

**Transnacionalização das Cooperativas de Laticínios: Estudo de Caso das Cooperativas Brasileiras em Comparativo com as Cooperativas Internacionais, visando Competitividade Globalizada**

**Juarez Nonato Guimarães** (*Funcesi – Fundação Comunitária de Ensino Superior de Itabira*)  
juareznonato@task.com.br; coordcontabeis@funcesi.br

Revista de Administração da UNIMEP, v. 6, n. 1, Janeiro / Abril – 2008

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/35>.

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## **Resumo**

A finalidade desta pesquisa está voltada pela abrangência deste ramo da pecuária pois mesmo sendo o Brasil o segundo maior rebanho de vacas leiteiras do mundo, isto não está representando em vantagem na competitiva internacional.

As razões da preferência por este tema escolhido estão voltadas pela necessidade de manter vivas e competitivas no varejo às cooperativas de laticínios dos estados brasileiro, em comparação com as cooperativas internacionais que estão no cenário globalizado, considerando que a importância do agronegócio na economia brasileira tem justificado a ampla discussão sobre formas de se promover o fortalecimento do setor. Uma cooperativa transnacional certamente deverá apresentar algumas economias nítidas de escala, facilidade de posicionamento em mercados de diferentes países e portanto uma eficiência econômica maior a seus membros, também uma mesmo sendo o Brasil o segundo maior rebanho de vacas leiteiras do mundo, isto não está representando vantagem na competitiva internacional.

**Palavras-chaves:** ramo da pecuária; vantagem competitiva; cooperativas de laticínios; Agronegócio

## **Abstract**

The purpose to become this research is come back by the abrangência of this branch of the cattle one that exactly being Brazil as the bigger flock of milk cows of the world, this is not representing in advantage in the competitive International. The reasons of the preference for this chosen subject are come back by the necessity to keep alive and competitive in the retail the cooperatives of laticínios of the states Brazilian, in comparison with the international cooperatives that are in the globalizado scene, considering that the importance of the agronegócio in the Brazilian economy has justified the ample quarrel on forms of if promoting the fortalecimento of the sector. A transnational cooperative certainly will have to present some clear economies of scale, easiness of positioning in markets of different countries and therefore a bigger economic efficiency its members, also one exactly being Brazil as the bigger flock of milk cows of the world, this is not representing advantage in the competitive International

**Key words:** branch of the cattle one; competitive advantage; cooperatives of laticínios

## 1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa pretende fazer um paralelo comparativo entre os maiores competidores de produção e venda de leite e seus derivados, que são os produtores especializados da Europa, Austrália, Nova Zelândia e outras partes do mundo, avaliando a sua competitividade globalizada, bem como buscando um paralelo entre os autores nacionais e internacionais.

O que esta pesquisa pretende alcançar é o declínio deste desaparecimento por extinção e falência das Cooperativas Centrais de Laticínios dos estados brasileiro e sua manutenção no mercado nacional e internacional em competitividade globalizada

A finalidade para se fazer esta pesquisa está voltada pela abrangência deste ramo da pecuária que está desaparecendo dos estados brasileiro por extinção, falência e, mesmo sendo o Brasil o segundo maior rebanho de vacas leiteiras do mundo, isto não está representando vantagem na competição internacional (EXAME, Guia 2005 – Agronegócio). Esta pesquisa busca mostrar um paralelo neste ramo de atividade, discorrido entre os autores internacionais e nacionais.

No Brasil, existiam há 17 anos, onze Cooperativas Centrais de Laticínios e, hoje, existem apenas três, tendo desaparecido as demais por meios falimentares ou extinção e, embora haja pesquisa e estudo sobre fusão de cooperativas fora do Brasil, transformando-as em grandes conglomerados internacionais, os autores ainda não estudaram, a fusão das Centrais de Laticínios no Brasil, simultaneamente utilizando alternativas gerenciais como a logística integrada e orçamento matricial como avaliador do desempenho operacional e gerencial.

Em 1990, a partir de determinação governamental da abertura de mercado, ocorreu no Brasil um despertar para o tema competitividade. Vivendo anteriormente num aspecto competitivo basicamente restrito ao território nacional, as cooperativas brasileiras de leite, de capital nacional, se viram obrigadas a se reestruturar sob a ameaça de desaparecerem. Diante desta situação, a busca pela objetividade desta competição passou a nortear o discurso e a prática de empresários, economistas, administradores e acadêmicos. Comparações entre empresas brasileiras e estrangeiras, utilização das vacas mestiças, estudos sobre a qualidade e aumento de produtividade industrial, palestras, reportagens, dentre outros meios, pregava a necessidade de uma nova forma de pensar a produção, as relações com empregados, fornecedores e, principalmente, a relação com os clientes. Parâmetros como alto número de defeitos de fabricação, maior lead time ou maiores índices de clientes insatisfeitos reforçavam a consciência sobre a necessidade de mudanças na indústria nacional.

Mediante todo este cenário, entra-se nos anos 1990, onde as cooperativas de laticínios, sequer conheciam algum estudo sobre logística, principalmente logística integrada, serviço pesquisado como fundamental e indispensável para melhorar internamente seus processos, atividades, produtividade, estimular a entrada no mercado e promover o crescimento em comunidades e estimativas de processo de distância entre participantes, como ocorreu com a Organização Cooperativa na leiteria Leste-Africana, (HOLLOWAY, 2000). O triunfo da logística num mundo em que as fronteiras são cada vez menos importantes, a velocidade é fundamental e ter uma logística afinada é questão de sobrevivência (EXAME, Estudo Logística, 2006) e constantes reduções de custos, com a finalidade de conviverem nesta era globalizada fazendo frente à concorrência das multinacionais (CAMPOS FILHO, 1999). Tudo isto ocasionado desde:

- a) o fim do tabelamento do preço do leite pelo governo com a abertura da economia;
- b) a ciranda inflacionária;
- c) o surgimento das aquisições de cooperativas centrais por gigantes multinacionais, isto fora do Brasil, quando, então, o sistema cooperativista passou a perder forças, já que toda ineficiência operacional, incluindo o frete, era repassada para o preço das mercadorias, sem nenhum dilema.

Este estudo vai analisar se fomentar os produtores rurais torna-se uma necessidade para atrair grandes fazendeiros para as cooperativas e se uma das formas para se conseguir isso é modificar o sistema de votação. O estudo visa verificar se o voto unitário for substituído por representação proporcional será ou não melhor no cooperativismo: “o sistema de um voto por homem pode ser bom para cooperativas de consumo, mas não para uma de negócios, que vai competir com multinacionais privadas” (DIEPENBEEK, 2002, p. 8).

Esta idéia converge com a de (PARKER, 2004) ao ressaltar que descentralizar incluindo apenas a combinação direta dos elementos políticos, fiscais e institucionais são essenciais para melhorar resultados rurais do desenvolvimento.

Esta pesquisa abrangerá 4 (quatro) etapas, sendo:

Na **primeira etapa** será realizada uma pesquisa de campo, por meio da remessa de um questionário com respostas fechadas, sendo este universo às Centrais de Laticínios de Minas Gerais, Mato Grosso, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo, bem como para as suas dez principais cooperativas regionais associadas a estas centrais, mas com maior representatividade de volume de leite movimentado e faturamento. Este questionário abrangerá perguntas sobre os procedimentos e métodos operacionais do “modus operandi” destas cooperativas.

Também nesta primeira etapa serão remetidos questionários para os hipermercados e atacadistas de renome na rede de abastecimento no cenário nacional e internacional. Nesse caso, o objetivo é conhecer as ferramentas gerenciais utilizadas por estas grandes empresas a fim de avaliar se as mesmas poderão ser aplicadas nas cooperativas centrais.

A **segunda etapa** corresponderá à amostra intencional na coleta dos questionários distribuídos para efetuar a tabulação dos dados.

Já na **terceira etapa** ocorrerão entrevistas semi-estruturadas, com os gerentes e supervisores das cooperativas, hipermercados e atacadistas, objetivando conhecer o comportamento das pessoas na sua atividade, a fim de obter um bom julgamento comparativo entre a prática operacional descrita nas entrevistas com as respostas dos questionários fechados.

A quarta etapa será para tabular e interpretar o significado dos dados quantitativos coletados nas entrevistas, avaliando a sua aplicação na cooperativa do estudo de caso que será na Central Itambé, localizada em Belo Horizonte.

O estudo e análise destes questionários e entrevistas mencionadas na 1<sup>a</sup>. e na 3<sup>a</sup>. etapa, tem como fator relevante conhecer e avaliar todas as operações das cooperativas e destes clientes em potencial que são os varejistas e atacadistas.

## 2. JUSTIFICATIVA

As razões da preferência por este tema escolhido estão voltadas pela necessidade de manter vivas e competitivas no varejo às cooperativas de laticínios dos estados brasileiro, em comparação com as cooperativas internacionais que estão no cenário globalizado, considerando que a importância do agronegócio na economia brasileira tem justificado a ampla discussão sobre formas de se promover o fortalecimento do setor. Esses fatores têm induzido a busca por formas de organizações produtivas que favoreçam o aumento da competitividade sob a ótica da eficiência e da eficácia produtiva, isto é, oferecer um produto na quantidade e na qualidade demandada e no momento certo. Por outro lado, o desenvolvimento do agronegócio também tem sido visto sobre outro ângulo, além daquele direcionado puramente ao crescimento econômico que ganha muita força e vem sendo o setor mais dinâmico da economia do país, ampliando o seu campo de influência, atraindo novos interessados, novos investidores e um amplo leque de empresas nacionais e multinacionais, além, claro, de gerar empregos. A necessidade de compreender e minimizar as disparidades sócio-econômicas presentes no território brasileiro tem orientado ações de desenvolvimento

do agronegócio no sentido de buscar a satisfação de fatores econômicos e sociais presentes num território.

O PIB agrícola já representa mais de 31% da riqueza brasileira. Só nos primeiros meses de 2006, a agricultura abriu mais de 280 mil novos postos de trabalho (EXAME, Anuário 2006/2007 – Agronegócio). Desta forma, o país vai trilhando a liderança mundial agrícola (maior exportador mundial de carne bovina e de soja) e novas oportunidades de ganhos estão por acontecer, razão da necessidade na manutenção destas cooperativas de laticínios competitivas no varejo do país, pois este cenário favorável não vem se transformando em vantagem competitiva para nossas cooperativas.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia a ser adotada para a elaboração deste trabalho contempla a pesquisa aplicada, já que depende dos conhecimentos desenvolvidos pela pesquisa pura, mas tem como interesse à aplicação de conseqüências práticas do conhecimento, e o nível de pesquisa é explicativo (GIL, 1991). A pesquisa a ser realizada busca estudar e pesquisar soluções e alternativas para o problema explicitado na introdução deste capítulo no intuito de escrever e mostrar uma nova visão sobre o tema. O estudo abordará o método de pesquisa aplicada porque analisará a necessidade revisional do processo operacional das cooperativas de laticínios dos estados brasileiro em relação à logística de forma integrada, amarrada com a fusão das Centrais de Laticínios estaduais sob a ótica de uma ferramenta gerencial denominada orçamento matricial.

Esta pesquisa é de natureza exploratória porque apoiará em seis estudos de casos, que envolve visitas às empresas selecionadas e entrevista com questionário aos gestores leiteiros, bem como de hipermercados e atacadistas. Este estudo empregará dados estatísticos na análise do desempenho operacional, bem como vai analisar e quantificar opiniões, dados e outras informações sobre o ramo leiteiro que será estudado, o que define como uma pesquisa quantitativa.

Quanto ao meio de investigação, será utilizado o estudo de caso das 6 (seis) cooperativas centrais estaduais, sendo sua tabulação e aplicação apenas na Central Itambé localizada em Belo Horizonte, por meio do qual será analisada a informação a ser coletada nos questionários e entrevistas a serem aplicados, com caráter de profundidade e detalhamento. Também será utilizada a pesquisa bibliográfica, principalmente internacional, como condição comparativa com a prática utilizada nas Cooperativas Centrais de Laticínio no

Brasil, procurando dados bem atualizados, conhecer formas de contribuição científica sobre a utilização da logística integrada, empregando técnicas de coleta de dados e interpretação dos seus resultados. O estudo será realizado em quatro etapas já mencionadas na introdução.

As pessoas envolvidas na pesquisa serão os gerentes operacionais, supervisores e operadores do processo logístico, uma vez que estão envolvidos diretamente na estratégia, planejamento e operação do processo logístico que pretende ser estudado.

#### **4. CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA ESPERADA**

Este estudo pretende trazer uma contribuição teórica inédita para o Brasil e para o mundo acadêmico, contribuindo para o progresso de nosso país, aprofundando o crescimento do nível tecnológico existente na área de logística no Brasil, mostrando a relevância de seus benefícios teóricos e práticos que serão esperados com este trabalho a ser desenvolvido para as cooperativas por introduzir tratamento científico e tecnológico na solução de problemas industriais, visando diminuir e até eliminar a possibilidade de falência destas cooperativas, bem como deixar para elas ferramentas alternativas essenciais a serem empregadas nesta crrrada competitividade globalizada envolvendo os produtos e derivados do leite.

A pesquisa contribuirá também, para indicar benchmarking desde as atividades primárias destas cooperativas como: a fomentação, captação, qualidade, granelização do leite, armazenagem, movimentação, roteirização, distribuição e níveis de serviços dos produtos perecíveis do leite e seus derivados.

O que converge com, (UHIA, 2001) ao defender que além de produzir redução de custos, aumento de produtividade, melhoria dos níveis de serviços, a cadeia de abastecimento opera como suporte de estratégia empresarial integral, na busca da lucratividade.

#### **5. DESENVOLVIMENTO**

##### **5.1 Gestão de Cooperativas de Laticínios**

Segundo a (OCEMG, 1999), Cooperativa é uma associação autônoma de pessoas que se unem, voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. As cooperativas baseiam-se em valores de ajuda mútua e responsabilidade, democracia, igualdade, equidade e solidariedade. Na tradição dos seus fundadores, os

membros das cooperativas acreditam nos valores éticos da honestidade, transparência, responsabilidade social e preocupação pelo seu semelhante.

Classificação das cooperativas, conforme (OCEMG, 1999):

a)- Singulares ou de 1<sup>o</sup>. grau, que são constituídas por, no mínimo, vinte pessoas, podendo prestar qualquer tipo de serviço;

b)- Centrais/Federações ou de 2<sup>o</sup>. grau, que são constituídas por, no mínimo. Três singulares, objetivando organizar serviços em maior escala, integrando forças e produção.

Há uma nítida especialização com esta forma de organização, ficando a singular com a incumbência da coordenação das atividades produtivas a nível da produção primária e a Central preocupada com o processamento, agregação de valor e, em especial, a difícil tarefa de distribuir o produto a níveis nacional e internacional, competindo com outras empresas. Ela deseja uma remuneração adequada pelo produto entregue, além de demandar, da central, outras vantagens como o acesso a crédito privilegiado ou programas de investimento em infra-estrutura produtiva. Entre as diferentes formas de retorno da central para a singular, a mais importante é a remuneração pelo produto. Boa parte das cooperativas prefere não distribuir sobras, mas fazer distribuição equivalente pagando melhor seu associado/cooperado, diz (GEUS, 1996) e (CRÚZIO, 1989).

As cooperativas brasileiras são responsáveis por boa parte da produção de açúcar, trigo, soja, álcool, leite e seus derivados, sendo proibido bloquear o ingresso de cooperados/associados, seja por discriminação social, racial ou religiosa, dentre outras.

Para o Secretário de Agricultura de Goiás (2001) a captação é uma estrutura para as indústrias, entretanto, as cooperativas são mais eficientes nesse sentido porque conhecem melhor o produtor e toda a cadeia sai ganhando. Atualmente, várias cooperativas estão sendo procuradas por grupos estrangeiros para estabelecer acordos de captação, sendo que uma das mais interessadas neste tipo de parceria é a suíça Nestlé.

Segundo Laranja (2000) não há interesse para as cooperativas de laticínios em negociarem apenas com poucos produtores e, ainda na sua avaliação, o micro-produtor (50 a 200 litros de leite por dia) deverá desaparecer muito em breve, com o que concorda plenamente Luiz Queiroz (2002), professor da ESALQ/USP e CRÚZIO (1999).

Para Diepenbeek (2001, p.8) “é necessário desenvolver a cooperativa como uma organização de negócios, em vez de pensar que ela é um movimento social ou uma organização antimercado”. Para ele, a união possibilita atuar como companhia global e fazer forte investimento em marketing. Para (MARTINS, 2000) é de suma importância a implantação de programas de qualidade total para melhoria da logística integrada.

## 5.2– Logística Integrada

Segundo Ching (1999) o que concorda Uhia (2001) várias empresas vencedoras já executaram com sucesso e deixaram para trás alguns focos na integração da logística, como: redução de custos, redução de perdas, diminuição de transações, redução do nível de inventário e menor custo. Estas empresas estão utilizando a integração da cadeia de logística para gerar outros enfoques gerenciais na obtenção dos melhores resultados; trazendo diferenciais competitivos que não podem ser fácil e rapidamente copiados. O foco do futuro é agregar maior valor ao cliente: melhoria das características e funções que atendam as suas necessidades, rápido tempo de resposta desde o atendimento do pedido até a entrega do produto, com ganho nos índices do lead time, flexibilidade para lidar com lotes pequenos e variados, disponibilidade do produto e um preço justo, (COOK, 1995).

Para (CHRISTOPHER, 2002) o principal objetivo do SCM é diminuir o total de recursos necessários para proporcionar o nível exigido de serviço ao cliente em um dado segmento. Alguns autores como (LAMBERT, STOCK e VANTINE, 1998), sugeriram metas de apoio a esse objetivo abrangente, tais como: sincronizar as necessidades do cliente com o fluxo de materiais dos fornecedores; reduzir investimentos de estoques na cadeia como um todo; aumentar o serviço ao cliente criando vantagens competitivas e valor para a cadeia de abastecimento e ainda, para (UHIA, 2001) inclui as lideranças estratégicas em serviços. Segundo (VERLANGIERI, 2001), tudo isto enquanto não chega o teletransporte de mercadorias que teria a princípio um custo mínimo e uma rapidez incrível.

Avaliar e controlar o desempenho são duas tarefas necessárias para destinar e monitorar recursos, segundo (UHIA, 2001). Em uma economia cada vez mais conectada, globalizada e com altos níveis de concorrência, a resposta eficiente às necessidades do consumidor torna-se um diferencial necessário à sobrevivência das empresas. Foi aí que surgiu no mercado o Efficient Consumer Response (ECR), então, justamente para atender a essas necessidades de integração, desde o fornecedor até o consumidor, com o intuito de acabar com os desperdícios ao longo da cadeia e melhor atender o cliente final, sendo para (CARPINETTI, 2001) uma das estratégias contínuas da melhoria de integração como critério competidor nas indústrias brasileiras. O ECR é uma grande estratégia, por meio da qual, o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos e excedentes na cadeia de abastecimento, com o intuito de melhor servir o consumidor. Para Wanke (2002) ECR é a logística de suprimentos just-in-time aplicada ao varejo. O verdadeiro

objetivo do ECR é a criação de um sistema eficaz utilizando a supply chain management (SCM), como cadeia de abastecimento, no qual distribuidores e fornecedores trabalham em conjunto a fim de maximizar a satisfação do consumidor e minimizar custos, segundo (HONDA, 1999).

Isto, porque para (PIRES, 2004), atingir os seus objetivos o ECR faz uso de um conjunto de práticas, como:

a) cross-docking, que são sistemas de distribuição nos quais os produtos destinados ao centro de distribuição (CD) não são armazenados, mas, sim, preparados para serem enviados aos pontos de destino;

b) Direct Store Delivery (DSD), que é um método de entrega de produtos dos fabricantes diretamente às lojas, sem passar pelo distribuidor, atacadista ou CD do varejo;

c) Retail Managed Inventory (RMI), que é o modelo tradicional no qual o varejo é que calcula as suas necessidades e envia um pedido para o fornecedor;

d) Reposição contínua, que é a prática de parceria entre membros do canal de distribuição, que altera o tradicional processo de reposição de mercadorias de geração de pedidos elaborados pelo distribuidor, baseado em quantidades economicamente convenientes, para a reposição de produtos apoiada em previsão de demanda efetiva;

e) Gerenciamento por categoria, que é um processo no qual categorias de produtos (grupos) são gerenciadas como unidades estratégicas de negócio, portanto, sendo avaliadas por resultados;

f) EDI, que é a troca automatizada, computador a computador, de informações de negócios e estruturas, entre uma empresa e seus parceiros comerciais, de acordo com um padrão reconhecido internacionalmente.

Os principais ganhos das empresas com o uso do ECR são:

a) menor custo das transações;

b) maior qualidade das transações, diminuindo os erros;

c) maior agilidade e velocidade no tempo de reposição;

d) maior flexibilidade no atendimento a clientes;

e) maior capacidade de responder às necessidades e mudanças do mercado.

O ECR, hoje, é um movimento cada vez mais presente no mercado, sendo utilizado por grandes, médias e pequenas empresas, de forma ampla ou parcial, de acordo com as necessidades de cada uma delas. É por meio de suas práticas que as empresas conseguem uma ampla integração com os seus fornecedores e clientes e, conseqüentemente, maior competitividade no mercado.

A base do ECR é a informação. O sistema reúne transmissão eletrônica de dados, padronização do transporte e pesquisas dos hábitos de compra do consumidor, que podem dizer se uma garrafa de cerveja deve ocupar esse ou aquele lugar no supermercado. Para (LAMBERT, 1998), ECR é o just in time dos anos 90.

A transferência e o gerenciamento eletrônico de informações proporcionam uma oportunidade de reduzir os custos logísticos mediante sua melhor coordenação. Além disso, permite o aperfeiçoamento do serviço baseando-se principalmente na melhoria da oferta de informações aos clientes.

Ainda para (LAMBERT, 1998) outro sistema de gestão é o ERP e sua implementação permite que as empresas façam uma revisão em seus processos, eliminando atividades que não agregam valor, o que converge com o pensamento de (BALLOU, 2001). Eles registram e processam cada fato novo na engrenagem corporativa e distribuem a informação de maneira clara e segura, em tempo real. Assim, cada vez que um pedido entra no departamento de vendas o programa dispara ordens para todos os setores da empresa. Ao estoque é mandado que separe a matéria-prima necessária à confecção do produto. O departamento de compras é alertado para a necessidade de repor o material gasto na manufatura. No departamento financeiro, o novo produto entra como receita. E, finalmente, nos micro-computadores da diretoria o pedido engrossa as estatísticas de desempenho da empresa. Mas, nem tudo é fácil no mundo do ERP.

A implantação geralmente é cara e demorada, pois é preciso submeter todos os processos a um check-up geral, segundo (BOWERSON, 2001).

Se esses softwares são assim tão difíceis de implantar e caros, por que as empresas têm optado cada vez mais por pacotes de ERP? A resposta é simples: porque eles funcionam. Esses programas põem fim à colcha de retalhos que caracteriza muitos sistemas corporativos, com programas redundantes e, pior, que mal se conversam, tornando a consolidação dos dados demorada e ineficiente, para (BOWERSON, 2001).

O ERP controla a empresa de ponta a ponta, da produção às finanças. Os custos com aquisição e implementação desses pacotes variam, em geral, entre US\$ 900 mil e US\$ 15 milhões. Esses valores dependem principalmente do tamanho da empresa (número de usuários e instalações) e de sua operação (módulos escolhidos do sistema). Em geral, estima-se que para cada R\$ 81,00 gastos com a aquisição da licença, são gastos R\$ 4,00 com consultoria e R\$ 8,50 com equipamentos. Entretanto, sem um planejamento de reestruturação prévio, ele pouco pode fazer pela empresa. Por ordem de faturamento, os principais fornecedores globais

destes sistemas gerenciais são: Sap, Oracle, People, J. D. Edwards e Baan, segundo (HONDA, 1999).

Para (MODUS, 2000), outro sistema de gestão é o Roteirizador, software que têm retorno garantido. Para o TR, que custa aproximadamente US\$ 44 mil, o retorno varia entre um a oito meses e a redução dos custos de distribuição fica na margem de 25% a 40%, enquanto no Roadshow, a média de retorno é de três a quatro meses, já que seu custo gira em torno de US\$30 mil. Todas as partes devem estar funcionando de maneira sincronizada, pois o roteirizador isoladamente não resolve os problemas da empresa, visto que sua finalidade é mostrar toda gestão da cadeia de suprimentos (Supply chain management), apontando exatamente os locais de gargalos. Vale lembrar que os roteirizadores não estão restritos à otimização das rotas de distribuição, eles devem ser usados também no planejamento da equipe de vendas, por exemplo, ou como uma poderosa ferramenta de análise para definição de novas metas, fornecendo subsídios para a melhoria da dinâmica da cadeia logística. Apenas, não se pode esquecer que o software fornece apoio tecnológico, mas as diretrizes são de competência das empresas (MODUS, 2000).

Para (ARKADER, 2003), os roteirizadores melhoram sistematicamente os serviços de clientes na logística de distribuição, além da rapidez e redução de custos.

Este estudo, não tem necessidade da extensão desta ferramenta gerencial do supply chain management (SCM) considerando sua complexidade e dificuldade em aplicação, desde a parte conceitual até a sua prática e, pela análise as cooperativas não precisam de tamanha complexidade para buscar sua integralização. O principal objetivo do SCM é diminuir o total de recursos necessários para proporcionar o nível exigido de serviço ao cliente em um dado segmento, criando vantagens competitivas e valor para a cadeia de abastecimento, segundo (LAMBERT, STOCK e VANTINE, 1998).

No entendimento de (UHIA, Dez/2001), transporte e distribuição, sistema de indicadores de desempenho das operações, compõe a estratégica logística. Além destas ferramentas gerenciais de melhoria, para (ERBER, 2004) o grande desafio da logística em geral está na busca de desenvolvimento de inovações tecnológicas.

Já (WEATHERLY, 2005) justifica a aplicação da terceirização para alguns processos logísticos, enquanto que (COSTA, 2003) tem a posição de que os temas terceirização e operadores logísticos estão cada vez mais difundidos no mercado logístico. A grande pergunta é terceirizar ou não e se esta terceirização será parcial ou total nas operações.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A forma comum encontrada pelas cooperativas de laticínios para ganharem economias de escala e tamanho foi o crescimento direto ou por meio de fusões. O número de cooperativas agropecuárias no Brasil tem permanecido estável, enquanto é notório o crescimento na América do Norte onde foram formadas grandes cooperativas decorrentes do processo de fusão, como na atividade leite nos EUA e em grãos no Canadá NIELSEN (2000).

Deve-se ressaltar, porém, que também já se nota um tímido processo de transnacionalização de cooperativas. Entende-se por este processo a efetivação de uma arquitetura organizacional cooperativa com plantas industriais e membros em diferentes nações (COOK, 2000). Esse processo, já relatado na União Européia, ainda não ocorre no Brasil, nas fronteiras do Mercosul, apesar de ser factível (BIALOSKORSKI, 2000).

Uma cooperativa transnacional certamente deverá apresentar algumas economias nítidas de escala, facilidade de posicionamento em mercados de diferentes países e portanto uma eficiência econômica maior, também uma melhor capacidade de geração de resultados e benefícios econômicos aos seus membros (NIELSEN,2000).

São mudanças de estratégias competitivas em todo o planeta, e sua vantagem é de que, por outro lado, reduz custos de governança e transação pelo fato dos empreendimentos cooperativos terem uma semelhante estrutura organizacional, baseada em princípios cooperativos da Aliança Cooperativa Internacional, que poderá ocorrer na mesma “linguagem” doutrinária e de negócios (BIALOSKORSKI, 2000).

## 7. REFERÊNCIAS

ARKADER, Rebecca; HIJJAR, Maria F.; FIGUEIREDO, Kleber; LAVALLE, César. **Melhorando o serviço de cliente na logística de distribuição de produtos do mantimento em Brasil: um estudo longitudinal.** Ceppead/UFRJ, 2003.

BALLOU, Ronaldo H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial.** São Paulo: Bookman, 2001.

BIALOSKORSKI, Neto Segismundo. **Virtual Co-operatives in Brazil and Asset Risk Management.** Anais X Word Congress of Rural Sociology e XXXVIII Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural. Rio de Janeiro, 2000.

\_\_\_\_\_. **Fusões e a internacionalização dos negócios. II Workshop Internacional de tendências do cooperativismo.** FEARP/USP. Ribeirão Preto/SP, 2002.

BOWERSON, D. J.; CLOSS. D. J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia logística de suprimentos.** São Paulo: Atlas, 2001.

CAMPOS FILHO, J. P. **Cooperativas na era da globalização.** Estado de Minas, Belo Horizonte, 19 set. 1999, Caderno de Economia, p. 13.

CARPINETTI, L. C. R. & MARTINS R. A. **Continuous improvement strategies and production competitive criteria: Some findings in Brazilian industries.** Total quality management, vol. 12, no. 3, pp. 281-291, 2001.

CHING, H. Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços.** São Paulo: Pioneira, 2002.

COOK, M. L. The future of U.S. **Agricultural cooperatives: A neo-institucional approach.** *American Journal of Agricultural Economics.* v.77. p. 1153-1159. 1995.

\_\_\_\_\_. **Cooperatives and globalisation.** *American Journal of Agricultural Economics.* v.63. p. 48. p. 1173-1180. 2000.

COSTA, Boni. **Outsourcing in logistics management.** *Journal of business logistics,* 2003.

CRÚZIO, Helnon Oliveira. **Problemas organizacionais e administrativos das cooperativas agropecuárias e agro-industriais do Estado da Bahia.** 1989. 135 f. Dissertação (Mestrado). ESAL, Lavras.

\_\_\_\_\_. **Porque as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 39, n. 2, p. 18-26, abr./jun. 1999.

DIEPENBEEK, W. V. **Fusão é a saída para cooperativas: modificação no sistema de votação das cooperativas.** Consultor da Rabobank na Holanda. Disponível em: <<http://www.bancocooperativo.com.br/agricultura>>. Acesso em: 28 jun. 2002.

EXAME, Guia, 2005. **Agronegócio.** São Paulo, ed. 849, ago, 2005.

EXAME, Anuário, 2006/2007. **Agronegócio.** São Paulo, jun, 2006.

EXAME, **Estudo Exame Logística: Encarte na revista exame,** edição 878 no. 40. São Paulo, out, 2006.

ERBER, Fábio S. **Innovation and the development convention in Brazil.** Revista Brasileira de Produção, vol. 3, no. 1, 2004.

FELTRIN, Ariverson. **Crise das cooperativas.** Gazeta Mercantil. São Paulo, pp. 1-6, abr. 1994.

FLEURY, Paulo F.; WANKE, Peter; FIGUEIREDO, Kleber. **Logística empresarial: a perspectiva brasileira.** São Paulo: Atlas, 2000.

GEUS, Dick Carlos de. **Mudanças conjunturais.** Revista Indústria de Laticínios. São Paulo, n. 6, pp.5-8, nov./dez. 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

HOLLOWAY, Garth J.; NICHOLSON, Charles; DELGADO, CHRIS; STAAL, Steve; EHUI, Simeon. **Agroindustrialization Through institutional transaction, cooperatives and milk-market development in the EAST-African Highlanas.** Agricultural Economics, vol. 23, no. 3, 2000.

HONDA CONSULTORIA EMPRESARIAL S/C LTDA. **Supply chain management**. São Paulo, 1999.

LAMBERT, Douglas M.; STOCK, James R.; VANTINE, J. G. **Administração estratégica da logística**. São Paulo: Makron Books, 1998.

LARANJA, L. Fernando. **Desvalorização do real foi a redenção para o produtor de leite**. Revista da Escola Superior de Agricultura, ESALQ/USP. Gazeta Mercantil, São Paulo, p. 2-3, jun. 1999.

MARTINS, Alair. **A logística faz a diferença**. Revista Logística Moderna, 1999, pp. 14-16.

MARTINS, Roberto A.; TOLEDO, José C. **Total quality management programas: a framework proposal**. Work Study, vol. 49, no. 4, pp.145-151, 2000.

MODUS, L. A. **Reestruturação da coleta de leite**. Revista Tecnológica, Belo Horizonte, p. 30-32, mar. 2000.

NIELSEN, Holger Hasle. **The fusion process of the Danish milk co-operatives. Federation of Danish Co-operatives**. II Workshop internacional de tendências do cooperativismo. FEARP/USP. Ribeirão Preto, 2002.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE MINAS GERAIS – OCEMG. **Cooperativas de laticínios**. 1999. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br>>. Acesso em 15 set. 2001.

PARKER, Andrew N. **Decentralization: The way forward for rural development**. World bank policy research working paper, no. 1475, 2004

PIRES, Sílvio R.I. **Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos**. São Paulo: Atlas, 2004

QUEIROZ, Luiz. **Pequenos produtores**. Professor da ESALQ/USP. Escola Superior de Agricultura da Universidade de São Paulo, 2002.

SECRETARIO da Agricultura de Goiás. **Captação de leite**, 2001.

UHIA, Alejandro S. **Estratégia corporativa y la logística: El caminho a transitar.** Revista Guia de logística, Set/2001

\_\_\_\_\_ **Implementación y oportunidades de investigación: Supply chain management.** Revista Guia de logística, Dez/2001.

VERLANGIERI, Marcos V. **Logistics: The last barrier before the teletransporte.** Revista Guia de Logística, 2001.

WANKE, Peter. **Efficient consumer response: Logistic of just-in-time suppliments Applied the retail.** International Journal of Physical distribution and logistics management, vol 18, 2002.

WEATHERLY, Leslie A. **Research quarterly, hr outsourcing: reaping strategic value for your organization.** HR Magazine, 2005.

Artigo recebido em: 10/08/2007

Artigo aprovado em: 02/02/2008