças estratégicas possibilita que as organizações compartilhem seus conhecimentos individuais e tornem-se mais competitivas no cenário global. As interrelações entre empresas possibilitam a obtenção de vantagem competitiva, pois compartilham atividades nas cadeias de valores, reduzindo assim seus custos, aumentando a diferenciação e transferindo conhecimento gerencial entre

as cadeias de valores individuais (PORTER, 1990). As alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização (GARAI, 1999). As fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas (GARAI, 1999).

De modo geral, as alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como *joint-ventures* e companhias conjuntas de pesquisa, de outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre parceiros (HAGEDOOM; NARULA, 1996). Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (HAGEDOOM; NARULA, 1996).

As fusões acontecem quando duas ou mais empresas formam uma nova empresa para compartilhar informações, transferir recursos e aumentar a competitividade, tirando vantagens da sinergia criadas (HAGEDOOM; NARULA, 1996). Já, as alianças estratégicas acontecem quando duas ou mais empresas realizam um projeto específico em conjunto ou cooperam em uma atividade, devendo as integrantes da aliança partilharem custos, riscos e os benefícios das oportunidades encontradas. (WRIGHT; KROL; PARNELL, 2000). Alianças estratégicas ocorrem quando duas ou mais organizações decidem unir esforços para atingir um objetivo estratégico comum. Assim, procuram desenvolver uma vantagem cooperativa que tenha efeitos positivos sobre o seu desempenho individual e coletivo (NALEBUFF; BRANDENBURGER, 1996).

As relações de cooperação e alianças estratégicas são sinônimos para uma mesma realidade. Existem, de fato, diferentes formas de organização da atividade econômica que variam entre transações em mercado aberto ou integração das atividades numa hierarquia. Nessa perspectiva, as relações de cooperação e alianças estratégicas podem assumir diferentes graus de integração (WILLIAMSON, 1975). Segundo Faulkner (1992), uma aliança estratégica é uma forma de organização das atividades dos parceiros que envolvem um maior grau de integração do que outras formas de cooperação. Uma aliança estratégica estaria mais próxima das hierarquias do que outras formas de relacionamento interorganizacional como, por exemplo, contratos e acordos de cooperação não estratégicos (FAULKNER, 1992). Portanto, a

formação de alianças estratégicas possibilita uma função que é cooperar para competir, ou seja, uma das formas que as organizações de um mesmo setor possuem para dividir conhecimentos e, com isto, gerar desempenho econômico-financeiro (FLEURY; FLEURY, 1997).

Para entender o processo de alianças, é necessário entender o que são redes. Uma rede é um conjunto de atores que possuem relações duradoras de repetidas trocas, um com o outro e, ao mesmo tempo, sem autoridade organizacional legítima para arbitrar e solucionar disputas que podem surgir (PODOLNY; PAGE, 1998). As redes de cooperação são definidas conceitualmente como organizações compostas por um grupo de empresas, formalmente relacionadas, com objetivos comuns, prazo de existência ilimitado, escopo múltiplo de atuação, e com alternativas frente ao acirramento da economia globalizada, visando facilitar a competitividade, por meio de ações conjuntas de cooperação (VERSCHOOR; FILHO, 2004). Portanto, as redes são interligações com o objetivo de partilharem elementos, como, produtos, serviços e informações e, assim, ganharem força, aumentando o potencial de ampliação para novas unidades e, mantendo toda a estrutura forte e sustentável, da mesma maneira como ocorre na intercooperação (MANCE, 2001). As redes podem ser divididas em dois planos, o primeiro envolve a integração interna entre os grupos de trabalho, no segundo, as redes são formadas para articulação externa, envolvendo a interlocução com os segmentos públicos e privados externos (CASAROTTO; PIRES, 2001). Segundo Mance (2001), as redes são compostas por alguns elementos básicos, como:

- a) as células de produção e consumo, que também são discutidas nas reuniões de economia solidária e unidades cooperativadas;
- b) as conexões entre as células, como é a interação entre elas, que tipo de articulações existe para que a rede funcione; e
- c) fluxos de materiais e de informação, por meios eletrônicos, sendo muito utilizada na atualidade.

Mance (2001) destaca a união de pessoas que buscam, de forma econômica chegar a ser autossustentável por meio de redes de associados, consumidores, produtores, centrais e federações são maneiras de as cooperativas se fortalecerem na prática do conceito de rede, formando alianças estratégicas, unindo, inclusive, empresas outrora concorrentes, que passaram a serem parceiras em busca de objetivos comuns.

2.2.2 Custo de transação

Williamson (1985) se refere à Teoria do Custo de Transação, mencionando que ela trata das relações contratuais, onde incentivo e controle são peças fundamentais, e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão, destaca que todos os indivíduos são oportunistas e sua racionalidade é limitada. É a transação, definida por Williamson (1985, p. 1) como “o evento que ocorre quando um bem ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separável”, sendo passível de estudo enquanto uma relação contratual. São três os atributos que definem a transação: a) frequência; b) incerteza; e c) especificidade dos ativos envolvidos, este último o principal elemento na visão de Williamson (1985). Nesse sentido, custo de transação são os custos associados ao estabelecimento dos contratos explícitos ou implícitos que organizam certa atividade. Ainda, segundo Williamson (1985, p. 388) existem dois tipos de custos de transação que afetam as unidades econômicas participantes, sendo os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do contrato e os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias.

A teoria dos custos de transação tem como pressuposto o fato dos homens possuírem uma racionalidade limitada, estando sempre propensos ao oportunismo. O homem não tem conhecimento integral sobre o ambiente, por isso não consegue obter uma solução que maximize a eficiência (COASE, 1937). Os custos de transação nada mais são do que o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica (COASE, 1937). Estes custos podem ser agrupados em: elaboração e negociação dos contratos; mensuração e fiscalização de direitos de propriedade; monitoramento do desempenho e organização de atividades (COASE, 1937). Coase (1937) destaca que as relações contratuais carecem de coordenação, que é o acompanhamento por parte do empresário, dentro ou entre firmas, deve haver a divisão dos resultados. Deve haver formatação eficiente dos contratos para cooperação dos agentes com vistas à maximização do valor da

empresa (direitos de propriedade, monitoramento e cláusulas de ruptura contratual) (COASE, 1937).

Para Williamson (1996), a expansão das empresas tende a aumentar os custos burocráticos (de coordenação administrativa), chegando a um ponto em que estes custos não compensam a realização de determinadas atividades internamente, pois ela pode recorrer ao mercado para tal e obter um custo muito menor, ou seja, terceirizar a atividade (WILLIAMSON, 1996).

Existem diversas razões para utilizar o sistema de preço como mecanismo de governança (recorrer ao mercado), sendo eles: benefícios tangíveis do uso do mercado; ganhar com a economia de escala; ganhar com a economia de aprendizagem; benefícios intangíveis do uso do mercado; reduzir os efeitos da agência (custos de agência); reduzir os efeitos da influência (WILLIAMSON, 1996).

Por outro lado, Cook e Chaddad (2002) apontam que os problemas ocorridos por parte dos cooperados, quando não correspondem com o devido nível de fidelidade em uma cooperativa. Segundo os autores, muitos cooperados aproveitam dos benefícios gerados pela organização cooperativa, mas não assumem os devidos custos de transação, participando das cooperativas somente quando elas oferecem os melhores negócios, os melhores preços, os melhores resultados, ou seja, pagam mais e cobram menos que no mercado. Cook e Chaddad (2002) destacam que para haver maior fidelidade no campo do cooperativismo, se faz necessário um sistema de controle sobre estas ações oportunistas dos chamados caronas. Contudo, a teoria dos custos de transação contribui para que seja observado o dispêndio de recursos econômicos para planejar e monitorar as interações entre os agentes das cooperativas, desempenha importante papel no cooperativismo e na intercooperação.

2.2.3 Estratégia de Intercooperação

A definição de Intercooperação ou cooperação entre cooperativas significa trabalho em conjunto, por meio das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais (ACI, 2015). As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais força ao movimento cooperativo. Outro aspecto importante é a possibilidade de mobilização das cooperativas na defesa de seus interesses, o 6º

princípio do cooperativismo é uma expressão prática do valor cooperativa de solidariedade, portanto, a ACI (2015, p. 52) destaca que:

“Intercooperação é um princípio que diferencia as cooperativas de outras formas de empresa de negócios, alguns dos que possam partilhar os valores das cooperativas sem compromisso com nossos valores e princípios. Compromisso com a cooperação entre cooperativas é a marca do negócio da empresa cooperativa. Porque é a mais clara expressão de desejo comum de criar um melhor futuro econômico mais sustentável e equitativo para toda a humanidade”.

Leite (1982) define intercooperação como qualquer relação entre cooperativas, não se incluindo as relações entre associados e cooperativas, e entre colaboradores e cooperativas, ou seja, consideram-se as relações entre cooperativas do mesmo setor econômico, entre cooperativas singulares e suas federações e as relações locais, regionais, internacionais, entre cooperativas nos mais diversos aspectos, e não apenas dentro do escopo econômico.

Segundo o Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural (DENACOOOP) que é órgão do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), intercooperação é o esforço conjunto das cooperativas para fortalecer sua capacidade de atuação no mercado fazendo com que os cooperados sejam atendidos de forma eficaz em suas necessidades (DENACOOOP, 2016). O DENACOOOP tem a função de apoiar, fomentar e desenvolver o cooperativismo e o associativismo rural brasileiro e essa organização promove a internacionalização das cooperativas, visando integração e experiências positivas em outros países, possibilitando a formação de alianças estratégicas com outras cooperativas, além da ampliação de negócios e mercados (DENACOOOP, 2016).

As parcerias entre empresas são geralmente formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento, ou de uma oportunidade que se apresenta para estas empresas, que não seria possível de alcançar caso atuassem isoladamente (CHILD e FAULKNER, 1998; BARRINGER e HARRISON, 2000). Ao serem desenvolvidas, as estratégias de intercooperação visam complementar as partes envolvidas e podem gerar valor para as empresas que se comprometem. Atuar em rede permite potencializar as competências e habilidades de cada empresa e aumentar as oportunidades e ganhos coletivos. A decisão de criar uma estratégia de intercooperação ou aliança com outras empresas é avaliada sob a ótica de duas

questões principais: os fatores que afetam a taxa de formação de alianças estratégicas e os motivos para a formação de alianças (KEIL, 2000).

Sobre a questão da motivação para formação desse tipo de empreendimento conjunto, as organizações participantes da rede, embora possuam as suas metas e resultados próprios, irão trabalhar juntas para alcançar um objetivo mútuo, do qual todas as partes envolvidas lucrarão e serão beneficiadas (BAIRNER e DARBY, 2001); (FRIEDMAN e MASON, 2004). De modo geral, a intercooperação ou cooperação entre cooperativas é uma forma mais eficiente para que os produtores possam obter uma vantagem econômica para aumentar o seu poder de barganha, agregar valor ao seu trabalho, acessar novos mercados cada vez mais exigentes, também, ter acessos a insumos, obter informações e assessoria de gestão de seus fatores de produção. (BIALOSKORSKI NETO, 2010).

A intercooperação é um assunto recorrente dentro das organizações cooperativas. No Brasil existem alguns exemplos de cooperativas que adotam essa estratégica, a cooperação entre cooperativas. Conforme Lago (2009) destaca, a intercooperação entre cooperativas agropecuárias, abordando os aspectos, razões e os fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos no cooperativismo agropecuário. Ricken (2009) identifica razões que contribuem para a integração nas cooperativas e ações que podem facilitar a integração como forma de acesso coletivo às oportunidades de negócio. O mesmo autor recomenda que é preciso definir um novo modelo de integração para atender a nova realidade do cooperativismo paranaense, priorizando o potencial produtivo de cada cooperativa que evite a sobreposição de investimentos e que priorize a conquista do mercado interno e externo de forma conjunta.

Dessa forma, a intercooperação é um princípio fundamental. Se esse princípio é o que une as pessoas para as atividades cooperadas, a fim de encontrarem soluções para problemas comuns, também serve de elemento de aproximação entre as cooperativas, sendo entendido como uma extrapolação do comportamento individual para o comportamento coletivo (BULGARELLI, 1966). Nesse aspecto, o conceito de rede ajuda a identificar o princípio da intercooperação no cooperativismo, é a cooperação e colaboração entre as partes. O termo significa entrelaçamento, formando articulações com nós, isto é, apoio em rede. A intercooperação possibilita a articulação de diversas empresas, nacionais ou internacionais, fazendo parcerias e praticando *benchmark*, gerando eficiência em suas operações e intercâmbio de

informações (MANCE, 2001). As redes têm por finalidade a união de empresas que apresentem objetivos comuns, contanto que mantenham a independência e a individualidade de cada participante do sistema (MENDINA, 2015). Em rede, a cooperação praticada pelas organizações pode ser de quatro tipos: a) cooperação interorganizacional, realizada com os fornecedores; b) cooperação interorganizacional, realizada com os clientes; c) cooperação interorganizacional governamental; d) cooperação interorganizacional lateral, com organizações similares, favorecendo a integração nos negócios e a sinergia entre as organizações (MINTZBERG *et al.*, 1996).

Um dos benefícios desta estratégia é que, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas com outras empresas, uma organização pode ganhar acesso ao conhecimento tácito, habilidades complementares, novas tecnologias, produtos, serviços ou mercados (DOWLING *et al.*, 1996; HASTINGS, 1996). A estratégia de intercooperação possibilita complementar atividades e gerar vantagem competitiva para as cooperativas. Nas alianças, os acordos entre as empresas podem envolver a troca e a possibilidade de fornecer uma maior gama de produtos e serviços, gerando resultados (GULATI, 1998; DYER e SINGH, 1998).

A literatura no campo dos estudos interorganizacionais tem buscado avançar na identificação dos objetivos que conduzem a formação dos mais diversos arranjos interfirmas e também na verificação dos resultados obtidos com estes relacionamentos. Na maioria, os estudos têm colocado a vantagem competitiva como ponto de partida. No entanto, no campo do agronegócio o modo como ocorrem os processos de formação dos relacionamentos interorganizacionais tem sido um tema pouco estudado (BEGNIS, 2007). Oliveira (2006) aponta que, considerando os aspectos estratégicos, organizacionais, diretivos e de avaliação, uma das tendências é o incremento do nível de cooperação entre pessoas, grupos, atividades e regiões. Essa tendência justifica-se pelas dificuldades impostas pela crescente competitividade, a cooperação pode conduzir a otimização da cadeia de valor, desde os clientes até os fornecedores da cooperativa, gerando vantagens a todos (OLIVEIRA, 2006). Essa possibilidade pode ser extrapolada para diversos grupos em diferentes regiões e até mesmo uma cooperação nacional ou internacional (OLIVEIRA, 2006).

As vantagens na estratégia de intercooperação podem acontecer simplesmente pela troca de informações e experiências, ou ainda por meio da

compra e/ou vendas em comum (OLIVEIRA, 2006). Por outro lado, um relacionamento mais hierárquico e individualista (para não dizer egoísta) está sendo substituído por ideias de parcerias, redes e cooperação, que irá refletir no comportamento da organização, exigindo posturas que favoreçam a intercooperação (MARSDEN, 2004). Nesse sentido, os resultados da cooperação entre cooperativas no Paraná são positivos em diversos ramos. É necessário avançar no desenvolvimento de ações estratégicas de intercooperação, sendo que o princípio do cooperativismo deve nortear as discussões em torno de sinergias entre cooperativas (KOSLOVSKI, 2004).

Contudo, a aliança estratégica adotada pelas cooperativas estudadas nesta dissertação foi a intercooperação. Com base nos autores pesquisados, define-se intercooperação como uma estratégia econômica de gestão, a cooperação mútua gera laços estratégicos que possibilitam resultados com a integração sinérgica de parcerias e alianças estratégicas (PORTER, 1990; BIALOSKORSKI NETO, 2010; LEITE, 1982). Em muitos casos, as estratégias de cooperação entre cooperativas surgem não por ideologia de um grupo de cooperados, mas sim, devido à necessidade de se manterem competitivas em mercados mais exigentes. Com as alianças estratégicas as cooperativas ganham em escala, reduzem custo e geram vantagens competitivas. Na próxima seção serão abordados o conceito de desempenho econômico e os indicadores de desempenho econômico-financeiro.

2.3 DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

O desempenho econômico-financeiro de uma cooperativa possibilita melhores preços e maior oferta de serviços. Assim há participação econômica em transações, mas a participação social do associado nas estruturas de decisão tende a diminuir, uma vez que poderá haver também uma conseqüente e mais intensa prestação de serviços oriunda dos melhores resultados econômicos (BIALOSKORSKI NETO, 2002). Por outro lado, se a cooperativa não apresenta um resultado em seu desempenho econômico, o custo de oportunidade da tomada de decisões se torna maior, bem como há uma tendência de que a oferta em serviços para os membros provavelmente diminua, e assim a participação social nas estruturas de decisão na organização deverá aumentar (BIALOSKORSKI NETO, 2002).

Para Matarazzo (2007) desempenho econômico financeiro é o resultado, um diagnóstico da empresa, cuja finalidade é determinar quais são os pontos críticos, e permitir a apresentação de um esboço das prioridades para solução de seus problemas, por meio da análise dos seus indicadores. Na visão de Barney (2001) define desempenho econômico-financeiro como o resultado da comparação entre o valor criado pela organização e o valor esperado pelos acionistas. Se o resultado for satisfatório, os recursos continuarão disponíveis, caso contrário, os acionistas podem procurar formas alternativas de retorno. O autor ainda sugere três possibilidades: desempenho normal, que é o resultado é equivalente ao esperado, valor superior, que é o resultado é superior ao esperado e valor inferior, que é o resultado abaixo do esperado (BARNEY, 2001). Nesse sentido, o desenvolvimento econômico-financeiro é um objetivo que deverá ser perseguido não somente pelas empresas, mas também, pelos tomadores de decisão na esfera pública (PORTER, 1990).

Nesse contexto de desempenho econômico, o produtor rural, membro associado à cooperativa, apresenta um perfil de aversão ao risco e apresenta um maior valor marginal para a perda de utilidade do que o valor marginal da utilidade dos benefícios recebidos da cooperativa (HENDRIKSE, 2003). Segundo Bialoskorski Neto (2010), uma vez que a cooperativa apresenta riscos econômicos e financeiros, em função do associado, produtor rural com aversão ao risco, um maior valor marginal da perda de utilidade pelo provável insucesso econômico-financeiro irá incentivar a participação na governança corporativa da cooperativa. Pode-se esperar que a participação social nos processos de decisão ocorra também em função do desempenho econômico (BIALOSKORSKI NETO, 2010). De acordo com o autor, pode-se citar três fatores de influência:

- a) do crescimento econômico que induz um maior custo de oportunidade de participação para os associados em consequência do crescimento do número de membros e da dispersão geográfica;
- b) do maior/menor nível de oferta de serviços e benefícios imediatos que poderá diminuir/aumentar necessidade de participação;
- c) da frequente aversão ao risco do produtor rural associado, uma vez que o valor da perda/ganho de utilidade pelo insucesso/sucesso econômico é maior/menor que o custo de oportunidade de participação.

Contudo, para conseguir melhorar o desempenho econômico e para sobrevivência das cooperativas neste cenário competitivo, elas precisam de modelos

de autogestão modernos e focar na otimização de recursos, buscando vantagens competitivas por meio da integração e na cooperação entre cooperativas (ZYLBERSZTAJN, 2000). Assim, os indicadores de desempenho econômico-financeiro são fatores importantes na estratégia para os gestores. Normalmente estes indicadores são utilizados para efetuar comparações entre companhias de grupos diferentes ou entre organizações de um mesmo grupo. Existem vários indicadores que podem ser utilizados para verificar o desempenho financeiro dentro das organizações (SANVICENTE, 1997). Alguns indicadores econômicos e financeiros serão conceituados e destacados na próxima seção.

2.3.1 Os indicadores de desempenho econômico-financeiro

Os indicadores de desempenho econômico-financeiro são caracterizados como ferramentas de gestão organizacional, com finalidade de verificar tendências e comparar com os padrões pré-estabelecidos (MATARAZZO, 2007). Além de tratar o que aconteceu no passado, fornece bases para inferir o que tem possibilidade de acontecer no futuro (IUDÍCIBUS, 2008).

A interpretação dos indicadores de desempenho econômico-financeiro possibilita um diagnóstico, apontando os pontos críticos e demonstrando algumas prioridades para solução dos problemas, por meio da análise dos seus indicadores (MATARAZZO, 2007). Segundo Pinho (1986), a análise do desempenho econômico é feita pelos indicadores econômicos financeiros, tendo foco no aspecto empresarial da sociedade cooperativa, os indicadores sociais medem o desempenho social, dando enfoque na associação de pessoas. Para a autora, é preciso que se tenha equilíbrio econômico e social, pois a cooperativa é uma associação de pessoas, porém ao mesmo tempo é uma organização econômica, sendo completo para se administrar. Ressalta-se que os indicadores econômicos financeiros podem ser calculados a partir das informações dos balanços das cooperativas, sendo facilmente quantificáveis e operacionalizáveis, levando em consideração o desempenho empresarial dessas organizações, os indicadores foram amplamente introduzidos na avaliação das cooperativas, destacando que são escassos os trabalhos que utilizam outros indicadores do que aqueles tradicionais, econômico-financeiro, na avaliação de cooperativas (LAUERMANN, 2016).

Para Sanvicente (1997), os indicadores são apontados como sendo grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos. De acordo com Assaf Neto (2002), os indicadores de desempenho econômico-financeiro têm por objetivo a tomada de decisão, avaliado com base em um conjunto de indicadores. Os principais indicadores que medem o desempenho econômico financeiro são os indicadores de capacidade de pagamento, representados pelos índices de liquidez, os indicadores de atividade, que permitem avaliar o ciclo financeiro por meio da análise dos prazos médios de recebimento, estoque e pagamento e os indicadores de estrutura de capital, que avaliam o capital de giro e a sua necessidade (ASSAF NETO, 2002). Os indicadores econômico-financeiros são um conjunto de grandezas comparáveis, de valores monetários absolutos destinados a medir a posição econômica financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos para tomada de decisão (SANVICENTE, 1997).

Diante do exposto e de acordo com Marion (1998), os índices são relações que se estabelecem entre duas grandezas, que facilitam sensivelmente o trabalho do analista, apreciando de relações ou percentuais é mais relevante que a observação de montantes. Assim, alguns indicadores econômicos são relacionados, como os destacados por Marion (1998) na sequência.

- a) Índice de liquidez: são utilizados para avaliar a capacidade de pagamento da empresa. Constitui uma apreciação sobre se a empresa tem capacidade para saldar seus compromissos.
- b) Índice de endividamento: indica o nível de endividamento da empresa. São os indicadores de endividamento que informam se a empresa se utiliza mais de recursos de terceiros ou recursos de proprietários.
- c) Índice de atividade: indicam quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, para pagar suas compras e para renovar o seu estoque.
- d) Índices de rentabilidade (indicadores econômicos): o objetivo é calcular a taxa de lucro em valores absolutos com valores que guardam alguma relação.

Observa-se que a estratégia das organizações e os indicadores de desempenho estão interligados, dentre eles os mais conhecidos são: retorno sobre investimento (ROI), retorno sobre vendas (ROS), retorno sobre ativos (ROA), crescimento de vendas e parcelas de mercado. Alguns desses indicadores foram usados em estudos de estratégia competitiva, tais como os realizados por Porter

(1980), Dess e Davis (1984), Cool e Schendel (1998). O ROI é uma medida que afeta o desempenho financeiro e informaria sobre o uso adequado dos recursos à disposição da empresa e serve como métrica geral de comparação entre operações dentro da própria empresa ou entre operações de diferentes empresas ou entre aplicações alternativas dos recursos de investimento. (DEARDEN, 1969).

Os indicadores de desempenho econômico-financeiro estudados nesta dissertação são o faturamento, a margem operacional e o retorno sobre os investimentos. Optou-se por tais indicadores para captar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro, pois a intercooperação foi uma estratégia de avanço conjunto na cadeia produtiva, onde foram feitos investimentos visando retorno financeiro e impacto econômico. O faturamento é a receita operacional bruta de cada cooperativa, ao aumentar a escala, espera-se que o faturamento aumente (ASSAF NETO, 2008). A margem operacional demonstra o lucro operacional para cada unidade vendida (SANVICENTE, 1997), o que pode ser influenciado pela estratégia de avanço na cadeia produtiva, enquanto o retorno sobre os investimentos é a relação do resultado com o investimento realizado (MARION, 1998). Assim, como a intercooperação foi resultado de investimentos em negócios diversos, espera-se que este indicador sofra alteração.

Uma vez estabelecida a fundamentação teórica, no próximo capítulo será detalhada a metodologia que é o caminho que será realizado para responder ao problema de pesquisa. Por fim, serão apresentadas as categorias de análise e o detalhamento das etapas da pesquisa para a compreensão do estudo empírico, bem como para o alcance dos objetivos propostos.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da presente dissertação. O método de análise empregado nesta dissertação é a análise de conteúdo, sendo desenvolvido com o auxílio do *software* ATLAS.ti (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo analisou a formação da estratégia de intercooperação e seu contexto, de que forma se desenvolvem as práticas de intercooperação, quais os resultados antes e depois da intercooperação e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas. Ao total foram realizadas quinze entrevistas, o roteiro de entrevista empregado nesta etapa foi semiestruturado e está no Apêndice B.

As cooperativas agroindustriais estão localizadas na região Centro Sul do Estado do Paraná e foram escolhidas pela forma de atuação de alianças estratégicas. Justifica-se esta pesquisa pela importância das cooperativas agropecuárias, quer seja pelo papel que desempenham junto aos seus cooperados, ou pela sua representatividade no agronegócio para a economia e sua forma de atuação e integração. O critério da escolha das cooperativas para aplicação do estudo foi devido ser um caso único, foi realizado levando-se em consideração os seguintes requisitos:

- a) cooperativas adotam alianças estratégicas por meio da cooperação entre cooperativas nas unidades de negócios leite, trigo e carnes;
- b) possuem sistemas de controles internos mediante acompanhamento de índices de desempenho econômico-financeiros;
- c) estão situadas em regiões próximas da base do pesquisador, facilitando os deslocamentos para a coleta de dados.

Dentro de cada cooperativa buscou-se com as diretorias executivas e gestores que participam dos comitês da intercooperação. Na Cooperativa 1 foram entrevistados o presidente, superintendente, gerente comercial, gerente de recursos humanos e o gerente financeiro. Na cooperativa 2 foram entrevistados o presidente, vice-presidente, superintendente, gerente de RH e o gerente financeiro. Na cooperativa 3 foram entrevistados o presidente, diretor secretário, superintendente, gerente comercial, e o gerente financeiro. Por meio destas entrevistas pode-se entender o novo modelo existente na relação entre intercooperação e desempenho econômico-financeiro no ponto de vista dos entrevistados.

3.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O propósito desta dissertação é analisar a influência da intercooperação das cooperativas agroindustriais e identificar a principal contribuição da intercooperação na geração de desempenho econômico-financeiro. O desempenho econômico-financeiro foi analisado antes e depois da intercooperação, considerando que estas podem criar não somente lucro econômico, mas também gerar benefícios para os cooperados, também para a sociedade local e para o País. Portanto, foi necessário identificar e compreender melhor os efeitos decorrentes das alianças estratégicas e dos projetos de intercooperação. Assim, a pergunta problema desta pesquisa é: Qual a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3?

3.2 FORMULAÇÃO DAS PERGUNTAS DE PESQUISA

Pretende-se analisar a estratégia de intercooperação das cooperativas agroindustriais, bem como identificar o desempenho econômico-financeiro antes e depois das ações de intercooperação das cooperativas. Em seguida, identificar a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas agroindustriais. A partir da base teórica desenvolvida, foram derivadas as seguintes perguntas de pesquisa, cujos conceitos envolvidos são relacionados aos objetivos específicos desse estudo:

- a) Como foi a evolução da estratégia de intercooperação das cooperativas agropecuárias dos Campos Gerais do Estado do Paraná durante o período de 2007 a 2016 no desempenho econômico-financeiro?
- b) Qual foi o desempenho econômico-financeiro antes das ações de intercooperação das cooperativas?
- c) Qual foi o desempenho econômico-financeiro depois das ações de intercooperação das cooperativas?
- d) Qual a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas agroindustriais?

3.3 CATEGORIAS DE ANÁLISE

No tópico a seguir, foram descritas as definições constitutiva e operacional das categorias de análise, representando o conceito e forma como foi mensurada no presente estudo. Assim, a definição constitutiva pode ser definida a partir de uma abordagem teórica presente na literatura, já a definição operacional é o detalhamento das atividades necessárias para realizar operacionalmente. Conforme Richardson (1999) esclarece, as duas formas de conceituação podem levar não só ao processo de operacionalização, como também ao processo de definição formal (literário) desses. Por isso, é necessário mostrar a distinção existente entre ambos. A definição constitutiva é considerada geral, ampla, enquanto a definição operacional é restrita, voltada diretamente para aspectos do objeto, possibilitando a observação e/ou a mensuração das variáveis envolvidas no fenômeno. A seguir, serão apresentadas as definições constitutivas e definições operacionais das variáveis do estudo.

3.3.1 Definições Constitutivas e Operacionais das Categorias de Análise

INTERCOOPERAÇÃO

(DC): A intercooperação é definida como cooperação entre cooperativas, significa o trabalho em conjunto para melhorar os resultados por meio de estruturas locais, regionais, nacionais e até internacionais (ACI, 2017). O conceito é entendido de maneira prática, tem como objetivo gerar vantagem econômica, aumentar o poder de barganha, agregar valor ao seu trabalho, acessar novos mercados, possui estratégia de integração contratual (ACI, 2017).

(DO): Operacionalizada a partir das questões do roteiro de entrevista que avaliaram a intercooperação nas entrevistas, considerando a forma de integração das cooperativas agroindustriais, as estratégias em determinadas cadeias produtivas, analisar os elos da cadeia de valor que elas integram, investimentos em conjunto, analisar o modelo feito por meio de contratos de intercooperação. Os dados secundários foram compostos pelos relatórios de gestão, atas de assembleias, publicações, jornais e revistas, disponibilizados pelas cooperativas.

DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO

(DC): O conceito de desempenho econômico-financeiro é o resultado da comparação entre o valor criado pela organização e o valor esperado pelos sócios. Ou seja, é o resultado equivalente ao esperado, valor superior, que é o resultado superior ao esperado e valor inferior, que é o resultado abaixo do esperado, pode ser mensurado por alguns indicadores econômico-financeiros (MATARAZZO, 1997).

(DO): Mensurada a partir dos dados secundários retirados das informações econômicas financeiras dos balanços, foi calculado e analisando a relação e desempenho entre as cooperativas agropecuárias proporcionado pela intercooperação, relacionando os resultados obtidos antes e depois da intercooperação e calculando o número de cooperados, colaboradores, o faturamento, a margem operacional, e o retorno sobre o investimento, no período de 2007 até 2016. Tais dados são disponibilizados nos sites das cooperativas, nos balanços e banco de dados do Sistema OCEPAR.

FATURAMENTO

(DC): Faturamento é a receita operacional bruta que a empresa tem a capacidade de gerar, é um dos indicadores utilizados nas organizações, tem como objetivo gerenciar a atividade econômica, esse indicador avalia os resultados obtidos por uma empresa em relação aos ingressos de receitas (ASSAF NETO, 2008).

(DO): Foi mensurada a partir da análise do balanço nas cooperativas, onde foram coletados os dados, calculado os indicadores de ingressos que é a receita total, o faturamento mede a geração de resultados das cooperativas participantes do estudo, relacionando os números antes e depois da intercooperação no período de 2007 a 2016. Também foram calculados o faturamento da industrialização e demonstrado em forma de percentual e o faturamento médio por associado, calculando o faturamento total divididos pelo número de associados ativos. Os dados pesquisados foram disponibilizados nos sites das cooperativas, balanços e banco de dados do Sistema OCEPAR.

MARGEM OPERACIONAL (M.O.)

(DC): Margem Operacional² é o índice que demonstra o lucro operacional obtido por uma empresa para cada unidade de venda realizada, podendo gerar resultado positivo ou negativo. A margem operacional mede o êxito alcançado pela empresa na obtenção de preços de vendas superiores aos custos (de produção, venda e administração) necessários para efetuar a colocação dos produtos ou serviços junto aos consumidores ou usuários. Corresponde ainda à diferença relativa entre preços e custos médios dos produtos e serviços oferecidos pela empresa (SANVICENTE, 1997).

(DO): Mensurada a partir da operacionalização dos dados secundários, as informações dos balanços nas cooperativas foram calculadas, analisados e verificado qual a margem operacional e a participação das cooperativas e comparado com os resultados das três cooperativas no período de 2007 a 2016. Tais dados foram disponibilizados nos sites das cooperativas, nos balanços e banco de dados do Sistema OCEPAR.

RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO (ROI)

(DC): O retorno sobre o investimento³ (*return on investment* ou ROI) é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido dentro de um dado período. Também pode ser chamado de taxa de retorno (*rate of return* ou ROR), taxa de lucro ou simplesmente retorno. Assim, os índices de rentabilidade são evidenciados pela taxa de retorno sobre o investimento, taxa de retorno sobre o patrimônio líquido, margem de lucro sobre as vendas (MARION, 1998).

(DO): Foi mensurada a partir do ROI analisado da relação entre o lucro e o total dos investimentos, encontrados no balanço financeiro das cooperativas, no demonstrativo

² Memória do cálculo do indicador Margem operacional (R\$) / Ingressos totais cooperativa (R\$) * 100

³ Memória do cálculo do indicador Retorno sobre o investimento = Resultado antes das destinações e depois dos ajustes / total ativos * 100

de resultados publicados. No balanço das cooperativas foi coletado os dados e verificado qual o retorno sobre o investimento, relacionando os números antes e depois do processo de intercooperação, com dados de 10 anos (2007 a 2016). Tais dados foram extraídos dos sites das cooperativas, dos balanços e banco de dados do Sistema OCEPAR.

3.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos para esse trabalho, foi realizada uma pesquisa qualitativa e um estudo descritivo analítico, de forma longitudinal, com corte transversal 2007/2016. Com o intuito de coletar informações e subsídios sobre o modelo de integração e o processo de intercooperação no desempenho econômico-financeiro e complementado com um estudo de caso único sobre a intercooperação. A pesquisa qualitativa, muitas vezes, não se restringe a produção de conhecimento científico ou descobertas. A intenção é mudar e produzir conhecimentos relevantes, ou seja, produzir conhecimento e soluções de forma prática (FLICK, 2009). Já a pesquisa bibliográfica e documental poderá utilizar as referências teóricas estudadas, que já foram publicadas no meio acadêmico e científico, a fonte de coleta de dados é considerada de fontes primárias (LAKATOS; MARCONI, 2003). A pesquisa documental realizada neste trabalho foi realizada com base dos relatórios de gestão das cooperativas e do sistema Autogestão da Ocepar.

Esta pesquisa é um estudo de caso e, segundo Yin (2005), um estudo de caso é uma investigação empírica de um determinado fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Para o autor, o estudo de caso é utilizado para contribuir como método de pesquisa, contribuindo ao conhecimento de fenômenos individuais complexos, grupais, organizacionais, políticos e relacionados. Dessa forma, o pesquisador utiliza o estudo de caso para perceber um determinado setor industrial, a economia de uma cidade ou região (YIN, 2005).

Contudo, para o presente estudo, o caso é a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3. No estudo de caso pretendeu-se analisar a estratégia de intercooperação das cooperativas agroindustriais, bem como identificar o desempenho econômico-financeiro antes e

depois das ações de intercooperação das cooperativas. Em seguida, foi identificada a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho das cooperativas agroindustriais.

3.5 TIPOS E COLETA DE DADOS

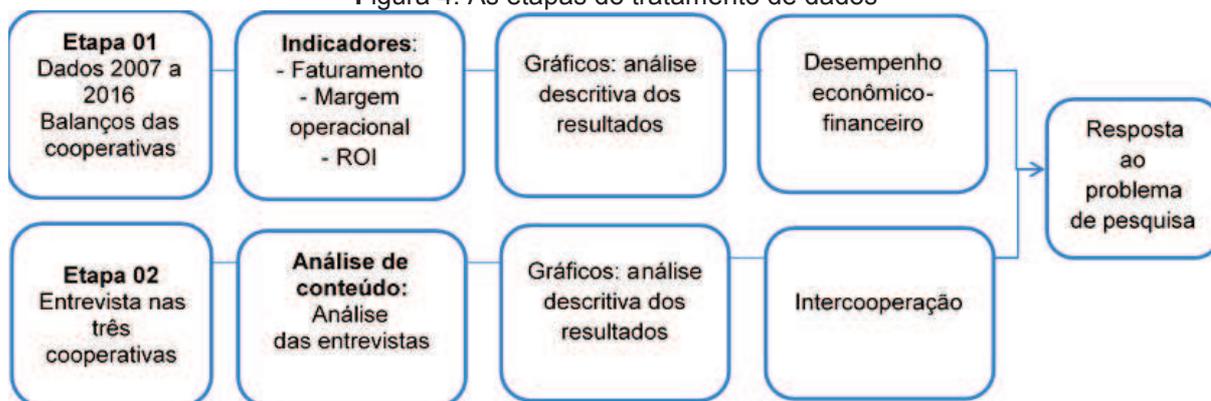
Para a realização da pesquisa foram utilizados dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos por meio das entrevistas. Devido à realização de entrevistas, essa pesquisa foi submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa da PUC/PR e aprovada. Os dados secundários foram obtidos, junto ao Sistema Ocepar que disponibilizou, por meio de autorização das cooperativas, os indicadores econômico-financeiros do período do estudo (2007 a 2016). Além da análise documental de relatórios de gestão, atas de assembleias e sites das cooperativas identificando o movimento da intercooperação no mesmo período. Os documentos utilizados foram relatórios econômico-financeiros, dados estatísticos publicados pelas cooperativas nos relatórios de diretoria. Tais dados são públicos, pois as cooperativas são obrigadas a divulgar anualmente, detalhes do desempenho econômico e financeiro.

Desta forma, entende-se que os dados primários são documentos originais, que não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa, podendo ser coletados mediante entrevistas, questionários e observação (LAKATOS E MARCONI, 2003). Além de que, os dados secundários são aqueles que se encontram à disposição do pesquisador em boletins, informativos, atas de reuniões, estatutos, dentre outros (LAKATOS E MARCONI, 2003).

3.6 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Para responder ao problema de pesquisa o tratamento dos dados foram divididos em duas etapas, conforme representada na Figura 4.

Figura 4: As etapas do tratamento de dados



Fonte: Elaborado pelo autor (2016).

Na primeira etapa do tratamento de dados, foram analisados os dados coletados no período, bem como o tratamento destes dados, com o *software* Microsoft Excel. Por meio de gráficos, o desempenho dos indicadores econômico-financeiros, foi apresentado os números, destacando a evolução do número de cooperados e colaboradores, também foi apresentado os indicadores de faturamento, margem operacional e retorno sobre o investimento.

Na segunda etapa do tratamento de dados, foram analisadas as entrevistas e utilizado o método de análise de conteúdo, para interpretar as ações estratégicas desenvolvidas pelas cooperativas, estabelecendo relação em categorias de análise (BARDIN, 2006). As informações foram agrupadas e sistematizadas com a finalidade de validar e gerar confiança dos dados coletados nas entrevistas, de modo a possibilitar a análise dos elementos do ambiente da empresa e a sua interpretação percebida (BARDIN, 2006). Posteriormente, a descrição e a interpretação das estratégias utilizadas no objeto de pesquisa (BARDIN, 2006).

Foi destacado alguns trechos das entrevistas em forma de texto para auxiliar no entendimento da intercooperação e evolução da estratégia adotada pelas cooperativas. A análise de conteúdo desta pesquisa será dividida em três partes, de acordo com a técnica proposta por Bardin (2006), são detalhadas a seguir:

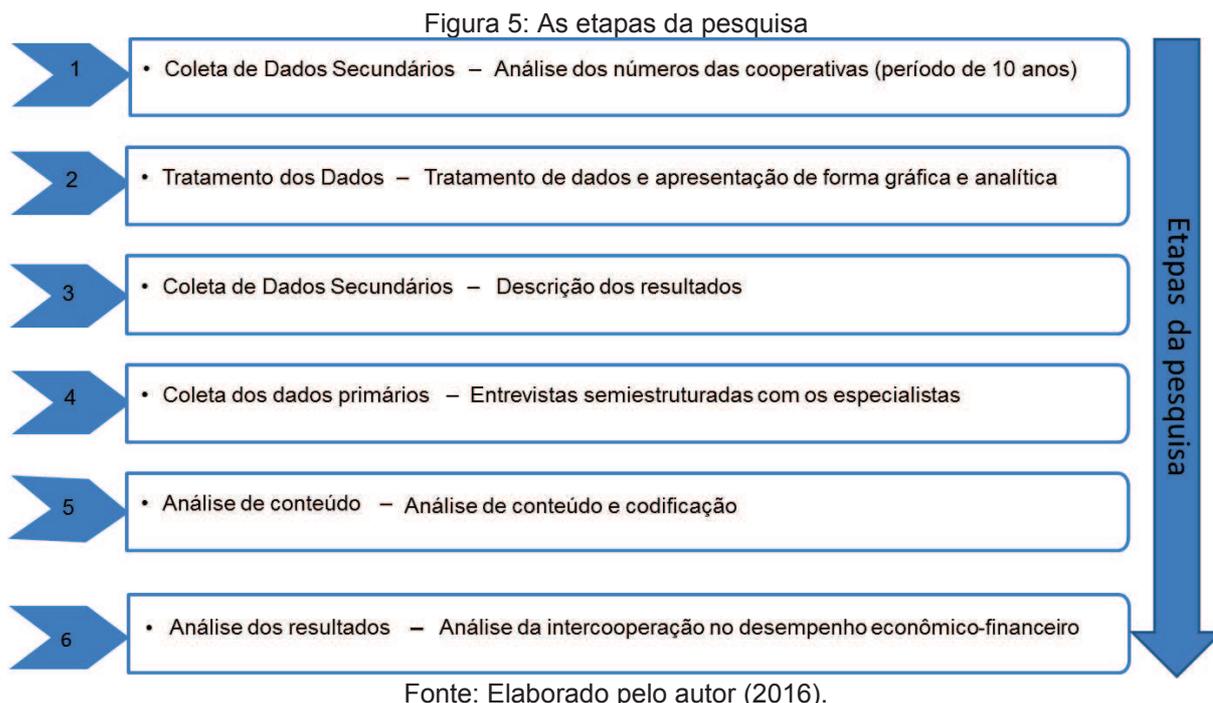
- a) Pré-análise: fase em que se organiza a exploração do material e separação das respostas em orações diferentes, onde a escolha de cada oração é influenciada. Consiste num processo de escolha dos documentos, formulação das hipóteses e dos objetivos de análise, elaboração dos indicadores que influenciam a interpretação final.

- b) Exploração do material ou codificação: fase em que se explora o material, fazendo a definição de categorias, por meio de codificação, estabelece a categorização e codificação dos dados brutos transformados sistematicamente agrupando em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo expresso no texto.
- c) Tratamento dos resultados, inferência e interpretação: é a terceira fase, que é estabelecida o tratamento dos resultados, a condensação e o destaque das informações, culminando nas interpretações inferenciais. É o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica. Nesta etapa, busca-se destacar as informações fornecidas pela análise, por meio da apresentação dos dados em gráficos, diagramas, figuras, modelos, etc.

As entrevistas foram integralmente transcritas para análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Todas as transcrições foram inseridas no ATLAS.ti para codificação e categorização dos códigos. Os códigos criados foram agregados em famílias, ou seja, categorias de análise, que são: intercooperação, desempenho econômico-financeiro e aliança estratégica. Foram elaboradas redes no ATLAS.ti, que ilustram o conteúdo das categorias e subsidiam a discussão das inter-relações, as redes apresentam as expressões: está associado com (*is associated with*), é causa de (*is cause of*), é parte de (*is part of*), é propriedade de (*is property of*) e contradiz (*contradicts*). Assim, o próximo tópico trata do detalhamento de cada etapa desta pesquisa.

3.7 ETAPAS DA PESQUISA

Este estudo foi conduzido de maneira coerente e seus resultados apresentem qualidade e os objetivos propostos foram alcançados, para compreender melhor as repostas e os resultados da dissertação, foram divididos em seis etapas de pesquisa, representada na Figura 5.



A primeira etapa foi a coleta de dados secundários para análise dos números durante o período dos últimos 10 anos das cooperativas do Paraná. A segunda etapa foi realizada o tratamento destes dados e a apresentação de forma descritiva, assim, os dados serviram para base seguinte. Na sequência, a terceira etapa é a coleta de dados secundários de cada participante da amostra, de forma individual a análise, com a apresentação de um histórico de cada organização, com as características principais, assim como dos indicadores da margem operacional, retorno sobre o investimento de cada cooperativa participante. Assim, na quarta etapa será feito o levantamento, por meio de análise dos documentos disponibilizados, mostrando quais foram os motivos que levaram essas cooperativas a adotarem essa estratégia. Essa análise será realizada com base na análise documental de relatórios de gestão, atas de assembleias das cooperativas, além das informações disponibilizadas nos sites das cooperativas e revistas. A quinta etapa foi a realização de três visitas nas cooperativas, na Cooperativa 1, na Cooperativa 2 e na Cooperativa 3, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os especialistas. Uma análise de conteúdo foi realizada, definidas as categorias de análise, por meio do sistema ATLAS t.i. para análise dos dados obtidos e resultados. Finalmente, na sexta etapa foi realizada a análise dos dados obtidos e resultados alcançados com a busca da bibliografia e das entrevistas, a fim de ter elementos consistentes que contribuam para a resposta da pergunta de pesquisa. Com isso, a pesquisa abordou os aspectos

quantitativos e qualitativos, para comprovar qual a influência da intercooperação na geração de desempenho econômico-financeiro das cooperativas envolvidas no estudo. Diante disso, após detalhado e apresentado todas as etapas desta pesquisa, no próximo capítulo será apresentado a análise de dados. Por fim, consta detalhado a análise dos dados, discussões dos resultados e conclusões e recomendações finais do presente estudo.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Este caso é decorrente da aliança estratégica entre três cooperativas agroindustriais que resultou em uma nova estratégia. Apesar serem três cooperativas, o caso é único sobre a intercooperação. Nesta seção serão apresentados o caso e os dados, provenientes de fontes primária e secundária. Por meio de dados secundários foi construído o contexto de pesquisa que aborda o histórico da intercooperação e as especificidades de cada cooperativa. Na sequência, será apresentado o cenário que levou à intercooperação entre as três cooperativas e, logo em seguida, a descrição de cada cooperativa e sua atuação na intercooperação. Por fim, serão apresentados os dados secundários e sua análise, além da análise de conteúdo das entrevistas.

4.1 APRESENTAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

Este estudo de caso é um caso único, que apresenta uma estratégia econômica de gestão, que pode ser chamada de intercooperação entre as cooperativas 1, 2 e 3 no ramo agropecuário do cooperativismo no Estado do Paraná. O objetivo da estratégia foi de avançar na cadeia produtiva de forma conjunta para reduzir a concorrência e ganhar competitividade no mercado. Os resultados dos indicadores econômico-financeiros mostram um cenário complementar ao descrito nas entrevistas.

4.1.1 Cooperativa 1

A Cooperativa 1 está no segmento do ramo agropecuário, conta com 795 cooperados associados. Suas atividades tiveram início em 1925, a matriz está sediada no município de Carambeí, na região centro-sul do estado do Paraná. Com 898 colaboradores, possui unidades de negócios divididas em Operações, (agrícola, carnes, leite trigo) e unidades industriais (carnes, leite e trigo), como fábrica de rações, unidade de beneficiamento de sementes, indústria de leite, já nas parcerias intercooperativas tem destaque o moinho de trigo, unidade industrial de carnes e unidade de beneficiamento de leite em São Paulo. No ano de 2016, o faturamento da cooperativa atingiu R\$ 2,31 bilhões, 22,98% superior ao ano anterior. Entre as 100

maiores empresas da região Sul, de acordo com o ranking da Revista Exame, no quesito riqueza gerada por empregado, a Cooperativa 1 ocupa a 46ª posição. Está entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro. A cooperativa passou da 72ª em 2014 para o 71ª lugar em 2015, está entre as 1000 maiores e melhores do Brasil, a cooperativa passou da 378ª posição em 2014 para o 334º lugar em 2015 (EXAME.COM, 2016).

4.1.2 Cooperativa 2

Foi fundada em 1951, atuando no segmento do ramo agropecuário a Cooperativa 2 conta com 849 cooperados associados, a matriz está sediada no município de Castro, na região centro-sul do Estado do Paraná. Conta com 2.304 colaboradores, possui unidades de negócios divididas em Operações (agrícola, carnes, leite, batata, feijão e corporativa) e industrial (carnes, leite e batata). No ano de 2016, o faturamento da cooperativa atingiu R\$ 2,75 bilhões, 23,93% superior ao ano anterior. Entre as 100 maiores empresas da região Sul, de acordo com o ranking da Revista Exame, no quesito riqueza gerada por empregado, ocupa a 34ª posição. Está entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro. A cooperativa passou da 62ª posição em 2014 para a 60ª posição em 2015. Está entre as 1000 maiores e melhores do Brasil, a cooperativa passou da 319ª posição em 2014 para o 282º lugar em 2015 (EXAME.COM, 2016).

4.1.3 Cooperativa 3

A Cooperativa 3 está no segmento agropecuário e possui 2.147 cooperados. Foi fundada em 1960, está sediada em Arapoti, no centro-sul do estado do Paraná. Com 543 colaboradores, possui unidades de negócios divididas em Operações, na parte agrícola as principais culturas são milho, soja, feijão e trigo, na parte industrial possui fábrica de ração que produz alimentação para bovinos de leite, suínos, frango de corte e cães, além de fazer parte dos projetos de intercooperação no negócio leite, trigo e carne. No ano de 2015, o faturamento apresentou crescimento nominal de 32,3%, de R\$ 989,67 milhões para R\$ 1.309,30 bilhões em 2016 em relação ao ano anterior. Configura entre as 100 maiores empresas da região Sul, de acordo com o

ranking da Revista Exame, no quesito riqueza gerada por empregado, ocupa a 90ª posição. Está entre as 400 maiores empresas do agronegócio brasileiro, a cooperativa passou da 148ª em 2014 para o 138ª lugar em 2015. E entre as 1000 maiores e melhores do Brasil, a cooperativa passou da 663ª posição em 2014 para o 566º lugar em 2015 (EXAME.COM, 2016).

4.1.4 Contexto da Intercooperação

O ano de 1954 foi de grande importância para o desenvolvimento do cooperativismo. A Cooperativa 1, juntamente com a Cooperativa 2, também fundada por holandeses no Estado do Paraná, decidem unir forças e criar uma Cooperativa Central, com o objetivo de organizar a produção em uma escala maior: industrializar, desenvolver e comercializar produtos como leite, carnes e derivados, sob a marca da Cooperativa 1. Após intensas negociações, já que a legislação brasileira não permitia que apenas duas cooperativas formassem uma central, foi aprovada a Cooperativa Central. Em 1960, a Cooperativa 3 foi integrada à Cooperativa Central. A composição foi formada na seguinte proporção, a Cooperativa A detinha 11% das ações da central, a Cooperativa B permaneceu com 33% das ações e a Cooperativa C contabilizava 56% das ações. A central contou com o apoio de técnicos especializados holandeses para o seu desenvolvimento, alcançando alto nível de produção de quantidade e de qualidade na região dos Campos Gerais. Na sequência, em 1970, essas cooperativas, pela sua Central, criaram uma indústria de carne de aves e de suínos, com o intuito de aproveitar as potencialidades regionais.

Em 1971, a central inaugurou um moderno sistema de abate de aves com serviço de inspeção federal, mostrando que produtor, indústria e mercado eram segmentos interligados. Decorrente dos resultados obtidos em sua experiência na avicultura, se estabelece uma integração também em suinocultura, o que proporciona aos cooperados criar suínos em grande escala. Para atender tais demandas, foi construído um frigorífico para o abate de suínos e de bovinos. O que tornou a Central um dos maiores complexos industriais do Brasil em produtos lácteos e em carnes ofertados no mercado interno e externo. A central teve grande crescimento até 1980, após esse período o cooperativismo nacional e internacional passou por uma crise que atingiu o setor. Por isso, entrou em dificuldades financeiras. Como consequência,

a Central vendeu 51% de suas ações para uma empresa multinacional italiana, a qual também afetada pela crise teve que revender suas ações para outra empresa brasileira de grande porte, que iniciou um processo de capitalização com política de expansão que não pôde ser acompanhada pelas Cooperativas 1, 2 e 3, que detinham 49% das ações. Por esse motivo, as Cooperativas 1, 2 e 3 decidiram vender suas ações para a majoritária e reter o capital adquirido com a venda para investir no setor de pecuária.

Em 2007, a Cooperativa 2, construiu uma unidade de beneficiamento de leite. Porém, a vantagem competitiva que as cooperativas detinham era o *pool*⁴ de produtores de leite, cujo produto estava sendo direcionado para a planta industrial da cooperativa 2. A Cooperativa 1 decidiu participar da referida indústria, o que, em um primeiro momento foi negado pela Cooperativa 2. Com a negativa de participação, a Cooperativa 1 começou também a construção de uma indústria de leite em 2011. Percebendo que haveria significativa concorrência pelo *pool* de produtores de leite, as Cooperativas 1 e 2 no ano de 2012, decidiram evitar a concorrência e cooperar para competir no mercado, criando uma estratégia de gestão chamada de intercooperação, com atuação de forma conjunta. Dessa forma, inicialmente, a Cooperativa 1 ficou com 40% das ações da Cooperativa 2, e a Cooperativa 2 ficou com 40% das ações da Cooperativa 1. Mais tarde, fazendo o aporte necessário, em 2014 a Cooperativa 3 entrou na sociedade das indústrias de leite com 10% das ações. Quanto ao início da intercooperação e seu desenvolvimento, pode-se destacar as seguintes falas:

“A Cooperativa 2 estava com a sua indústria de leite e a Cooperativa 1 estava construindo a dela, então duas cooperativas criando um ambiente onde nós iríamos concorrer, e nós tínhamos uma coisa em comum que era o *pool*, [...] o que ia acontecer é que duas cooperativas buscando leite dentro da bacia leiteira e nós podíamos criar uma precificação diferente para produtores da cooperativa do sistema, lógico que isso a gente não queria, porque isso com certeza ia ser extremamente positivo para nossos clientes que compravam nosso leite através do processo de industrialização, mas ao mesmo tempo também, nós iríamos ter que precificar cada vez mais o produto para poder

⁴ O Pool Leite é o resultado da iniciativa dos produtores das Cooperativas 2 e 1, que no início dos anos dois mil, tiveram que se organizarem para comercializarem a sua produção com clientes em vários estados do Brasil. A origem do Pool Leite é decorrente da venda da indústria da Cooperativa Central e da Marca da Cooperativa 1, fato que levou os produtores ligados às Cooperativas 2, 1 e 3 procurarem novos parceiros comerciais. O compromisso dos produtores do Pool Leite com a qualidade da produção é o principal destaque de toda a operação. O Pool Leite hoje congrega oito cooperativas participantes do sistema e mais de um mil e seiscentos produtores de leite.

atender os nossos clientes, iríamos criar uma concorrência bastante acirrada aqui na região, aí de forma bem inteligente a gente conseguiu trabalhar da maneira com que as duas indústrias mesmo que fossem independentes na sua operação com leite produzidos pelos cooperados exclusivos de cada cooperativa, [...] mas que o leite que os produtores da Cooperativa 2 produziam iam passar pela indústria da Cooperativa 2, o que era produzido pelos produtores da Cooperativa 1 iria passar pela indústria da Cooperativa 1, só que nós conseguimos colocar um gestor para fazer a operação das duas indústrias [...]" (Entrevistado 3 da Cooperativa 1, Presidente).

[...] "isso foi a experiência inicial do nosso processo de intercooperação, mais tarde a Cooperativa 3 manifestou interesse em ingressar na intercooperação, isso foi negociado e isso acabou acontecendo" (Entrevistado 7 da Cooperativa 2, Superintendente).

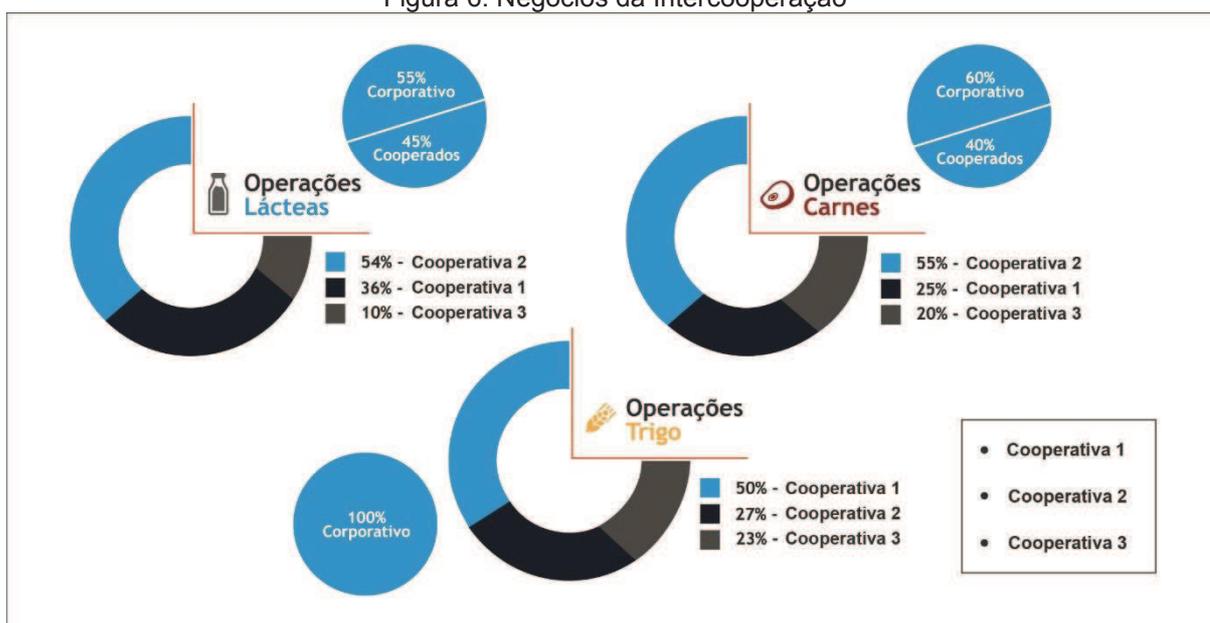
"[...] Porque a Cooperativa 2 investiu primeiro sozinha numa indústria de leite e quando as outras acharam que elas também deveriam ir para esse mesmo caminho se definiu de que em vez de cada uma investir na sua, vamos investir as três juntas, numa forma de central seria a primeira opção, tinha alguns entraves e isso fez nós estudarmos outras formas da operação e chegamos nessa forma de intercooperação. Aonde uma das filiadas ela faz a gestão do negócio e as outras se filiam a ela para ter essa somatória de esforços em cima do negócio, evidentemente, por ser uma forma não conhecida de operação, tudo é novidade, tudo tem que ter avaliação, tudo tem que ser negociado, tem que ser confirmado para ter uma certeza que a forma é possível sim ou não. A dificuldade é que a intercooperação é um processo totalmente novo, na realidade nós estamos aprendendo ainda, não está concluído e fora disso o processo tem que ser muito transparente e não deixar dúvidas" (Entrevistado 6 da Cooperativa 2, Presidente).

Em resumo, as indústrias de leite foram criadas com aporte financeiro das Cooperativas 1 e 2 inicialmente, sendo que a 3 entrou após a consolidação das operações, considerando que 55% dos investimentos foram feitos pelas cooperativas e os 45% restantes pelos seus cooperados. Com relação aos 45% aportados pelos produtores de leite, a Cooperativa 3 financiou o aporte dos seus cooperados, diferentemente das Cooperativas 1 e 2, pois era um percentual menor.

Por outro lado, em junho de 2014, foi inaugurado na região dos Campos Gerais, em Ponta Grossa, outro empreendimento da intercooperação, o negócio trigo, com a construção do moinho de trigo as três cooperativas conseguiram maior independência no mercado, a unidade contribuiu para que o Paraná detenha a maior produção nacional de farinha de trigo. De modo semelhante, o negócio carnes de suínos, foi inaugurado em janeiro de 2015, o modelo desenhado para o frigorífico de carnes proporciona estabilidade de preços, simboliza um ganho importante para os cooperados, já que permite ao produtor saber quanto vai receber e que seus custos de produção estarão cobertos diante dos resultados. Deste modo, as divisões dos negócios foram feitas por meio de contrato firmado entre as cooperativas para participarem da intercooperação. Os contratos estabelecem a divisão dos negócios,

os direitos e deveres entre as partes envolvidas. A Figura 6 mostra a distribuição em percentual da participação de cada cooperativa nos novos negócios criados: negócio leite, negócio trigo e negócio carnes. Estes negócios são frutos da estratégia de intercooperação, que trouxeram a geração de empregos no campo com o aumento da produção dos cooperados e na cidade com as indústrias possibilitou a geração de renda e desenvolvimento local. A rentabilidade de alguns indicadores ainda não apresentou melhoria devido os projetos serem novos, exigem um período maior de maturação, a retomada do crescimento da economia Brasileira, a evolução no indicador de rentabilidade está prevista no planejamento estratégico das cooperativas, onde foram feitas projeções de cenários para os próximos anos, de acordo com estudos de acompanhamento, os projetos são viáveis e serão expandidos em novas atividades para benefício dos cooperados e crescimento do cooperativismo.

Figura 6: Negócios da Intercooperação



Fonte: Dados secundários, 2017.

A intercooperação do negócio leite teve um investimento total de R\$ 360 milhões de reais, as participações foram distribuídas da seguinte forma, 54% Cooperativa 2, 36% Cooperativa 1 e 10% Cooperativa 3. A distribuição dos resultados na intercooperação do negócio leite, tem a participação direta no resultado da indústria do negócio leite: 45% cooperados e 55% cooperativas. A participação no resultado por parte das cooperativas foi de 55% e 45% foi a participação dos cooperados. A

distribuição é conforme a participação das cooperativas no investimento, conforme a produção entregue.

O relatório anual de 2016 da Cooperativa 1, demonstram que as Unidades de Beneficiamento de Leite da intercooperação são as indústrias que compõem o Negócio Leite. Em suas plantas são produzidos os lácteos envazados com as marcas próprias e há a prestação de serviço para outras do setor. Juntas, as três unidades possuem um quadro de 902 colaboradores. Divididas em municípios, que fazem parte: UBL Ponta Grossa, UBL Castro, e UBL Itapetininga. A Tabela 5 mostra como é composto o negócio leite, com as suas unidades de beneficiamento de leite, nas cidades de Ponta Grossa, Castro e São Paulo.

Tabela 5: Indústrias que compõem o Negócio Leite

LEITE - Volume de produção	UBL - Ponta Grossa	UBL - Castro	UBL - Itapetininga
Capacidade Instalada	1.450.000 litros/leite/dia	1.000.000 litros/leite/dia	1.850.000 litros/leite/dia
Volume processado	1.200.000 litros/leite/dia	900.000 litros/leite/dia	1.500.000 litros/leite/dia
Colaboradores	255 lotados Cooperativa 1	314 lotados Cooperativa 2	333 lotados Cooperativa 2
Alianças estratégicas e parcerias	Empresas e Cooperativas	Empresas e Cooperativas	Empresas e Cooperativas
Novos produtos lançados	Leite condensado Bag Leite zero lactose	Naturalle sem aditivo Leite condensado Bag Leite Zero Lactose	Leite condensado Bag Leite Zero Lactose

Fonte: Dados primários, 2017.

Para a intercooperação do negócio trigo foi necessário um investimento total de 62 milhões de reais, a participação foi de 50% por parte Cooperativa 1, já a Cooperativa 2 teve a participação de 27% e a Cooperativa 3 teve a participação de 23% do valor do recurso para ser viabilizado. O resultado da indústria é distribuído da seguinte forma, 50% da Cooperativa 1, 27% da Cooperativa 2 e 23% da Cooperativa

3. Os cooperados não participam do resultado da indústria, após a maturação do projeto será definida a forma de participação dos cooperados no negócio trigo.

Conforme dados do relatório anual de 2016 da Cooperativa 1, os resultados apresentados na intercooperação para o negócio Moinho de Trigo foi processado 113.000 toneladas de trigo e foram expedidas, um aumento de (16%) em relação ao ano anterior e 114.800 toneladas do produto acabado. A indústria emprega 60 colaboradores e no mês de maio de 2016 alcançou os inéditos 10.214 toneladas de produção, que é a capacidade total da fábrica. A farinha de trigo é vendida, por enquanto, somente no atacado para as indústrias alimentícias que usam do produto para produção de massas, pães e biscoitos. A venda para o varejo está em estudos entre as cooperativas. A projeção para 2017 é de atingir 132.000 toneladas de moagem com produção diversificada para atendimento de indústrias de biscoitos, massas e panificação em geral.

A intercooperação do negócio carnes teve um investimento total na unidade industrial de carnes de 239 milhões de reais, as participações das cooperativas foram na ordem de 55% Cooperativa 2, 25% Cooperativa 1 e 20% Cooperativa 3. Os valores de 60% dos resultados são distribuídos para as cooperativas conforme participação no investimento e o resultado de 40% é distribuído conforme o volume de produção entregue pelos cooperados. A distribuição direta nos resultados da indústria do negócio carne é de 40% de participação dos cooperados associados no resultado da indústria e 60% de participação no resultado da indústria para as cooperativas.

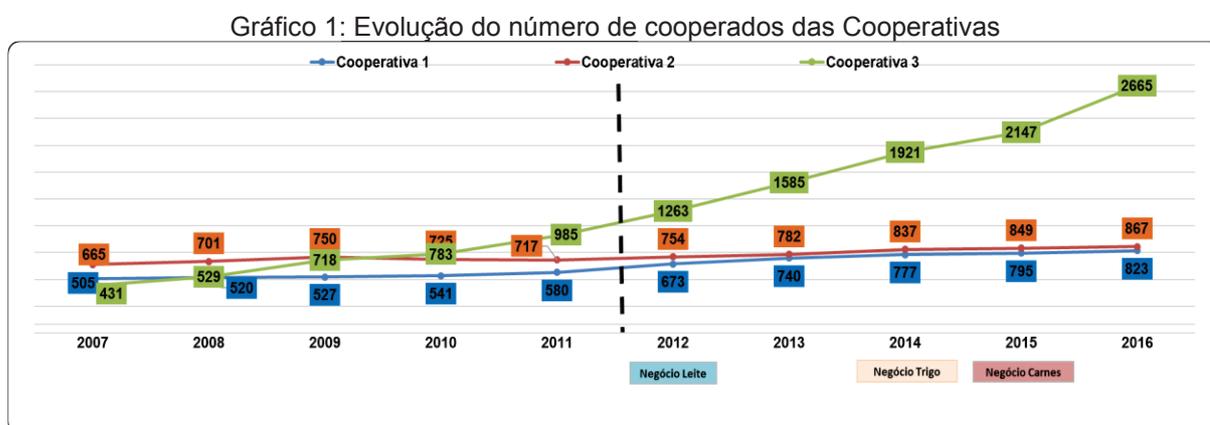
De acordo com as informações registradas do relatório anual de 2016 da Cooperativa 1, a Unidade Industrial de Carnes localizada em Castro/PR foi projetada para o abate de suínos em uma planta industrial que trouxe a primeira linha de desossa aérea de paleta das Américas e a primeira linha de desossa aérea contínua de pernil do mundo. O faturamento foi de R\$ 380,4 milhões de reais, a produção total foi de 70.000 toneladas, com exportações para 25 países, foram abatidos 650 mil suínos neste período. Com mais de 25% da produção destinada ao mercado externo, o quadro de cooperados é composto por 125 produtores de suinocultores. O investimento atual é de R\$ 274 milhões de reais, a planta conta com 45 mil m², a capacidade de abate é de 3.000 suínos/dia e a capacidade de produção é de 2.000 toneladas/mês de produtos industrializados. A unidade é responsável pela geração de 1.050 empregos diretos, sendo 45% mulheres e outros 2 mil, indiretos, desta forma possibilita a melhoria na renda de mais de 2.500 famílias ligadas ao agronegócio.

4.2 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os dados de cada cooperativa, comparando números antes e depois da intercooperação. Num primeiro momento serão mostrados indicadores de desempenho econômico-financeiro das cooperativas. Logo em seguida, será apresentada a análise de conteúdo realizada com base nas entrevistas coletadas junto aos gestores de cada cooperativa. Assim, para responder o problema de pesquisa é realizado o cruzamento de dados quantitativos e qualitativos.

4.2.1 Dados Secundários - Análise indicadores econômico-financeiros

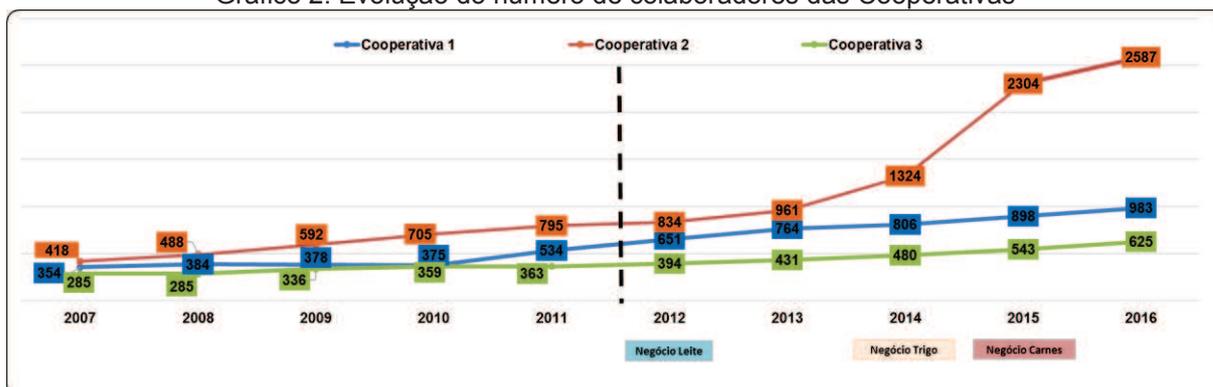
A fim de caracterizar as cooperativas antes de apresentar os resultados dos indicadores econômico-financeiros, será apresentada a evolução do período de dez anos em números de cooperados e colaboradores das cooperativas. Esta evolução retrata de certa forma o crescimento das cooperativas. O Gráfico 1 mostra a evolução do número de cooperados para cada cooperativa.



No que diz respeito a Cooperativa 3, a elevação observada no gráfico, principalmente a partir de 2011, se deu por conta de sua estratégia expansionista, a qual buscava atender suas atividades para novas localidades. Entretanto, vale ressaltar que a Cooperativa 3 tem um porte menor que as demais. As Cooperativas 1 e 2 tiveram pequeno crescimento em relação a Cooperativa 3 no último ano de 2016, mas elas apresentam cooperados com maior capacidade produtiva que a Cooperativa 3, mesmo tendo um crescimento menor. Em paralelo, a fim de justificar o tamanho de

cada cooperativa, é apresentado no Gráfico 2 o número de colaboradores envolvidos na operação produtiva. Até o ano de 2013 observa-se pouco elevação no nível de contratações, apenas a partir de 2014, com a implantação e expansão das plantas industriais, observa-se principalmente na Cooperativa 2, um acréscimo significativo nos números de colaboradores.

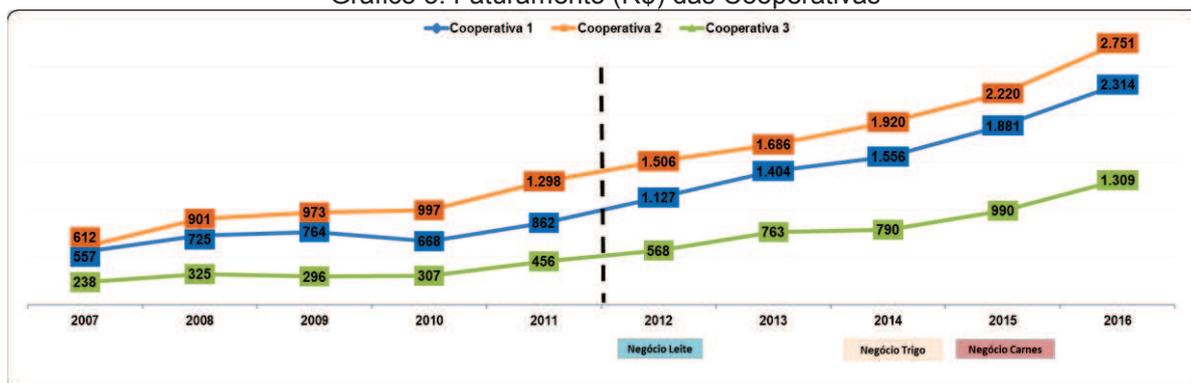
Gráfico 2: Evolução do número de colaboradores das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

Na sequência, o gráfico 3 indica o faturamento de cada cooperativa no período de 2007 a 2016, os números apresentados são com base em valores expressos em bilhões de reais. Este número mostra o faturamento da cooperativa ou receita operacional bruta. Os resultados são apresentados em relação ao percentual de crescimento ou queda do faturamento (ASSAF NETO, 2008). Este número tem por base todas as atividades desenvolvidas pela cooperativa, não apenas os resultados da intercooperação. Porém, esta análise é necessária para compreender a situação econômico-financeira de cada cooperativa. A apresentação do Gráfico 3 engloba os resultados do faturamento das três cooperativas de forma paralela para melhor visualização e comparação antes e depois da intercooperação.

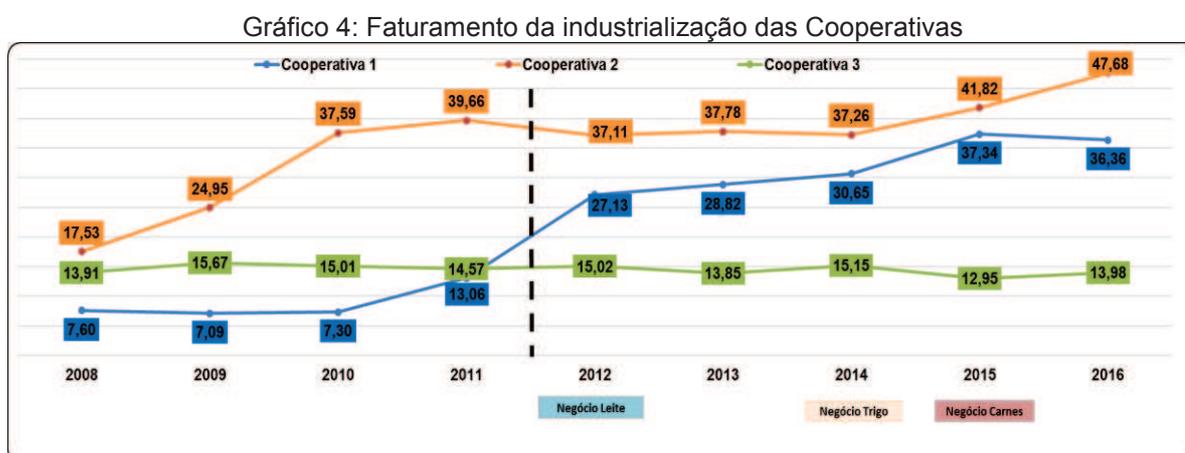
Gráfico 3: Faturamento (R\$) das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

Por conta da crise internacional no ano de 2008, houve uma redução no nível de crescimento nos anos seguintes de 2009 e 2010, com retomada em 2011/2012, já com reflexo dos negócios da intercooperação. A partir de 2013, aliado ao aumento do volume da produção, a alta cotação do dólar tem auxiliado na elevação expressiva do faturamento. De modo geral, observa-se que a Cooperativa 1 e 2 em 2007 apresentavam faturamento semelhante, enquanto que a Cooperativa 3 apresentava um número menor. Após 2012, início da intercooperação, todas apresentam crescimento em seu faturamento, mas existe um distanciamento da Cooperativa 1 para a Cooperativa 2 e desta para a 3.

O Gráfico 4 indica o faturamento da industrialização de cada cooperativa no período de 2008 a 2016, os números apresentados são com base em valores expressos em percentual. Este número foi retirado do balanço, nas informações complementares, sendo calculado dividindo o indicador industrializados pelo resultado do detalhamento das receitas totais líquidas, é demonstrado em percentual. Os resultados apresentam o crescimento ou queda do indicador, demonstrando quanto do faturamento total é industrializado. Este número tem por base todas as atividades desenvolvidas pela cooperativa na industrialização (ASSAF NETO, 2008). Desta forma, esta análise é necessária para compreender a situação econômico-financeira de cada cooperativa. A apresentação do Gráfico 4 engloba os resultados das três cooperativas de forma paralela para melhor visualização e comparação.

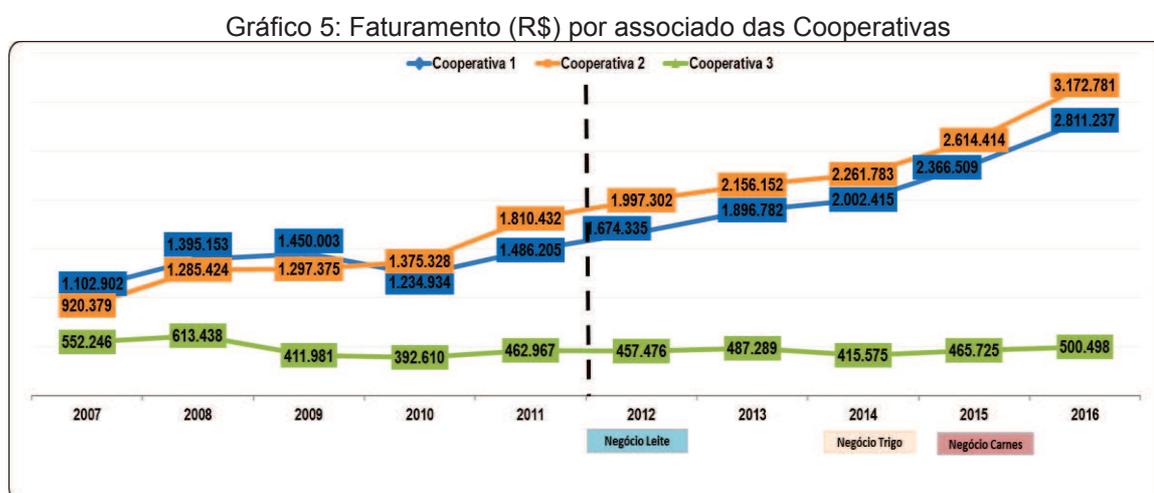


Fonte: o autor, 2017.

No Gráfico 4 observa-se que no ano de 2008 as cooperativas tinham pouca industrialização, trabalhavam mais com *commodities* e de forma isolada, a

industrialização representava o percentual nesse período de 7,60% para a Cooperativa 1, já a Cooperativa 2 tinha o percentual de 17,53% em industrializados e a Cooperativa 3 detinha o percentual de 13,71%, sendo maior que a Cooperativa 1. No período de 2012 houve uma evolução no crescimento dos negócios da intercooperação. A partir de 2013, aliado ao aumento do volume da produção do leite, o aumento do dólar ajudou na elevação do faturamento, com o investimento em novas indústrias de trigo em 2014 e na indústria de carnes em 2015, possibilitou avançar em termos de faturamento na industrialização dos produtos primários. De modo geral, observa-se que a Cooperativa 1 em 2016 apresentou o faturamento de 36,36%, a Cooperativa 2 apresentou um número maior, chegando em 47,68% por ter maior percentual de participação nos projetos (leite e carnes). A Cooperativa 3 no último ano apresentou crescimento em seu faturamento, ficando em 13,98%.

O Gráfico 5 indica o faturamento por associado de cada cooperativa no período de 2007 a 2016, os números apresentados são com base em valores expressos em reais. Este número foi retirado do balanço, nas informações complementares, sendo calculado dividindo o indicador número de associados pela receita total líquida, é demonstrado em reais. Os resultados apresentam o crescimento ou queda do indicador, demonstrando quanto é o faturamento por associado, foi considerado os associados ativos ao final do período. Assim, esta análise é necessária para compreender a situação econômico-financeira de cada cooperativa. A apresentação do Gráfico 5 engloba os resultados das três cooperativas de forma paralela para melhor visualização e comparação dos dados.

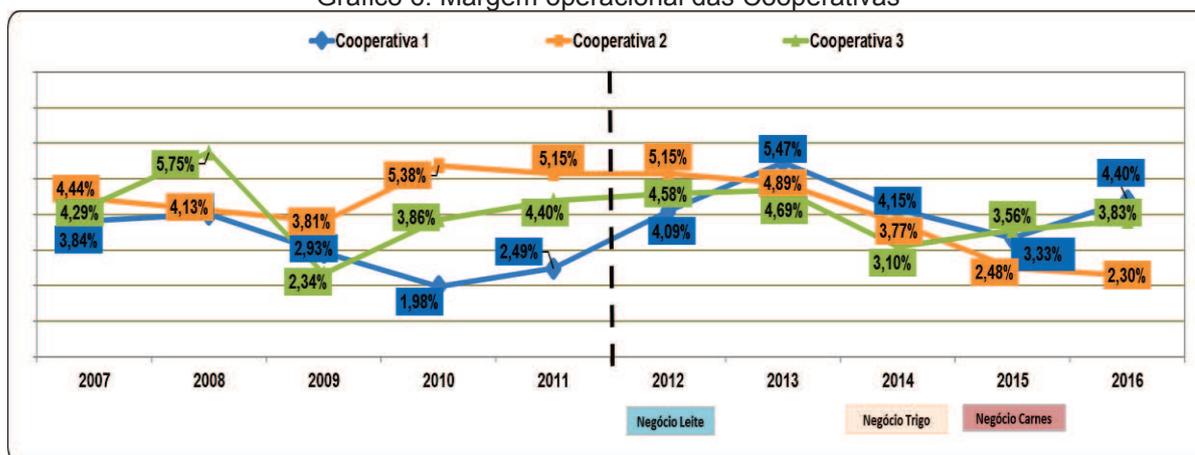


Fonte: o autor, 2017.

O Gráfico 5 representa o faturamento por associado, é um dos mais expressivos em termos de resultados econômico-financeiro, apresenta grande relevância por se tratar de dinheiro para o cooperado. Demonstra claramente os resultados antes e depois da intercooperação. O investimento na industrialização possibilita melhores resultados aos seus sócios. A Cooperativa 1 em 2007 tinha 100 cooperados o que representou R\$ 1.102.902,00 por cooperado, já a Cooperativa 2 tinha o percentual 200 cooperados, representando o valor médio de R\$ 920.379,00 por cooperado, da mesma forma, a Cooperativa 3 tinha 300 cooperados, representando em R\$ 552.246,00 nesse mesmo período. No período de 2012 houve uma aliança estratégica entre a Cooperativa 1 e 2, posteriormente em 2014 a Cooperativa 3 começou a fazer parte da aliança, com evolução no crescimento dos negócios da intercooperação. A partir de 2013, aliado ao aumento do volume da produção do leite, o aumento do dólar ajudou na elevação do faturamento, com o investimento em novas indústrias de trigo em 2014 e na indústria de carnes em 2015, possibilitou avançar em termos de faturamento por associados. De modo geral, observa-se que a Cooperativa 1 em 2016 apresentou o faturamento de 2.811.237,00 por cooperado, a Cooperativa 2 apresentou um número na ordem de R\$ 3.172.781,00 por ter maior percentual de participação nos projetos (leite e carnes). A Cooperativa 3 no último ano apresentou crescimento, chegando ao número de 2.665 cooperados, que em média um indicador de faturamento por associado na ordem de R\$ 500.498,00. Todas as cooperativas apresentaram expressivo crescimento devido a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro.

O gráfico 6 indica a margem operacional de cada cooperativa no período de 2007 a 2016. Este número mede o percentual do resultado operacional em relação as vendas, definido como indicador de margem operacional (SANVICENTE, 1997). A apresentação do gráfico engloba os resultados das três cooperativas em paralelo.

Gráfico 6: Margem operacional das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

Observa-se que a Cooperativa 1 de 2010 a 2013 apresentou crescimento em sua margem operacional, tendo uma queda no valor percentual deste índice de 2013 até 2015 e retomada do crescimento em 2016, em 2014 e 2015 foram os anos em que ocorreram os negócios trigo e carne. Por outro lado, a Cooperativa 2 na maioria dos anos apresentou margem operacional superior a Cooperativa 1, mas também teve queda a partir de 2012 em seu índice. Em contrapartida, a análise da Cooperativa 3 mostra maior estabilidade, apesar de uma queda de 2013 para 2014, houve crescimento no último ano, diferente da situação das demais cooperativas. Para melhor detalhamento e comparação da Tabela 6 apresenta os indicadores comparativos de margem bruta, margem operacional e margem líquida, no período de 2016. A margem bruta mede a rentabilidade das vendas, logo após as deduções de vendas (impostos sobre vendas, devoluções, abatimentos e descontos incondicionais) e do custo dos produtos vendidos (MATARAZZO, 1997). Este indicador fornece assim a indicação mais direta de quanto a empresa ganha como resultado imediato da sua atividade. A margem operacional mede a eficiência operacional da empresa, ou seja, o quanto de suas receitas líquidas provenientes de vendas e serviços vieram de suas atividades operacionais. E a margem líquida corresponde ao que sobra para os acionistas em relação as receitas com vendas e prestação de serviços da empresa. Demonstra qual o lucro líquido para cada unidade de venda realizada (SANVICENTE, 1997).

Tabela 6: Comparativo das Margens

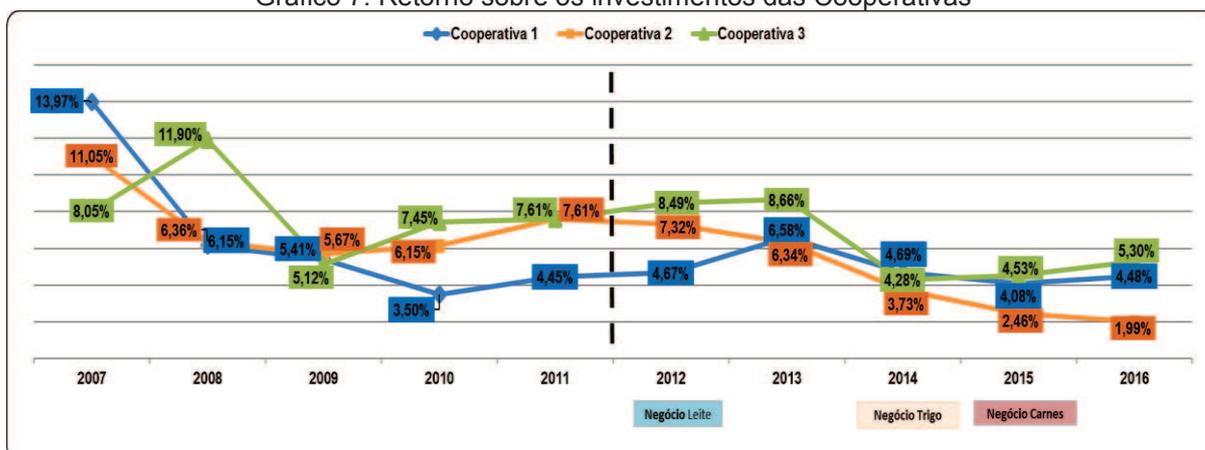
Comparativos	Bruta	Operacional	Líquida
Cooperativa 1	10,1	4,4	4,1
Cooperativa 2	9,3	2,3	1,7
Cooperativa 3	9,2	3,8	3,2
Região Centro Sul	12,2	4,7	3,1

Obs. Os valores estão em %
 Fonte: OCEPAR, 2017.

Os indicadores da Tabela 6 demonstram o comportamento das três cooperativas comparado a região Centro Sul do Estado do Paraná, com cooperativas do mesmo segmento, ou seja, do ramo agropecuário. A Cooperativa 1 teve o resultado de 10,1% na margem bruta, 4,4% na margem operacional e 4,1% foi o resultado da margem líquida, seu valor de margem líquida foi superior em comparação da Região Centro Sul que foi de 3,1%. De forma semelhante a Cooperativa 2 obteve 9,3% de margem bruta, 2,3% de margem operacional, foi uma das menores no período, e 1,7 de margem líquida, os resultados menores foram provenientes de investimentos realizados em novos negócios e redução nas margens para resultar em maiores sobras aos cooperados. A Cooperativa 3 apresentou a menor margem bruta que foi de 9,2%, com margem operacional de 3,8% foi a maior em relação as duas outras cooperativas e muito próxima do comparado a margem operacional da região, desta forma ficou com a margem líquida de 3,2% ao final do período analisado. Assim, a Região Centro Sul foi composta pelos indicadores de tantas cooperativas, apresentando resultados satisfatórios de crescimento.

O Gráfico 7 indica o retorno sobre os investimentos de cada cooperativa no período de 2007 a 2016. Este número possibilita avaliar a capacidade de remuneração da empresa como um todo, definido como indicador de retorno dos investimentos (MARION, 1998). Os resultados são apresentados em percentual e vale ressaltar os números posteriores ao ano 2012, ano em que ocorreu a intercooperação do negócio leite, posteriormente houve o negócio trigo em 2014 e o negócio carnes em 2015. A apresentação do gráfico 7 engloba os resultados das três cooperativas em paralelo para comparação.

Gráfico 7: Retorno sobre os investimentos das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

No que concerne a análise do indicador de retorno dos investimentos das três cooperativas, inicialmente nota-se do ano de 2007 a 2008 alto crescimento e brusca queda em tal indicador. Após este período existe uma certa estabilidade no indicador, com crescimento até meados de 2012/2013 e queda até meados de 2014/2015. Observa-se que o indicador sofre oscilações nos anos que coincidem com os investimentos realizados nos negócios leite, trigo e carnes. Sendo que houve maior queda nos últimos anos para a Cooperativa 3, seguida da Cooperativa 2 e certa tendência de estabilidade, apesar de queda nos últimos dois anos, da Cooperativa 1.

Até o momento foram apresentados o desempenho econômico-financeiro de cada cooperativa de forma consolidada devido a disponibilidade dos dados. Entretanto, é necessário enfatizar os resultados da intercooperação para contrastar com o desempenho econômico-financeiro, evidenciando os onde houveram mudanças. De modo geral, a intercooperação, modelo aplicado pelas cooperativas 1, 2 e 3, garante alianças estratégicas em investimentos que oferecem aos cooperados alternativas rentáveis e estruturadas no mercado. Além de promover um dos princípios do cooperativismo, que é a cooperação entre cooperativas.

De modo geral, os indicadores de desempenho econômico-financeiro a partir da intercooperação mostram que o faturamento de todas as cooperativas cresceu praticamente o dobro, a industrialização das cooperativas 1 e 2 também cresceu, sendo que a 1 mais que dobrou sua industrialização, o faturamento por associado aumentou nas cooperativas 1 e 2. Enquanto que a três manteve o faturamento por associado, mas cresceu o número de associados. Existem indícios de desempenho econômico, ou seja, os números mostram melhores resultados para os cooperados.

Por outro lado, a margem operacional caiu após o negócio leite para as três cooperativas, oscilando, assim como o ROI que também caiu. Entretanto, estes dados são consolidados, ou seja, representam os números gerais de cada cooperativa e não os números da intercooperação. Na sequência, os indicadores demonstram os resultados da intercooperação em cada negócio para as cooperativas.

4.2.1.1 Análise da Intercooperação, resultados das indústrias das Cooperativas 1, 2 e 3

De acordo com os dados fornecidos pelas cooperativas, a Tabela 7 apresenta um resumo com os resultados da intercooperação, nas indústrias Unidade de Beneficiamento de Leite (UBL), de Castro PR, Ponta Grossa PR e Itapetininga SP, do Moinho de Trigo de Ponta Grossa PR e da Unidade Industrial de Carnes (UIC) de Castro PR das Cooperativas 1, 2 e 3. Os dados demonstram a evolução dos indicadores de desempenho econômico-financeiro, foi possível comparar o faturamento (ingressos), a margem operacional e o retorno dos investimentos no período dos últimos quatro anos (2013 a 2016). Operando juntas as cooperativas ganham escala de produção e força nos mercados regionais, nacionais e internacionais.

Tabela 7: Participação da intercooperação, faturamento total (%)

Negócios da intercooperação	2013	2014	2015	2016
Faturamento total das 3 Cooperativas	R\$ 3.576.031.910	R\$ 4.114.296.983	R\$ 4.765.179.397	R\$ 5.090.677.175
(Variação)		15%	16%	7%
Faturamento da intercooperação	R\$ 852.181.943	R\$ 1.205.525.804	R\$ 1.479.691.007	R\$ 1.962.527.430
(Variação)		41%	23%	33%
Participação da intercooperação no faturamento total (%)	22%	28%	29%	31%

Fonte: Dados primários, 2017.

De acordo com a Tabela 7 é possível observar a participação da intercooperação no faturamento total (%), somando todos os negócios da intercooperação, representou 22% do faturamento total em 2013, 28% em 2014, 29% em 2015 e 31% no ano de 2016, demonstrando crescimento. Pode-se afirmar que no ano de 2016 a intercooperação representou 31% do faturamento total das três

cooperativas atuando de forma conjunta, as distribuições dos resultados foram repassadas de acordo com o percentual de participação de cada cooperativa nesses negócios, já destacados anteriormente.

Do mesmo modo, com base na Tabela 8, demonstra o desempenho econômico-financeiro das três indústrias que compõe o negócio leite, localizadas em (Castro/PR, Ponta Grossa/PR e Itapetininga/SP), com indicadores de faturamento, assim como a margem operacional e retorno sobre o investimento nos períodos de 2013 a 2016.

Tabela 8: Indicadores da Intercooperação, negócio leite

Negócio Leite Castro PR	2013	2014	2015	2016
Ingressos totais	R\$ 515.424.487,44	R\$ 569.776.784,91	R\$ 602.454.059,89	R\$ 750.622.577,87
Crescimento faturamento (%)		10,55%	5,74%	24,59%
Margem operacional	10,30%	7,60%	7,40%	6,60%
Retorno dos investimentos	30,20%	23,70%	20,00%	21,50%
Negócio Leite Ponta Grossa PR	2013	2014	2015	2016
Ingressos totais	R\$ 336.757.455,29	R\$ 406.431.982,50	R\$ 468.214.357,03	R\$ 593.347.927,45
Crescimento faturamento (%)		20,69%	15,20%	26,73%
Margem operacional	11,44%	7,85%	6,28%	9,42%
Retorno dos investimentos	36,43%	28,87%	20,71%	31,71%
Negócio Leite Itapetininga SP	2013	2014	2015	2016
Ingressos totais		R\$ 29.412.144,04	R\$ 99.324.852,88	R\$ 114.948.646,26
Crescimento faturamento (%)			237,70%	15,73%
Margem operacional		-15,70%	-7,90%	1,30%
Retorno dos investimentos		-6,70%	-7,30%	-3,70%

Fonte: Dados primários, 2017.

De acordo com os resultados da Tabela 8, é observado crescimento positivo em termos de faturamento nas três indústrias da intercooperação, na UBL de Castro/PR em 2016 houve um crescimento na ordem de 24,59%% em relação ano 2015 que foi de 5,74%. Da mesma forma, na UBL de Ponta Grossa/PR em 2016 houve um crescimento na ordem de 26,73% em relação ano 2015 que foi de 15,20%. A UBL de Itapetininga/SP cresceu em 2016, 15,73% em relação ao ano 2015 destacando que essa indústria teve início de operação em 2014.

Os indicadores de margem operacional e retorno sobre o investimento são positivos nas duas indústrias mais antigas, (UBL Castro/PR e UBL Ponta Grossa), maiores que os indicadores consolidados apresentados nos gráficos 12 e 13. Desta forma, a margem operacional em 2013 foi de 10,30% e chegou em 2016 com o resultado de 6,60% na UBL de Castro/PR e retorno dos investimentos na ordem de 30,20% em 2013 e chegou em 21,50% em 2016. Já a UBL de Ponta Grossa/PR obteve o resultado de 11,44% em 2013 e chegou em 9,42% em 2016 em termos de margem operacional e no indicador retorno dos investimentos, em 2013 foi de 36,43% e em 2016 chegou na marca de 31,71% na UBL de Ponta Grossa/PR, a rentabilidade dos negócios foram positivas em todos os períodos e houve variação de crescimento. Por outro lado, a UBL de Itapetininga/SP apresentou os seguintes indicadores: a margem operacional em 2014 foi de -15,70%, apesar de negativo, melhorou, passou para -7,90% em 2015 e apresentou evolução, chegando em 1,30% positivo, da mesma forma o indicador de retorno dos investimentos em 2014 foi de -6,60%, aumentou para -7,30% em relação ao ano de 2015 e melhorou, reduzindo para -3,70% no último período em 2016, nota-se uma evolução nos períodos apresentados.

A Tabela 9 apresenta o desempenho econômico-financeiro da intercooperação para o negócio trigo, os indicadores são relativos aos períodos de 2014 a 2016, traz informações sobre o moinho de trigo de Ponta Grossa/PR.

Tabela 9: Indicadores da Intercooperação, negócio trigo

Negócio Trigo - Ponta Grossa PR	2014	2015	2016
Ingressos totais	R\$ 6.346.362,33	R\$ 92.892.564,36	R\$ 133.488.234,12
Crescimento faturamento (%)		1363,79%	43,70%
Margem operacional	-133,76%	-3,73%	6,04%
Retorno dos investimentos	-19,84	-8,64	7,06%

Fonte: Dados primários, 2017.

Com relação ao desempenho econômico-financeiro, na Tabela 9 cabe destacar que as atividades no negócio trigo tiveram início em junho de 2014, foi o segundo negócio da intercooperação, exigiu grande investimento por parte das cooperativas para a construção do moinho de trigo, que trouxe mais renda e segurança para as cooperativas e cooperados. Desta forma, houve um crescimento de 43,70% no último período em 2016. Da mesma forma a margem operacional foi de -3,73% em 2015 e 6,04% no período de 2016. O retorno dos investimentos foi na ordem de -8,64% em 2015 e houve crescimento em 2016 ficando em 7,06%. Os indicadores de faturamento, margem operacional e retorno dos investimentos demonstram que o negócio trigo apresentou crescimento na rentabilidade e melhoria nos números apresentados no período de 2016.

A Tabela 10 apresenta o desempenho econômico-financeiro do terceiro negócio da intercooperação para o negócio carnes (suínos), os indicadores apresentados são relativos aos períodos de 2014 a 2016, traz informações sobre a UIC de Castro/PR.

Tabela 10: Indicadores da Intercooperação, negócio carnes (suínos)

Negócio Carnes - Castro PR	2014	2015	2016
Ingressos totais	R\$ 193.558.530,21	R\$ 216.805.172,60	R\$ 370.120.044,69
Crescimento faturamento (%)		12,01%	70,20%
Margem operacional	-3,60%	-14,20%	-21,80%
Retorno dos investimentos	-6,60%	-10,60%	-23,40%

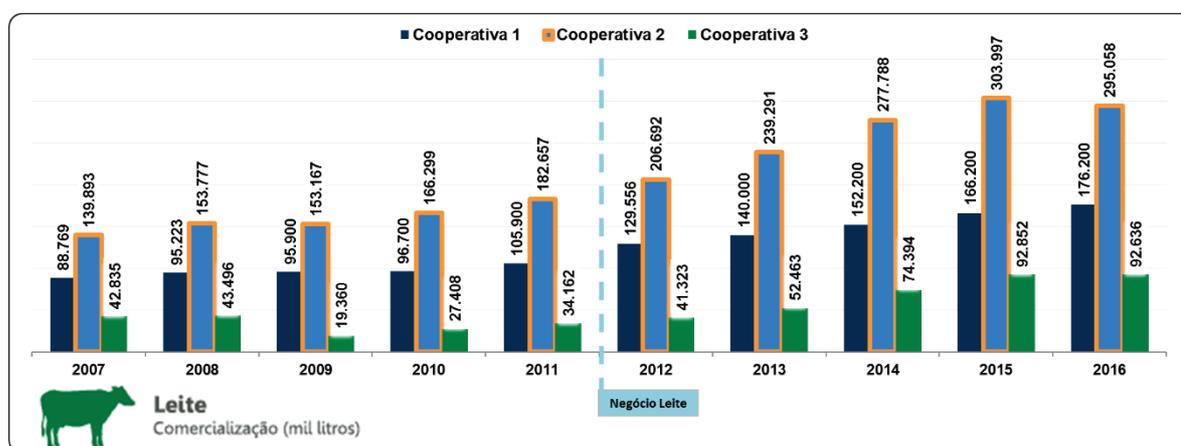
Fonte: Dados primários, 2017.

De acordo com a Tabela 10 pode-se observar que o negócio carnes apresenta rentabilidade, apesar dos indicadores de margem operacional e retorno dos investimentos serem negativos, os dados demonstram que o faturamento obteve crescimento em 2015 de 12,01% e considerável crescimento na ordem de 70,20% no período de 2016, no período de apenas um ano quase dobrou o tamanho em termos de faturamento. Por outro lado, a margem operacional apresentou indicador negativo de -14,20% em 2015 e -21,80% em relação ao período de 2016. Da mesma forma, o indicador de retorno dos investimentos foram crescendo negativamente na ordem de -10,60% em 2015 e -23,40% com relação ano de 2016. Após apresentado o resultado das indústrias, é especificada a evolução da comercialização dos produtos da intercooperação.

4.2.1.2 Análise da evolução da comercialização dos produtos: Leite, Trigo e Suínos das Cooperativas 1, 2 e 3.

O Gráfico 8 apresenta a evolução da comercialização do leite das Cooperativas 1, 2 e 3, no período de 2007 a 2016, comparando o desempenho das três cooperativas. Este indicador em números mostra o resultado da produção comercializada em milhões de litros de leite. Os dados foram extraídos dos balanços anuais das cooperativas participantes da intercooperação.

Gráfico 8: Análise do Leite das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

Analisando a cadeia produtiva do leite, observa-se que a Cooperativa 1 no ano de 2007 resultou na comercialização de 88.769 milhões de litros, comparando com o ano de 2011 o resultado foi de 105.900 milhões de litros, um crescimento de (16,17%) resultado obtido antes da intercooperação. Por outro lado, depois da intercooperação que teve início em 2012, o resultado foi de 129.556 milhões de litros obteve um percentual de crescimento na ordem de 19,30% superior ao resultado obtido antes da intercooperação comparado ao ano de 2011. Nesse mesmo sentido quando é comparado o ano de 2011 com o último período de 2016 é possível obter o comparativo de 105.900 para 176.200 milhões de litros em 2016, o resultado do desempenho é considerável, chegando ao resultado de 66,38% de crescimento na comercialização de forma contínua em todos os períodos houve crescimento desta atividade. Da mesma forma, a Cooperativa 2 que é a responsável principal pelo negócio leite, apresentou em 2007 a quantidade de 139.893 milhões de litros comparando com o ano de 2011 chegou ao valor de 182.657 milhões de litros ano,

um crescimento de 30,57%. Fazendo a mesma comparação do ano 2011 antes da intercooperação para o ano de 2016 o crescimento e seu índice foi de 61,54%. Por fim, na análise dos dados da Cooperativa 3 mostra que o resultado no ano de 2007 foi na ordem de 42.835 milhões de litros, comparando com o ano de 2013, o resultado foi de 52.463 milhões de litro, cresceu 22,48%. A partir do momento que a Cooperativa 3 ingressou na intercooperação no ano de 2014, apresentou o resultado de 74.394 milhões de litros de leite, um crescimento de 41,80% na comercialização do leite.

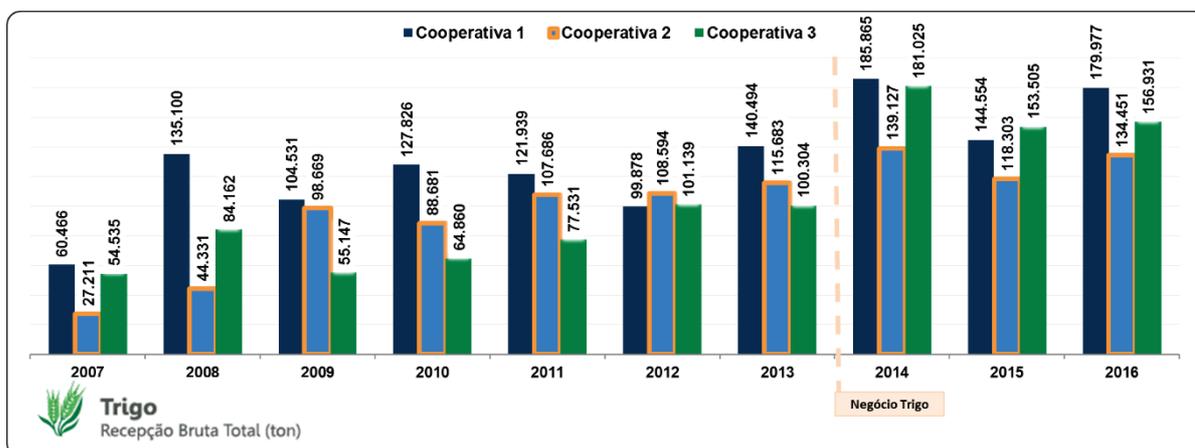
Cabe ressaltar que o mercado do leite no ano de 2016 foi positivo, o preço médio foi de 30% de crescimento em relação ano de 2015. O custo de produção também subiu 17%, em razão da alta do preço dos concentrados, desta forma, a captação do leite cresceu 6% em relação ao período anterior. De acordo com o Pool Leite, as cooperativas apresentaram maior percentual de crescimento da produção. Isto é reflexo do novo modelo de assistência técnica e a demanda do crescimento no campo, com a contratação de novos colaboradores e investimento em treinamento, a estratégia é a prestação de serviço de alta qualidade aos cooperados. (Relatório Anual, 2016 Cooperativas 1, 2 e 3).

Com base neste indicador apresentado observa-se que a intercooperação tem variação no desempenho econômico-financeiro, pois apresenta crescimento após a intercooperação. Além disso, conforme apresentou os dados, esse volume de crescimento possibilita o aumento do faturamento da cooperativa, aumento dos investimentos em novos projetos que em curto e médio prazo irão trazer maiores resultados. Desta forma, o cooperado recebe maiores sobras, investindo na diversificação da sua propriedade, na geração de empregos e no aumento da produção. Por outro lado, uma empresa cooperativa é diferente de uma empresa mercantil, se analisado sob a ótica dos princípios doutrinários do cooperativismo, em que o foco central é o cooperado. Nesse sentido, as cooperativas possuem gestão profissionalizada de suas atividades, as decisões dos negócios são feitas pelos cooperados, diferentemente de uma empresa mercantil, onde o foco é o lucro, na cooperativa o foco é no cooperado. O papel da cooperativa é de viabilizar a atividade para atender seus sócios.

O Gráfico 9 demonstra a análise do trigo das Cooperativas 1, 2 e 3, no período da última década, indica a recepção bruta total em toneladas em cada cooperativa no período de 2007 a 2016. Este número possibilita a produção do trigo. Os resultados são apresentados em toneladas. A apresentação do gráfico 14 engloba os resultados

das três cooperativas juntas para melhor comparação. Os dados apresentados foram tabulados a partir dos balanços anuais das cooperativas participantes da intercooperação.

Gráfico 9: Análise do Trigo das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

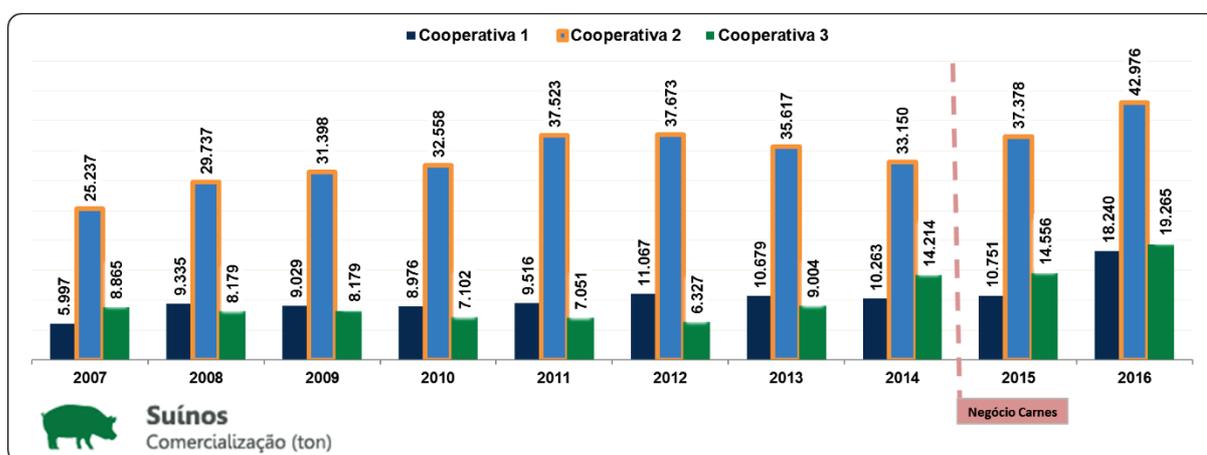
No que concerne a análise do indicador comparativo do trigo das três cooperativas, inicialmente nota-se oscilações do mercado com altas e quedas do indicador. Observa-se que o indicador sofre oscilações nos anos que coincidem com os investimentos realizados nos negócios leite, trigo e carnes. Entretanto, é necessário enfatizar os resultados da intercooperação para contrastar com o desempenho econômico-financeiro, evidenciando os onde houveram mudanças. De modo geral, a intercooperação, modelo aplicado pelas cooperativas 1, 2 e 3, garante alianças estratégicas em investimentos que oferecem aos cooperados alternativas rentáveis e estruturadas no mercado. Além de promover um dos princípios do cooperativismo, que é a cooperação entre cooperativas. Operando juntas as cooperativas ganham escala de produção e força nos mercados regionais, nacionais e internacionais.

A recepção bruta total de trigo, no ano de 2016 da Cooperativa 1 foi de (179.977 milhões de toneladas), foi 28,10% superior ao registrado em 2013, quando foram recebidas 140.494 milhões de toneladas. Em contrapartida, a Cooperativa 2 foi de (134.451 milhões de toneladas), foi 16,22% superior ao registrado em 2013, quando foram recebidas 115.683 milhões de toneladas. Da mesma forma, em 2016 a Cooperativa 3 recebeu (156.931 milhões de toneladas), o crescimento foi de 56,46% superior ao registrado na safra de 2013, quando foram recebidas 100.304 milhões de

toneladas, caracterizando que o preço recebido pelo produtor naquele ano foi superior. Com base nos dados apresentados, é possível afirmar que depois da intercooperação no negócio trigo, houve influência e variação no crescimento da produção, conforme apontado pelo indicador de recepção total de toneladas de trigo.

O Gráfico 10 mostra a evolução da comercialização dos suínos das Cooperativas 1, 2 e 3, no período de 2007 a 2016, comparando o desempenho das três cooperativas. Este indicador é apresentado em números, mostra o resultado da produção comercializada em toneladas nas três cooperativas.

Gráfico 10: Análise dos Suínos das Cooperativas



Fonte: o autor, 2017.

O ano de 2016 foi marcado pela crise econômica, recessão e houve diminuição do Produto Interno Bruto (PIB), mesmo diante deste cenário, o cooperativismo paranaense agropecuário cresceu 15% em relação ao ano anterior. Assim, foi um ano de novos desafios para a suinocultura das cooperativas. O custo de produção subiu em razão da alta do preço das *commodities* (Relatório Anual, 2016 Cooperativas 1, 2 e 3).

As três cooperativas em 2016 realizaram investimentos em alojamento dos leitões da Unidade Produtora de Leitão (UPL) nos cooperados, para atender a demanda da indústria, propriedades receberam novas instalações e tecnologia. Em virtude disto, houve o aumento no quadro de colaboradores destas cooperativas, o foco foi na eficiência dos processos para reduzir o impacto do aumento considerável do custo de produção. A Cooperativa 1 apresentou o resultado da comercialização no ano de 2014, antes da intercooperação foi de 10.263 toneladas, já comparado ao ano de 2016, foi de 18.240 toneladas, um crescimento de 77,73%, em apenas dois anos.

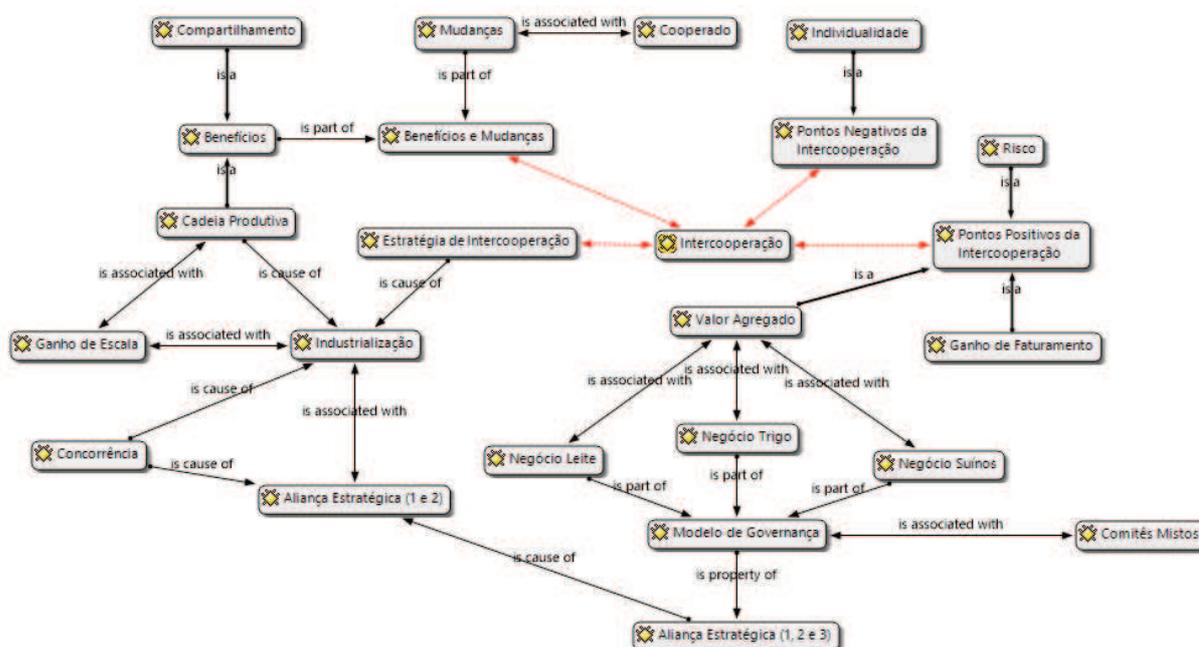
Da mesma forma, a Cooperativa 2 demonstrou crescimento de 29,64% no período comparado de 2014 a 2016, com maiores picos de crescimento nos anos de 2011/2012, chegando em 37.673 milhões de toneladas em 2012. Contudo, igualmente a Cooperativa 3, apresentou crescimento na margem de 35,54% em relação ao período de 2014 comparado ao ano de 2016, com oscilações de quedas por cinco anos e duas altas nos anos 2012 e 2013, esses resultados foram antes da intercooperação do negócio carnes.

4.2.2 Dados Primários - Análise de conteúdo das entrevistas

Nesta seção será apresentada a análise de conteúdo das entrevistas realizadas junto aos gestores das cooperativas. A análise de conteúdo passou pelas etapas de codificação e categorização das entrevistas. Os resultados indicam essencialmente a estratégia de intercooperação e o que ela significou em termos de desempenho econômico-financeiro. A partir da análise de conteúdo é possível vincular os achados desta etapa com os dados secundários e construir um panorama geral da estratégia de intercooperação. A seguir é apresentada a análise de conteúdo tendo por base as categorias de análise intercooperação e desempenho econômico-financeiro.

Inicialmente, analisou-se as entrevistas a partir do aspecto da intercooperação em si, como esta estratégia foi desenvolvida, quais os benefícios e as mudanças que ocorreram a partir da intercooperação e seus pontos positivos e negativos. A rede que subsidiou a análise destes pontos está na Figura 7, que foi construída a partir da família (*i.e.* categoria de análise no Atlas.ti), mostra a construção da família intercooperação a partir dos pontos principais e com citações, que considera a estratégia de intercooperação, os benefícios e mudanças, os pontos positivos da intercooperação e os pontos negativos da intercooperação. Para fins de análise em todas as redes construídas no Atlas.ti, os entrevistados estão separados por cooperativa. Sendo que para a Cooperativa 1, os entrevistados estão divididos do seguinte modo: 1 (Gerente), 2 (Gerente), 3 (Presidente), 4 (Gerente) e 5 (Superintendente). Para a Cooperativa 2: 6 (Presidente), 7 (Superintendente), 8 (Vice-Presidente), 9 (Gerente) e 10 (Gerente). Por fim, para a Cooperativa 3: 11 (Superintendente), 12 (Presidente), 13 (Gerente), 14 (Diretor Secretário) e 15 (Gerente).

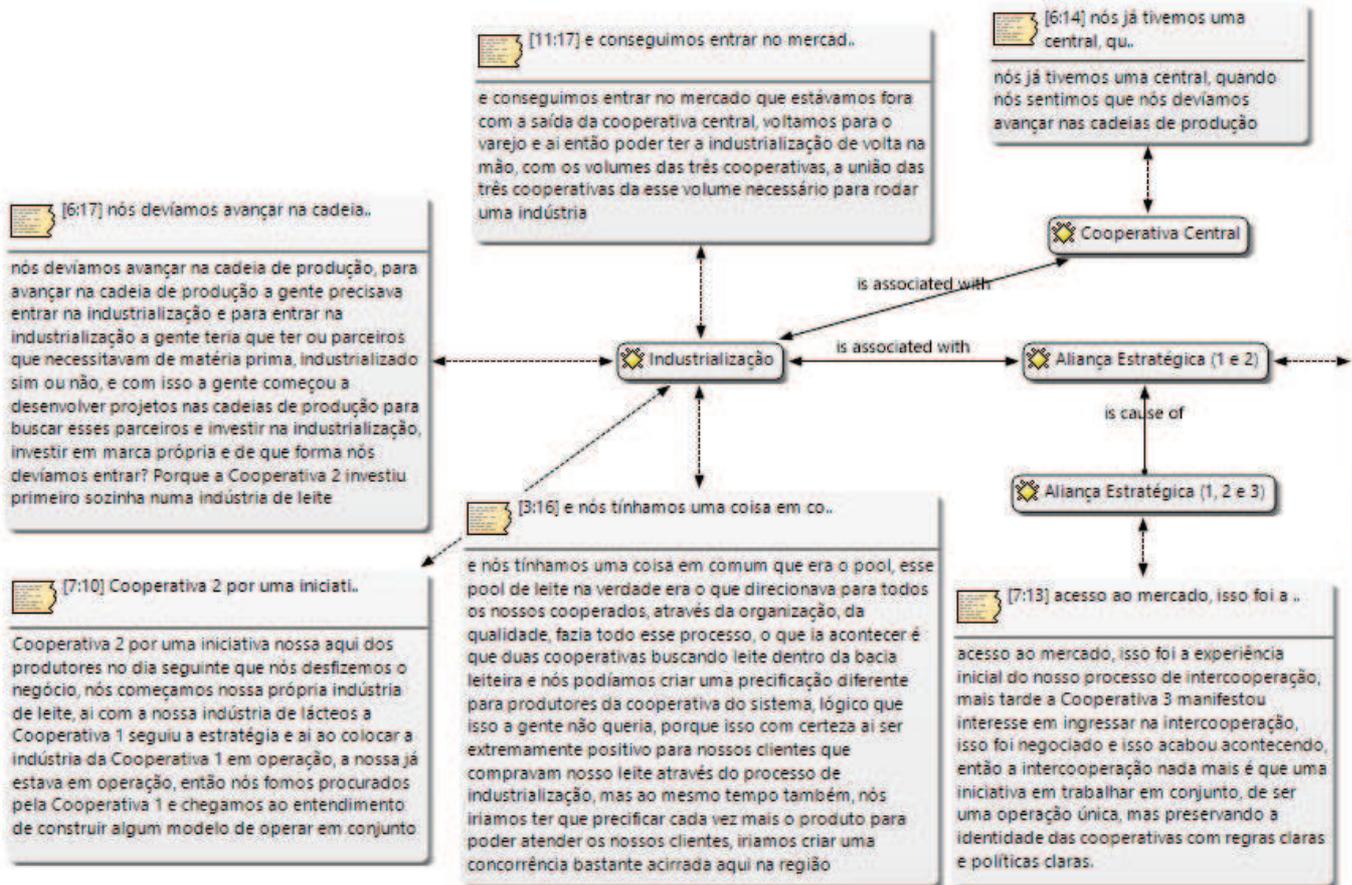
Figura 7: Categoria de Análise Interooperação



Fonte: Dados primários, 2017.

Por outro lado, a Figura 8 destaca os principais pontos da estratégia de intercooperação. É importante ressaltar os motivos que levaram a formação da intercooperação, assim como a estruturação da aliança estratégica.

Figura 8: Estratégia de Interooperação



Fonte: Dados primários, 2017.

A estratégia de intercooperação acontece a partir da sequência de eventos que se inicia com a ação da Cooperativa 2, que decidiu retomar a industrialização do leite. A Cooperativa 1 mostrou interesse em fazer parte da industrialização, entretanto, a negociação não avançou e a Cooperativa 1 decidiu investir em uma unidade de industrialização de leite. No momento em que duas cooperativas iriam ser concorrentes, decidiram trabalhar em conjunto para evitar a concorrência. Houve uma aliança estratégica entre as Cooperativas 1 e 2 que se uniram e iniciaram um novo negócio para industrializar a sua produção. A partir da expansão em novos negócios, mais tarde a Cooperativa 3 passou a integrar o modelo de intercooperação. Na Figura 8 é possível perceber o movimento de aliança estratégica entre as cooperativas para retomar a industrialização do leite. Após a venda das ações da Cooperativa Central, conforme fala 6:14 da Figura 8, houve uma aliança entre as Cooperativas 1 e 2 para retomar a industrialização do leite, como destaca o entrevistado 3 na fala 21 da Figura 8, que também deu origem a outros negócios, negócio trigo e carnes, a partir da entrada da Cooperativa 3, destacado na fala 7:13. Segundo o entrevistado 6 (Presidente da Cooperativa 2), na fala 17:

“Nós devíamos avançar na cadeia de produção, para avançar na cadeia de produção, a gente precisava entrar na industrialização e para entrar na industrialização a gente teria que ter parceiros que necessitavam de matéria-prima, industrializado sim ou não, e com isso a gente começou a desenvolver projetos nas cadeias de produção para buscar esses parceiros e investir na industrialização, investir em marca própria e de que forma nós deveríamos entrar? Porque a Cooperativa 2 investiu primeiro sozinha numa indústria de leite”.

Esta estratégia foi adotada visando ganho de faturamento e a redução de risco, pois ambas as cooperativas passaram a compartilhar, apesar de uma possível individualidade de cada cooperativa. A intercooperação visou avançar na cadeia produtiva e desenvolver uma marca própria para os *commodities* que as cooperativas produziam. Estes três negócios em conjunto constituem um modelo de governança, constituído por comitê misto, ou seja, é um grupo de gestores das três cooperativas que tomam decisões em conjunto. Para gerir o modelo de intercooperação, foram criados comitês mistos, estes possuem como um dos benefícios as estruturas compartilhadas, como financeiro, tecnologia da informação (TI), recursos humanos (RH). Conforme destaca o Entrevistado 3 (Presidente da Cooperativa 1):

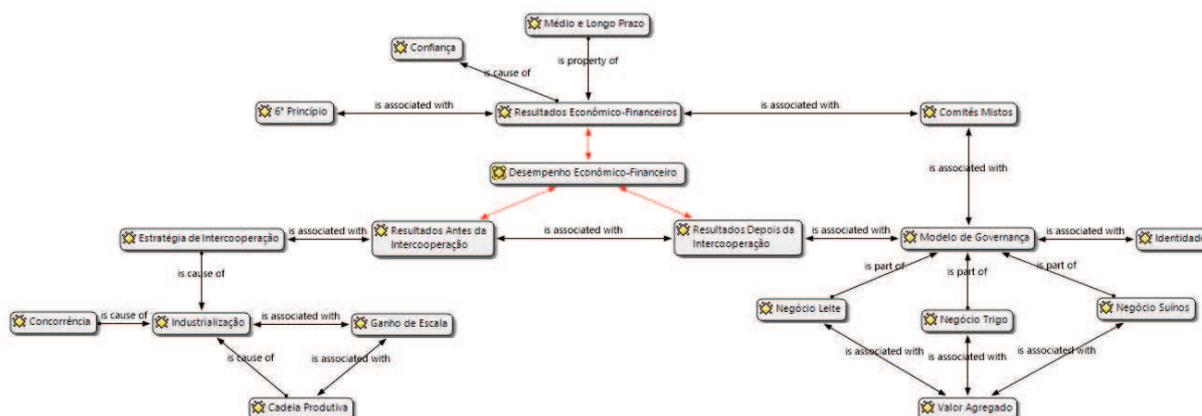
“[...] Nós conseguimos adequar o modelo de gestão das indústrias, que isso ficaria de responsabilidade vamos dizer de uma das cooperativas com a vantagem de que se usaria as estruturas das próprias cooperativas para dar suporte a essa indústria, então nós não precisamos criar para a indústria de leite, ou de suíno ou de trigo nós não precisamos criar novas estruturas como um RH, como uma TI, uma nova diretoria, um novo conselho fiscal, não se criou esse tipo de modelo de operação, se criou na verdade foram comitês mistos aonde as diretorias participavam de forma conjunta mas sob sempre a responsabilidade de uma das cooperativas fazer a gestão daquela unidade, isso também reduziu custos porque a gente compartilhou as estruturas já existentes e com certeza isso foi uma das grandes vantagens que o modelo de intercooperação proporcionou, que nós conseguimos alavancar novos negócios mantendo as estruturas existentes sem alteração muito grande nos custos operacionais e de gestão do próprio negócio”.

No comitê delibera-se sobre projetos que são submetidos para aprovação. Isto pode ser um ponto negativo pois o processo de decisão submetido ao comitê não tem tanta autonomia como teria se fosse uma decisão apenas de uma cooperativa. No entanto, é necessário que haja um consenso entre as três cooperativas. Por outro lado, a decisão tomada em comitês tem maior embasamento, tendem a ser mais assertivas, pois não são tomadas as pressas e busca-se um consenso, uma unanimidade nas decisões. Cada unidade de negócio tem um executivo contratado no mercado que é o responsável pela gestão do negócio e presta contas mensalmente para os comitês, as reuniões são mensais. O comitê estratégico é composto pelos três presidentes das cooperativas, o comitê tático é composto por um diretor executivo da cooperativa indicado pela diretoria, o comitê operacional é composto por dois gerentes técnicos de cada cooperativa.

Deste modo, o modelo de governança traz um benefício que é o compartilhamento, que diz respeito a todas as ações tomadas ou provenientes da intercooperação, como: estrutura compartilhada; comitê misto; as oportunidades são sempre compartilhadas entre as três cooperativas; as ações são estudadas e decididas sempre em conjunto. O compartilhamento é uma soma de forças para atuar em uma determinada atividade (intercooperação), porém, existem outras atividades desempenhadas em cada cooperativa. Contudo, o principal compartilhamento é o de conhecimento, ou seja, a troca de ideias entre os presidentes, superintendentes e gerentes da intercooperação. Além disto, houve uma mudança na cadeia produtiva, não apenas no modelo de governança, pois o cooperado passa a ser um “acionista”, obtendo ganhos a partir dos resultados da indústria. Com a criação das marcas conjuntas dos produtos da intercooperação, houve o “abrir mão” da sua marca individual, com ganho coletivo.

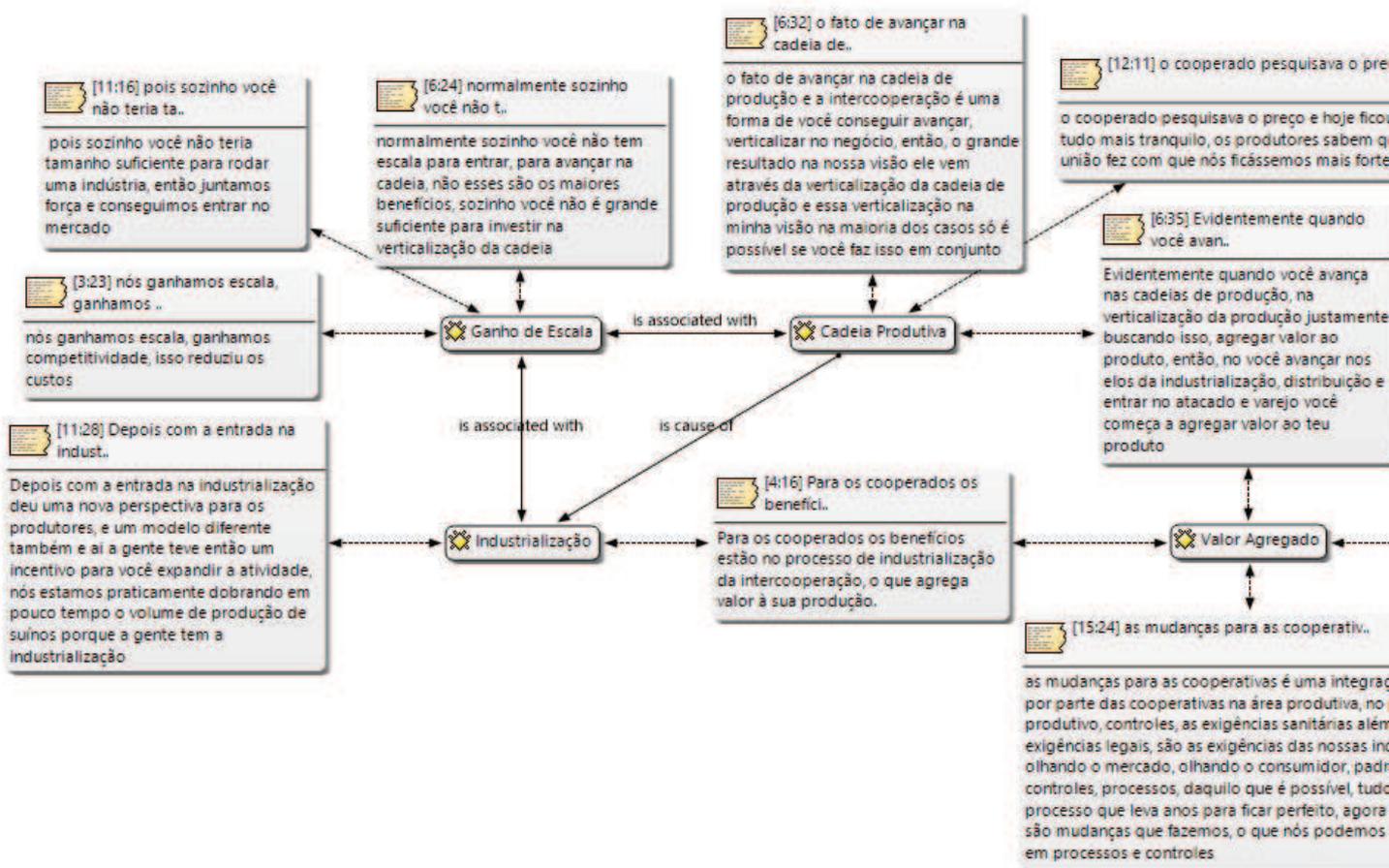
No que concerne ao desempenho econômico-financeiro, considera-se que a partir da estratégia de intercooperação ocorreu um avanço na cadeia produtiva, o que possibilita ganho de escala e aumento de eficiência. O aumento de eficiência acontece, pois, a cooperativa passa a processar e industrializar o leite com marca própria a partir da produção das três cooperativas, assim, ganhando também em escala. O novo modelo de governança tem como premissa preservar a identidade de cada cooperativa e tem a sua própria identidade a partir de marcas próprias para cada um dos negócios. As marcas próprias agregam valor aos produtos que as cooperativas comercializam, que antes era apenas *commodities* para os cooperados. Em relação a identidade, vale ressaltar que as características comuns das três cooperativas foram fundamentais para o crescimento dos negócios, pois as três tem a origem e colonização holandesa, mas elas são muito diferentes entre si. Este modelo de governança forma um grupo econômico e não uma cooperativa central. O modelo de intercooperação está baseado no 6º princípio do cooperativismo, que é a cooperação entre cooperativas. Além disto, é necessário que haja confiança entre as partes para buscar resultados conjuntos. Esta análise foi baseada na rede sobre desempenho econômico-financeiro construída no Atlas.ti é apresentada a Figura 9, que evidencia a construção da família desempenho econômico-financeiro, que considera resultados econômico-financeiros, resultados antes da intercooperação e resultados depois da intercooperação. Complementando a Figura 9, na sequência será apresentada a Figura 10, que mostra para os entrevistados quais foram os principais resultados da intercooperação. A Figura 10 suporta tal análise a partir das falas de representantes das três cooperativas.

Figura 9: Categoria de Análise Desempenho Econômico-Financeiro



Fonte: Dados primários, 2017.

Figura 10: Desempenho econômico-financeiro



Fonte: Dados primários, 2017.

De acordo com as análises foram encontrados os principais resultados da intercooperação para as cooperativas, a partir da percepção dos gestores. O principal resultado é a industrialização dos produtos com marca própria, como consequência houve o avanço na cadeia produtiva. Isto pode ser destacado a partir da fala do Entrevistado 6 (Presidente da Cooperativa 2):

“Evidentemente quando você avança nas cadeias de produção, na verticalização da produção justamente buscando isso, agregar valor ao produto, então, no você avançar nos elos da industrialização, distribuição e entrar no atacado e varejo você começa a agregar valor ao teu produto, isso gera um resultado econômico-financeiro não só para as cooperativas, para os associados também”.

O avanço na cadeia produtiva acontece por meio de uma verticalização que abrange desde o cooperado até o canal de distribuição. Verticalizando a produção é possível ganhar escala em conjunto e, principalmente, agregar valor ao produto. A partir do avanço na cadeia produtiva chega-se ao mercado com uma marca própria. O ganho de escala aconteceu em virtude da intercooperação, pois a produção passa a ser compartilhada nos três negócios. Como consequência da intercooperação, existe um aumento na distribuição de sobras que favorece o cooperado. Com o investimento do cooperado, ele se compromete a entregar a produção 100% na cooperativa, o cooperado é o dono do negócio e o resultado dos negócios tem a participação do comprometimento e investimento do cooperado. Outro resultado significativo diz respeito à concorrência, pois a intercooperação facilitou a relação entre as cooperativas, evitando uma concorrência acirrada entre elas.

Deste modo, observa-se uma diferença entre o antes e o depois da intercooperação. Conforme a Figura 10, sozinha a cooperativa não teria tamanho suficiente para rodar uma indústria, juntas a força para entrar no mercado é maior. Conforme o Entrevistado 11 (Superintendente da Cooperativa 3):

“O benefício é você estar em conjunto, pois sozinho você não teria tamanho suficiente para rodar uma indústria, então juntamos força e conseguimos entrar no mercado que estávamos fora com a saída da cooperativa central, voltamos para o varejo e aí então poder ter a industrialização de volta na mão, com os volumes das três cooperativas, a união das três cooperativas dá esse volume necessário para rodar uma indústria, e investir, com essa separação por setor dentro de cada cooperativa você consegue cuidar daquele setor de uma forma independente sem misturar as atividades do dia a dia da estrutura da cooperativa. Aquele negócio é tratado como uma parceria das três e as decisões, as discussões elas têm que ser tomadas em conjunto e não independente”.

Além disto, sozinha a cooperativa não é grande o suficiente para investir na verticalização da cadeia. Os benefícios da industrialização são tanto para a cooperativa quanto para o cooperado, que tem valor agregado a sua produção. Estes resultados trazem segurança ao produtor, ao invés de colocar matéria prima para vender, ele está colocando um produto com alto valor agregado. Este produto com valor agregado passa a ter um controle produtivo mais rígido, com exigências sanitárias e legais, exigências do mercado e uma padronização do processo produtivo. Por outro lado, a intercooperação beneficia cada cooperativa de modo a dar suporte em investimentos para aprimorar cada negócio.

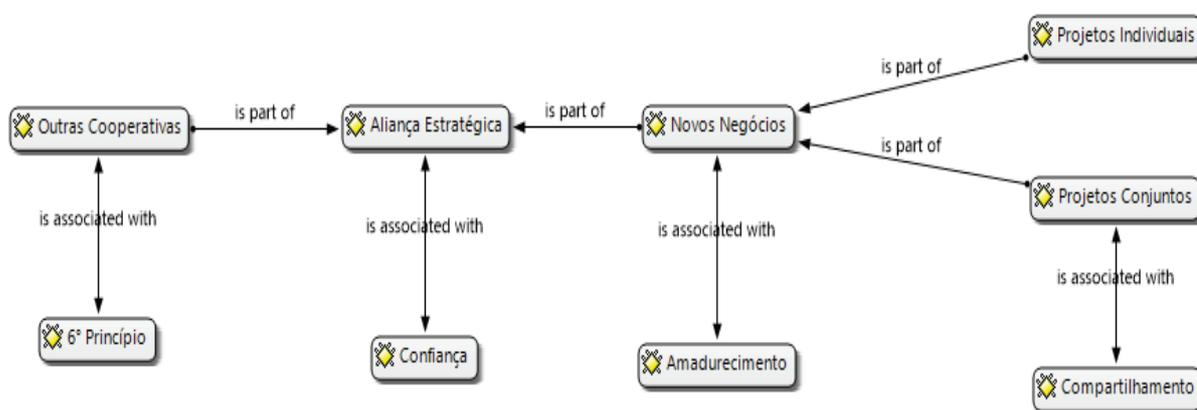
Observa-se que os resultados são positivos para o negócio leite, pois é o negócio ativo há mais tempo na intercooperação, desde 2012. O segundo foi o negócio trigo que está se pagando e gerando resultados positivos, e o terceiro o negócio carnes que por ser novo ainda requer cuidados especiais e conta com a melhoria da economia brasileira. O ganho de faturamento aborda o resultado final onde o faturamento não é 100% de uma cooperativa, mas é dividido entre as três, ocorre uma transferência de resultado, seja positivo ou negativo, o que possibilita maiores investimentos por parte das cooperativas. Por exemplo, no ano de 2015 houve a crise econômica que prejudicou o crescimento no cenário nacional e internacional. Este ponto pode ser ressaltado pela seguinte fala:

“A intercooperação foi a salvação da suinocultura, estamos passando por uma crise tremenda, mas se não fosse a intercooperação da Unidade Industrial de Carnes (UIC), eu acredito que 1/3 dos nossos produtores de suínos não existiriam mais, teriam parado a atividade, então, foi a salvação” (Entrevistado 12 da Cooperativa 3, Presidente).

A divisão de negócios é uma balança de capital de giro, pois enquanto o negócio suíno para a Cooperativa 3 está dando prejuízo, eles conseguem manter o negócio suíno visando o longo prazo a partir dos resultados do negócio trigo. Estes resultados são frutos do modelo de governança e estão submetidos à transparência necessária para que a intercooperação ocorra. A partir dos resultados da intercooperação as cooperativas estão trabalhando em novas ideias para aprimorar o modelo ou expandir os negócios. Os novos negócios que podem surgir são os negócios avícolas, cevada, maltaria, combustível, geração de energia, agronegócio, e também em outras regiões, além de um centro de distribuição em conjunto.

Entretanto, é necessário um amadurecimento dos projetos, pois ainda não existem outros modelos para comparação, vai levar algum tempo para os projetos se desenvolverem. Esta análise tem como subsidio a Figura 11, que mostra a família aliança estratégica construída a partir dos códigos outras cooperativas e novos negócios. Vale destacar que as alianças estratégicas dependem da confiança entre as partes envolvidas. Novos negócios podem ser desenvolvidos a partir do amadurecimento dos negócios atuais. Estes negócios são projetos conjuntos que envolvem o compartilhamento entre as cooperativas. Por outro lado, existem projetos individuais e alianças com outras cooperativas de outros ramos.

Figura 11: Novas Alianças Estratégicas



Fonte: Dados primários, 2017.

Contudo, existe uma dificuldade de assumir um novo modelo de gestão, isto é uma dificuldade inicial, por ser muito novo é necessário ter amadurecimento desse modelo de governança, com o amadurecimento e como passar do tempo da intercooperação os resultados serão imensuráveis. A individualidade é superada com o amadurecimento, o novo modelo de governança precisa estar consolidado, mas não apenas isto, é preciso ter resultado que vai aparecer no longo prazo para investimentos. Conforme destaca o Entrevistado 6 (Presidente da Cooperativa 2):

“É um processo novo, é um aprendizado, é um formato não conhecido, ele deve ser estruturado passo a passo, necessita de muita transparência no processo, as pessoas têm que estar maduras, é preciso ter maturidade dos gestores”.

Um dos princípios da cooperação envolve o histórico de relacionamento que é o relacionamento de longo prazo, confiança e transparência são fundamentais para o

negócio, o 6º princípio envolve as cooperativas de todos os ramos. De modo geral, alguns aspectos a se ressaltar neste princípio do cooperativismo é a confiança e os motivos que levam a formação de alianças estratégicas. Quanto ao 6º princípio do cooperativismo, existe uma tendência muito forte de intercooperação no cooperativismo. Em relação a confiança, as cooperativas envolvidas na intercooperação apresentam pontos em comum, como a cultura holandesa, que fortalecem os laços entre elas. Neste mesmo contexto, pode ser destacado três tipos diferentes de confiança: a primeira é a confiança calculada - *calculative trust*, que tem a origem nos contratos formais; a segunda refere-se à confiança pessoal - *personal trust*, que tem origem no conhecimento prévio entre as pessoas de determinado local; e a terceira e última que é a confiança de instituições - *institucional trust*, que ocorre devido à confiabilidade do arranjo institucional, como as leis e o sistema judiciário, este modelo pode ser comparado ao modelo da intercooperação (WILLIAMSON, 1996).

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O objetivo geral desta dissertação foi identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3. Para atingir os objetivos foram levantados dados primários e secundários. Por meio de entrevistas buscou-se avaliar a estratégia de intercooperação e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agroindustriais. Para tal, considera-se que desempenho econômico-financeiro é o resultado da comparação entre o valor criado pela organização e o valor esperado pelos acionistas (MATARAZZO, 1997). Por um lado, houve um valor criado pelas cooperativas a partir do ganho de escala e da marca própria provenientes da intercooperação. Por outro lado, apesar de o cooperado ter mais segurança, os indicadores de resultado da intercooperação mostram o retorno dos investimentos negativo para alguns anos, tal qual a margem operacional. O negócio leite é o único dos três que apresenta indicadores positivos, enquanto que o negócio trigo ainda apresenta alguns indicadores baixos e negativos, mas com recuperação. Porém, o negócio carnes é o com os menores resultados. De modo geral, os indicadores avaliados não evidenciam um ganho de desempenho econômico-financeiro, mas houve influência da intercooperação nos indicadores.

A estratégia adotada pelas Cooperativas 1, 2 e 3 foi de o modelo de intercooperação que surgiu a partir da necessidade de industrializar o leite, evitar a concorrência, ganhar escala, avançar na cadeia produtiva e agregar valor aos produtos. Antes da intercooperação cada cooperativa possuía seus negócios individualizados, atuavam de forma isolada, em termos de faturamento os resultados eram menores, não existia a produção em escala e os investimentos eram baixos, os riscos eram menores e consequentemente a agregação de valor aos produtos dos cooperados também. O desempenho depois das ações de intercooperação possibilitaram o avanço na cadeia produtiva, aumento de faturamento e as três cooperativas atuando em conjunto se tornaram um novo grupo econômico que expandiu negócios, aumentou investimentos e construiu novas indústrias.

A partir da análise e interpretação dos indicadores econômico-financeiros (faturamento, margem operacional e retorno sobre o investimento) das Cooperativas 1, 2 e 3 pode-se analisar cenários econômicos antes e depois da intercooperação. Por outro lado, as entrevistas complementam os indicadores e fornecem evidências sobre

as ações de intercooperação e seus resultados. Para os entrevistados, a intercooperação ocorre pelos motivos do 6º princípio do cooperativismo, da confiança entre as partes e das razões econômicas para a formação de alianças estratégicas. As cooperativas apresentam em sua essência funcional a cooperação. As três cooperativas estudadas são de origem cultural comum e apresentavam motivos econômicos para formar uma aliança estratégica. Porém, segundo Porter (1986), a formação de alianças estratégicas visa motivos econômicos. Então, as cooperativas buscaram cooperar para juntas terem a capacidade de industrializar seus próprios produtos, evitando a concorrência entre elas e ganhando escala, além de agregar valor ao produto avançando na cadeia produtiva.

Existe uma divergência entre os indicadores, que mostram números baixos ou negativos para a intercooperação, e as falas dos entrevistados, que destacam a potencialidade da intercooperação para resultados futuros. Com exceção do negócio carnes, que como destacado por um dos entrevistados passou por uma crise e apresenta uma tendência negativa em seus indicadores, os outros negócios melhoraram os números no decorrer dos anos. O negócio leite caiu seu percentual de retornos dos investimentos, mas manteve-se acima dos 20%, a não ser a indústria em Itapetininga⁵ em São Paulo. Por outro lado, o negócio trigo melhorou significativamente seus resultados, saiu de indicadores negativos para positivos, mas os números ainda são baixos. Esta divergência está apenas nos números apresentados, mas existe uma tendência de os negócios gerarem melhores resultados, conforme destacado pelos entrevistados e pela análise do crescimento nos indicadores. Para cada cooperativa, a intercooperação teve um significado diferente, mas é ponto comum que a aliança estratégica desenvolvida por elas fortaleceu cada uma e criou um grupo econômico capaz de realizar investimentos visando retornos futuros, o que é percebido pela tendência dos indicadores. Assim, a intercooperação, apesar de não mostrar números significativos para todos os negócios, melhorou a condição das cooperativas e dos cooperados.

A estratégia competitiva das cooperativas visou obter uma posição lucrativa no mercado, elas construíram suas próprias marcas avançando na cadeia produtiva e ganhando em escala. Isto foi possível a partir da aliança estratégica que ocorreu entre elas visando uma vantagem competitiva sustentável. O avanço na cadeia produtiva

⁵ A indústria em Itapetininga foi incorporada pelas cooperativas no ano de 2014.

foi uma estratégia de integração vertical das cooperativas, que decidiram executar uma atividade produtiva além da que já executavam. Portanto, ocorreu a formação de uma estratégia, ou seja, um processo de compreensão e formulação das forças competitivas e ao mesmo tempo, um processo aberto de descoberta e incrementalismo. De modo geral, a intercooperação buscou uma vantagem econômica para agregar valor aos produtos, ganhar escala e ter acesso a estruturas compartilhadas das três cooperativas. Esta aliança estratégica gerou um modelo de gestão composto por um comitê misto. Este modelo gera uma integração entre as cooperativas priorizando o potencial produtivo de cada uma e evitando a sobreposição de investimentos. Por outro lado, as razões econômicas para a formação da aliança estratégica que ocorreu entre elas, se mostram evidente na divisão dos resultados dos negócios. Os negócios são divididos a partir do investimento proporcional de cada cooperativa no negócio. Sendo assim, a Cooperativa 2, por exemplo, apesar de investir mais nos negócios, apresenta retorno maior.

Além disto, a intercooperação não gerou uma personalidade jurídica própria, ou seja, uma nova cooperativa. Cada unidade de negócio industrial está sob a gestão de uma das cooperativas. Nos balanços contábeis padronizados, os resultados são lançados para cada cooperativa, mas entende-se que a intercooperação ocorre como se houvesse uma entidade jurídica única. Assim, mesmo que os balanços contábeis não reflitam a unidade, uma auditoria independente avalia as informações com vistas à transparência das operações.

Deste modo, observa-se uma individualidade de cada cooperativa, mesmo elas atuando em conjunto. Outro aspecto econômico relevante na formação da aliança estratégica é o estabelecimento de contratos entre as cooperativas. As cooperativas integrantes da intercooperação possuem contratos que estabelecem os direitos, deveres e obrigações, são acompanhados o cumprimento dos contratos, além do cumprimento da qualidade exigida e a entrega dos produtos para as cooperativas a que pertencem para a indústria que necessita de matéria prima de seus cooperados. Os produtores que não cumprem os contratos são considerados cooperados não integrados. Tais regras são bem claras nos contratos que são assinados entre as cooperativas e seus associados. O modelo de governança e a sua gestão na intercooperação é fruto de uma decisão colegiada. Desta forma, cada Cooperativa tem poder de voto proporcional à sua participação no negócio. Assim, as que possuem maior capital apresentam maior poder decisório. Por um lado, o modelo de decisão

colegiado apresenta um aspecto positivo que é a assertividade na tomada de decisão, pois passa pelas três cooperativas. Por outro lado, existe um aspecto negativo que é a dificuldade de se chegar a um consenso. Assim, existem transações entre as cooperativas, o que gera desconfiança e é regida por contratos que asseguram garantias para a cooperação, o que gera custos para organizar tal atividade, mas que é orientado por um objetivo econômico comum, o que vem de acordo com a teoria dos custos de transação, formulada por Williamson (1985).

O problema de pesquisa era: Qual a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas 1, 2 e 3? Respondeu-se o problema de pesquisa a partir das análises realizadas. Os dados secundários forneceram evidências econômicas e as entrevistas evidências diretas coletadas junto aos gestores de cada cooperativa. Conforme dados consolidados das entrevistas feitas com os dirigentes das cooperativas, mostra que houve uma retomada da industrialização, o que trouxe ganho de escala e possibilitou o avanço na cadeia produtiva, agregando valor aos produtos. Outro fator a se destacar é o investimento compartilhado, o que possibilita uma capacidade maior de investimentos para cada cooperativa individualmente. Os motivos econômicos que levaram a formação da aliança estratégica são os mesmos motivos que a mantém. Tanto que, o comportamento é controlado por contratos, visando eficiência econômica.

No geral os resultados ainda não são tão satisfatórios em alguns números e indicadores, como por exemplo a margem operacional e o retorno sobre o investimento, porque apesar do aumento da escala, da redução no custo, o Brasil vive um cenário econômico e político atual de instabilidade e mudanças. Outro fator a ser destacado é a alta no preço das *commodities* que como consequência aumentou os custos de produção das atividades industriais, especialmente no negócio carnes, os impactos foram absorvidos pelas cooperativas. Deste modo, os novos projetos estão em período de maturação e a capacidade instalada ainda é baixa, a partir do momento que as indústrias estiverem rodando perfeitamente e com a economia estabilizada os resultados tendem a melhorar os indicadores, pois o capital investido terá resultados positivos, a projeção é de melhoria nos planejamentos das cooperativas, com melhores margens e maior retorno sobre o investimento, consequentemente maior faturamento e resultado econômico para os associados e indústrias. De acordo com as entrevistas foi possível identificar que devido aos custos de produção mais altos

em função do desempenho das vendas, esses custos estão sendo cobertos, isto só foi possível em função da intercooperação.

Portanto, os gestores acreditam no modelo de intercooperação e esperam resultados favoráveis para os próximos anos. Em alianças estratégicas, existe uma tendência de que a relação seja mantida, mesmo em cenários desfavoráveis, pois o custo de romper aliança estratégica pode ser maior do que o de mantê-la. Existe uma influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das três cooperativas, seja direto, a partir do aumento no faturamento, ou indireto, pois existe uma dependência entre as cooperativas. Atualmente, com o modelo de intercooperação as cooperativas são capazes de industrializar os seus próprios produtos, atuando desde o cooperado até o consumidor final, o que agrega valor ao produto, além do fato que o faturamento é maior em decorrência das operações conjuntas. Os resultados da intercooperação são compartilhados entre as três cooperativas, seja por meio de lucro ou prejuízo. Entretanto, o modelo de intercooperação impacta o desempenho econômico-financeiro das cooperativas em suas operações individuais, pois existe um contrato que estabelece desempenho do cooperado na entrega da produção em cada cooperativa.

Independente dos valores financeiros apresentados neste trabalho, existe uma influência da intercooperação no desempenho das cooperativas que vai desde a origem da cooperativa, ou seja, no comprometimento do cooperado em entregar sua produção e participar dos resultados, até as operações individuais das cooperativas. O cooperado assumiu um papel semelhante ao de um acionista, que entrega na totalidade a sua produção para a cooperativa e espera um retorno deste “investimento”. Com as indústrias propiciado pela intercooperação há uma agregação de valor, o cooperado entrega determinado produto que vai ser industrializado e agregado valor, ele vai ser vendido, quando ele percebe o resultado maior na sobra ele percebe o resultado da cooperativa sendo revertido com o ganho financeiro.

Contudo, o fato de as cooperativas retornarem à industrialização, fez com que os cooperados tivessem maiores resultados, conforme demonstrado no gráfico faturamento por associado apresentado no capítulo anterior, onde os resultados mostram expressivos retornos para os associados ao longo de todo o período, nota-se uma evolução considerável nos números, isso fornece evidências da influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro, pois com a industrialização foi possível ganhar escala e trazer maior segurança para as operações da cooperativa

de forma conjunta. Antes da intercooperação o cooperado contava com o risco maior na sua produção e a cooperativa arcava sozinha com os resultados. Por outro lado, no modelo de intercooperação, cada cooperativa perde sua individualidade e compromete-se com contratos. As decisões são tomadas em conjunto e podem não estar de acordo com a individualidade de uma cooperativa. O comprometimento a partir do contrato modifica as operações das cooperativas, pois elas precisam se adequar e entregar resultados. Portanto, a intercooperação traz benefícios para as cooperativas, mas gera também obrigações que devem ser cumpridas para sustentar o modelo, o que de uma forma ou de outra influencia o desempenho econômico-financeiro de cada cooperativa. As obrigações estão baseadas no custo de transação regido por contratos, as parcerias desenvolvidas a fim de obter um desempenho econômico-financeiro maior apresentam uma contrapartida, a cooperativa não está mais trabalhando sozinha, ela tem que zelar pela relação com seus parceiros. Devido a obrigação de cumprir com os contratos, a partir da intercooperação, as decisões são tomadas em conjunto. Deste modo, o modelo de intercooperação apresenta benefícios que geram desempenho econômico-financeiro, mas estes benefícios são possíveis apenas devido as obrigações individuais de cada cooperativa para com o todo da intercooperação.

6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente seção apresenta as principais conclusões acerca da investigação realizada. Além de considerações finais, contribuições teórica e prática da pesquisa, sugestões para estudos futuros e as limitações encontradas.

Os elementos objetivos que relevam a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro estão concentrados em dois movimentos. Primeiro, como valor criado pela intercooperação teve-se um ganho de escala e o desenvolvimento de marca própria para os produtos das cooperativas. Isto ocorreu por meio de investimentos na industrialização e possibilitou aumento no faturamento e maior margem operacional, mas deve-se observar o período em que os investimentos ainda não são capazes de se pagarem. Assim, o segundo movimento é relacionado com o valor esperado pelo cooperado. Os indicadores ainda não mostram resultados satisfatórios para todos os negócios, mas ao comparar os três negócios é possível perceber que existe uma tendência de crescimento futuro. De acordo com os resultados obtidos, a principal contribuição teórica do estudo valida a proposta de analisar a influência da intercooperação a partir da ótica de desempenho econômico-financeiro. A estratégia da intercooperação foi uma estratégia de gestão, que melhor se adaptou para estas cooperativas, pois já houveram alianças anteriores ao atual modelo que acabaram não se perpetuando. Neste processo, destaca-se o papel do cooperado, que tem relações diretas nas operações com a cooperativa. A confiança e transparência evidenciam a importância da formação de relacionamentos intercooperativos. Por outro lado, existem motivos econômicos que deram início e que sustentam a aliança estratégica.

A partir deste momento as duas cooperativas começaram a concorrer no mercado. A fim de evitar esta concorrência e ganhar em escala, as negociações foram retomadas e as duas cooperativas iniciaram o modelo de intercooperação do leite. Este modelo se desenvolveu com os negócios trigo e carnes e com a entrada da Cooperativa 3. Em conjunto, as cooperativas ganharam em escala e passaram a industrializar seus próprios produtos, agregando valor que gera maior retorno. O modelo de intercooperação amenizou a concorrência entre as cooperativas e estabeleceu uma operação conjunta, respeitada em contrato.

A estratégia de intercooperação entre as três cooperativas atuou em duas frentes: formar uma aliança estratégica e verticalização da cadeia produtiva. Tal estratégia objetivou uma atuação no mercado a fim de ganhar em escala e competitividade, além de expandir a linha de produção em novos negócios. Esta aliança estratégica apresenta um caráter econômico controlado por contrato. As cooperativas buscaram por meio destes contratos garantias para o pagamento dos investimentos realizados na intercooperação, por meio dos benefícios advindos da aliança estratégica. Os principais benefícios são o ganho de escala, o valor agregado ao produto, a redução na concorrência e o ganho de competitividade.

A intercooperação possibilita um maior resultado para o cooperado, por meio de garantias e aumento na distribuição das sobras. Estes benefícios são destacados pelos entrevistados, por outro lado, os resultados analisados a partir dos indicadores econômico-financeiro mostraram que o faturamento cresceu exponencialmente, enquanto a margem operacional e o retorno sobre os investimentos foram negativos ou baixos. Apesar dos números negativos ou baixos, estes números são melhores do que os anos que os antecedem. Os benefícios não são refletidos nos indicadores, pois é necessário um tempo de maturação dos investimentos nos projetos, para que estes custos sejam diluídos. Isto só é possível a partir do investimento conjunto que as três cooperativas realizam. Além de que a crise econômica afetou principalmente o negócio carnes, assim, espera-se que com a retomada da economia os indicadores melhorem.

Com os dados da intercooperação disponibilizados pelas cooperativas foi possível avaliar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro. Percebeu-se uma influência da intercooperação no faturamento, o que vem de encontro com o benefício do ganho de escala. O retorno sobre os investimentos mostra números positivos para o negócio leite com faturamento crescente após a intercooperação e o ROI nos dois primeiros anos de 2013 para 2014 apresentou queda, já nos dois últimos anos de 2015 para 2016 mostra a retomada da rentabilidade. No negócio trigo o retorno sobre os investimentos saiu de um patamar negativo no primeiro ano para um crescimento positivo em 2016. Por outro lado, o negócio carnes, devido à crise econômica, apesar de ter crescido em faturamento, teve crescimento negativo no retorno sobre os investimentos. Vale ressaltar que este negócio é o mais novo dos três. A margem operacional segue uma tendência semelhante à do ROI. Deste modo, respondeu-se o problema de pesquisa, ou seja, a

intercooperação das cooperativas agropecuárias na região Centro Sul do Estado do Paraná influencia o desempenho econômico-financeiro. Como resultados, destaca-se que a capacidade de industrialização permite aprimorar a capacidade produtiva por meio do avanço na cadeia produtiva, pois *commodities* apresentam um valor inferior em relação aos produtos industrializados. Assim, o valor agregado vem com esta industrialização de *commodities* pelas próprias cooperativas. Por outro lado, as cooperativas trabalhando em conjunto conseguem uma escala superior do que trabalhando individualmente, conforme foi destacado nas entrevistas com os dirigentes das cooperativas.

As contribuições práticas desta pesquisa estão alinhadas com a gestão do cooperativismo e o desenvolvimento da intercooperação. Primeiro, é possível, por meio dos resultados, proporcionar ao setor cooperativista um estudo sistematizado do modelo de intercooperação. A partir dos resultados desta pesquisa, as cooperativas podem passar a desenvolver alianças estratégicas, a fim de estimular a cooperação entre cooperativas. Uma vez que a cooperação é importante para a economia, conforme constatado em campo nas entrevistas, as cooperativas podem gerar políticas e estratégias de atuação conjuntas, tendem a serem mais fortes e com melhores resultados para os seus cooperados.

Esta pesquisa indica que apesar de a intercooperação alavancar os resultados econômico-financeiros, é necessário um amadurecimento das relações entre as cooperativas. Conforme a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2017) indica, os desafios futuros para o 6º princípio, ou seja, a cooperação entre cooperativas, giram em torno do equilíbrio do diálogo com a ação, da partilha efetiva do poder, da comunicação eficaz e da conscientização das cooperativas. Ainda há muito a se trabalhar para atingir um modelo ideal de intercooperação, porém, este trabalho possibilita uma visão da estratégia da intercooperação mesmo que parcial. Outra recomendação prática, seria que as cooperativas poderiam desenvolver estratégias sobre os produtos e marcas da intercooperação, para atingir um mercado maior de clientes. As marcas e produtos devem chegar ao mercado de forma conjunta, ou seja, com uma representação da intercooperação e não de uma ou outra cooperativa. Atualmente, uma das cooperativas é representante da intercooperação. A sugestão seria um representante próprio da intercooperação, criar efetivamente uma marca própria para a linha de produtos. A marca “intercooperação” contempla diversos produtos (e.g. leite, trigo e carne suína) que são frutos da intercooperação. Esta marca

teria referências das três cooperativas, o que geraria maior conhecimento para o mercado consumidor.

As contribuições teóricas apontam para os motivos de formação de alianças estratégicas. Apesar de as cooperativas apresentarem uma filosofia cooperativista (*i.e.* 6º princípio), a formação e a manutenção da aliança estratégica que ocorreu entre as três cooperativas é sustentada por uma lógica econômica presente neste cooperativismo. As cooperativas desenvolveram a intercooperação, porém não comprometem todos os seus investimentos na intercooperação, existe um negócio principal de cada cooperativa que é individual e não tem relações com os negócios conjuntos. A intercooperação gera resultados para as cooperativas, mas apresenta um custo de manutenção dos contratos necessários para que os negócios ocorram. Por um lado, as cooperativas auxiliam umas as outras e compartilham riscos e custos, mas esperam um resultado futuro que também é compartilhado. Este trabalho contribui teoricamente no âmbito das alianças estratégicas com caráter econômico no cooperativismo, evidenciando os resultados esperados e os custos destas transações, as cooperativas não cooperam essencialmente devido a filosofia cooperativista, mas sim buscando uma eficiência nos resultados.

Deste modo, recomenda-se para pesquisas futuras que seja analisado outras formas de modelos intercooperativos, alianças estratégicas e redes em cooperativas em outros ramos, em outras cooperativas, em outros estados e até em outros países. Entretanto, a principal recomendação está em realizar novos estudos sobre intercooperação comparando cooperativas centrais e singulares nos diferentes modelos de intercooperação. Estudar o impacto dos projetos de intercooperação no quadro de associados integrados e avaliar os investimentos segmentados por negócios. Além disto, cabe a análise dos contratos e dos resultados das cooperativas, o resultado individual da intercooperação para cada cooperativa no sentido de verificar como a cooperativa gerencia a intercooperação e os outros negócios que desenvolve individualmente. Esta pesquisa apresenta a limitação de ser um caso único de análise. Tal limitação afeta a capacidade de generalização dos resultados. Por fim, a intercooperação é uma estratégia razoavelmente nova, os períodos de cada negócio são diferentes, por exemplo, o negócio carnes é o mais recente e o retorno dos investimentos podem evoluir, proporcionando melhores resultados e desenvolvimento dos seus cooperados.

REFERÊNCIAS

ACI. Aliança Cooperativa Internacional, 2015. **What is a co-operative?** Disponível em: <<http://ica.coop/en/what-co-operative>>. Acesso em 10 jun., 2015.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. In: McKiernan, Peter (ed.) Historical Evolution of Strategic Management. Vol. I. Brookfield Dartmouth Publishing Company, p. 15-44, 1996.

ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, A. **Curso de Administração Financeira**. – São Paulo: Atlas, 2008.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2006.

BAIRNER, A.; DARBY, P. **The Swedish model of international sport**. International Review for the Sociology of Sport, v.36, n.3, p. 337-359, 2001.

BARRINGER, B. R.; HARRISON, J. S. **Walking a tightrope: creating value through interorganizational relationships**. Journal of Management, Stillwater, v. 26, n. 3, p. 367-403, 2000.

BARNEY, J. B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2001.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 2007. 269 f. Tese de Doutorado em Agronegócios. Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios. Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, UFRGS, Porto Alegre, 2007.

BENGTSSON, M. KOCK, S. **Cooperation and competition** in relationships between competitors in business networks. Journal of Business & Industrial Marketing, v. 14, n. 3, p. 178-194, 1999.

BESANKO, D. (et al.). **A economia da estratégia** – 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico**. In: SEMINÁRIO DE POLÍTICA ECONÔMICA EM COOPERATIVISMO E AGRONEGÓCIOS, 2002, Viçosa, MG. Anais. São Paulo: USP, 2002. Disponível em: http://www.fearp.usp.br/sigbial/inserir_out2002/Estrategias_e_Cooperativas_Sig2.pdf Acesso em: 06 jun. 2015.

BIALOSKORSKI NETO, S.; GOMES, C.B. **Um ensaio sobre os desafios da intercooperação entre cooperativas agropecuárias no Brasil**. In: COLETÂNEA DE ARTIGOS PUBLICADO NO I ENCONTRO DE PESQUISADORES EM COOPERATIVISMO (EBPC), Brasília, DF, 2010.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas. Atlas**, 2012.

BOESCHE, L. **Fidelidade cooperativa: uma abordagem prática**. Curitiba: Sescop/PR, 2005.

BORGES, C. E. Á. **Processo de formulação da estratégia em uma cooperativa agropecuária**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/producaoacademica/processo-de-formulacao-da-estrategia-em-umacooperativa-agropecuaria/306>. Acesso em: 16 ago. 2014.

BRASIL. **Lei nº 5.764**, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências. Brasília. DOU 16.12.1971.

BULGARELLI, W. **O Kibutz e as cooperativas integrais**. São Paulo: Pioneira, 1966.

CASAROTTO, N. & PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. (2.ed). São Paulo: Atlas, 2001.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

COASE, Ronald. **The Nature of the Firm**. In: *Econômica*, 4. 1937. p. 386 – 405.

COOPERATIVAS 1, 2 e 3 – Cooperativa Agroindustrial. Paraná - PR. **Relatórios Anuais da Diretoria 2007-2016**.

COOK, M. L. **The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: A Neoinstitutional Approach.**” *American Journal of Agricultural Economics*, 1995.

COOK, M. L.; ILIOPOULOS, C.; CHADDAD, F. R. Advances in cooperative theory since 1990: a review of agricultural economics literature. In: HENDRIKSE, G. W. J. **Restructuring Agricultural Cooperatives**. Amsterdam: Rotterdam School of Management, p. 65-88, 2004.

CHADDAD FABIO, R.; COOK, M. L. An Ownership Rights Typology of Models. **Department of Agricultural Economics Working Paper, University of Missouri, AEWPO**, v. 6, 2002.

CHILD, J., FAULKNER, D. **Strategies of cooperation: management alliances, network, and joint ventures**. New York: Oxford University Press, 1998.

DEARDEN, J. The Case Against ROI Control. **Harvard Business Review**, v.47, n.3, p.124-135, 1969.

DRAHEIM, G. **Die Genossenschaft als Unternehmungstyp**. Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 1955.

DOWLING, M.; ROERING, W.; CARLIN, B. WISNIESKI, J. **Multifaceted Relationships under Cooperation: Description and Theory**. *Journal of Management Inquiry*, v.5, n.2, p.155-167, 1996.

DYER, H. J.; SINGH, H. H. **The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage.** *Academy of Management Review*, v.23, n.4, p.660–679, 1998.

FAULKNER, D. **The challenge of strategic management.** *Strategic alliances: cooperation for competition.* London: Kogan, 1992.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa** /Uwe Flick; tradução Joice Elias Costa. – 3.ed. – Porto Alegre: Artmed, 2009.

FRIEDMAN, M. T.; MASON, D.S. **A stakeholder approach to understanding economic development decision making: public subsidies for professional sport facilities.** *Economic Development Quarterly*, v. 18, n.3, p.236-254, 2004.

GARAI, G. **Leveraging the rewards of strategic alliances.** *Journal of Business Strategy*, Mar.-Apr. 1999.

GUTKENECHT, D. **Cooperation among cooperatives.** Mineapolis: Cooperative Grocer. For Retailers and Cooperators, jun. Disponível em <http://www.cooperativegrocer.coop/articles/2004-01-09/cooperation-among-cooperatives>, 1995.

GULATI, R. Alliances and networks. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 293-317, 1998.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. **Journal of international business studies**, v. 27, n. 2, p. 265-284, 1996.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Strategic intent.** *Harvard Business Review*, v. 67, n. 3, 1995.

HENDRIKSE, G. W. J. **Contingent controls rights and loss aversion in agricultural cooperatives.** IN: European reserch conference on vertical markets and cooperative hierarchies: The role of cooperatives in the international agri-food industry, Disponível em: <<http://www.flec.kvl.dk/kok/coop03/>>. Acesso em: jun. 2015.

IPARDES - **Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social.** Paraná, 1974. Disponível em: http://www.ipardes.pr.gov.br/biblioteca/docs/cooperativas_prod_agropecu_09_74.pdf. Acesso em 25 mai., 2016.

IUDÍCIUS, S. **Análise de balanços.** 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KAICK, G. V. **Early milestone for cooperative self-management.** In: *Brazilian cooperativism: the conquest of autonomy.* Brasília, USAID: ACIDI/VOCA, 2004. p. 23-28. Disponível em: <http://www.acdivocacoopex.org/acdivoca/CoopLib.nsf/dfafe3e324466c3785256d960>

04f15a8/2ae7fd38dc94c50d8525754d005e78b8/\$FILE/BrazilianCooperativismTheCo
nquestofAutonomy.pdf. Acesso em: 10 jun. 2015.

KEIL, T. **Strategic Alliances** - A Review of the State of the Art. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business. Working Paper Series, 2000.

KOSLOVSKI, J. P. **Autogestão nas cooperativas**: liberdade com responsabilidade. 3 ed. Curitiba: OCEPAR, 2004.

OCB. Organização das Cooperativas Brasileiras. **Manual de boas práticas de governança cooperativa**. Disponível em: <<http://brasilcooperativo.coop.br/>>. Acesso em: 10 mar. 2016a.

_____. **Revista Saber Cooperar**, Brasília: OCB, 2012. número 5, jul/ago, 2012.

_____. **Relatório OCB 2014**. Brasília: OCB, jul, 2015.

OCEPAR. Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar>>. Acesso em: 10 mar. 2016a.

_____. **Documento interno divulgado pela Comunicação aos colaboradores**. OCEPAR, 2016. Acesso em: 15 mar. 2016b.

_____. **Autogestão – a função do cooperado: como organizar-se**. 2 ed. Curitiba: OCEPAR, 1992.

_____. **Revista PR Cooperativo**. Cooperativismo Paranaense aposta na Intercooperação, edição nº 49, maio/junho 2009.

_____. **Revista PR Cooperativo**, Curitiba: OCEPAR, 2013.

_____. **Revista PR Cooperativo**, Edição Especial: PRC 100. Ano 11, Número 135, Abril/2016. Curitiba: OCEPAR, 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2006.

MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo, 1998.

PANZUTTI, R. O caráter da agroindústria cooperativa e suas especificidades. **Pensamento & Realidade**, n. 5, p. 54-78, 1999.

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

PINHO, D. B. **A empresa cooperativa**: análise social, financeira e contábil. São Paulo: Coopercultura, 1986.

PODOLNY, J. M. & PAGE, K. L. **Network forms of organization**. Annual Review of Sociology. v. 24, p. 57-76, 1998.

- POLÔNIO, W. A. **Manual das sociedades cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, M. E. **The competitive advantage of notions**. *Harvard business review*, 68(2), 73-93, 1990.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- LAKATOS, E.M., MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAGO, A. **Fatores condicionantes ao desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos**. 2009, 176 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- LAMBERT, P. **La doctrina cooperativa**, Buenos Aires: Intercoop, 1975.
- LAUERMANN, G. J. **Análise de desempenho em cooperativas agropecuárias: Avaliação do equilíbrio entre as perspectivas econômico-financeira e econômico-sociais**. Dissertação (Mestrado em Cooperativismo) - Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2016.
- LEITE, J. S. **Cooperação e Intercooperação**. 1 ed. Lisboa: livros Horizonte, 1982.
- LOPES, I. C. R. Aspectos sobre a legalização das sociedades cooperativas. In: GEDIEL, J. A. (Org.). **Os caminhos do cooperativismo**. Curitiba: UFPR, 2001.
- MACPHERSON, I. **Princípios cooperativistas para o século XXI**. Florianópolis: Sescop/SC, 2003.
- MANCIE, E. A. **A Revolução das Redes**. A colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual. 2.ed. Petrópolis, 2001.
- MAPA - **Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento**. Brasília, 2016. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/cooperativismo-associativismo>. Acesso em 25 mai. 2016.
- MARTINS, G. *et al.* **Agro: conjuntura e cooperativismo**. Curitiba: Ocepar-Sescop/PR, 2014.
- MARSDEN, T. **The quest for ecological modernisation: respacing rural development and agri-food studies**. *Sociologia Ruralis*, v. 44, n. 2, Apr. 2004.

MATARAZZO, D. C. **Avaliação do Desempenho Empresarial**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDINA, H. J. C. **Proposta de framework para intercooperação entre cooperativas agroalimentares atuando em rede horizontal**. Tese (Doutorado) – Universidade do Vale do Rio do Sinos – Unisinos. Programa de Pós-Graduação em Administração, São Leopoldo, RS, 2015.

MINTZBERG, H.; DOUGHERTY, D.; JORGENSEN, J.; WESTLEY, F. **Some surprising things about collaboration**: knowing how people connect makes it work better. *Organizational Dynamics*, p. 60-71, spring 1996.

NALEBUFF, B. J.; BRANDENBURGER, A. M. Co-operação. **Rio de Janeiro: Rocco**, p. 28-35, 1996.

RODRIGUES, R. **Aliança Cooperativa Internacional**: declaração sobre a identidade cooperativa, disponível em www.abag.com.br. Acesso em 26 ago. 2015.

RODRIGUES, R. **Estratégia Cooperativista**: artigo publicado na Revista Globo Rural, Disponível em www.globorural.com.br. Acesso em 14 mar. 2017.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. colaboradores José Augusto de Souza Peres...et al. São Paulo: Atlas, 1999.

RICKEN, J. R. **A Integração econômica e social nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SCHNEIDER, J. O. **A Doutrina do Cooperativismo**: Análise do Alcance, do Sentido e da Atualidade dos seus Valores, Princípios e Normas nos Tempos Atuais, 2012.

SILVA, N. T.; DIAS, M. F. P.; GONÇALVES, W. M. **Intercooperação e estilos de negociação em cooperativas produtoras de vinho no rio grande do sul**. *Organizações Rurais & Agroindustriais*, Lavras, v. 12, n. 1, p. 56-70, 2010.

WILLIAMSON, O. E. **Transaction cost economics and the Carnegie connection**, *Journal of Economic Behavior & Organization*, Elsevier, vol. 31 pages 149-155, November, 1996.

WILLIAMSON, O. E. **Markets as hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1975.

WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

THOMPSON, A. A. Jr; FORMBY, J. P. **Microeconomia da firma**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1998.

VERSCHOORE FILHO, J. R. S. **Redes de cooperação**: concepções teóricas e verificações empíricas. In: VERSCHOORE FILHO, J. R. S. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Organizado por. Porto Alegre: FEE, 2004.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos; trad. Daniel Grassi. – 3.ed. – Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZYLBERSZTAJN, D. **A Organização ética**: um ensaio sobre as relações entre ambiente econômico e o comportamento das organizações. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.

APÊNDICE A - PROTOCOLO DA PESQUISA

1. Visão Geral do Estudo

1.1 Tema

Identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das Cooperativas 1, 2 e 3.

1.2 Título

A influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro em Cooperativas agroindustriais dos Campos Gerais.

1.3 Pressupostos

A contribuição teórica é dar início a uma crítica maior sobre intercooperação, incentivar novos estudos, construir uma base identificando os principais benefícios e as dificuldades no desenvolvimento de ações de cooperação entre cooperativas.

Ainda, no aspecto teórico, busca-se estabelecer relações entre os temas estudados, sendo eles: (1) cooperativismo, por meio de definições e importância (2) estratégia, por meio dos conceitos estudados, alianças estratégicas e redes; (3) intercooperação, por meio de conceituação e estratégias de intercooperação (4) desempenho econômico-financeiro e indicadores de desempenho econômico-financeiro.

Do ponto de vista prático, a correta identificação e exemplos de um modelo de cooperação entre cooperativas pode gerar ferramentas de apoio para outras cooperativas ou empresas que compõem esses e outros ramos, possibilitando entender quais os desafios e as barreiras que existem para desenvolver ações de cooperação. Este aspecto possibilita o entendimento de dificuldades enfrentadas no processo de alianças estratégicas e intercooperação.

A justificativa é relevante para o presente trabalho, devido estar alinhado com o Plano Paraná Cooperativo 100 (PRC 100), que é o planejamento estratégico do cooperativismo paranaense, visa atingir 100 bilhões de faturamento até o ano de 2020.

1.4 Objetivos do estudo

O estudo possui os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar a evolução da estratégia de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3 durante o período de 2007 a 2016;
- b) Identificar o desempenho econômico-financeiro antes das ações de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3;
- c) Identificar o desempenho econômico-financeiro depois das ações de intercooperação das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3;
- d) Identificar a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho econômico-financeiro das cooperativas agroindustriais 1, 2 e 3.

1.5 Problema de pesquisa

Qual a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das Cooperativas 1, 2 e 3?

1.6 Perguntas de pesquisa

- Como foi a evolução da estratégia de intercooperação das cooperativas agropecuárias dos Campos Gerais do Estado do Paraná durante o período de 2007 a 2016 no desempenho econômico-financeiro?
- Qual foi o desempenho econômico-financeiro antes das ações de intercooperação das Cooperativas?
- Qual foi o desempenho econômico-financeiro depois das ações de intercooperação das Cooperativas?
- Qual a relação entre a estratégia de intercooperação com a possível variação no desempenho econômico-financeiro das Cooperativas agroindustriais?

1.7 Proposições teóricas utilizadas

Os principais aspectos conceituais apontados na literatura, quanto ao cooperativismo, são:

1. Cooperativismo
2. O Cooperativismo do Brasil
3. O Cooperativismo no Paraná
4. As cooperativas agropecuárias do Paraná

Sobre Estratégia, tem-se:

1. Estratégia
2. Alianças estratégicas e redes
3. Intercooperação
4. Estratégias de intercooperação

Sobre Desempenho, tem-se:

1. Desempenho econômico-financeiro
2. Indicadores de desempenho econômico-financeiro

1.8 Estrutura do trabalho

Seção 1: Introdução, Problema de Pesquisa, Justificativa, Objetivos, Estrutura da Pesquisa;

Seção 2: Referencial teórico sobre Cooperativismo, Estratégia, Intercooperação e Desempenho econômico-financeiro;

Seção 3: Procedimentos Metodológicos;

Seção 4: Análise de Dados;

Seção 5: Discussão dos resultados;

Seção 6: Conclusão e Considerações Finais, Contribuições, Limitações;

Referências;

Apêndices.

1.9 Pessoal envolvido

Pesquisador: Fernando José Mendes

Professor Orientador: Prof. Dr. Eduardo Damião da Silva

2. Procedimento a serem adotados no trabalho de campo

2.1 Aspectos metodológicos

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, que pretende utilizar como estratégia o estudo longitudinal, com corte transversal no período de 2007 a 2016, além do estudo de caso com análise de conteúdo.

2.2 Setor alvo

Cooperativas agroindustriais do Estado do Paraná da região dos Campos Gerais.

2.3 A organização

Cooperativas 1, 2 e 3.

2.4 Coleta de dados

Pesquisa realizada por entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas e de sentido genérico (roteiro orientativo) além de análise dos números do balanço e relatório de atividades das cooperativas no período de 2007 a 2016, onde pretende-se extrair os indicadores de lucratividade, margem operacional e retorno sobre o investimento.

2.5 Fonte de dados

a). Primários

- Entrevista com questionário semiestruturado.

- Observação

b). Secundários

- Internas: documentos internos descritivos (devidamente autorizados), relatórios anuais, balanços publicados pelas cooperativas.

- Externas: artigos, boletins, livros e revistas, site da Ocepar.

2.6 Instrumentos de coleta de dados:

a) Dados primários

Coletados por meio de entrevistas focalizadas, pessoais e individuais, com os presidentes, executivos e gerentes com envolvimento direto na gestão.

b) Dados secundários

Coletadas por meio de levantamento junto às fontes internas e externas.

2.7 Entrevistados:

Majoritariamente homens, entre 45 e 70 anos de idade, casados, com formação em Administração, Agronomia, Contabilidade ou Economia, pós-graduados em áreas diversas, com experiência na cooperativa de 10 a 30 anos e vinculado à área de gestão da organização. Pretende-se entrevistar os Presidentes, Diretores, Superintendentes e Gerentes das cooperativas.

3. As questões do estudo de caso

O trabalho de campo pretende responder a seguinte questão:

Qual a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro das Cooperativas 1, 2 e 3?

A fim de identificar a influência da intercooperação no desempenho econômico-financeiro, foram estabelecidas as categorias de análise e suas conceituações:

QUADRO 01 – CATEGORIAS DE ANÁLISE

Categorias	Conceito e definição
Intercooperação	A intercooperação é definida como uma estratégia de gestão, uma regra da sobrevivência do movimento cooperativo. Ou seja, quando as cooperativas praticam a intercooperação, realizam esforços em conjunto, trocam experiências entre si ou comerciais, quando intercooperam, existe movimento cooperativo (LEITE, 1982).
Desempenho econômico-financeiro	O desempenho econômico-financeiro é o resultado da comparação entre o valor criado pela organização e o valor esperado pelos acionistas. Ou seja, é o resultado equivalente ao esperado, valor superior, que é o resultado superior ao esperado e valor inferior, que é o resultado abaixo do esperado. Pode ser mensurado pelos indicadores econômico-financeiros (BARNEY, 2001).
Faturamento (ingressos)	Faturamento é a receita operacional bruta que a empresa tem a capacidade de gerar, é um dos indicadores utilizados nas organizações, tem como objetivo gerenciar a atividade econômica, esse indicador avalia os resultados obtidos por uma empresa em relação aos ingressos de receitas (ASSAF NETO, 2008).
Margem Operacional	Margem Operacional é o índice que demonstra o lucro operacional obtido por uma empresa para cada unidade de venda realizada, podendo gerar resultado positivo ou negativo (SANVICENTE, 1997).
Retorno sobre o investimento	O retorno sobre o investimento (ROI) é a relação entre a quantidade de dinheiro ganho ou perdido como resultado de um investimento e a quantidade de dinheiro investido dentro de um dado período. (MARION, 1998).

Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

4. Roteiro da entrevista

Foi feito antecipadamente a validação das perguntas. As questões foram formuladas com 9 perguntas abertas sobre o tema intercooperação e desempenho econômico.

5. Análise de dados

A análise de dados foi efetuada com base nos aspectos teórico-conceituais, por meio da técnica de análise de conteúdo e análise dos gráficos com comentários sobre os indicadores.

6. Guia para o relatório do estudo de caso

O relatório do presente estudo foi estruturado de forma descritiva, que é considerada a abordagem padrão para a composição dos relatórios de pesquisa e a mais recomendada por Yin (2015).

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

A seguir, está o roteiro de entrevista, com o questionário semiestruturado, utilizado para as entrevistas com os especialistas das cooperativas envolvidas no projeto de intercooperação.

Roteiro de perguntas Cooperativas 1, 2 e 3

Código entrevistado:

Cooperativa:

Cargo:

Tempo no cargo:

Tempo de cooperativa:

- 1) - Como ocorreu a Intercooperação e quais as dificuldades enfrentadas?
- 2) - Quais os benefícios da Intercooperação e as mudanças para as cooperativas participantes?
- 3) - Quais os pontos positivos do processo de Intercooperação?
- 4) - Quais os pontos negativos do processo de Intercooperação?
- 5) - Quais os resultados antes da Intercooperação?
- 6) - Quais os resultados depois da Intercooperação?
- 7) - Na sua opinião, as ações de Intercooperação geram resultados econômico-financeiros para as cooperativas participantes?
- 8) - Quais as oportunidades de Intercooperação a médio e longo prazo? Novas alianças poderão surgir?
- 9) - Quais as outras alianças estratégicas a cooperativa realiza no mercado?