

Joint Venture: O Impacto da Criação da Alvean nas Operações da Copersucar

Jean Carlos Ferreira Fornel – jean.fornel@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Vérica Freitas – verica@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Veronica Angelica Freitas de Paula – veronica@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

Este caso de ensino apresenta a criação da *joint venture* Alvean a partir de duas grandes empresas de atuação global no ramo de comercialização de açúcar, Copersucar e Cargill. O caso discute os impactos da parceria nas operações da Copersucar, que tradicionalmente atua na comercialização de açúcar e etanol. Os dados secundários foram coletados através do website das empresas Copersucar, Cargill e Alvean, e trabalhados pela análise documental. Foram utilizadas as demonstrações financeiras da empresa controladora Copersucar, referente ao período de 2012/2013 a 2016/2017, e também foram obtidos dados operacionais, como produção e volume de vendas. O objetivo educacional deste caso é identificar os impactos da criação da Alvean e discutir a criação de uma *joint venture* através de uma parceria entre duas empresas de atuação global. Assim, a discussão deste caso de ensino abrange dois temas centrais: a preparação para criação de uma *joint venture* e as estratégias de operações envolvidas neste processo. Adicionalmente são oferecidas aos instrutores alternativas para uso deste caso de ensino e questões para discussões e análise do tema abordado.

Palavras-chave: *joint venture*; estratégia de operações; *commodities*

Parte I – O Caso

Este caso de ensino apresenta os impactos da criação da Alvean, *joint venture* surgida em 2014 a partir de parceria entre a Copersucar e a Cargill, em especial no tocante às operações da Copersucar. A Alvean nasceu a partir da parceria entre duas empresas de atuação global, a Copersucar e a Cargill, cada uma detendo participação de 50% na Alvean. A Copersucar tradicionalmente atua na comercialização e originação de açúcar e etanol, e a Cargill atua em diversos setores, destacando-se: açúcar e etanol, amidos e adoçantes, biodiesel a partir da soja, cacau e chocolate, entre outros.

O caso apresenta um breve histórico das duas empresas, e como elas identificaram no mercado internacional melhores condições para o desenvolvimento de negócios a partir da soma de suas experiências, buscando sinergias entre os ativos operacionais.

1.1 A evolução da Copersucar S.A

Criada em 1959, a Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo, ou Copersucar, era conhecida inicialmente como Cooperativa Central, tinha apenas dez unidades produtoras paulistas e duas entidades cooperativas regionais, a Coopira e a Coopereste.

A Copersucar S.A., sociedade anônima de capital fechado, foi constituída em 2008. Atualmente conta com 35 Unidades Produtoras Sócias, pertencentes a 20 grupos econômicos. Em 2011 o nome e a logomarca Copersucar tornaram-se de utilização exclusiva da Copersucar S.A. Com a mudança, a nova razão social da Cooperativa passou a ser Cooperativa de Produtores de Cana-de-Açúcar, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo.

Em março de 2011, a Copersucar associou-se a outros grupos empresariais, por meio da Logum Logística S.A., para realização de investimentos em logística. Trata-se da criação de um sistema integrado de distribuição de etanol, com a construção e desenvolvimento de polidutos, interligando as regiões produtoras aos maiores centros consumidores. Essa rede de dutos visa otimizar a cadeia logística do etanol que a Companhia comercializa, representando uma mudança de paradigma na comercialização e na logística do combustível no mercado doméstico, uma vez que, no Brasil, não existia essa modalidade de transporte.

Em 2012 a Copersucar inaugurou o Terminal Multimodal de Ribeirão Preto. A obra incluiu a construção de uma pera ferroviária com 2,8 km de extensão, o que trouxe importantes ganhos de produtividade e sociais ao sistema Copersucar. Ainda em 2012, a Copersucar deu novos passos para reforçar o seu foco global. A Companhia adquiriu o controle da Eco-Energy, uma das principais *tradings* de biocombustíveis dos Estados Unidos. Com a internacionalização de suas operações, a Copersucar assumiu a liderança global na comercialização de etanol. No setor de açúcar, criou a subsidiária Copersucar Ásia, com sede em Hong Kong, para atuar de forma mais próxima aos clientes daquela região.

O transporte marítimo é igualmente prioritário para a eficiência logística da Companhia. Em janeiro de 2011, a Copersucar S.A. criou, em conjunto com o Grupo Jamal Al-Ghurair, controlador da maior refinaria de açúcar do mundo (Al Khaleej Sugar – AKS), a Copa Shipping Company Limited, para contratar e gerenciar o transporte marítimo de açúcar e etanol. Por meio dessa parceria, incrementou sua capacidade de planejamento e possibilitou a redução de custos, com mais qualidade e segurança na entrega dos produtos aos seus clientes, além de maior competitividade.

Desde sua constituição, em 1959, investimentos foram realizados em todos os modais para ampliar a competitividade logística e o acesso ao mercado global, permitindo à Copersucar consolidar a oferta de seus produtos com qualidade e custos competitivos, desde o campo até o cliente final, no Brasil e no exterior. Parte importante desta estrutura logística é o Terminal

Açucareiro Copersucar, no Porto de Santos, com capacidade para exportar 10 milhões de toneladas por ano desde 2015. Ao longo de sua trajetória, marcada pelo pioneirismo, modernidade e inovação, a Copersucar teve participação fundamental no processo de modernização da agroindústria da cana-de-açúcar.

Em outubro de 2014, Copersucar e Cargill formalizaram a criação da Alvean Sugar SL, *joint venture* com 50% de participação de cada empresa sócia, especializada na originação e comercialização global de açúcar bruto e branco.

1.2 A evolução da Cargill

Em 2015, a W. W. Cargill completou 150 anos de atuação global e 50 anos de presença no Brasil, levando seu compromisso e sua marca para 70 países nos cinco continentes. Para se tornar a maior empresa de capital privado do mundo, a companhia da família Cargill-MacMillan precisou enfrentar – e vencer – algumas situações adversas em sua história. Mesmo em meio a crises internacionais, a empresa conseguiu manter-se firme em suas atividades.

Em poucos anos, a família expandiu seus negócios pelos EUA, aproveitando a extensão do transporte ferroviário. Assim, foi possível participar do crescimento do país, com a comercialização de commodities importantes para o desenvolvimento da economia mundial no período, como carvão, sementes e rações, além de investir em novas ferrovias, propriedades rurais, terras e tecnologias inovadoras.

Nem mesmo as crises econômicas ocorridas no início do século XX foram capazes de conter o progresso da Cargill: na década de 1930, são estabelecidos pequenos escritórios em Winnipeg (Canadá), Rotterdam (Holanda) e Buenos Aires (Argentina). A partir de 1950, a Cargill dá início ao projeto de ampliação mundial.

Durante a década de 1960, o Brasil passava por grandes transformações sociais, políticas e econômicas e a economia nacional estava em curso de ascensão, baseada na exportação de café e cana-de-açúcar. O potencial de crescimento agrícola do país era notável e, assim, a chegada da Cargill ao Brasil, em 1965, representou uma possibilidade de explorar de forma positiva esse potencial. Ao se instalar com um escritório no centro de São Paulo, a corporação deu um pequeno passo que representou um expressivo avanço para seu crescimento no país, a partir da criação do departamento de sementes.

O chamado milagre econômico, ocorrido na década de 1970, trouxe uma nova perspectiva para toda a cadeia produtiva, inclusive para o agronegócio. Naquele período, a soja já se consolidara como a principal cultura do setor. O processamento e a comercialização de óleo de soja foram vistos como uma grande oportunidade de negócios para o mercado e, assim, a Cargill fez desta atividade seu carro-chefe. O resultado disso foi a modernização de tecnologias agrícolas, aumento do cultivo e, conseqüentemente, crescimento econômico para o país.

Atualmente, o Brasil é um dos maiores exportadores de soja e a Cargill é uma das principais empresas do setor no país – o que abriu portas para a produção de itens destinados ao consumidor final, como o famoso Óleo Liza. Paralelamente a isso, com o crescimento da empresa impulsionado pela soja, outros investimentos passaram a fazer parte do escopo da Cargill no país: algodão, cacau, processamento de aves e carne bovina, café, entre outros.

1.3 O nascimento da Alvean

Criada em outubro de 2014, a Alvean especializa-se na originação, comercialização e negociação de açúcar bruto e branco globalmente. A *joint venture* 50/50 criada pela Cargill e Copersucar combina décadas de experiência, conhecimento de mercado global abrangente,

especialização de negócios, uma equipe talentosa e logística integrada para oferecer o melhor atendimento aos clientes e fornecedores de açúcar em todo o mundo.

A *joint venture* obteve todas as autorizações para sua constituição até agosto de 2014, e iniciou as operações em outubro do mesmo ano, com escritórios já estruturados em dez países. Além da identidade de propósitos e compromissos, a Alvean beneficia-se também da tradição e do conhecimento de mercado das duas sócias. A Copersucar passa a direcionar para a Alvean a produção destinada ao mercado externo de açúcar de suas Usinas Sócias, e também contribui com sua estrutura logística integrada. Com base nas sinergias das duas controladoras, a nova empresa torna o modelo de negócio mais eficiente e com benefícios para toda a cadeia de suprimentos, do produtor ao cliente. A criação da Alvean, portanto, fortalece o posicionamento estratégico e acelera a internacionalização da empresa.

Ao combinar os pontos fortes complementares das duas controladoras, a Alvean esforça-se para:

a) entregar o açúcar com a qualidade: Alvean está estruturada, tanto em logística quanto comercialmente, para fornecer uma ampla gama de qualidades de açúcar e de diferentes origens (por meio das usinas parceiras da Copersucar no Brasil, complementada pela originação na Tailândia, Índia, Austrália e países da América Central), do porto ao destino de maneira eficiente e no tempo certo, atendendo as necessidades específicas dos clientes;

b) oferecer soluções logísticas exclusivas: o histórico comprovado em gestão logística e o acesso aos terminais ferroviários e de elevação portuária no Brasil cria oportunidades únicas para os clientes da Alvean.

O nome da nova empresa tem como origens: “Alvi”, derivado da palavra latina *albus*, que significa branco/cristalino e simboliza o compromisso de ser ético e inclusivo perante os parceiros. O sufixo “an” traz a noção de movimento, expressando o dinamismo do mercado de açúcar e o compromisso em ser o elo exclusivo entre a oferta e a demanda em todo o mundo.

Os compromissos assumidos pela Alvean são: confiabilidade; eficiência e flexibilidade; consultoria; alta qualidade dos produtos; e acesso global.

1.4 Impacto da criação da Alvean no resultado da Copersucar

Em outubro de 2014, ocorreu a criação da *joint venture* com a Cargill para atuar na *trading* global de açúcar, reunindo as reconhecidas *expertises* das duas empresas para oferecer ainda melhores serviços aos clientes. Com ela, todo o *know-how* e a tradição em serviços da Copersucar passam a estar conectados a uma das maiores operações globais de *trading*, reforçando a posição no seleto grupo de companhias brasileiras que estão transformando o cenário de *commodities* mundial.

Até o ano safra 2013/2014, a Copersucar manteve a sua trajetória histórica de crescimento. A comercialização de açúcar atingiu 8,6 milhões de toneladas, com crescimento de 10,2% em relação à safra 2012/2013. Desse total, 6,9 milhões de toneladas foram destinadas às exportações (80,2% do volume), com crescimento de 13%. O mercado doméstico, por sua vez, absorveu 1,7 milhão de toneladas (19,8% do total), no mesmo patamar verificado na safra anterior. Antes da criação da *joint venture* a média de comercialização de açúcar ficou em 8,2 milhões de toneladas, incluindo o mercado externo e interno. Após a criação da *joint venture*, no ano safra 2013/2014, esse número reduziu para uma média de 6 milhões de toneladas, com destaque para as exportações que influenciaram neste número. Os dados são demonstrados na Tabela 1.

No ano safra 2014/2015, dentre as iniciativas do período, a constituição da Alvean Sugar SL, *joint venture* com a Cargill, é sem dúvida a de maior impacto, por representar uma expansão significativa da abrangência da Copersucar no mercado global de açúcar, com repercussão

também na configuração do modelo de negócio. De uma empresa com atuação direta na *trading* global de açúcar, desde a originação do produto à entrega ao destino final, a Copersucar passa a ser sócia de um negócio que combinou as melhores expertises dos dois maiores *players* mundiais no mercado de açúcar: a Cargill e a própria Copersucar, em uma nova empresa, com controle compartilhado e liderança global.

Como destaque no ano safra 2015/2016, o Terminal Açucareiro Copersucar, no Porto de Santos, passa a exportar com capacidade de 10 milhões de toneladas por ano e no ano safra 2016/2017 a Copersucar passa a controlar 100% da Eco-Energy.

A comercialização de açúcar pela Copersucar no ano safra 2014/2015 somou 7,2 milhões de toneladas, uma redução de 16,3% em relação à safra 2013/2014. Desse total, 4,4 milhões de toneladas foram exportadas, e 1,1 milhão de toneladas foram comercializadas e pré-pagas, também para exportação para a Alvean, mas com embarque posterior ao fechamento do ano safra. O mercado doméstico, por sua vez, absorveu 1,7 milhão de toneladas, mesmo volume comercializado na safra anterior, como mostra a Tabela 1.

A Copersucar encerrou o ano safra 2015/2016 com a convergência de sinais positivos nos principais mercados em que atua e no seu desempenho econômico-financeiro. Em seu primeiro exercício integral, a Alvean demonstrou sua força de atuação no mercado de açúcar e cumpriu sua vocação como referência na movimentação global da *commodity*. De um lado, na originação, conquistando crescente participação na compra do açúcar não só no Brasil, mas também nos demais mercados produtores. De outro frente, no destino, ampliando presença no suprimento do produto para as principais refinarias do mundo.

A comercialização total de açúcar pela Copersucar no ano safra 2015/2016 somou 5,5 milhões de toneladas, ante um volume de 7,2 milhões de toneladas na safra anterior (que incluía 1,6 milhão de toneladas de originação realizada pela Copersucar antes da constituição da Alvean). Desta forma, na mesma base de comparação (sem os volumes de originação no Brasil que agora são realizados pela Alvean), o total de açúcar comercializado pela Companhia se manteve estável nos dois períodos. Os dados estão demonstrados na Tabela 1. Do total de 5,5 milhões de toneladas de açúcar comercializadas na safra 2015/2016, 3,6 milhões de toneladas foram exportadas pela Alvean, e 1,9 milhão de toneladas tiveram como destino o mercado doméstico.

Na safra 2016/2017 a comercialização total de açúcar pela Copersucar somou 5,3 milhões de toneladas, ante um volume de 5,5 milhões de toneladas na safra anterior. Os dados estão demonstrados na Tabela 1. Do total de 5,3 milhões de toneladas de açúcar comercializadas na safra 2016/2017, 3,5 milhões de toneladas foram exportadas pela Alvean, e 1,76 milhão de toneladas tiveram como destino o mercado doméstico.

O desempenho da Copersucar no mercado de açúcar reflete o início das operações da Alvean, com a transferência das operações de originação para a nova empresa, a partir do ano safra 2013/2014.

Tabela 1 – Comercialização de Açúcar (Milhões de Toneladas)

Produto - Mercado	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	Média geral	Média até 2013/2014	Média após 2013/2014
Açúcar	7,8	8,6	7,2	5,5	5,3	6,88	8,2	6,0
- Mercado Interno (Brasil)	1,7	1,7	1,7	1,9	1,8	1,76	1,7	1,8

- Mercado Externo	6,1	6,9	5,5	3,6	3,5	5,12	6,5	4,2
-------------------	-----	-----	-----	-----	-----	------	-----	-----

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar

As receitas líquidas da Copersucar até o exercício 2013/2014, ano da *criação da joint venture*, eram em média R\$ 18,950 bilhões, nas duas últimas safras, com crescimento de 57,8% sobre o período anterior, já a média do lucro líquido para os controladores ficou em R\$ 73,3 milhões, conforme demonstrado na Tabela 2. Foi significativa a contribuição da Eco-Energy para esse crescimento. Em seu primeiro exercício integral sob o controle da Copersucar, a Eco-Energy participou com R\$ 9,5 bilhões do total do faturamento da controladora. Nessa composição de receitas, a comercialização de açúcar passou a corresponder a 35% do total, enquanto as vendas de etanol a partir do Brasil responderam por 26% e as de etanol pela Eco-Energy pelos 39% restantes.

Após a criação da *joint venture*, a média da receita líquida de vendas subiu para 25,200 bilhões, no que se refere ao lucro líquido para controladores acompanhou essa evolução, saindo de R\$ 73,3 milhões para uma média de R\$ 92,5 milhões, com destaque para o ano safra de 2014/2015, que apresentou prejuízo. Essa evolução é demonstrada na Tabela 2.

As receitas líquidas da Copersucar no exercício 2014/2015 atingiram R\$ 21,0 bilhões (Tabela 2) um recuo de 9,4% em relação ao ano anterior, decorrente da nova configuração de comercialização, em que a Alvean assumiu as operações de originação de açúcar a partir de outubro de 2014. A controlada Eco-Energy voltou a contribuir significativamente para o faturamento, com R\$ 9,8 bilhões. As vendas de etanol a partir do Brasil, diretamente pela Copersucar, mantiveram a sua participação em 26% na composição das receitas, enquanto as vendas de açúcar representaram 27%. Neste ano, o resultado líquido do exercício foi negativo de R\$ 8,4 milhões, ante um lucro líquido de R\$ 78,6 milhões no exercício anterior, e reflete as dificuldades enfrentadas em um cenário de comercialização que acentuou seu ciclo de baixa nos preços internacionais do açúcar, enquanto o mercado de etanol continuou a experimentar os reflexos negativos da falta de políticas públicas para a valorização de sua contribuição à matriz energética brasileira, o que só começou a se delinear no último trimestre do ano safra, de acordo com a Tabela 1.

As receitas líquidas da Copersucar no exercício 2015/2016 atingiram R\$ 26,3 bilhões (Tabela 2). A controlada Eco-Energy, mais uma vez, contribuiu de forma relevante para o faturamento, com uma participação de 47%. As vendas de etanol a partir do Brasil, diretamente pela Companhia, aumentaram a sua parcela na composição das receitas de 26% para 29%, enquanto as vendas de açúcar representaram 24%. O resultado do exercício atingiu um lucro líquido de R\$ 32 milhões, ante um prejuízo de R\$ 8,4 milhões no exercício anterior, conforme Tabela 2. Ainda que aquém do seu potencial, o resultado indica a retomada do ciclo de rentabilidade da Companhia.

No ano safra 2016/2017 as receitas líquidas da Copersucar no exercício atingiram R\$ 28,3 bilhões (Tabela 2). O resultado do exercício atingiu um lucro líquido de R\$ 254 milhões, ante um lucro de R\$ 32 milhões no exercício anterior, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Desempenho Financeiro (R\$ Milhões)

Descrição	2012 / 2013	2013 / 2014	2014 / 2015	2015 / 2016	2016 / 2017	Média geral	Média até 2013/2014	Média após 2013/2014
Receitas Líquidas	14.700	23.200	21.000	26.300	28.300	22.700	18.950	25.200

Lucro Líquido para Controladores	68	78,6	-8,4	32	254	84,84	73,3	92,5
----------------------------------	----	------	------	----	-----	-------	------	------

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar

Os principais resultados econômicos das duas empresas que fazem parte da *joint venture*, Alvean Sugar Intermediação e Agenciamento Ltda e Alvean Sugar, S.L., dos anos de 2015, 2016 e 2017, são apresentados nas Tabelas 3, 4 e 5, respectivamente. As informações econômicas e financeiras referentes ao ano de 2014, ano da criação da Alvean, não aparecem nas demonstrações financeiras da Copersucar, em função de, naquele ano, os valores investidos não serem relevantes para que configurassem nas demonstrações financeiras. A Alvean, vem a cada ano conquistando seu espaço no cenário mundial, utilizado das estruturas fornecidas tanto pela Cargill quanto pela Copersucar. As receitas desde a sua criação só sobem, chegando em 2017 a R\$ 15,89 bilhões.

Tabela 3 – Desempenho Financeiro Alvean no ano de 2015 (R\$ Milhões)

2015	Participação - %	Quantidade de ações	Ativos circulantes	Ativos não circulantes	Total de ativos	Passivos circulantes	Passivos não circulantes	Total de passivos	Patrimônio líquido	Receitas	Outros resultados	Lucro ou prejuízo	Equivalência patrimonial	
													Controladora	Consolidado
Alvean Sugar	50,00	100.000	1.297	500	1.797	1.345	0	1.345	452	5.775	-5.423	352	176	176
Alvean Sugar, S.L.	50,00	764.020	2.990.555	42.532	3.033.087	1.632.080	34.248	1.666.328	1.366.759	2.986.002	-2.896.124	89.878	44.936	44.936
													45.112	45.112

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar 31 de Março de 2015

Tabela 4 – Desempenho Financeiro Alvean no ano de 2016 (R\$ Milhões)

2016	Participação - %	Quantidade de ações	Ativos circulantes	Ativos não circulantes	Total de ativos	Passivos circulantes	Passivos não circulantes	Total de passivos	Patrimônio líquido	Receitas	Outros resultados	Lucro ou prejuízo	Equivalência patrimonial	
													Controladora	Consolidado
Alvean Sugar	50,00	100.000	3.502	707	4.209	2.171	6	2.177	2.032	16.089	-14.511	1.578	789	789
Alvean Sugar, S.L.	50,00	764.020	4.184.505	87.456	4.271.961	2.812.560	79.847	2.892.407	1.379.554	13.881.390	-13.927.304	-45.914	-22.957	-22.957
													-22.168	-22.168

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar 31 de Março de 2016

Tabela 5 – Desempenho Financeiro Alvean no ano de 2017 (R\$ Milhões)

2017	Participação - %	Quantidade de ações	Ativos circulantes	Ativos não circulantes	Total de ativos	Passivos circulantes	Passivos não circulantes	Total de passivos	Patrimônio líquido	Receitas	Outros resultados	Lucro ou prejuízo	Equivalência patrimonial	
													Controladora	Consolidado
Alvean Sugar	50,00	100.000	7.558	633	8.191	4.148	12	4.170	4.021	16.829	-14.841	1.988	994	994
Alvean Sugar, S.L.	50,00	764.020	4.171.905	37.479	4.209.384	2.735.186	59.240	2.794.426	1.414.958	16.060.298	-15.859.117	201.181	100.591	100.591
													101.585	101.585

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar 31 de Março de 2017

Na Tabela 6 é apresentado o demonstrativo dos resultados da Alvean no resultado da Copersucar. No ano de 2015, a Copersucar apresentou resultado negativo de R\$ 8,4 milhões; se não fosse pela contribuição positiva do resultado da Alvean, esse valor negativo poderia chegar a R\$ 53,512 milhões. Já no ano seguinte, 2016, aconteceu o inverso, o resultado da Copersucar foi de R\$ 32 milhões; e, se não fosse pelo resultado negativo da Alvean, esse valor positivo chegaria a R\$ 54,2 milhões. Já no ano de 2017, a Alvean alavancou o resultado da Copersucar, saindo de R\$ 32 milhões para R\$ 254 milhões.

Tabela 6 – Resultados Econômicos (R\$ Milhões)

2015	2016	2017
------	------	------

Lucro ou prejuízo Alvean	Lucro ou prejuízo Copersucar	Diferença Absoluta	Lucro ou prejuízo Alvean	Lucro ou prejuízo Copersucar	Diferença Absoluta	Lucro ou prejuízo Alvean	Lucro ou prejuízo Copersucar	Diferença Absoluta
45,1	-8,4	53,5	-22,2	32,0	-54,2	101,6	254,0	-152,4

Fonte: Demonstrações Financeiras Copersucar

Parte II – Notas de ensino

2.1. Objetivos de ensino

Este caso objetiva introduzir os alunos em uma situação de criação de uma *joint venture* entre duas grandes empresas; analisar os impactos dessa criação, em uma das empresas controladoras, tendo como base as demonstrações financeiras dos primeiros três anos após sua criação; e promover sua aprendizagem em relação ao tema abordado.

2.2. As fontes e os métodos de coleta

Os dados secundários foram obtidos através dos websites das empresas Copersucar, Cargill e Alvean. Utilizou-se de análise documental dos dados coletados, que incluíam as demonstrações financeiras da empresa controladora Copersucar, dos anos safras de 2012/2013 a 2016/2017, e demais dados operacionais, como produção e volume de vendas.

Este trabalho é descritivo e de natureza qualitativa. O método de procedimento é o estudo de caso que, de acordo com Yin (2005), é o método de pesquisa adequado ao estudo de eventos contemporâneos, em situações em que os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas em que é possível fazer observações diretas.

2.3. Relações com os objetivos de um curso ou disciplina

Neste caso, é possível identificar aspectos que remetem ao desenvolvimento de um processo de criação de uma *joint venture*, resultante de uma parceria de duas grandes empresas com atual global. O caso apresenta os impactos iniciais da criação de uma *joint venture* em uma das suas controladoras. Esses impactos são evidenciados nos resultados econômicos e financeiros da Copersucar, que foi objeto de análise documental.

O caso em questão é recomendável para cursos de administração e ciências contábeis, e disciplinas destes cursos que abordem aspectos ligados a mercado internacional, *joint venture*, estratégia internacional, relações internacionais, econômicas e finanças corporativas.

2.4. Disciplinas sugeridas para uso do caso

Sugere-se a utilização do caso em disciplinas como Estratégias de Operações, Operações e Marketing, Administração Estratégica, Finanças Corporativas, Comércio Exterior, Comércio Internacional e Análise das Demonstrações Financeiras.

2.5. Questões para discussão

Tendo como base o caso apresentado, responda às questões a seguir:

- 1) O histórico das duas empresas contribuiu para a criação da *joint venture*? Se sim, relate como. Se não, justifique.
- 2) Quais seriam os próximos passos a serem dados pela empresa Alvean para que desenvolva ainda mais suas atividades, aumentando seu nível de participação no mercado internacional?

- 3) Considerando os resultados apresentados no caso, quais foram os impactos nas demonstrações financeiras da Copersucar?
- 4) Como pode ser avaliado o impacto dos resultados da Alvean nos resultados financeiros da Copersucar nos anos safra 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017?
- 5) Quais aprendizados podem ser utilizados por outras empresas que desejam trilhar caminho semelhante ao de Copersucar e Cargill, no tocante à gestão compartilhada?

2.6. Sugestão para um plano de ensino

Em uma primeira etapa, sugere-se que, antes da aula, todos os alunos já tenham realizado a leitura aprofundada do caso e anotado os itens que mais se destacam. A leitura antecipada ajudará na gestão do tempo para aplicação da atividade. O professor pode solicitar que os alunos tragam anotações ou mesmo um fichamento sobre o caso de ensino.

Numa segunda etapa, formar grupos com 3 a 5 alunos, e promover, entre os integrantes do grupo, discussão aberta, a começar pelas respostas e anotações de cada um e estabelecer as respostas do grupo a partir das respostas individuais. Concluída esta etapa, cada grupo apresenta suas respostas aos demais grupos, promovendo a discussão sobre os diferentes pontos de vista de cada resposta. Em uma etapa alternativa é possível estimular os alunos através de formação de grupos para apresentar o caso em forma de seminário, podendo utilizar recursos como projetor e apresentação áudio visual.

Na última etapa, sugere-se espaço para perguntas ao professor, esclarecendo dúvidas e conectando os assuntos aos temas da disciplina. Como aprendizagem complementar, sugere-se a pesquisa e leitura sobre o tema, com indicações nas referências.

Como ação complementar, sugere-se a pesquisa e resposta das perguntas a seguir, de forma a buscar um aprofundamento no tema e melhor entendimento do assunto. As perguntas estão separadas nas fases de preparação para criação da *joint venture*, e de estratégia de operação da *joint venture*.

1. Preparação para a criação da *joint venture*: em uma etapa da aprendizagem sobre a criação da *joint venture* ou sobre os passos e dificuldades para se criar uma *joint venture*, pedir a leitura do caso aos alunos com a identificação dos desafios que as duas empresas, Cargill e Copersucar, tiveram que superar, assim como os tipos de aprendizagem e de preparativos para unir duas grandes empresas. Posteriormente responder as questões elencadas a seguir.
 - 1.1 A criação de uma *joint venture* é um caminho fácil de ser percorrido? Como realizá-lo?
 - 1.2 O que poderia ocorrer se as duas empresas, Cargill e Copersucar, tentassem criar a *joint venture* na crise que iniciou em 2008?
 - 1.3 Como as duas empresas se prepararam para essa parceria?
 - 1.4 Quais as vantagens de se firmar uma parceria com atuação em nível global?
 - 1.5 Como seria o desempenho da Copersucar se não houvesse a parceria com a Cargill?
 - 1.6 Quais são os fatores fundamentais para uma empresa sair da condição de concorrente à condição de parceira?
 - 1.7 As autorizações regulatórias foram um obstáculo para criação da *joint venture*?
2. Estratégia de operação da *joint venture*: o caso pode ser usado no ensino de estratégia de operações com atuação global, assim, em alguma das etapas do ensino sobre esse tema, o professor pode usar as seguintes questões. Para tanto, é importante considerar o tamanho das duas empresas e os interesses envolvidos de cada uma nesta parceria.

- 2.1. De que modo as duas empresas identificaram na criação de uma *joint venture* uma oportunidade de negócio?
- 2.2. Quais sinergias de operações a *joint venture* pode utilizar para cumprir seu objetivo?
- 2.3. Ao observar os primeiros resultados da Alvean, quais considerações e conclusões podem ser elencadas?
- 2.4. O que a Copersucar deixou de faturar, em função da criação da Alvean, refletiu nos seus resultados? Se sim como? Se não, justifique.
- 2.5. A preparação para criar uma *joint venture* é um processo de aprendizagem? Justifique.
- 2.6. É possível identificar processos de aprendizagem no caso? Se sim, quais?
3. Outras questões sugeridas.
 - 3.1. A estratégia de criação da *joint venture* foi acertada?
 - 3.2. O que você faria diferente se estivesse no lugar de quem tomou as decisões?
 - 3.3. Levante os pontos fortes e fracos da empresa Copersucar após a criação da Alvean.

2.7. Discussão

As questões propostas anteriormente devem ser utilizadas para promover e orientar a discussão do caso.

1. O histórico das duas empresas contribuiu para a criação da *joint venture*? Se sim, relate como. Se não, justifique.

Esta pergunta deve estimular o aluno a refletir sobre o histórico de cada empresa, Copersucar e Cargill, no seu mercado de atuação, fazendo com que o mesmo faça sua exposição, fundamentando sua resposta.

2. Quais seriam os próximos passos a serem dados pela empresa Alvean para que desenvolva ainda mais suas atividades, aumentando seu nível de participação no mercado internacional?

O objetivo desta questão é o entendimento de quais caminhos e estratégias a empresa Alvean pode percorrer para se solidificar no mercado internacional, resultando em maior participação neste mercado.

3. Considerando os resultados apresentados no caso, quais foram os impactos nas demonstrações financeiras da Copersucar?

Esta questão deve estimular o aluno a ver os impactos financeiros gerados nessa parceria, em especial nas demonstrações financeiras da Copersucar.

4. Como pode ser avaliado o impacto dos resultados da Alvean nos resultados financeiros da Copersucar nos anos safra 2014/2015, 2015/2016 e 2016/2017?

O objetivo é buscar reflexão sobre os resultados econômicos e financeiros obtidos nos dois primeiros anos de operação da Alvean, e se estes são satisfatórios para as duas empresas controladoras, buscando a fundamentação da resposta por parte do aluno.

5. Quais aprendizados podem ser utilizados por outras empresas que desejam trilhar caminho semelhante ao de Copersucar e Cargill, no tocante à gestão compartilhada?

O foco é extrair os pontos positivos e negativos da criação da *joint venture* observados pelo aluno. Aprofundar o entendimento sobre o que deixou de ser explorado pelas empresas, o que pode ser melhorado e o que deve ser mantido.

3. Arcabouço teórico

O caso de ensino tem como objetivo educacional abordar e discutir a criação de uma *joint venture* através de uma parceria entre duas empresas de atuação global. Assim, a discussão deste caso de ensino abrange dois temas centrais: a preparação para criação de uma *joint venture* e as estratégias de operações envolvidas neste processo. Para embasar a análise, sugere-se que esses dois temas sejam discutidos amplamente nas diferentes visões em que são abordados na teoria.

Williamson (1975) diz que *joint ventures* são constituídas quando as empresas, por se associarem neste tipo de modalidade contratual, minimizam os custos de transação – a soma dos custos relacionados as atividades de especificação, regulamentação e monitoramento dos recursos envolvidos na cooperação. Na sua essência, as *joint ventures* são alianças estratégicas de domínio financeiro, uma vez que envolvem a aceitação de capital para a sua estrutura acionária, além de outros recursos, de acordo com Eiriz (2001).

A *joint venture* pode ser compreendida como um contrato estabelecido entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com um objetivo comum, visando benefícios recíprocos, mútuos, a fim de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido, segundo Minervini (2008). Hill et al. (1990) consideram que existem três alternativas para instalar empresas em outros países: o licenciamento, a associação sob forma de *joint venture* e unidades de negócios totalmente controladas pelo investidor.

Em complemento a Hill et al. (1990), Paiva e Hexsel (2005, p. 76) dizem que:

O processo de escolha entre as três opções deveria ocorrer com base no controle desejado, nos recursos a serem comprometidos e na avaliação do risco de o conhecimento tecnológico da empresa ser disseminado. Se uma empresa entrar com base em licenciamento, o controle e o comprometimento serão menores; porém o risco de se difundir o conhecimento da empresa será maior. A entrada, com base em unidade totalmente controlada pela empresa, resulta em maior controle e menor risco de difusão das habilidades da empresa; entretanto mais recursos terão que ser comprometidos. A posição representada por associação sob forma de *joint venture* implica uma posição intermediária entre os dois extremos citados.

Segundo Garai (1999), 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. Por sua vez, Kogut (1988) entende que o tipo de aliança estratégica a ser escolhido pelos parceiros é também influenciado pelas características dos recursos possuídos pelas diferentes empresas *joint ventures*, por exemplo, são o melhor instrumento para a transferência de recursos imperfeitamente imitáveis e substituíveis, principalmente devido ao alto grau de exposição entre os parceiros. Segundo Fulton et al. (1996, p. 3):

Embora muitas cooperativas tenham aumentado com sucesso sua eficiência através de fusões e consolidações, recentemente cooperativas têm explorado o uso de *joint venture* e acordos de aliança estratégica em vez disso. Como estratégia alternativa, esses novos arranjos empresariais permitem que cada uma das cooperativas envolvidas obtenha eficiências através de economias de tamanho, mantendo suas respectivas identidades.

Ainda segundo Fulton et al. (1996, p. 4):

Os acordos de *joint venture* e de aliança estratégica diferem de fusões, consolidações e aquisições, uma vez que os primeiros envolvem unidades de negócios separadas que têm decisores que podem agir de forma mutuamente benéfica para todas as empresas ou tomar decisões individualistas. Após uma fusão, consolidação ou aquisição, no entanto, uma empresa de resultados da empresa, e os decisores agem no melhor interesse do novo negócio singular.

De acordo com Vonortas e Safioleas (1997), a formação de alianças estratégicas internacionais não se estende somente aos países industrializados. Diversas parcerias internacionais vêm sendo feitas entre empresas multinacionais e empresas de países emergentes, ou mesmo entre firmas oriundas de países em desenvolvimento. Em outro artigo sobre internacionalização de empresas, Furlan et al. (2016, p. 19) afirmam que:

As estratégias de internacionalização de empresas podem proporcionar vantagens que só um mercado cada vez mais globalizado pode oferecer. Por meio da internacionalização é possível incrementar a produtividade, obter economias de escala e escopo, incentivos governamentais, redução de custos com matérias primas e, como consequência, contribuir significativamente para a redução de gastos das organizações.

O desenvolvimento de uma aliança estratégica através da criação de *joint venture*, em que as decisões passam a ser feitas a partir de uma nova empresa e os interesses de cada empresa também passam a ser o de uma nova empresa, gera um diferencial competitivo para ambas as empresas. A empresa resultante desse processo pode trazer sinergias, otimizações dos ativos operacionais destas empresas, além de gerar maior rentabilidade e participação no mercado de atuação.

4. Referências

ALVEAN. **Nossa Empresa**. Disponível em: <<http://www.alvean.com.br/empresa/>>. Acesso em: 31 de jul. 2018.

CARGILL. **Demonstrações**. Disponível em: <<http://www.cargill.com/brazil-annual-report/2014/pt/index.htm>>. Acesso em: 31 de jul. 2018.

COPERSUCAR. **Histórico**. Disponível em: <<http://www.copersucar.com.br/>>. Acesso em: 30 de jul. 2018.

EIRIZ, Vasco. Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, n. 2, p. 65-90, 2001.

FULTON, Joan R. et al. Strategic alliance and *joint venture* agreements in grain marketing cooperatives. **Journal of Cooperatives**, v. 11, n. 1, p. 1-14, 1996.

FURLAN, Juliana et al. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA. **Revista de Administração do Unisal**, v. 6, n. 9, 2016.

GARAI, Gabor. Leveraging the rewards of strategic alliances. **Journal of Business Strategy**, v. 20, n. 2, p. 40-41, 1999.

HILL, Charles WL; HWANG, Peter; KIM, W. Chan. An eclectic theory of the choice of international entry mode. **Strategic management journal**, v. 11, n. 2, p. 117-128, 1990.

KOGUT, Bruce. Joint ventures: Theoretical and empirical perspectives. **Strategic management journal**, v. 9, n. 4, p. 319-332, 1988.

MINERVINI, N.O **exportador**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eugênio. Contribuição da gestão de operações para a internacionalização de empresas. **Revista de administração contemporânea**, v. 9, n. 4, p. 73-95, 2005.

VONORTAS, Nicholas S.; SAFIOLEAS, Stratos P. Strategic alliances in information technology and developing country firms: recent evidence. **World Development**, v. 25, n. 5, p. 657-680, 1997.

WILLIAMSON, Oliver E. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications: a study in the economics of internal organization. **New York**, 1975.

YIN, Robert K. Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos. Bookman editora, 2005.