

FACER FACULDADE DE CERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO GUILHERME VIEIRA CUNHA

**BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO AOS PRODUTORES
DE LEITE: VISÃO GERAL**

**CERES - GO
2015**

FACER FACULDADE DE CERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO GUILHERME VIEIRA CUNHA

**BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO AOS PRODUTORES
DE LEITE: VISÃO GERAL**

Monografia apresentada a FACER Faculdade de Ceres como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração sob a orientação do professor Leonardo Paulo Arantes.

CERES - GO
2015

PEDRO GUILHERME VIEIRA CUNHA

**BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO AOS PRODUTORES
DE LEITE: VISÃO GERAL**

COMISSÃO JULGADORA
MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACER FACULDADE DE CERES
RESULTADO:_____

ORIENTADOR:_____

Prof. Esp

2º Examinador:_____

3º Examinador:_____

RESUMO

A atividade leiteira vem se constituindo como uma importante estratégia de produção para os agricultores brasileiros, e o chamado cooperativismo vem desempenhando um papel fundamental na sua organização social e econômica, onde o pequeno produtor de leite cada vez mais perde seu espaço no mercado para os grandes produtores. A pesquisa limita-se a ter uma visão geral a cerca dos benefícios do cooperativismo aos produtores de leite. A pesquisa contribui para conscientizar o produtor de que o cooperativismo pode proporcionar de uma maneira geral muitos benefícios, como saída para superar essas dificuldades. O trabalho tem por objetivo mostrar quais os principais benefícios proporcionados através do cooperativismo aos produtores de leite do Brasil. A metodologia utilizada classifica-se como uma pesquisa descritiva qualitativa, e quanto aos métodos é uma pesquisa bibliográfica e documental exploratória, ou seja, uma revisão de literatura. Nos últimos anos o setor leiteiro passou por profundas transformações modificando assim o papel exercido pelas cooperativas de produtores de leite. Destacando a importância do papel que o cooperativismo de leite tem no desenvolvimento dos municípios e na vida dos produtores, salientando que a competitividade das cooperativas deverá ser alcançada a partir de uma visão global das fases que compõem a cadeia produtiva. É pela cooperação, pela ajuda mútua e solidária que os produtores de leite, superarão seus desafios. As cooperativas possivelmente continuarão a desempenhar importante papel no futuro, se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

Palavras-Chave: Cooperativismo. Bovinocultura de Leite. Benefícios. Revisão de Literatura.

ABSTRACT

Milk production is becoming an important production strategy for the Brazilian farmers, and the so-called cooperative has played a key role in social and economic organization, where the small milk producers increasingly lose their space in the market for large producers. The survey is limited to an overview about the benefits of the cooperative of milk producers. The research contributes to educate the producer can provide the cooperative generally many benefits, as output to overcome these difficulties. The work aims to show what are the main benefits provided through the cooperative of milk producers in Brazil. The methodology used is classified as a qualitative descriptive study, and the methods is a bibliographical and documentary research exploratory, is a literature review. In recent years the dairy industry has undergone profound changes thus changing the role played by milk producers cooperatives. Highlighting the important role that milk cooperatives on the development of the cities and the lives of producers, pointing out that the competitiveness of cooperatives should be achieved from an overview of the stages that make up the supply chain. It is through cooperation, the mutual solidarity and help dairy farmers, overcome their challenges. Cooperatives possibly continue to play an important role in the future if solve their organizational problems and adopt competitive strategies in line with the new reality of the global economy.

Keywords: Cooperative. Cattle milk. Benefits. Literature review.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa das principais bacias leiteiras no Brasil.....	32
FIGURA 2 – Participação das regiões, na porcentagem de cooperativas de leite existente no Brasil.....	38

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional.....	14
QUADRO 2 – As maiores empresas/cooperativas de laticínios do Brasil, 2014.	48

LISTA DE TABELA

TABELA 1 – Municípios brasileiros com maior produção e produtividade por animais, em 2013.....	22
TABELA 2 – Produção de leite na região Centro-Oeste em 2012, milhões de litros.....	33

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	07
CAPÍTULO 1 – COOPERATIVISMO.....	09
1.1 Histórico do Cooperativismo.....	10
1.2 Princípios Cooperativos.....	13
1.3 Características e Objetivos das Cooperativas.....	15
1.4 Legislação Cooperativista no Brasil.....	16
1.5 Impactos dos Tributos sobre uma Cooperativa.....	18
1.6 Ramos do Cooperativismo no Brasil.....	19
CAPÍTULO 2 – A PRODUÇÃO DA BOVINOCULTURA LEITEIRA NO BRASIL.	22
2.1 A Importância da Pecuária Bovina Leiteira	24
2.2 Qualidade na Produção do Leite no Brasil.....	25
2.3 A Modernização da Pecuária Leiteira no Brasil.....	28
2.4 Principais Problemas da Bovinocultura Leiteira.....	29
2.5 As Maiores Bacias Leiteiras do Brasil.....	31
2.6 A Bovinocultura Leiteira na Região Centro-Oeste.....	33
CAPÍTULO 3 – COOPERATIVISMO LEITEIRO NO BRASIL.....	36
3.1 Principais Benefícios das Cooperativas Agropecuárias.....	39
3.2 Tipos de Cooperativas Agropecuárias e seus Principais Problemas.....	40
3.3 Ambientes Competitivos e Principais Concorrentes das Cooperativas Leiteiras.....	44
3.4 As Maiores Cooperativas Leiteiras do Brasil.....	47
3.5 O Futuro do Cooperativismo Leiteiro no Brasil	49
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS	53

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios da civilização o ser humano encontra-se extremamente dependente de ajuda mútua. A união de indivíduos ou grupo de pessoas através de sentimentos de empatia e solidariedade emerge quando seus semelhantes se deparam com problemas em comum e se unem para tentar superá-los. A cooperação entre grupos sociais tem como consequência o desenvolvimento e crescimento dos envolvidos. Esse sentimento quase instintivo que as pessoas desenvolvem ao longo de suas vidas traduz a essência do cooperativismo, a reciprocidade mútua para superar adversidades.

O cooperativismo é uma das formas de cooperação mais usadas e é responsável por muitos casos de sucesso. A Organização das Nações Unidas (ONU) destaca a importância das cooperativas que colaboram para melhorar a qualidade de vida de cerca de um bilhão de pessoas no mundo, deste modo, o ano de 2012, foi escolhido pela ONU como o ano internacional do cooperativismo, com o slogan – *Cooperativas constroem um mundo melhor* (OCB, 2015).

O propósito desta monografia é mostrar “Benefícios do cooperativismo para os produtores de leite no Brasil: visão geral” nos dias atuais, onde se encontram um cenário cada vez mais competitivo que faz com que os produtores percam seu espaço no mercado, seu poder de negociação e sua capacidade de desenvolvimento tecnológico e econômico. O cooperativismo surge como uma possibilidade de superar as dificuldades encontradas e fortalecer a produção leiteira no Brasil.

Em um mercado altamente competitivo, uma das tarefas complicadas é manter-se estável, os produtores de leite encontram estas dificuldades, deste modo, o cooperativismo é então usado para suprir essas necessidades e trazer vários benefícios a esses produtores de leite. Diante desta discussão, surgiu o problema da pesquisa: Quais são os benefícios do cooperativismo aos produtores de leite no Brasil?

O objetivo fundamental deste estudo é mostrar quais os principais benefícios proporcionados através do cooperativismo aos produtores de leite do Brasil. Para dar embasamento ao objetivo geral, foram destacados os seguintes objetivos

específicos: Descrever o histórico do cooperativismo, caracterização, tipos e legislação do cooperativismo; Conhecer e descrever sobre a produção leiteira no Brasil, sua importância e qualidade; Descrever a importância do cooperativismo leiteiro aos produtores de leite; e Citar quais os benefícios de uma cooperativa aos produtores de leite.

Para o alcance do objetivo geral proposto o trabalho foi estruturado da seguinte forma: a) inicialmente é feita uma breve sobre o histórico do cooperativismo, seus princípios, características e objetivos, a legislação, o impacto de seus tributos e quais os ramos do cooperativismo no Brasil; b) em segundo, falaremos sobre a produção da bovinocultura leiteira no Brasil, sua importância, qualidade da produção, a modernização, seus principais problemas, as maiores bacias leiteiras e como é a bovinocultura leiteira na região Centro-Oeste; c) e em terceiro, falaremos sobre o cooperativismo leiteiro no Brasil, principais benefícios, tipos de cooperativas agropecuárias, ambientes competitivos e principais concorrentes, as maiores cooperativas leiteiras do Brasil e o futuro do cooperativismo leiteiro.

As cooperativas devido a sua função econômica devem integrar seus associados na cadeia de comercialização, por ser uma organização sem fins lucrativos, que não visam lucros, sua estratégia consiste em elevar o bem estar ao associado, auxiliando-o na venda de seu produto pelo maior valor. Estes fatos justificam o aprofundamento de estudos que cercam esse tema, tanto para melhor compreender as suas peculiaridades bem como para colaborar para a sua evolução.

A atividade cooperativa preconiza que o objetivo da entidade precisa ser o bem estar de seus cooperados, ficando norteado pelos sete princípios gerais do cooperativismo. Estes princípios aceitam assinalar as cooperativas legítimas das ocasionais más administrações, as quais excepcionalmente acontecem no campo do cooperativismo assim como nas demais partes da atividade humana (FUJIMOTO, 2014).

Segundo Yin (2010), esta monografia quanto às finalidades, classifica-se como uma pesquisa descritiva qualitativa, e quanto aos métodos é uma pesquisa bibliográfica e documental exploratória, ou seja, uma revisão de literatura, uma estratégia escolhida para se examinar acontecimentos contemporâneos. É usada em todos os capítulos a revisão de literatura com o intuito de explicar, através dos

diferentes autores os principais acontecimentos que marcaram o desenvolvimento do cooperativismo aos produtores de leite no país.

CAPÍTULO 1 – COOPERATIVISMO

O cooperativismo é a doutrina que visa à renovação social pela cooperação, etimologicamente, vem do verbo latino *cooperari*, com + trabalhar, ou seja, operar ou trabalhar juntamente a alguém (GIMENES; GIMENES, 2007; PEREIRA; SANTOS, 2013). Seu significado é trabalhar junto ao objetivo de corrigir o social pelo econômico, usando-se de sociedades cooperativas. O cooperativismo deve praticar, de maneira autêntica, os princípios cooperativos, principalmente abrangendo as qualidades materiais de vida pelo melhoramento da renda dos seus associados.

O cooperativismo presente na sociedade atual desde as épocas mais remotas pela necessidade de se encontrar soluções para ameaças e problemas corriqueiros a definidos grupos de indivíduos, pode ser localizado em sociedades bastante remotas, como na sociedade feudal ou ainda nas sociedades grega e romana, querendo com isso dizer que o cooperativismo é algo tão antigo como natural, que até os animais partilham de anseios de ajuda mútua, de solidariedade e de cooperação (KLAES, 2005).

Trata-se de um movimento de cidadãos na procura por um exemplo mais equitativo, que aceite a coexistência tranquila entre o econômico e o social. Contribuindo de forma decisiva para que o país consiga ser mais justo do ponto de vista social e econômico. O Cooperativismo é a doutrina que eleva a cooperação e a agregação de um grupo de pessoas com os mesmos interesses, alcançando benefícios comuns em suas atividades econômicas, com embasamento nos princípios da dependência recíproca e mútua colaboração, apresentando como opinião da solidariedade e da ajuda mutua.

Segundo Namorado (2005) o sistema cooperativista é analisado como um extraordinário utensílio para a dinâmica da economia de um país, estado ou município, seja pela forma de interação contígua a outros administradores de mercado ou pela política de repartição de resultado que permite uma melhor classificação equitativa de renda onde quem produz mais recebe mais.

No Brasil, a técnica do cooperativismo é de certa forma regulada e as ideias Rochdalianas encontram-se atualizada em fragmentos da legislação. O modelo

cooperativista prima pelo desenvolvimento do capital humano, base da constituição de eficácia do trabalho indispensável para o total incremento das

atividades econômicas. Ultimamente, o movimento cooperativista está organizado da seguinte configuração:

1. Em sua organização internacional por meio da Aliança Cooperativista Internacional (ACI), fundada em 1895, em Londres, tinha como pauta a definição dos princípios cooperativistas detém a autenticidade de uma cooperativa, com sede em Genebra, na Suíça;
2. No âmbito nacional temos as seguintes organizações:
 - a) OCB – Organização das Cooperativas do Brasil, sede em Brasília, constituída em 1969;
 - b) UNISOL – União e Solidariedade dos Empreendimentos de Economia Solidária do Brasil, constituída em 30 de julho de 2004, sede em São Paulo;
 - c) UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária, constituída em junho de 2005, com representantes de 648 cooperativas de todo o país, sede em Brasília;
 - d) ANTEAG – Associação Nacional dos Trabalhadores e Empresas de Autogestão nasceu a partir de experiências que apareceram no conjunto da crise do desemprego e de colapso das empresas como resultado das políticas federais, dos anos 90, de abertura internacional dos mercados às importações;
 - e) SESCOOP – Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo, com unidades federais e estaduais.
3. Nos Estados as Organizações das Cooperativas, Associações e Grupos Informais de Empreendimento Solidários, participa de articulações como os Fóruns Estaduais de Economia Solidária e articulações da UNISOL BRASIL e UNICAFES;
4. Na Região do semiárido baiano, o cooperativismo vem contribuindo para as formas exemplares de economia solidária. (ARAÚJO, 2007, p. 4-5).

É notória a seriedade das tarefas dos Estabelecimentos e Organizações Cooperativistas que se pronunciam nos conhecimentos dos empreendimentos de economia solidária com destaque na consolidação do incremento sustentável nos territórios. É possível definir que uma cooperativa é uma agregação independente de indivíduos que se vinculam, para atender anseios e obrigações econômicas, sociais e culturais ordinárias, por meio de um empreendimento de característica grupal e democraticamente administrada.

1.1 Histórico do Cooperativismo

Sempre esteve presente na história do homem, a cooperação, desde os tempos primitivos, usavam-se da colaboração para conseguir seus fins. Pode-se analisar que o embrião do princípio cooperativo já fosse ocorrendo antes da

colonização do Brasil. No início do século XIX o padre jesuíta Theodor Amstad foi determinante no aparecimento e na solidificação do cooperativismo.

Na forma como hoje são distinguidas às associações cooperativas, nasceu em 28 de outubro de 1844, na cidade inglesa de Rochdale, inicialmente chamada de Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale e que somente em 1852 passou a ser chamado de Cooperativa de Rochdale, nesta época o Estado sobrevinha de uma séria anormalidade social, acentuada pelas influências da Revolução Industrial. Movidos pelo espírito de apoio recíproco, compuseram uma cooperativa, constituindo a primeira cooperativa organizada convencionalmente, de consumo para proporcionar a compra ao mínimo custo, de utilidades e suplementos diretamente dos fabricantes, de maneira a extinguir o intermediário da relação comercial (FRANZ, 2006).

O cooperativismo constituiu a porta do meio, originou uma sociedade mais equitativa, mais humana e mais empenhada consigo mesma, significando que, por meio da ação dos tecelões de Rochdale, designado marco do cooperativismo, distintas cooperativas foram aparecendo, na França, onde começou o movimento com a fundação de uma cooperativa de produção e na Alemanha as cooperativas de crédito iniciais. Enquanto princípio, hipótese, norma ou movimento associativista de operários é um acontecimento atualizado originário da obstinação operária às decorrências do liberalismo econômico exercitado na Inglaterra e na França nos séculos XVIII e XIX (NAMORADO, 2005).

Como decorrência da obrigação de assistência mútua para derrotar as barreiras impostas pelo regime capitalista, na teoria cooperativista prospera um regime em que a atuação unida dos cooperados providencia elementos grupais de atividade econômica. O cooperativismo nasce do movimento operário do século XIX, constituindo organizações movimentadas pela disposição da colaboração, confirmam-se por meio dele no que há de mais eficaz nas associações humanas. Por isso, as cooperativas são um acontecimento referente à história.

[...] as cooperativas eram algo mais do que um dos pilares do movimento operário, que sempre foram também uma expressão da cooperação entre os homens. Uma expressão organizada da cooperação que a tem como eixo. Como sabemos, a cooperação é o verdadeiro tecido conjuntivo das sociedades humanas. (NAMORADO, 2005, p. 3-4).

No Brasil o cooperativismo nasceu imediatamente no princípio do período da colonização portuguesa, ocorrendo por um tempo de quase esquecimento durante o tempo da escravidão e sendo reavivado durante o aparecimento do Movimento Cooperativista Brasileiro no fim do século XIX, onde diversas classes entre funcionários públicos, profissionais liberais e trabalhadores passaram a adotar o exemplo cooperativista como opção para inserção e conservação dos seus interesses junto ao mercado.

Em 1902 apareceram às primeiras cooperativas de crédito no Rio Grande do Sul e em 1906, nasceram às primeiras cooperativas agropecuárias idealizadas por produtores rurais, as quais mais tarde propagaram-se por diferentes estados do Brasil. Minas Gerais tornou-se o lugar de origem das primeiras cooperativas do ramo agropecuário desde 1907, quando o governador João Pinheiro, arquitetou um plano cooperativista que apresentava como finalidade acabar com os intermediários da produção agrícola do café mineiro, que ganhou dispensas fiscais e outros incentivos do Estado (NAMORADO, 2005).

O cooperativismo precisará ter por apoio a exploração particular dos meios de produção, um plano descentralizado e diferenciado, situado na cooperativa e no cooperado. O abarcamento do associado precisa ir mais a frente do uso dos serviços apresentados e de sua assiduidade em reuniões e assembleias. Precisa procurar a sucessiva habilitação para o trabalho, quanto ainda para adquirir, em períodos definidos, o estilo de administrador ou componente das comissões.

Muitas destas cooperativas surgiram através de processos migratórios internos, como os fluxos de migração gaúcha para distintos estados brasileiros e de processos migratórios externos, originados em diversos países como a Alemanha, Holanda e Itália. O cooperativismo formal principiou no Brasil a partir de 1891, após a aprovação da Constituição Republicana, pois antes o regime imperial escravocrata não permitia a associação das pessoas (WOLLEMBORG, 2005).

A cooperativa é o instrumento de cumprimento dos desígnios de ajuda recíproca e desenvolvimento grupal essenciais do cooperativismo, são associações de pessoas agrupadas por um fim comum e servem de sustentáculo para aprovar a realização desse fim, sem lucro em proveito da coletividade. Os círculos característicos do ato cooperativo consistem na cooperativa e seu sócio, como sujeitos; o objeto social, como objeto; o serviço ao sócio, como finalidade.

1.2 Princípios Cooperativos

É possível compreender que a essência do princípio cooperativista é o incremento igualitário dos componentes da cooperativa de maneira que cada um ganhe de forma proporcional ao seu trabalho. Princípios estes, que guiam os teóricos da economia solidária, variedade que protege o cooperativismo como formato rotativo para a diversidade motivada pelo capitalismo. Em razão da dispersão do cooperativismo e do aumento do número de cooperativas, apareceu a obrigação de publicação de descrições características.

Do mesmo modo, apresentou lugar a definição dos princípios cooperativos. Talvez a ideia dos princípios esteja para alguns longe da realidade, mas para outros consistiria no desafio de procurar, mesmo com dificuldades, a sua incorporação na sociedade brasileira, agregando a eles a evolução do pensamento social para aperfeiçoar a organização da sociedade.

O principal Congresso da Aliança Cooperativa Internacional – ACI aconteceu em Londres no ano de 1895 e serviu de pedra-fundamental para produzir entrada ao esboço dos princípios cooperativistas dos Pioneiros de Rochdale. Posteriormente, em 1937, foram definidos os sete princípios cooperativos. Nos anos de 1937 (Paris), 1966 (Viena) e 1995 (Manchester), ocorreram reuniões da ACI que atingiram as mais importantes mudanças nos princípios cooperativistas. No quadro 1, podemos observar as principais modificações ocorridas nos princípios desde Rochdale (CANÇADO, GONTIJO, 2013).

Quadro 1 - Evolução dos Princípios Cooperativistas segundo a Aliança Cooperativa Internacional

PRINCÍPIOS COOPERATIVISTAS			
Estatuto de 1844 (Rochdale)	Congressos da Aliança Cooperativa Internacional		
	1937 (Paris)	1966 (Viena)	1995 (Manchester)
1. Adesão Livre; 2. Gestão Democrática; 3. Retorno Pro Rata das Operações; 4. Juro Limitado ao Capital investido; 5. Vendas a Dinheiro; 6. Educação dos Membros 7. Cooperativização Global	a) Princípios Essenciais de Fidelidade aos Pioneiros 1. Adesão aberta 2. Controle ou Gestão Democrática 3. Retorno Pro-rata das Operações 4. Juros Limitados ao Capital b) Métodos Essenciais de Ação e Organização	1. Adesão Livre (inclusive neutralidade política, religiosa, racial e social) 2. Gestão Democrática 3. Distribuição das Sobras: a) ao incremento da cooperativa; b) aos serviços comuns; c) aos associados pro-rata das operações 4. Taxa Limitada de Juros ao Capital Social 5. Constituição de um fundo para a educação dos	1. Adesão Voluntária e Livre 2. Gestão Democrática 3. Participação Econômica dos Sócios 4. Autonomia e Independência 5. Educação, Formação e Informação 6. Intercooperação 7. Preocupação

	5. Compras e Vendas à Vista 6. Promoção da Educação 7. Neutralidade Política e Religiosa.	associados e do público em geral 6. Ativa cooperação entre as cooperativas em âmbito local, nacional e internacional.	com a Comunidade
--	---	--	------------------

Fonte: Cançado e Gontijo (2013, p. 5-6).

Ora, na versão inicial dos princípios cooperativos está bem atualizada a implantação da cooperatividade no movimento operário, o qual continua a ser uma linhagem viva da contemporaneidade cooperativa. Por isso, menosprezar essa marca genética pode constituir a coerência mais intensa da cooperatividade. Abrangia-se nesse arrolamento de princípios a perspectiva de se transformar a ordem econômica, conduzida por ambições socialistas de distribuição da propriedade particular como uma maneira de eliminar o patente comércio e acertar para os cidadãos as ferramentas de cultura, dissolvendo assim, a hierarquia provocada entre empregador e operário.

Dessa maneira, o espírito de concorrência ficaria suprido pela cooperação entre os trabalhadores através de associações constituídas pelo Estado. A atividade cooperativa preconiza que o objetivo da entidade precisa ser o bem estar de seus cooperados, ficando norteado pelos sete princípios gerais do cooperativismo. Estes princípios aceitam assinalar as cooperativas legítimas das ocasionais más administrações, as quais excepcionalmente acontecem no campo do cooperativismo assim como nas demais partes da atividade humana (FUJIMOTO, 2014).

Entretanto todos esses princípios tendem para três princípios eficazes, e que constituíram determinados pela técnica dos interesses sociais, um deles é o princípio da dupla qualidade, ou seja, o princípio que fala que o coligado é, ao próprio momento, dono e usufrutuário da cooperativa. Outro princípio principal é o da equidade, que é o alicerce do cooperativismo, no alcance em que todos os seus princípios são de caráter ético e moral. E o terceiro princípio é o da identidade, a concepção deste princípio é essencial para colocar fim ao excesso de classificar as cooperativas como empreendimentos econômicos, separado de uma composição maior que é a estrutura de mercado, revelando com limpidez que a cooperativa se confunde com o associado, que o associado não permanece de um lado e a cooperativa de outro, pois a cooperativa é uma ampliação do associado (KLEIN, 2011).

1.3 Características e Objetivos das Cooperativas

As sociedades cooperativas são o elemento empregado para consolidar os princípios do cooperativismo. A cooperativa é o instrumento usado para alcançar, em significado real, os fins grupais conduzidos pelo cooperativismo. A propriedade das cooperativas oferecem como informações características das cooperativas os aspectos social e econômico, enfatizando a probabilidade de atender as necessidades particulares por meio da união grupal.

A cooperativa é uma agregação independente de pessoas que se juntam, espontaneamente, para atender aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, por meio de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida. Os objetivos da cooperativa é dar melhores qualidades de vida a seus membros e dependentes, obtendo também vantagem econômica para todos os componentes do grupo que se uniu. Por isso surge a obrigação do homem se juntar para resolver algumas das suas dificuldades corriqueiras (KLEIN, 2011).

As cooperativas fundam-se em valores de auxílio mútuo, dependência recíproca, democracia e conhecimento. De acordo com a tradição, os cooperados acreditam nos valores éticos de integridade, encargo social e apreensão pelo seu semelhante, têm dupla característica, são ao mesmo tempo sociais e econômicas, e é isso que as diferenciam das demais sociedades comerciais, pois são ao mesmo tempo uma associação de pessoas e também um negócio.

Importantes conceitos sobre as associações cooperativas foram especificando as particularidades do formato jurídico das cooperativas da seguinte maneira: poder ou não ter capital social; seu capital ser sempre variável; poder seguir qualquer tipo de encargo para os seus associados; ser conduzida, pela legislação das sociedades em geral, e não designadamente por um tipo determinado; ter determinados tipos que se aproximam mais do regime associativo do que do associado; estar decomposta e subdividida em classes e tipos mais diversos; ser dirigida por normas provenientes das sociedades de pessoas e de capitais, assentando-se numa composição muito igual à das sociedades anônimas (FUJIMOTO, 2014).

A cooperativa é a ferramenta de execução dos objetivos de apoio mútuo e crescimento grupal essenciais do cooperativismo. Desta maneira, são associações

de pessoas coligadas por um objetivo comum e servem de suporte para possibilitar a efetivação desse objetivo, sem ânimo de lucro em proveito da sociedade. O Código Civil no seu artigo 1.094, enumera oito características a serem ressaltadas pelas sociedades cooperativas.

- I – variabilidade ou dispensa do capital social;
- II – concurso de sócios em número mínimo necessário a compor a administração da sociedade, sem limitação de número máximo;
- III – limitação do valor da soma de quotas do capital social que cada sócio poderá tomar;
- IV – intransferibilidade das quotas do capital a terceiros estranhos à sociedade, ainda que por herança;
- V – quorum, para a assembleia geral funcionar e deliberar, fundado no número de sócios presentes à reunião, e não no capital social representado;
- VI – direito de cada sócio a um só voto nas deliberações, tenha ou não capital a sociedade, e qualquer que seja o valor de sua participação;
- VII – distribuição dos resultados, proporcionalmente ao valor das operações efetuadas pelo sócio com a sociedade, podendo ser atribuído juro fixo ao capital realizado;
- VIII – indivisibilidade do fundo de reserva entre os sócios, ainda que em caso de dissolução da sociedade. (ANDRADE, NEVES, 2008, p. 92-93).

É visível a peculiaridade e a irregularidade das cooperativas, pois são sociedades, mas não têm intuito de lucro, não são empresárias, mas registram-se nas juntas comerciais; aproximam-se, por sua história, seu objeto e sua finalidade, aliados à existência de regras e títulos próprios. Na cooperativa o associado atua como proprietário e beneficiário. Ou seja, são os donos da empresa cooperativa, para conduzir a cooperativa os associados elegem uma diretoria e um conselho fiscal. A diretoria contratará pessoal externo à cooperativa para gerenciar áreas que exijam conhecimento especializado.

1.4 Legislação Cooperativista no Brasil

A partir da criação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), o cooperativismo brasileiro, vem invadindo espaço no panorama nacional também por meio de desempenho junto ao poder Legislativo. Especialmente com o trabalho efetivado com a Frente Parlamentar do Cooperativismo (FRESCOOP). A legislação nacional acerca do cooperativismo resulta da propagação desse princípio. A inclusão das cooperativas na legislação brasileira aconteceu em 1932 com o Decreto-Lei nº 22.232, que normatizou sua existência (BRASIL, 2015).

Ao recordar a importância do art. 78, § 8º da Constituição de 1891, ao qual assegura a brasileiros e estrangeiros habitantes do país a inviolabilidade dos direitos referentes à liberdade, à segurança particular e à qualidade nos termos seguintes: [...] § 8, a todos é justo ingressarem e agruparem-se espontaneamente e sem armas; não podendo interferir a polícia, se não para manter a ordem pública (BRASIL, CF, 2015).

Atualmente a Lei 5.5764/71, que normatiza seu desempenho, regulamentou a criação de cooperativas, contudo reduziu a autonomia dos integrados, intervindo na criação, funcionamento e inspeção do empreendimento cooperativo. A restrição foi excedida pela Constituição de 1988, que vedou a influência do Estado nas associações, oferecendo entrada à autogestão do cooperativismo. A partir da Constituição de 1988 o governo fomentou o cooperativismo, avalizando a sua autogestão. A legislação que ampara a constituição do cooperativismo já se localizava no artigo 174 da Constituição Federal (PICCININI, 2004).

Ainda de acordo com Piccinini (2004) a Lei nº 8.949/94, numa nova redação do art. 442 da CLT, em seu parágrafo único, diz que, para qualquer divisão de atividade da cooperativa, não há conexão empregatícia entre os afiliados, nem entre estes e os seus tomadores de serviços. A finalidade dessa nova composição foi o de possibilitar a terceirização, que é uma disposição da sociedade atual para tornar flexível a lei trabalhista, O trabalhador que se une a uma cooperativa é avaliado como independente pela lei. A legislação acerca do cooperativismo resulta da propagação desse preceito.

O regime lícito atual das sociedades cooperativas teve as seus embasamentos espalhados. Ultimamente, a Constituição Federal, aborda o cooperativismo em diferentes artigos. Também o Código Civil de 2002 trouxe determinadas alterações legais no tocante às cooperativas, as quais ainda são elemento de controvérsia doutrinária, em particular devido ao fato de que o Código contém uma observação à legislação específica (qual seja, à Lei 5.764/1971). A Lei 5.764/71, a Lei das Cooperativas em seu artigo 4º caput, conceitua, “As Cooperativas são associações de pessoas, com configuração e caráter jurídico adequado, de natureza civil, não sujeitas à falência, compostas para proporcionar serviços aos integrantes”.

Segundo a Constituição, o cooperativismo precisa ser estimulado pelo Estado e, de acordo com a CLT, o trabalhador necessita ganhar sua assistência. O

Ministério do Trabalho vigia as cooperativas, partindo da hipótese de que elas são falsas no seu conjunto. Deste modo, desanima o desenvolvimento de novas cooperativas e a ampliação das que são verdadeiramente autogeridas (PICCININI, 2004).

O ambiente econômico e os fins do empreendimento é que produzem como se produzem as formas organizacionais, em particular as cooperativas. Do mesmo modo, em que em uma atmosfera institucional adequada, a cooperativa descobre elementos de desenvolvimento e de crescimento. O cooperativismo brasileiro embarcou no século 21 encarando o desafio da comunicação. Influente, idealizado e essencial para a economia do país tendo por finalidade ser cada vez mais popular e abrangido como um princípio interligado e forte.

1.5 Impactos dos Tributos sobre uma Cooperativa

A razão de ser dos incentivos estatais conferidos àquelas, como estas têm caráter jurídico próprio, de natureza civil, não sujeitas à falência, constituídas para oferecer serviços aos integrantes, distinguindo-se das demais sociedades pelas diversas propriedades relacionadas na competente lei, a disciplina respectiva a tributos faz jus a um tratamento especial. Onde Fujimoto (2014), esclarece,

Pelo princípio da igualdade, bem como pelo incentivo dado ao cooperativismo pela Constituição Federal de 1988, entendemos que não pode haver uma tributação igualitária sobre esse resultado positivo com o lucro das sociedades comerciais. De fato, tributar igualmente o resultado eventual da cooperativa é tributar igualmente os desiguais. Esse resultado não é perseguido como objetivo, mas decorre de circunstâncias de mercado ou operacionais, ou como forma de ampliar os conhecedores do sistema. Esse resultado ressalte-se, nem vai compor em nenhuma hipótese, o patrimônio dos associados. Por isso, falta à cooperativa a capacidade contributiva típica do imposto sobre a renda, como visto. (FUJIMOTO, 2014, p. 159).

A criação de tributos e as suas alterações, máxima de apoio de cálculo e alíquotas, comumente apresentam como finalidade primeira ao acréscimo da carga tributária para contrapor o crescente aumento dos gastos públicos. Os tributos são estabelecidos por Base de Cálculo e Percentuais esses são os meios fundamentais para determinação quantitativa do Tributo. São nesses artigos que o tributo pode se

distinguir um do outro. O Tributo se revela por seu conteúdo material que é seu fato gerador e não pelo seu aspecto formal que é o eventual nome que é dado por legislação. O conceito de tributo está descrito no artigo 3º do CTN, onde consta a seguinte redação:

Tributo é toda prestação pecuniária obrigatória, em moeda ou cujo valor nela se possa demonstrar, que não estabeleça sanção de ato ilegítimo, estabelecida em lei e arrecadada mediante atividade administrativa inteiramente acoplada. (BRASIL, CF, 2011, p. 5).

Os tributos incidem no evento das cooperativas a exclusiva receita adquirida é pelos atos cooperativos, que são alíquota de administração que são cobradas dos cooperados para a cooperativa sustentar seus gastos, estas taxas são obtidas pela comercialização e prestação de serviços para os cooperados. As Cooperativas não têm faturamento porque o abastecimento de bens e serviços propostos aos cooperados não especifica negócios jurídicos, por inexistir bipolaridade em entendimento desses destinatários não se classificarem como terceiros.

1.6 Ramos do Cooperativismo no Brasil

O modelo cooperativista visa não só atender as obrigações de consumo de bens ou serviços, mas também as necessidades de imprimir o cunho social e educativo. A cooperativa é uma sociedade constituída por um grupo de no mínimo vinte pessoas que, com recursos individuais, formarão um capital coletivo, que darão condições para o desenvolvimento de suas atividades. Em função de diversas necessidades, as cooperativas operam em diversas áreas da atividade humana.

No Brasil segundo o MAPA (2012) as cooperativas estão classificadas em treze ramos: agropecuário – de produtores rurais; trabalho - reúnem profissionais liberais, autônomos, seus serviços incidem em arranjar fregueses ou serviços para os cooperados, fornecer habilitação e treinamento técnico; crédito – reúne a economia das pessoas, apresentando crédito e aumentando as aplicações financeiras dos cooperados; saúde – reúne profissional ou usuários de saúde; transporte – congrega os atuantes no transporte de temporários, cargas, escolares; habitacional – direcionada aos que precisam de moradia; educacional – reúne pais

de alunos e professores; consumo – aglutina consumidores de utilidades de uso particular e doméstico; infraestrutura – para pessoas com precisão de serviços como eletrificação e telefonia rurais, saneamento básico entre outros; produção – congrega operários de uma fábrica; mineral – oferta para micromineradores, garimpeiros, quebradores de pedras, extração de areia, pedra e pedregulho; turismo e lazer – reúne pessoas que desenvolvem atividades produtivas de turismo e lazer; e especial – reúne índios e pessoas com deficiência física ou mental que conservam capacidade produtiva.

Esta divisão facilita a organização vertical das cooperativas em confederações, federações e centrais, tanto para sua organização política e para organizar o respectivo conselho especializado em âmbito estadual e nacional, levando em conta as diferentes áreas em que o movimento atua, esta organização deu início a modificações nas nomenclaturas dos ramos cooperativos, adaptando-se às exigências da competitividade do mundo atual do mercado de trabalho.

Intencionalmente, esta pesquisa se ateve ao ramo agropecuário, pelo crescimento e destaque que teve na última década. Assim, o cooperativismo agropecuário tem se estendido pelo território brasileiro e colaborado para a obtenção de superávits comerciais, do mesmo período em que abastece produtos alimentícios para o mercado interno.

O cooperativismo agropecuário são aqueles nos quais os produtores rurais se juntam para a execução das etapas que envolvem a agricultura ou a pecuária, tais como a compra de sementes, o beneficiamento, o armazenamento da produção e o escoamento da safra. Estas ocupações podem ser efetivadas pela cooperativa, derivando em maior perspectiva de sucesso na comercialização do produto (SANTOS, 2002).

O cooperativismo agroindustrial, por excelência pode promover a interação vertical do setor, tanto procedendo às aquisições em comum, de modo mais adequado, quanto comerciando ou industrializando a produção. As cooperativas agropecuárias fornecem serviços desde ajuda prática, armazenagem, industrialização e negociação dos artigos, até proteção igualitária aos colaboradores (GIMENES; GIMENES, 2007).

O amplo desafio das cooperativas agropecuárias é descobrir a estabilização entre os interesses econômico, social e político dos seus associados. O cooperativismo agropecuário talvez tenha sido o que mais sofreu com todas as

transformações na economia, já que as mudanças do espaço econômico também influenciaram padrões de política agrícola e de competitividade, comprometendo inteiramente todas as cooperativas dessa categoria. A cooperativa precisa orientar-se para o mercado, mudando o enfoque de comercializar tudo o que o cooperado produz, para produzir o que o mercado verdadeiramente está exigindo.

CAPÍTULO 2 – A PRODUÇÃO DA BOVINOCULTURA LEITEIRA NO BRASIL

A atividade leiteira vem exercendo um extraordinário papel socioeconômico para os agricultores de todo o país e se estabelecendo como uma estratégia de reprodução fundamental para esse grupo social. Os principais motivos imediatos que vêm valorizando o desenvolvimento da atividade leiteira destacam-se: a amplitude do estilo da força de trabalho, o aproveitamento de terras não nobres dos estabelecimentos para pastagem, a conexão entre lavoura e pecuária e a diversificação das atividades, além de significar uma fonte de receita mensal mais ou menos estável (ESCHER, 2011).

Patos de Minas, em Minas Gerais é o segundo maior produtor de leite, produzindo, 150 mil de litros e a produtividade animal, o município de Prata, também em Minas Gerais, está entre os bons produtores de leite, é inferior à média nacional, indicando a forte presença de sistemas sem especialização na atividade ou de dupla finalidade, o maior produtor de leite no país ficou a cargo de Prata no Paraná, com 226.800 mil litros (IBGE, 2013).

A produção de leite vem apresentando um expressivo crescimento, apesar do rebanho leiteiro nacional, além de apresentar baixa média de rendimento quando confrontado a outros países com tradição na atividade leiteira, pode ser qualificado como bastante heterogêneo. Essas características, porém não impediram o aumento da produção nacional de leite nos últimos anos, o rebanho bovino no país se sobressai também como um dos maiores do mundo. Na tabela 1, será demonstrada a maior produção e produtividade leiteira em quinze cidades do Brasil.

Tabela 1 - Municípios brasileiros com maior produção e produtividade por animais, em 2013.

Município	Produção de Leite	
	Mil lts/ano	litros/vaca/ano
Castro-PR	226.800	7.510
Patos de Minas-MG	150.089	2.685
Morrinhos_GO	144.150	1.550
Jataí-GO	141.723	2.900
Carambeí-PR	129.600	5.891
Piracanjuba-GO	123.280	1541
Ibiá-MG	117.584	1.620
Unaí-MG	115.000	3.286
Patrocínio-MG	111.892	2.499
Coromandel-MG	111.207	3.858

Concórdia-SC	97.318	2.550
Catalão-GO	93.500	1.700
Marechal Cândido Rondo-PR	93.398	4.480
Passos-MG	91.038	2.206
Prata-MG	90.590	1.148
TOTAL / MÉDIA	1.837.169	3.028

Fonte: IBGE, 2013

Na agropecuária brasileira, o leite ocupa posição de destaque pelo seu elevado valor de produção, a cadeia produtiva do leite emprega, anualmente, cerca de 3,5 milhões de pessoas, nos últimos 10 anos, o Brasil aumentou sua produção de leite em 62%, tendo um total de 24 702 889 mil litros. Entre as regiões produtoras de leite merecem destaque Minas Gerais, com participação de 27,3%, seguido pelo Rio Grande do Sul com 12,1%, Paraná com 11,9% e Goiás com 10,9%. Esses quatro estados concentraram 62,1% de todo o leite gerado no Brasil nesse período, mas em comparação com diversos países a produtividade leiteira brasileira, pode ser analisada como baixa, contudo, 90,0% dos produtores é considerado pequeno, com baixo volume de produção diária, baixa produção por animal e pouco uso de técnicas (IBGE, 2014).

No Brasil a produção de leite bovino apresenta tendência de crescimento até 2020, atualmente é o terceiro maior produtor de leite do mundo, estando atrás tão somente dos Estados Unidos e da Índia. As informações sobre as percentagens de crescimento da alíquota de leite entregue para a industrialização sinalizam uma oficialização na atividade leiteira que implicam em: i) melhora no controle sobre a qualidade do produto; ii) melhora na segurança dos alimentos; e iii) ganho de economia de escala (SALGADO, 2013).

O Brasil alcançou importância entre os principais produtores de leite no mundo, o crescimento da demanda interna e também crescimento da produção acima da média mundial, o crescimento do PIB em 2014 foi estimado em 3,02% para a agropecuária, onde o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio em 2014 representa, entre 22,0% e 23,0% do PIB total da economia no país, a atividade pecuária, representa cerca de 30% do valor produzido no ano. (MAPA, 2014).

O leite está no meio dos seis principais artigos mais extraordinários da agropecuária, permanecendo à frente de produtos tradicionais alcançados, como o café beneficiado e o arroz, o Brasil se posiciona como o sexto produtor mundial,

desempenha um papel acentuado no fornecimento de alimentos e na produção de emprego e renda para a população.

2.1 A Importância da Pecuária Bovina Leiteira

Os índices de produtividade indicam propriedades de uma atividade leiteira de subsistência, e o campo industrial atua cada vez mais em um ambiente de perda de rentabilidade. O crescimento anual de produção brasileira de leite de 2006 a 2011 foi de 5,3%. E em 2014 na atividade pecuária, a que apresenta maior aumento na receita anual é a leiteira com elevação de 17,13% (IBGE, 2014).

A bovinocultura leiteira é uma atividade de ampla seriedade, sendo predominantemente ampliada em pequenas propriedades rurais e envolve um contingente expressivo de produtores, o principal argumento em defesa do estímulo à produção de leite como promoção do desenvolvimento no Brasil se baseia no fato dela se estabelecer como uma atividade indispensável para a edificação de uma sociedade economicamente mais produtiva, socialmente mais equitativa e territorialmente mais compensada.

Com a crescente elevação da produção de leite desde a década de 1990, o país, que de acordo com a tradição atingia uma posição de importador líquido, passou a ocupar, uma posição de exportador líquido do produto, alterando, ainda que de maneira deveras instável e oscilante, a sua condição no mercado mundial. Entretanto, não obstante o extraordinário desenvolvimento da produção de leite ser um fenômeno nacional, ele tem acontecido de maneira mais abundante e acentuada justamente nos territórios onde há o predomínio de pequenos estabelecimentos rurais (ESCHER, 2011).

A oferta de leite é uma decorrência de múltiplos elementos, além das variáveis de demanda e estoque. O aumento da produção global é decorrente do aumento do rebanho leiteiro e, também, do crescimento da média de produção por vaca. A pecuária leiteira é de essencial importância para o campo agropecuário, tendo no cenário que a atividade leiteira integra a composição da renda de um número grande de produtores, sendo responsável por elevada assimilação de mão de obra rural, propiciando a fixação do homem no campo. A produção de leite no Brasil ocorre em toda a extensão do território.

A pecuária leiteira como atividade para fixar o homem no campo tem grande importância, diminuindo as influências sociais nas extensões urbanas e colaborando para minimização do desemprego e da exclusão social e conseqüentemente, para o incremento das regiões do país. De importância significativa para as regiões onde é desenvolvida, permite fixar o homem no campo, diminuindo as influências sociais nas áreas urbanas e colaborando para a minimização do desemprego e da exclusão social, e toda a complexa movimentação de recursos abrangidos nas atividades da cadeia produtiva do leite participando e contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico destas regiões (SANTOS, 2011).

É de extrema seriedade o programa financeiro da atividade leiteira, pois com o uso de tecnologias adequadas e o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis podem torná-la rentáveis. A determinação do custo é uma prática necessária e imprescindível, é de essencial importância que o produtor de leite consiga reduzir ao máximo suas ineficiências. A produção de leite tem expectativas de permanecer crescendo, nos próximos anos, podendo reverter a situação, passando a região de importadora para exportadora.

2.2 Qualidade na Produção do Leite no Brasil

Aumentar a produtividade por animal, a competitividade do setor lácteo e, ao mesmo tempo, manter os recursos naturais são alguns dos desafios para a agropecuária brasileira. Mas de nada adianta vencê-los se não houver garantias quanto aos quesitos sanitários, de qualidade e de segurança do alimento estejam atendidos, a qualidade do leite que chega às indústrias é dependente da qualidade coletado nas propriedades leiteiras. A discussão sobre a qualidade do leite produzido no Brasil remete, essencialmente e especialmente, à necessidade de acatar à legislação vigente, sem, muitas vezes, se valorizar adequadamente os seus benefícios econômicos e níveis mínimos de requisitos higiênico-sanitários da matéria-prima (SALGADO, 2013).

É respeitável levar em consideração que os problemas de qualidade estão modificando conforme o perfil do produtor de leite. A legislação nacional sobre a qualidade do leite tem avançado bastante nos últimos anos, principalmente em função das Instruções Normativas do Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento (Mapa), a valoração da qualidade do leite no país talvez possua um viés, no sentido de que sobre a matéria-prima prevalecem dois enfoques principais: o legalmente determinado e o financeiro.

O setor agropecuário leiteiro debateu de maneira exaustiva a questão da qualidade do leite, o que propiciou a elaboração, publicação e a implantação da instrução normativa 51/2002, do MAPA, constituído pelos regulamentos técnicos sobre produção, identificação e propriedade dos diferentes tipos de leite no país, bem como a coleta e o transporte a granel do leite cru refrigerado. Os regulamentos técnicos propostos pela instrução normativa indica que os fundamentos básicos são:

.Sanidade animal, manifesta por meio da exigência de ausência de zoonoses como a brucelose e a tuberculose nos rebanhos e pela obrigatoriedade de controle e vigilância da mastite subclínica pela contagem de células somáticas (CCS) no leite;

.Higiene durante o procedimento de ordenha e conservação do leite na propriedade, inspecionada pela contagem bacteriana total (CBT) no leite de cada propriedade;

.Refrigeração do leite imediatamente após a ordenha na propriedade rural, como estratégia básica de inibição do aumento bacteriano no leite e monitorado também pela CBT.

.Nutrição animal adequada, como forma de conservar a higiene e o bem-estar dos animais produtores, além de garantir a produção de leite com uma composição apropriada para atender às demandas nutricionais da população consumidora. (MENDES, 2006, p. 12-13).

A qualidade do leite previsto nesta instrução normativa envolve tanto as análises de rotina nos laboratórios para seleção e classificação do leite que chega à indústria nos caminhões tanque, assim como em novo conjunto de análises a partir de amostras mensais de leite recolhidas em todas as propriedades, deixando que se verifiquem os problemas na fonte de produção e se apontem ações corretivas a serem adotadas.

O debate a respeito da qualidade do leite produzido no Brasil remete, primeiramente e especialmente, à necessidade de acolher à legislação vigente, sem, muitas vezes, se valorizar adequadamente os seus benefícios econômicos e níveis mínimos de requisitos higiênico-sanitários da matéria-prima. A cadeia produtiva do leite ainda não tem sido adequada em garantir a segurança do produto. A qualidade média do leite no Brasil apresenta níveis inferiores de qualidade quando comparada a países tradicionais produtores (XAVIER; XAVIER; VALLEJOS, 2014).

Uma dos principais problemas do setor é a padronização da qualidade do leite produzido, com base nos níveis internacionais de qualidade e segurança alimentar e segundo as exigências dos mercados consumidores, os quais representam uma quantia do ambiente externo do setor. As barreiras sanitárias impostas pelos países importadores de lácteos, que exigem controles desde a seleção do rebanho, passando por métodos de criação e manutenção, como vacinação e controle da saúde dos animais, além de exigências quanto a métodos e controle de todo o sistema de produção do leite, desde a utilização de ambiente e manejo apropriado do armazenamento, ordenha, estoque, transporte e manuseio do leite, com a execução de testes para averiguação da qualidade do produto em várias etapas desse processo (MILINSKI; GUEDINE; VENTURA, 2008).

Tendo em vista que a adequação do sistema de produção e de melhoramento da qualidade do leite coloca todos os produtores nacionais nos padrões de qualidade internacionalmente conhecidos, por certo poderá gerar um lucro qualitativo no valor do leite fornecido às indústrias e com isso poderá ser encaminhado a qualquer parte do mundo. Será possível garantir a segurança e a qualidade dos produtos, aumentando a produção, a produtividade e a competitividade, além de atender à legislação e às exigências dos mercados internacionais, que dependem espontânea do empenho do produtor rural.

Um aspecto de grande importância na análise sistêmica do leite é a organização coletiva e formalizada dos pequenos e médios produtores, através das associações e ou cooperativas que favorecem a administração e organização destes e da produção de leite, viabiliza a realização de diversas ações conjuntas como compras coletivas de insumos, rações e equipamentos de tecnologia e permite a diminuição dos custos de produção e a melhoria na qualidade do produto, visto que a mecanização contribui para o aprimoramento da produção e para o acréscimo da concorrência, com foco na ampliação dos mercados (MILINSKI; GUEDINE; VENTURA, 2008).

A administração estabelecida aos produtores em cooperativas admite a aquisição de melhoramentos tributários específicos para cooperativas, e que, contabilizados nos custos finais de produção, permitem aos produtores o alcance de maior lucro e competitividade mercadológica. As cooperativas, como forma de organização de pequenos e médios produtores rurais do setor lácteo, representam

uma parcela importante da administração do sistema, promovendo maiores e melhores chances mercadológicas.

2.3 A Modernização da Pecuária Leiteira no Brasil

A partir de 1950, coincidindo com o surgimento da industrialização no país, a pecuária leiteira entra na sua etapa atualizada, mas mesmo assim a melhoria permaneceu muito tímida, não se constatando nada de bombástico que transformasse drasticamente o *status quo*. Aconteceu somente por volta de 1980, o salto mais qualitativo da pecuária leiteira. O setor ostentou uma força que nunca tinha tido, permitindo assegurar que as melhorias que apresentou em somente duas décadas foram maiores que o dos últimos 500 anos. Os anos 90 foram muito ricos para o país e para a pecuária leiteira (RUBEZ, 2003).

A pecuária leiteira está vivendo um processo de modernização intenso, o processo de modernização não vai acontecer sem que os produtores se especializem. A modernização é a única alternativa para a continuação da pecuária leiteira no Brasil. A produção de leite no Brasil é altamente heterogênea, convivendo produtores de baixíssima escala de produção e produtores altamente especializados. A eficácia da pecuária leiteira está relacionada à adoção de tecnologias que ajustem aumento de produtividade (XAVIER; XAVIER; VALLEJOS, 2014).

A modernização produtiva com a ativação dos princípios de produção e a adoção de tecnologias novas podem colaborar para adicionar a disponibilidade de leite para a população, a mínimos custos. O custo para produzir de um litro de leite chega a US\$ 0,25, considerado elevado, quando confrontado com o da Argentina US\$ 0,21 e o do Uruguai de US\$ 0,14. O mínimo valor alcançado, nesses países, se deve à maior eficácia na produção de leite que é decorrência de um rebanho com apurada genética para leite, da apropriada produtividade dos solos, do baixo preço dos insumos utilizados na atividade, da extraordinária característica da alimentação e da boa disponibilidade das pastagens naturais, além de um adequado manejo. Os produtores também são mais especializados e têm uma mais perfeita informação tecnológica (CAMPOS; PIACENTI, 2007).

A modernização da produção leiteira brasileira, como já fora ressaltado, precisa ser alcançada a partir de uma conjuntura mais ampla, ou seja, dentro do contexto dos vários agentes/atores da cadeia do leite. Além disso, deve-se destacar como ponto de partida, as exigências internacionais para a qualidade do leite, as quais pressionam, de certa forma, o Brasil a inserir-se nesse processo a fim de tornar-se competitivo internacionalmente (SILVA; AZEVEDO, 2012).

O desempenho alcançado pelo setor leiteiro nos últimos anos é proveniente de fatores, como melhoria genética do rebanho, programas específicos de estímulo à produção de reserva alimentar, surgimento de uma consciência empresarial visando a melhorar a competitividade face ao advento do MERCOSUL. A atividade leiteira exige que o agricultor esteja sempre em busca de aperfeiçoamento e em busca de novos métodos de produção, tais como:

no manejo, na produção, na recria e na genética dos animais; na terapêutica e cuidado com as doenças; pastagens e alimentação; inovando os equipamentos. Na atividade leiteira, é necessário estar seguindo a ampliação do mercado do leite e seus derivados, pois com as melhorias sugeridas, os agricultores têm melhores qualidades de trabalho, ampliação da capacidade de produção e renda. (ROHLING; RAMOS, 2014, p. 2).

A modernização da agricultura decore de um complexo processo de transformações nos espaços rurais, a partir da década de 1960, que ficou conhecida como a Revolução Verde, correspondia, efetivamente, a integração da agricultura ao processo, isto ocorreu com a participação por meio de suas políticas de crédito subsidiado, pesquisa, tecnologia, extensão rural, e assistência técnica, e viabilizaram as maiores propriedades agrícolas especialmente aquelas encontradas em melhores e mais férteis terras.

2.4 Principais Problemas da Bovinocultura Leiteira

A característica mais marcante das políticas que afetaram a atividade leiteira diz respeito à busca de efeitos imediatos ou de curto prazo. Pouco se fez para resolver as enormes dificuldades estruturais da atividade. O problema mais grave da pecuária leiteira se tornou a baixa especialização de seus produtores, limitando historicamente tanto a eficiência quanto o crescimento do setor leiteiro no País, além

de provocar grande sazonalidade na produção de leite. As principais características responsáveis pelo atraso da produção leiteira nacional:

- a) o segmento da produção primária é composto em maior parte por pequenos produtores, que atuam de maneira satisfatória no mercado;
- b) a tecnologia de produção tradicionalmente usada por ampla parte dos produtores é diferenciada pelo uso de terra e mão de obra como fatores básicos de produção, sendo poupadora de capital;
- c) o rebanho leiteiro nacional é composto, em sua maior parte, por animais mestiços que se prestam à dupla finalidade leite/carne, sendo distinguidos como de baixa potencialidade genética para a produção de leite;
- d) as pastagens nativas constituem a base da sustentação alimentar do rebanho leiteiro nacional. Entretanto, em geral essas pastagens ocupam áreas de baixa fertilidade natural ou degradadas pela prática da lavoura do passado, ou ainda, áreas de topografia irregular, de diminuída importância para a atividade agrícola;
- e) ao lado da não especialização do rebanho e da alimentação deficiente é também insatisfatório os aspectos de manejo geral do rebanho, controle reprodutivo, práticas sanitárias, condições gerais de higiene, infraestrutura de produção e práticas administrativas. (SEBRAE, 2003, p. 31-32).

Esse quadro é agravado ainda mais, quando acompanhado pela ausência de uma política setorial bem definida e de longo prazo, resultando em ações quase sempre imediatistas e sem grande contribuição eficaz para o desenvolvimento da pecuária leiteira nacional. A baixa produção dos rebanhos bovinos leiteiros no país deve-se essencialmente a dois fatores, primeiro pela má atuação reprodutiva, representada pela idade avançada ao primeiro parto e o longo intervalo de partos, consequência principalmente da má nutrição e problemas sanitários; e segundo pela qualidade genética inferior dos animais, resultando em baixa produção por lactação, lactações curtas e/ou baixa persistência na produção (FERREIRA; MIRANDA, 2013).

A atividade leiteira para que seja mais econômica e competitiva, o melhor caminho é o avanço da fertilidade da terra e dos animais, sem perder de vista o lucro. Exigindo uma reformulação de conceitos direcionando seus esforços para programas preventivos, modificando a prática dominante mais recuada para a dimensão sanitária, maior assistência aos produtores, fazendo controle interno do rebanho, uma vez ao mês, essa informação é imprescindível para o melhoramento da produção leiteira.

2.5 As Maiores Bacias Leiteiras do Brasil

Distribuída por todo o país e a desigualdade do método produtivo é marcante na produção leiteira. Bacia Leiteira é um termo utilizado pela primeira vez em levantamentos da Comissão Nacional de Pecuária Leiteira do Ministério da Agricultura, entre 1952-53, junto a regiões produtoras de leite para grandes capitais brasileiras.

A bacia leiteira pode ser determinada como sendo a zona de fornecimento desenvolvida por propriedades leiteiras de tamanho variável, localizadas em municípios dentro de determinada região fisiográfica, e cuja produção é canalizada para um amplo núcleo populacional e atende aos fatores de demanda desse comércio. A definição de bacia leiteira pode, às vezes, se sobrepor ao da própria região fisiográfica ou da divisão territorial por estados. Tal é o caso da bacia leiteira da cidade do Rio de Janeiro que abrange fazendas tanto nesse estado como em São Paulo e Minas Gerais; ou ainda a da cidade de São Paulo, que inclui propriedades produtoras nos estados de São Paulo e de Minas Gerais (FARIAS, 2011).

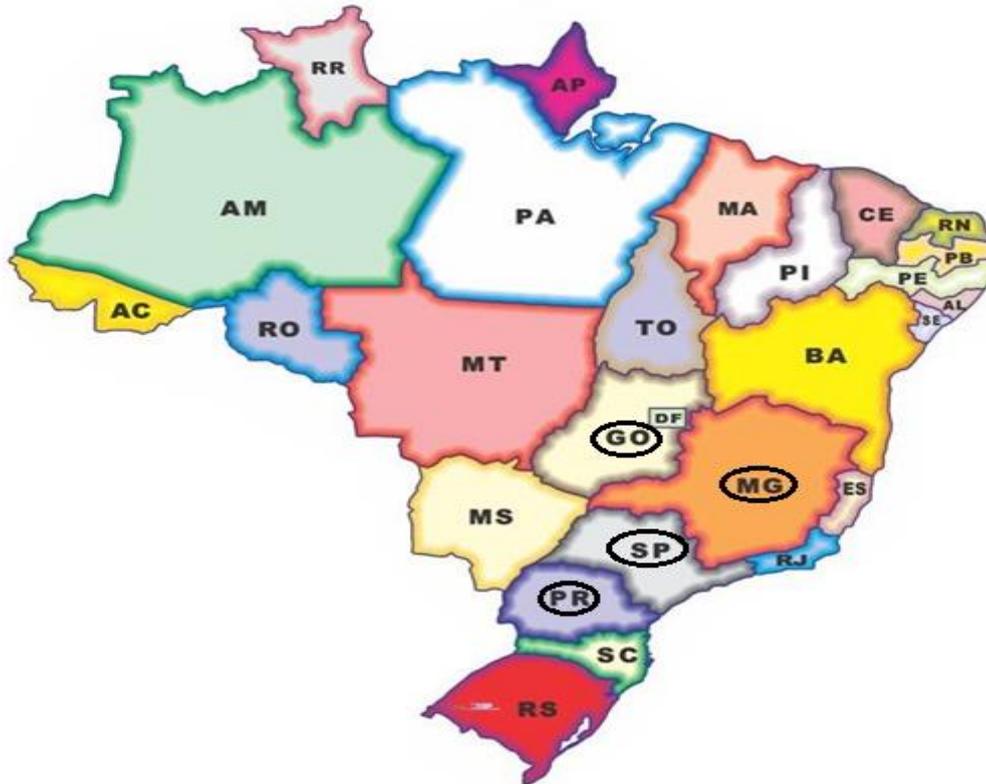
Conceito de bacia leiteira apresentava vínculo à ideia do produto necessariamente ter origem próxima à região ou localidade a qual o seu consumo estaria sujeito, bacia leiteira hoje é uma zona de propriedades agropecuárias dedicadas a produção de leite, apoiadas em organismos que pesquisam a qualidade e a sanidade do mesmo, inseridas numa ou mais regiões fisiográficas onde o leite, objeto desta produção é dirigido para uma ou mais indústrias que o processarão, e suportadas em estruturado processo de logística o disponibilizarão ao mercado consumidor.

Os produtores individualizados desfrutam das economias de escala e distinguem seu produto, recebendo mais pelo volume produzido e pela qualidade alcançada, pois investem em tecnologia. Os produtores com este contorno se agrupam em bacias leiteiras clássicas nos estados de Minas Gerais, Goiás, São Paulo e Paraná (HOTT; CARVALHO, 2007).

A Figura 1 mostra os Estados da Federação Brasileira na qual os produtores com perfil tecnocientífico de produção se concentram. Portanto, as maiores bacias

leiteiras e as mais tradicionais estão nos estados de Minas Gerais, Goiás, São Paulo e Paraná.

Figura 1 - Mapa das principais bacias leiteiras no Brasil



○ Localização das principais bacias leiteiras

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

Assim como na produção brasileira, houve a expansão da produção também nas principais bacias leiteiras do Brasil, merecendo destaque o estado de Minas Gerais, nove bilhões de litros de leite, é com esse número que o estado se destaca como a maior bacia leiteira do país; No Paraná que hoje ocupa a segunda posição de maior produtor de leite do país, como produção em torno de 4.347.493 mil litros por ano; Já a bacia leiteira do Estado de Goiás já apresentou os maiores percentagens de desenvolvimento da produtividade e produção, com produção em torno de 3.773.803 mil litros, obtendo um crescimento da produção bem superior à nacional, no estado a maior bacia leiteira é a de Piracanjuba com cerca de 220 mil lts/dia; Já o estado de São Paulo proporcionou maior queda do rebanho devido, com uma produção em torno de 1.675.914 mil litros, devido à expansão da cana-de-açúcar sobre as pastagens, atentos às mudanças nas normas de qualidade de leite. Como forma de alcançar melhoria na qualidade do produto final a partir de cuidados na sanidade do rebanho, higiene da produção e coleta do leite (IBGE, 2013).

Segundo dados os fatores determinantes de competitividade que estimula os produtores e a desenvolver a atividade refere-se aos programas de incentivo à produção de leite, como o Minas Leite, a produção de leite em Minas Gerais configura-se como uma das atividades mais importantes para a economia do Estado.

2.6 A Bovinocultura Leiteira na Região Centro-Oeste

A Região Centro-Oeste, composta por Goiás, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Distrito Federal, abriga 35% do rebanho bovino nacional. Para a pecuária de leite, além do grande potencial produtivo, a explicação para o aumento da produção de leite da Região Centro-Oeste está na sua crescente produção agrícola. Segundo dados IBGE (2012), a região Centro-Oeste foi responsável por 14,9% do leite produzido no Brasil, 4,18 milhões dos 32,3 bilhões de litros de leite produzido em todo o país. Conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Produção de leite na região Centro-Oeste em 2012, milhões de litros.

Produção de leite em 2012	
Região	Milhões de litros
Pantanal Sul Mato-grossense	29,8
Centro Norte de Mato Grosso do Sul	146,2
Leste de Mato Grosso do Sul	151,5
Sudoeste de Mato Grosso do Sul	197,2
Mato Grosso do Sul	524,7
Norte Mato-grossense	280,4
Nordeste Mato-grossense	76,4
Sudoeste Mato-grossense	212,5
Centro-Sul Mato-grossense	46,9
Sudoeste Mato-grossense	106,2
Mato Grosso	722,4
Noroeste Goiano	302,3
Norte Goiano	233,1
Centro Goiano	909,2
Leste Goiano	274,6
Sul Goiano	1.827,3
Goiás	3.546,3
Distrito Federal	24,6
Centro-Oeste	4.818,0

Fonte: IBGE, 2012.

O estado que mais produziu na região Centro-Oeste foi Goiás, quarto maior produtor de leite brasileiro, com significativos 3,77 bilhões de litros de leite, ou seja,

73,8% da produção da região e 11,0% do Brasil. Nos últimos dois anos a produção de leite vem crescendo o dobro da média do resto do país, demonstrando uma possível alavancada da atividade no estado (PILA, 2013; IBGE, 2013).

A pecuária leiteira constituiu uma das atividades econômicas que mais se pronunciou nos últimos anos, sendo assim, a participação goiana na produção nacional de leite expôs expressivos acréscimos nas últimas duas décadas, as principais áreas produtoras estão localizadas no sul de Goiás, mais especificamente nas microrregiões de Meia Ponte, sudoeste de Goiás e Vale do Rio dos Bois. No Centro Goiano as microrregiões que mais se destacam são Ceres e Anápolis (CAIXETA *et al.*, 2011).

O rebanho bovino no estado ocupa a 4ª posição no ranking nacional, ocupando a mesma posição na produção de leite. A produção goiana é de 3,5 bilhões de litros por ano, e consome apenas 20% deste total, percebe-se que a atividade leiteira tem se tornado de importância grande para a economia dos goianos (SEIXAS, 2014).

Entre os elementos que esclarecem o elevado grau da produtividade estão: inclusão da tecnologia na atividade, benefício genético, inclusão de matrizes exclusivas para produção de leite e melhor qualidade da alimentação dos animais em temporadas de seca. Associado a isso, no Estado de Goiás os produtores tem se reunido em procura dos melhoramentos e em defesa dos lucros da pecuária leiteira, o que tem dado influência no gerenciamento maior da propriedade, derivando em rentabilidades de produtividade (ALVES, 2009).

A segunda maior região produtora do Estado, que é o Centro Goiano, produziu 617 milhões de litros, ou seja, uma diferença de cerca de 313 milhões de litros produzidos entre as duas regiões, a modernização da atividade leiteira goiana, por meio da adoção da tecnologia e de determinadas práticas, incide fundamentalmente na entrada de raças leiteiras europeias mais produtivas e mecanização da produção por meio da introdução da ordenha mecânica (CAIXETA *et al.*, 2011).

Já a produção de leite no Mato Grosso, ocupa a 8ª posição como maior produtor de leite brasileiro, foi de 722,3 mil litros, 2,2% da produção brasileira e 15,0% do Centro-Oeste. A região Norte mato-grossense, onde estão os municípios de Terra Nova, Colíder e Alta Floresta, é a maior produtora de leite do estado com 280,4 milhões de litros, representando 38,8% da produção total do estado, apesar

de pouco representativa, demonstra os desafios que ainda temos que enfrentar para tornar este setor mais atrativo e desenvolvido no estado (PILAR, 2013).

O Mato Grosso do Sul, ocupa a 13º maior produtor de leite brasileiro, teve uma produção em 2012 de 524,71 milhões de litros, 1,6% do leite do Brasil e 10,9% do leite do Centro-Oeste, produção no estado é muito bem distribuída, com exceção da região do Pantanal, as cidades que mais se destacam no Mato Grosso do Sul são Paranaíba no Leste, Campo Grande e Alto Taquari no Centro Norte e Dourados e Iguatemi no sudoeste de Mato Grosso do Sul (PILAR, 2013).

A pecuária leiteira do Distrito Federal apresenta-se com um perfil de qualidade zootécnica superior em relação à das demais Unidades da Federação do Centro-norte do país. A produção de leite bovino no DF é estimada em 36 milhões de litros anuais, que não possui vocação na produção agropecuária, teve 24,6 milhões de litros, queda de 47,6% de 2000 a 2012 (BRIZOLA; GUIMARÃES, 2014).

A pecuária de leite quase triplicou, apesar de ainda não ser uma atividade tão desenvolvida no agronegócio brasileiro, que tem seriedade no cenário global e alto nível tecnológico, a evolução e o aumento da pecuária leiteira no território nacional são notáveis.

CAPÍTULO 3 – COOPERATIVISMO LEITEIRO NO BRASIL

A organização grupal de produtores rurais que surge com objetivo que é a característica predominante no meio rural provocando uma tendência natural de união e solidariedade entre os pequenos trabalhadores levando-os à prática do cooperativismo como maneira de ultrapassar as barreiras estabelecidas pelo sistema econômico, diminuindo a exclusão e alargando as probabilidades de produção, trabalho e geração de renda familiar (LIMA; COSTA, 2013).

O setor que adquire a matéria-prima do leite processa e produz diversos derivados lácteos é definido por Laticínio (PEREIRA, 2008). Pequenos laticínios são empresas pequenas que comercializam e industrializam os artigos lácteos normalmente em mercados regionais e o pequeno varejo das grandes cidades, atua aproveitando-se de lacunas legais nas áreas tributária e sanitária, em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos. Em algumas regiões, estas empresas geram uma forte concorrência, tanto na aquisição de matéria-prima, como na venda do produto final, que normalmente acompanha as variações sazonais de preço dos produtores não especializados.

Atualmente, a Inspeção Federal classifica a indústria de laticínios em quatro grupos que compõem esse segmento: Postos de Resfriamento; Usinas de Beneficiamento; Estabelecimentos de Laticínios e Entrepósitos, sendo que as maiores empresas de laticínio do Brasil conforme a Associação Brasileira dos produtores de leite, 2006 - Leite Brasil - por volume de compra são respectivamente a DPA Brasil, Itambé, Elegê (PEREIRA, 2008).

O processo agroindustrial do leite passou a se configurar como um espaço altamente competitivo, estabelecendo dos agricultores a procura permanente de melhor desempenho, cooperativas e laticínios nacionais gradualmente foram sendo agrupados às empresas estrangeiras, que processam mais de 60% do leite produzido no país (ALTAFIN *et al.*, 2011).

Durante o período em que o negócio era regularizado pelo Estado, estas empresas cresceram, dentro de uma estratégia de captação regional de leite sob inspeção. Algumas delas procuraram apenas adicionar a capacidade de transação dos produtores perante as grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos.

Cujas ações permitiu aperfeiçoar o sistema de produção e de captação, beneficiamento e comercialização dos produtos lácteos. Para se compreender como atuam as cooperativas deve-se levar em conta suas particularidades no que se faz referência às suas normas de funcionamento. Têm dois tipos de cooperativas de produtores de leite:

As cooperativas singulares têm como agregados os produtores de leite, atuam na venda comum de leite in natura a outros laticínios, na compra comum de insumos e na industrialização do leite, fabricando artigos voltados essencialmente para comércios regionais. Normalmente prestam vários serviços de assistência aos seus cooperados;

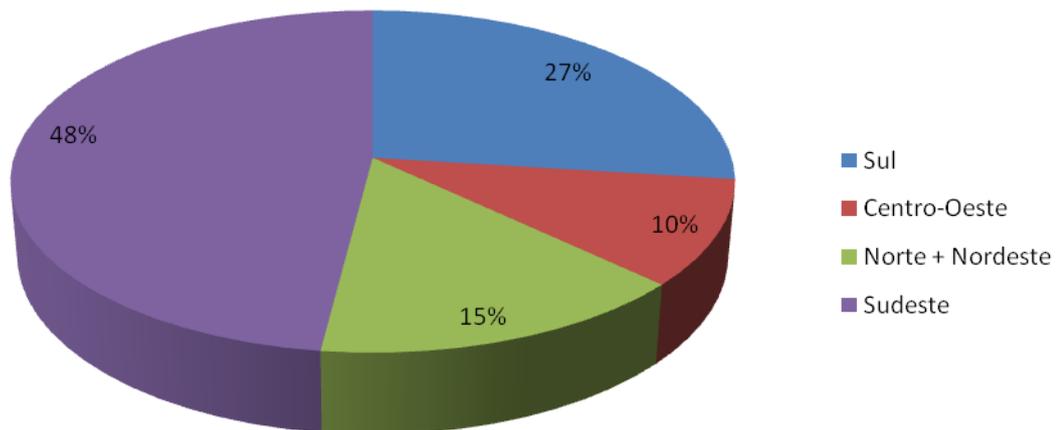
As cooperativas centrais têm como colaboradores às cooperativas singulares, e suas finalidades fundamentais são conseguir economias de escala no processo de industrialização de derivados lácteos, escala necessária para suprir a ação em cidades grandes ou em negócios regionais e diminuir os preços de fabricação de alguns derivados lácteos, como leite longa vida, são exemplos deste tipo de cooperativa a Itambé-MG e Paulista-SP. (FIGUEIRA; BELIK, 1999, p. 4).

Há uma nítida especialização com esta forma de organização, ficando a singular com a incumbência da coordenação das atividades produtivas em 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, tendo a seu encargo a relação com associados, a prestação de assistência técnica e o controle de produtividade e qualidade. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, constituído por pequenos produtores com baixo poder de barganha, além de o fato tratar-se de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros (CARVALHO, 2003).

As cooperativas de leite são responsáveis pela captação e comercialização de 40% do leite produzido no Brasil. Muitas dessas cooperativas conseguem simplesmente a captação e o repasse para outras cooperativas maiores, ou para empresas do setor lácteo. Essa prática, em que ocorre a comercialização de leite cru entre cooperativas/laticínios, não sendo realizado o beneficiamento do leite ou a produção de derivados, é conhecida como mercado spot.

Figura 2 - Participação das regiões, na porcentagem de cooperativas de leite existente no Brasil.

Cooperativas de Leite no Brasil %



Fonte: IBGE (2013). Elaborado pelo próprio autor, 2015.

As cooperativas de sucesso têm alguns pontos em comum. Elas conseguem reconhecimento do mercado global como indutor das mudanças organizacionais. As cooperativas de leite no País estão em sua maior parte na Região Sudeste, seguida da Região Sul, Centro-oeste, Norte e Nordeste têm poucas cooperativas leiteiras, no Norte e no Nordeste, como não há grandes exemplos de cooperativas de sucesso, essa organização produtiva ainda está em baixa (PERFEITO, 2008), (IBGE, 2013).

A menor competência financeira e falta de agilidade no procedimento de determinação têm atrapalhado a sobrevivência de muitas cooperativas, que perderam participação nos mercados onde atuam, podendo ser citadas como cooperativas centrais, as cooperativas mineiras Itambé, Cemil e Minas Leite, a paranaense CONFEPAR, a Cooperativa Central Gaúcha Ltda. (CCGL), a Centroleite de Goiás e a Cooperativa Central de Laticínios (CCL), em São Paulo.

3.1 Principais Benefícios das Cooperativas Agropecuárias

O sistema cooperativo usufrui de uma sucessão de particularidades, que são intrínsecas a essa forma de organização, e que se bem exploradas, são potenciais fontes de competitividade para essas organizações. Os principais benefícios se relacionam à utilização correta de algumas particularidades: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agro alimentar como um todo, o estabelecimento sincrônico de táticas corporativas através de assembleias gerais com todos os associados, uma maior clareza na transferência de preços, um maior contato com o produtor, maiores oportunidades e informações. Essas vantagens trazem modificações nos direitos de propriedade para induzir a organização cooperativa a um nível máximo de eficácia econômica, pois a visão e o objetivo inicial são os de mercado, não os dos produtores (SANTOS; RIBEIRO, 2011).

Nessa nova geração de cooperativas é obrigatória a economia do empreendimento pelo próprio associado, proporcionalmente à produção que ele entregará à cooperativa no futuro. Essas novas cooperativas mantêm os princípios doutrinários, mas conseguem definir os problemas de incentivos e de direitos de propriedade das cooperativas tradicionais. As Cooperativas Agropecuárias exercem extraordinário papel no desenvolvimento econômico e social de seus agregados, onde os retornos econômicos originam-se da inserção dos pequenos e médios produtores em mercados concentrados e da agregação de valor a sua produção, ou seja, estes empreendimentos comprovadamente aumentam o nível de renda dos produtores rurais (MARASCHIN, 2004), (SOUZA; WAQUIL, 2008), (SANTOS; RIBEIRO, 2011).

É relevante frisar a importância social conferida a essas organizações, que são muitas das vezes, em certos municípios e regiões, a única forma de organização e comercialização da produção encontrada por esses agricultores. Deste modo, as relações cooperado-cooperado, cooperado-cooperativa e cooperativa-parceiros, aceitam uma maior eficácia no uso dos recursos disponíveis e uma redução em múltiplos tipos de preços de transação, que organizações produtivas de caráter mais empresarial não o teriam. É importante ter presente que o comportamento concorrente das cooperativas e organizações da agricultura familiar esta sujeita, em grande medida, da maneira com que estas se colocam no mercado, ou seja, da estratégia que as mesmas dispõem para se manter e ampliar sua participação no comércio.

Conforme Maraschin (2004) as cooperativas são apropriadas em operar em mercados, sem diferenciar pequenos produtores, podendo ainda controlar melhor os processos de produção primária, certificar qualidade e produtos, pelo relacionamento mais próximo que possuem com os produtores. Esta facilitação das negociações se refere também ao estabelecimento e coordenação da qualidade dos produtos. Se os produtores tiverem claros seus direitos de propriedade a respeito dos restos da cooperativa, eles serão empenhados com o empreendimento e entregarão produtos de qualidade.

3.2 Tipos de Cooperativas Agropecuárias e seus Principais Problemas

O Cooperativismo no Brasil exerce suas atividades em diferentes segmentos, esses tipos de cooperativas podem ser instituídos de várias formas, desde que sigam o padrão ideológico e sejam organizadas segundo as leis que regem suas atividades. Segundo Pinto (2014, p. 36) “A cooperativa pode ter duas estratégias diferentes para o seu associado, a de elevar ao máximo os resultados econômicos ou oferecer benefícios aos seus associados”.

O cooperativismo agropecuário é o segmento que tem a maior importância, abrangendo cerca de 30% das cooperativas e estas organizações são responsáveis por exportações e uma receita anual em torno de U\$ 17 bilhões. O gestor da cooperativa não possui incentivos para a maximização do valor ou tipo de cooperativa, não trazendo riqueza e nem resultados para ele. Deste modo, são identificados quatro tipos de Cooperativas Agropecuárias:

Cooperativas locais atingem economias de escala e escopo na negociação de commodities são monopolistas no mercado local;

Cooperativas regionais multifuncionais focam na competitividade, trabalha em setores como: compra de insumos, prestação de serviços e entreposto de artigos dos agricultores; são integradas, podendo ser organizadas em centrais ou federações, e dificilmente são monopolistas nos mercados em que atuam;

Cooperativas de barganha dirigem a falhas de mercado através de integração horizontal com o intuito de aumentar as margens dos produtores e garantir mercado para seus produtos;

Marketing cooperatives é uma forma de relação vertical que compete com firmas não cooperativas com a finalidade de adicionar as margens e os preços pagos ao produtor e evitar firmas com poder de mercado. (SANTOS; RIBEIRO, 2011, p. 9).

Segundo esta tipologia, a evolução dessas cooperativas a partir de sua formação está atrelada fortemente à situação da agropecuária nacional e a atual situação deste setor causa conflito diretamente no seu desempenho, pois este setor está saindo de uma agropecuária patrimonialista para uma agropecuária cooperativista. As dificuldades encaradas pelo setor leiteiro, devido à baixa produtividade incorporada a elevados custos, procedem em parte, da experiência destes produtores extrativistas que segue escassa ou qualquer técnica, até produtores demasiadamente especializados.

As cooperativas agropecuárias precisam de estratégia de mercado dos fatos bons, pois a mídia muitas vezes só mostra as coisas erradas do sistema. Além disso, o cooperativismo agropecuário não é percebido pela sociedade urbana, os setores de comunicação das cooperativas nunca se esforçaram por gerar uma rede de difusão das atividades e da importância das cooperativas e dos produtores rurais, prestando uma enorme gama de serviços, desde a assistência técnica, armazenamento e negociação dos artigos, até a assistência social e educacional aos cooperados, conquistando seu espaço, sendo o mais conhecido pela sociedade brasileira e compartilhando expressivamente das exportações (LAGO, 2010), (PINTO, 2014).

Uma das dificuldades básicas de gestão das Cooperativas Agropecuárias está na definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Como a cooperativa é um bem de todos, onde os próprios produtores são os donos do negócio, percebe-se que se esses produtores tiverem uma ideia clara de seus direitos, haverá um comprometimento maior (SANTOS; RIBEIRO, 2011).

O papel que o cooperado assume de duplicidade, no qual assume ao mesmo tempo, a função de dono e usuário, é visto como responsável por amplo componente das dificuldades de administração que as cooperativas enfrentam, acarretando problemas baseados na não separação entre propriedade e controle, ocasionando perdas na eficiência das cooperativas (SANTOS; RIBEIRO, 2011).

Outro problema que interfere na gestão da cooperativa é a fidelização dos cooperados, as relações entre cooperado e cooperativa devem ser consideradas contratuais, uma vez que envolve ativos específicos associados à transação. Têm aquisições concretizadas pela cooperativa, cujo sucesso depende da fidelidade dos

cooperados, que em alguns casos quebram contrato, vendendo sua produção a outro comprador.

A criação de incentivos para impedir que o produtor tenha prerrogativas em quebrar o contrato, seja por meio de mecanismos formais, mediante contratos que estabeleçam penalidades para aqueles produtores que descumprirem as normas, não entregando seus produtos às cooperativas das quais são filiados, ou através de programas de fidelização, que deverão ser feitos por pagamento de bonificação, estimulando a participação do cooperado e aumentando sua reputação junto aos outros produtores. Existe outro grave problema na gestão de cooperativa e afeta sua concorrência em relação às empresas capitalistas, é a chamada estratégia de capitalização, levando em importância que as cooperativas formam seu capital social por meio de cotas no momento em que os cooperados se associam isso gera grandes limitações para conseguir aumentar o capital próprio, já que muitas das vezes estes cooperados não têm maiores recursos para instalar na cooperativa (SANTOS; RIBEIRO, 2011), (PINTO, 2014).

Maraschin (2004) aponta cinco problemas básicos da gestão das cooperativas, derivadas da má definição dos direitos de propriedade sobre os resultados das cooperativas: 1) Problema do horizonte, que é decorrente das restrições a transferências dos direitos do capital e da falta de liquidez para a transferência destas cotas, onde o cooperado prefere benefícios diretos, rejeitando estratégias que impliquem em imobilização do capital por longos períodos; 2) Problema do carona (free-rider), é típico de ação oportunista, o cooperado usa a cooperativa quando convém, mas não é fiel e realiza negócios com outras empresas; 3) Problema do portfólio, é decorrente do problema do horizonte, os cooperados são avessos a risco, é difícil tomar decisões para investir em atividades de maior valor; 4) Problema de controle, surge da divergência de interesse entre membros e seu corpo representativo e gerentes; e 5) Problema de custo de influência, a cooperativa realiza uma série de atividades, com diferentes objetivos entre os membros dando origem a atividade de influência, estes custos geram ação política sobre a gestão, gerando e acentuando assimetrias de informação.

Estes problemas apresentados possuem uma magnitude distinta em combinação com o tipo de cooperativa com o qual se trabalha, estão incluídos ao oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperados e cooperativa. Os aspectos que regem o cooperativismo não são suficientes para

garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado. As cooperativas agropecuárias ainda se depararam com a obrigação de se ajustar aos novos modelos comerciais.

Outro problema diagnosticado foi que 61% das cooperativas agropecuárias usavam patrimônios de terceiros, no longo prazo, para financiar suas atividades operacionais, e cerca de 50% delas recorriam a recursos, no curto prazo, para financiar suas necessidades de capital de giro. As cooperativas que proporcionaram maior necessidade de capital de giro eram mais eficientes, ou se tal carência poderia ser atribuída a dificuldades de ordem financeira, fruto de práticas de financiamento dos agregados, baixo nível de giro dos estoques e demais fatores de natureza técnica que estão relacionados com eficiência nas cooperativas (SOUZA; BRAGA; FERREIRA, 2011).

Faz-se importante examinar se as cooperativas que alcançavam mais investimentos eram as mesmas que obtinham abranger maiores níveis de eficiência, considerando-se que as cooperativas atuam com margens operacionais menores e, em parte têm financiado seus cooperados, é importante considerar a semelhança entre a eficiência e a capacidade de geração de sobras operacionais, ou seja, o fato de as margens serem reduzidas faz com que as cooperativas sejam mais eficientes no alcance de resultados melhores em suas operações.

Outro problema grave entre as cooperativas de laticínios e os seus cooperados se refere à infidelidade de entrega da produção, pois a cooperativa possui um compromisso de receber a produção do cooperado, mas não há obrigatoriedade na relação de ambos, se o associado quiser entregar sua produção a cooperativa se compromete a recebê-la, mas o associado não está obrigado a entregar a sua produção para a cooperativa, pois não há um contrato formal que especifique a quantidade e qualidade da produção a ser entregue, o que torna a relação extremamente flexível para o cooperado, pois ele entrega para a cooperativa a quantidade de leite que lhe for conveniente, dando margem para infidelidade do cooperado na forma de desvios de produção (GIAROLA *et al.*, 2012).

Nas cooperativas de leite, a questão da infidelidade está ligada ao problema da sazonalidade da produção que afeta todo o setor leiteiro. A produção de leite aumenta expressivamente no período chuvoso do ano, em decorrência da maior produtividade do rebanho leiteiro nessa época. Embora as cooperativas sejam responsáveis por grandes percentuais de captação do leite, contribuindo forma

significativa com a produção nacional, elas enfrentam problemas perante os seus concorrentes (GIAROLA, 2011).

O problema de infidelidade afeta a maior parte de cooperativas de leite do país. Isso faz com que essas organizações, atualmente, estejam procurando opções para resolver esse problema sem desvirtuar a doutrina cooperativista. As cooperativas conseguiram avançar expressivamente na disposição da produção, mesmo com enormes problemas, na relação com as entidades, na construção de espaços de poder local e nacional, na relação com concorrentes, entre outras, contribuindo para melhorar a eficiência geral da cadeia produtiva.

3.3 Ambientes Competitivos e Principais Concorrentes das Cooperativas Leiteiras

As empresas sentem necessidades de aperfeiçoar sua posição frente aos adversários, com a disputa por quotas de mercado, onde a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição. O ambiente competitivo e estratégico apresenta algumas especificações na cadeia produtiva do leite, que são descritas a seguir:

Consumo e distribuição – o consumo brasileiro é marcado pela baixa exigência em relação à qualidade e à importância do fator preço;
Indústria de laticínios – devido à diferenciação de mercados consumidores se classifica em três grupos estratégicos (GE): GE 1 – firmas líderes protegidas por *barreiras à entrada*; GE 2 – firmas com pouca diferenciação de produto atuando em mercados competitivos; GE 3 – firmas pequenas que atuam em mercados locais. (SOUZA; BALDIN, 2006, p. 3).

A competitividade de um sistema integralizado de cooperativa leiteira deverá levar em consideração a forma como a rede é centralizada, quais são os principais contatos externos e internos que podem tornar o processo mais viável, tudo isso se encontra no âmbito estrutural, consiste na competência de imaginar as várias etapas da cadeia produtiva do leite e identificar pequenos ganhos em cada fase, uma boa negociação na comercialização do leite *in natura*, ganhos na qualidade da matéria-prima, no fornecimento de insumos e suprimentos, sistema de coleta articulados, estrutura administrativa das cooperativas eficientes, entre outros. O somatório

desses e de outros pequenos detalhes podem definir a competitividade, ou não, de uma cooperativa.

Segundo David (2009) para determinadas cooperativas, os custos sociais são, geralmente, tão altos que podem afetar a concorrência da mesma. Deste modo, o apoio do Estado, por meio de políticas públicas, é fundamental para manter as cooperativas atuantes na organização social e na inclusão dos pequenos produtores de leite. Quando questionados sobre a competitividade num mercado globalizado e competitivo como o do leite, as dificuldades elencadas foram:

Agressividade das empresas concorrentes, sobretudo, nos produtores mais estruturados e com maior volume colaborando para desestruturar a base social;

A relação com os laticínios, principalmente na negociação do leite. Os laticínios identificam as CLAFs como concorrentes e não imaginam a probabilidade de estabelecer uma parceria favorável para ambos;

Necessidade de instrumentos de gestão e controle financeiro mais eficiente nas cooperativas que possibilite atuar preventivamente e facilite a tomada de decisão;

A visão dos agricultores sobre o verdadeiro papel do cooperativismo ainda é deturpada. Os agricultores ainda não se identificam como proprietários e gestores de seu negócio. Veem a cooperativa como mais uma compradora de leite;

A dificuldade das entidades parceiras de entender o papel econômico e a relação que as cooperativas necessitam ter com o mercado para poder sobrevir;

A grande influência dos transportadores de leite (freteiros) na gestão do quadro social, muitas vezes, desvirtuando a estratégia da cooperativa. Problema citado por apenas duas cooperativas;

Necessidade de maior capital de giro, destacado por duas cooperativas;

Dificuldade das cooperativas em divulgarem o trabalho, tanto para seus associados quanto para a sociedade em geral. Citado por apenas uma cooperativa. (DAVID, 2009, p. 41).

Percebe-se uma diversidade de dificuldades que as cooperativas de leite necessitam enfrentar para poder se manter no mercado. É dificuldades típicas e inerentes a organização de uma cadeia produtiva que está sendo construída de maneira diferente, na qual, os atores desse processo são os próprios agricultores organizados. Em relação à concorrência o setor está passando por intensas variações em consequência do aumento do poder de negociação, sendo fundamental que essas firmas apresentem distinção de artigos por meio de valorização de marcas e investimentos em propaganda, onde as variáveis de concorrência são o custo final do produto e a escala de produção, e os produtos são

administrados aos consumidores de renda baixa ou média nos mercados locais de sua região de origem.

Os principais concorrentes das cooperativas de leite, dentro desse grupo de indústrias processadoras, são: Empresas multinacionais, Grupos nacionais, Comerciais importados e Pequenos laticínios e Cooperativas. As cooperativas de produtores de leite encaram amplos problemas de sobrevivência, encontrando deficiências em relação à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade financeira, o que pode resultar em perda de mercados em que atuam, um ponto favorável para esse grupo deve-se ao aumento na capacidade de comercialização com os compradores de leite e fornecedores de insumos. Seu público-alvo são consumidores de renda baixa ou média nos mercados locais onde atuam (cooperativas singulares) por meio da focalização em um segmento geográfico (SOUZA; BALDINI, 2006).

As empresas multinacionais, composto por empresas grandes ou redes privadas com capital de origem externa, possuindo enorme habilidade de desenvolvimento, fusão e aliança estratégica provocando concentração de mercado, destacando empresas como Nestlé, Itambé e Danone; Os Grupos nacionais, comercializam seu produtos com preços reduzidos, alta escala de produção e produtos indiferenciados, possuem reduzida capacidade financeira, tornando o grupo vulnerável aos processos de fusões e alianças com empresas multinacionais; Comerciais importados, opera na classificação de artigos com preços altamente competitivos de derivados lácteos de origem diversas no mercado; e os Pequenos laticínios, atuam em mercados regionais, alcançando pequenos varejos das grandes cidades, aproveitam-se de lacunas legais nas áreas tributária e sanitária pela falta de fiscalização, como maneira de garantir a sobrevivência.

3.4 As Maiores Cooperativas Leiteiras do Brasil

Cinco cooperativas centrais de lácteos do país figuram novamente no ranking dos maiores empreendimentos de laticínios da Associação Brasileira dos Produtores de Leite. Seguem empresas formadas a partir de fusões do setor, como é o caso da DPA (joint venture entre Nestlé e Fonterra) que conservou o primeiro lugar a despeito de ter apresentado um decréscimo de 1,6% em relação a 2013,

captando um total 2 bilhões de litros. No segundo lugar, a BRF teve uma variação positiva em torno de 3,4% capitando 1,4 bilhões de litros de leite. A Itambé, Laticínios Bela Vista e Embaré sustentaram as posições de 3, 4 e 6º lugar, respectivamente. O 5º colocado união das cooperativas Castrolândia, Batavo e Capal passaram a produzir 766 milhões de litros (OCB-GO, 2015).

O sistema de pagamento do leite também tem enorme influência no relacionamento entre cooperativa e produtores. A cooperativa de leite tem encargo muito amplo na modernização do pequeno produtor. A continuidade do cooperativismo na comercialização do leite depende muito da ampliação do conceito do que é bom para o pequeno produtor.

As cooperativas leiteiras detêm ampla participação de mercado, o volume de leite captado e comercializado pelas cooperativas de leite subiu no mesmo período de 43 para cerca de 60 bilhões de litros. Algumas empresas proporcionaram aumento vigoroso, como é o caso da Confepar (54,5%), Laticínios Bela Vista (30,5%), Castrolândia/Batavo (28%), Vigor (26,8%) e Danone (23,6%) (MILKPOINT, 2013), (IBGE, 2013).

A produção de leite no Brasil é oriunda de um grande número de produtores e às distintas cooperativas singulares, agrupadas em volta de cooperativas centrais. Um dos campos em que o cooperativismo de acordo com a tradição tem se mostrado forte é o leiteiro. As empresas brasileiras de laticínios que representam mais de 20% do total das exportações de produtos lácteos. Conforme Quadro 2, dentre elas, cinco são cooperativas, Castrolândia & Cia, Aurora, Confepar, Centro Leite e Frimesa; seis são empresas nacionais, BRF, Itambé, Laticínios Bela Vista, Embaré, Jussara e Vigor; e duas são multinacionais estrangeiras, DPA (Joint venture entre Fonterra e Nestlé) e a Danone (OCB, 2015).

Quadro 2 - As maiores empresas/cooperativas de laticínios do Brasil, 2014.

Clas.	Empr. Marcas	Recepção leite (mil litros)						V. % T. 2014 2013
		2013			2014			
		Prod.	Prod.	Terc.	Prod.	Terc.	Total	
1º	DPA - Dairy Partner America	1.080.000	953.000	2.033.000	1.150.000	850.000	2.000.000	-1,6
2º	BRF- Brasil Foods S/A	1.192.034	185.230	1.377.264	1.195.100	229.526	1.424.626	3,4
3º	ITAMBÉ							

	– Coop. Central dos Produt. Rurais	886.934						
			169.330	1.056.264	1.022.629	199.744	1.222.373	15,7
4º	Laticínio Bela Vista	523.268	305.362	828.630	630.168	401.930	1.032.098	24,6
5º	Coop. Castrolândia, Batavo e Capal	434.377	114.297	548.674	617.796	148.142	765.938	39,6
6º	EMBARÉ - Indústria Alimentícia S/A	370.573	157.148	527.721	392.359	171.593	563.952	6,9
7º	AURO-RA	445.000	54.500	499.500	485.000	33.900	518.900	3,9
8º	DANO-NE Ltda	266.067	182.649	448.716	294.498	163.192	457.690	2,0
9º	COM-FEPAR (Agroindustrial Coop. Central)	347.010	64.027	411.037	354.922	64.053	418.975	1,9
10º	JUSSARA (Usina de Latic.)	242.197	88.183	330.380	290.573	57.552	348.125	5,4
11º	VI-GOR	217.460	62.601	280.061	221.231	48.829	270.060	-3,6
12º	CENTROLEITE Cooperativa Central de Goiás	246.301	0	246.301	260.704	0	260.704	5,8
13º	FRIMESA (Cooperativa Central)	193.021	26.583	219.604	242.590	16.614	259.204	18,0
TOTAL DO RANKING		6.444.242	2.362.910	8.807.152	7.157.570	2.385.075	9.542.645	9,0

Fonte: IBGE, 2014. Elaborado pelo próprio autor, 2015.

As maiores empresas de laticínios procuraram acrescentar o número de produtores cooperados, aumentando assim o volume na recepção do leite de um ano para outro. As cooperativas leiteiras detêm grande participação de comércio, analisa-se a estabilização do setor através de fusões e incorporações. Este processo criou cooperativas leiteiras de ampla proporcionalidade que concorrem diretamente com os grandes grupos multinacionais que atuam no setor.

3.5 O Futuro do Cooperativismo Leiteiro no Brasil

A economia brasileira é fundamentada em recursos naturais, qualificada como exportadora de *commodities* (BIANCONI; YOSHINO; SOUSA, 2013), sendo a produção leiteira destaque na última década. No Brasil a produção de leite bovino proporciona tendência de desenvolvimento até 2020. O setor leiteiro apresentou intensas transformações nos últimos anos, à produção de produtos lácteos no Brasil estava agrupada em cooperativas. De maneira geral, infere-se, com base nas experiências internacionais mostradas, que têm determinadas qualidades indispensáveis para que as cooperativas continuem a viver e desenvolvam em um clima competitivo cada vez mais intransigente e globalizado, são elas:

Propósito único (foco) - A cooperativa moderna evita definir as dificuldades de todos os produtores e agrupa-se em uma exclusiva atividade econômica, o que proporciona condições de concorrer e determinar resultados econômicos; ou então, cria unidades de negócio independentes para prestar serviços a grupos específicos de produtores;

Controle da oferta - Em um conjunto de associados determinado e contratos de comercialização, a cooperativa consegue controlar a quantidade e a característica de seu artigo final;

Incentivos para a contribuição de capital de risco - A cooperativa redefine sua afinidade contratual com os cooperados, dando lhes incentivos para investir capital de risco, ou busca fontes novas de capital no mercado, mas sob o risco de enfraquecer a influência dos associados sobre a empresa cooperativa;

Proporcionalidade - Os associados precisam ancorar capital, repartir as sobras e ter direitos a voto na cooperativa proporcionais ao uso (volume de leite), com a finalidade de controlar o oportunismo dos “caronas”;

Orientação para o mercado - Visando a satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os seus associados – mediante esforços de comunicação e fidelização. (CHADAD, 2007, p. 40).

Algumas políticas e práticas clássicas das cooperativas brasileiras parecem não se alinhar mais com os fatos do mercado. Por outro lado, analisando a importância econômica da cadeia produtiva do leite, o aumento no consumo de leite e derivados no país e as vantagens comparativas do fabricante nacional, as cooperativas proporcionam amplas oportunidades de comércio com apoio em seu conhecimento sobre o setor produtivo e proximidade com o produtor. As cooperativas possivelmente continuarão a exercer extraordinário papel no futuro, se

solucionarem suas dificuldades organizacionais e adotarem táticas de competição alinhadas com a nova economia mundial.

A contribuição que o cooperativismo contemporâneo ocasionou para o desenvolvimento do meio rural do Brasil, nesses mais de 100 anos de existência é significativa. O cooperativismo leiteiro brasileiro se fortaleceu na década de 1970 e tornou-se um dos influentes fundamentais de desenvolvimento do meio rural, apoiando e difundindo metodologias e informações nas diversas áreas da produção agropecuária. Os significativos progressos alcançados pela constituição das cooperativas de leite, vivemos um tempo de inseguranças quanto ao futuro dessas organizações, em função do processo agressivo de concentração industrial nas mãos de empresas privadas, nacionais e multinacionais, da possibilidade de saturamento de mercado e dos problemas de exportação devido à volta dos subsídios para o leite na União Europeia (DAVID, 2009).

Para as cooperativas de leite, construir relações positivas com os órgãos de governo e acessar políticas públicas é a maneira mais eficiente, não paternalista, de atender um segmento social importante e estimular uma cadeia produtiva com enorme impacto social, pois tem alta capacidade de retorno e é relativamente barata para ser estimulada em função das boas condições naturais que essa região tem, de clima, solos, precipitação, situação fundiária e mão de obra familiar. A organização cooperativa leiteira constitui-se em uma forma organizacional viável e vantajosa quando os agentes ou cooperados agem cooperativamente sem oportunismos, procurando conseguir os interesses coletivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cooperativismo está em um momento muito favorável e as cooperativas leiteiras é uma atividade que está distribuída por praticamente todo o território nacional, se for praticada com foco na alta qualidade, aliada à redução de custos de produção, certamente garantirá a inserção definitiva do país em novos mercados, com reflexos no desenvolvimento regional e nacional. Com base nos argumentos e na pesquisa realizada, buscou-se evidenciar e caracterizar alguns aspectos da importância do cooperativismo leiteiro, observando que com a economia globalizada só há espaço para quem tem competência e eficiência.

Este trabalho propôs descrever, de maneira geral, a evolução histórica do cooperativismo, focalizando as cooperativas leiteiras, frente ao ambiente econômico que se tornou muito relevante para compreender o seu papel no desenvolvimento do país, bem como para observar a melhor forma quais os fatores influenciaram o desenvolvimento do cooperativismo ao longo da história. As cooperativas conseguiram se adaptar a um ambiente altamente competitivo que é o agronegócio brasileiro, passando a se fortalecer cada vez mais no Brasil.

O cooperativismo de forma imperceptível está presente no nosso dia a dia, pois a liberdade, livre iniciativa, redução de desigualdades, solidariedade, promoção do bem comum ou coletivo e a não discriminação, integram alguns dos valores e princípios do cooperativismo que por sinal estão presente na Constituição Federal. O cumprimento da missão do cooperativismo requer, nos tempos atuais, uma orientação para a competitividade, deste modo, essa orientação para a geração de lucros operacionais não se opõe ao espírito cooperativista, mas contribui diretamente para o cumprimento do ideário do cooperativismo.

Devem ser vislumbradas não só como um aparato econômico, as cooperativas, na qual indivíduos se unem para vencer obstáculos, mas como um ambiente social para melhorar a qualidade de vida das pessoas. Percebe-se que as cooperativas acompanharam o crescimento do agronegócio brasileiro, na inserção no mercado externo, o sistema agroindustrial do leite é um sistema aberto e complexo, influenciado por diversas inter-relações que interferem em sua competitividade. Uma estratégia que pode ser aprofundada para aumentar o poder de ganho de escala é a intercooperação entre as cooperativas, fazendo com que

essas organizações se unam para comercializar conjuntamente e ganhar competitividade.

Considerando a importância econômica da cadeia produtiva do leite, o crescimento no consumo de leite e derivados no país e as vantagens comparativas do produtor nacional, as cooperativas apresentam grandes oportunidades de negócio com base em seu conhecimento sobre o setor produtivo e proximidade com o produtor. É pela cooperação, pela ajuda mútua e solidária que os produtores de leite, superarão seus desafios. As cooperativas possivelmente continuarão a desempenhar importante papel no futuro, se solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

Ficou evidente que a competitividade não se dará de maneira isolada, ela deverá ser vista de maneira global, com pequenos ganhos de eficiência nos elos produtivos. Mesmo com tantas dificuldades as cooperativas de leite são um importante instrumento de desenvolvimento e inclusão social para os pequenos produtores de leite que se encontram à margem do mercado, as informações levantadas e sistematizadas nesse trabalho, apontem para um processo de mudanças. Desta forma, recomendam-se novos estudos em cooperativas mais regionalizadas e de diferentes tamanhos, em face desta pesquisa ter focado apenas uma visão geral a cerca do cooperativismo aos pequenos produtores de leite.

REFERÊNCIAS

ALTAFIN, Iara *et al.* Produção familiar de leite no Brasil: um estudo sobre os assentamentos de reforma agrária no município de Una í (MG). **Revista UNI - Gestão, Informação e Sociedade**, Imperatriz, MA, ano 1, n.1, p.31-49, jan./jul. 2011.

ALVES, Francisco de Assis *et al.* **Sociedades cooperativas**. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2009.

ANDRADE, Hugo de Castro E.; NEVES, Mateus de Carvalho Reis. Cooperativismo e tributação: um estudo do ramo Agropecuário Brasileiro. RCO. **Revista de Contabilidade e Organizações – FEARP/USP**, Ribeirão Preto, SP, v. 2, n. 4, set./dez. 2008.

ARAÚJO, Suzethe da Silva. **Educação e desenvolvimento sustentável: concepção e práxis da gestão e autogestão de experiências cooperativistas no semiárido baiano**. 2007. Dissertação (Mestrado) - Educação e Contemporaneidade, Universidade Estadual da Bahia-UNEB, Salvador, 2007.

BIANCONI, M.; YOSHINO, J. A.; SOUSA, M. O. BRIC and the U.S. financial crisis: an empirical investigation of stock and bond markets. **Emerging Markets Review**, v. 14, n. 1, p. 76-109, 2013.

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**. Disponível em: <<http://www.gov.br/govbr/pt-br/assuntos/legislacao/leis/5764-1971>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. **Constituição Federal de 1988**: Título VI – da Tributação e do orçamento. Capítulo I – Do Sistema Tributário Nacional, Seção III – Dos Impostos da União, artigo 153, incisos I s VII. 8. ed. Curitiba: Juruá, p. 5, 2011.

_____. **Legislação informatizada**: Constituição de 1891. Publicação Original. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/consti/1824-1899/constituicao-35081-24-fevereiro-1891-532699-publicacaooriginal-15017-pl.html>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

_____. **Crescimento da demanda de alimentos no Brasil**. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. Assessoria de Gestão Estratégica. Nota Técnica, Brasília: MAPA, 2013.

BRIZOLA, Marlon Vinícius; GUIMARÃES, Magali Costa. O perfil de produtores de leite patronais e familiares do Distrito Federal. **Informe Gepec**, Toledo, PR, v. 18, n. 2, p. 6-19, jul./dez. 2014.

CAIXETA, Walquíria Rita *et al.* **Análise socioeconômica da pecuária leiteira e o desenvolvimento da atividade:** um estudo dos produtores filiados ao sindicato rural de Orizona/GO, 2011. Disponível em: <<http://www.seplan.go.gov.br/sepin/pub/conj/conj16/artigo04.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

CAMPOS, Kilmer Coelho; PIACENTI, Carlos Alberto. Agronegócio do leite: cenário atual e perspectivas. *In:* CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONÔMICA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL - SOBER, 45. 22-25 de julho, 2007, Londrina, PR. **Anais...** Londrina-PR, 2007.

CANÇADO, Airton Cardoso; GONTIJO, Mário César Hamdan. **Princípios cooperativistas:** origem, evolução e influência na legislação brasileira. 2013. 190f. Dissertação (Mestrado) - Núcleo de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Bahia, Bom Despacho-BA, 2013.

CARVALHO, Marcelo Pereira. **Cooperativismo lácteo no Brasil:** desafios e oportunidades. MILKPOINT, 2003. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/artigos-especiais/cooperativismo-lacteo-no-brasil-desafios-e-oportunidades-8625n.aspx>>. Acesso em: 13 maio 2015.

CHADAD, Fábio Ribas. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.

DAVID, Ari de. **Competitividade das cooperativas do sistema de cooperativas de leite da agricultura familiar – SISCLAF.** 2009. 75 f. Mestrado (Dissertação) - Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão do Cooperativismo Solidário, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, Francisco Beltrão-PR, 2009.

ESCHER, Fabiano. **A evolução institucional do Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com interação solidária - SISCLAF:** atores sociais, mercados e ação coletiva no sudoeste do Paraná. Trabalho apresentado no 3º Colóquio da Agricultura Familiar e Desenvolvimento Rural. Porto Alegre, 17 - 18, nov. 2011.

FARIAS, José Antônio Assumpção. **Bacias leiteiras e desenvolvimento regional:** O caso da bacia leiteira de Pelotas no Rio Grande do Sul – Brasil. 2011. 159f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, Santa Cruz do Sul, RS, 2011.

FERREIRA, Ademir de Moraes; MIRANDA, João Eustáquio Cabral de. **Medidas de eficiência da atividade leiteira:** índices zootécnicos para rebanhos leiteiros. Juiz de Fora-MG. 2013. Disponível em: <<http://pt.engormix.com/MA-pecuaria-leite/administracao/artigos/medidas-eficiencia-atividade-leiteira-t1691/124-p0.htm>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

FIGUEIRA, Sérgio Rangel; BELIK, Walter. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. Núcleo de Estudos e Pesquisas em Alimentação da UNICAMP. **Revista Cadernos de Debate**, v. 7, p. 4-44, 1999.

FRANZ, Cristiane Mesquita. **A contribuição do cooperativismo de crédito para a eficiência econômica e eficácia social**. 2006. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2006_2/cristiane.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

FUJIMOTO, Mônica Tiemy. A posição das cooperativas no cenário concorrencial. **RDC - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP)**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 154-172, maio, 2014.

GIAROLA, Eduardo. A fidelização dos associados nas cooperativas de leite: uma análise sob a perspectiva da teoria dos jogos e da social network analysis. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL INDUSTRIAL, 17., 04-07 out., 2011., Belo Horizonte-MG. **Anais...** Engenharia e operações, gestão e inovação tecnológica e propriedade intelectual: desafios da engenharia de produção no Brasil. Consolidação no cenário econômico mundial-ICIEOM, 17., Belo Horizonte, MG, 2011.

_____.; CRISTO *et al.* **A fidelização dos associados nas organizações cooperativistas**: uma análise sob a perspectiva da teoria dos jogos, estratégia empresarial e governança corporativa. *In*: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD.- EnEO, 7., 20 a 22 maio, 2012, Curitiba-PR. **Anais...** Curitiba, PR: ANPAD, 2012.

GIMENES, Régio Marcio Toesca; GIMENES, Fátima Maria Pegorini. Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade. **REDES Cadernos de Economia**, Curso de Ciências Econômicas, Uno Chapecó, Santa Cruz do Sul, ano 11, n. 20, jan./jun. 2007.

HOTT, Marcos Cicarini; CARVALHO, Glauco Rodrigues. Análise da concentração e geografia da produção de leite no Brasil. **Política Agrícola**, ano 16, n. 2, abr./maio/jun. 2007. Disponível em: <<http://www.bdpa.cnptia.embrapa.br/busca?b=ad&biblioteca=vazio&busca=autoria:%22HOTT,%20M.%20C.%22>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

IBGE. **Pesquisa trimestral econômica**. 2012. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. **Pesquisa Pecuária Municipal**. 2013. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: 05 maio 2015.

_____. **Produção de leite**. 2013. Disponível em: <<http://www.sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. **Pesquisa Pecuária Municipal**. 2014. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2014/comentarios.pdf>> Acesso em: 28 abr. 2015.

_____. **Produção da pecuária municipal: comentários.** 2014. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/ppm/2005/comentarios.pdf>>
Acesso em: 08 maio, 2015.

_____. **Cidades.** 2015. Disponível em:
<<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1codmun=140023&search=roraima|caroebe>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

KLAES, L. S. **Cooperativismo e ensino a distancia.** 2005. Tese (Doutorado) - Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, SC. 2005. Disponível em:
<http://busca.unisul.br/pdf/88776_Luiz.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2015.

KLEIN, Fabrício José. **Análise jurídica e econômica das sociedades cooperativas no Brasil: o cooperativismo como ferramenta de desenvolvimento social.** 2011. Disponível em:
<<http://kleineassociados.com/img/noticias/0b8c2c5802b340e95c2211bfd1ef899c.pdf>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

LAGO, Adriano. **Fatores condicionantes do desenvolvimento de relacionamentos intercooperativos no cooperativismo agropecuário.** 2010. 179f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2010.

LIMA, Aparecida de Fátima Alves de; COSTA, Regina Maria da. **Implicações da estrutura organizacional nas práticas de gestão em cooperativas de produtores rurais familiares.** 2013. Disponível em:
<http://www.redpilares.org/sobre-lared/Documents/LIMA_COSTA_Implica%C3%A7%C3%B5es%20da%20estrutura%20organizacional%20nas%20pr%C3%A1ticas%20de%20gest%C3%A3o%20em%20cooperativas%20de%20%20produtores%20rurais%20familiares.pdf>. Acesso em: 23 abr. 2015.

MAPA. **Cooperativismo.** Secretaria de Desenvolvimento Agropecuário e Cooperativismo. Brasília, DF: Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento./SDC/DENACOOOP. 2012. Disponível em:
<http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Cooperativismo%20e%20Associativismo/Publica%C3%A7%C3%B5es%20e%20M%C3%ADdias/cooperativismo%20atualizada%202012.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2015.

_____. Produto Interno Bruto da agropecuária. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Revista Globo Rural**, dez. 2014. Disponível em:
<<http://revistagloborural.globo.com/Noticias/noticia/2014/12/produto-interno-bruto-da-agropecuaria-deve-ser-de-r-11-trilhao.html>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

MARASCHIN, Ângela de Faria. **As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso da bacia leiteira de Santa Rosa – RS.** 2004. 101f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,

Porto Alegre, RS. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/6407>>. Acesso em: 05 maio 2015.

MENDES, Marcelo Henrique Atta Figueira. **Produção higiênica do leite:** boas práticas agrícolas. , 2006. 44f. Monografia (Especialização) - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação. Curso de Pós-Graduação "Lato Sensu": Higiene e Inspeção de produtos de origem animal. Universidade Castelo Branco, Brasília, DF, 2006.

MILINSKI, Claudine Campanhol; GUEDINE, Paulo Sérgio Moreira; VENTURA, Carla Aparecida Arena. **O sistema agroindustrial do leite no Brasil:** uma análise sistêmica. *In:* CONGRESSO BRASILEIRO DE SISTEMAS, 4., 29-30 out., 2008, UniFACEF, Centro Universitário de Franca, Franca, SP. **Anais...** Franca, SP, 2008.

MILKPOINT. **Ranking dos maiores laticínios 2013:** Top 12 crescem o dobro do que o mercado brasileiro. 2013. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/giro-lacteo/ranking-dos-maiores-laticinios-2013-top-12-crescem-o-dobro-do-que-o-mercado-brasileiro-89123n.aspx>>. Acesso em: 05 maio 15.

NAMORADO, R. **Cooperativismo:** um horizonte possível. 2005. Videoconferência. Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<http://www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/229/229.php>> Acesso em: 10 abr. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Apresentação institucional, 2015.** Brasília, DF. 2015. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/RelatoriosEstatisticos/estatisticas.html>>. Acesso em: 20 abr. 2015.

_____. **Cinco cooperativas figuram em nova edição do ranking da Leite Brasil.** 2015. Disponível em: <http://www.macale.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=148:cinco-cooperativas-figuram-em-nova-edicao-do-ranking-da-leitebrasil&catid=45:noticias&Itemid=57>. Acesso em: 30 abr. 2015.

PEREIRA, Kenia Tomaz Marques. **Estratégias de comercialização de leite e derivados lácteos:** um estudo de caso. 2008. 136f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Universidade Federal de Goiás, Goiânia-GO, 2008.

PEREIRA, Meire Joisy Almeida; SANTOS, Antonio Ronildo Viana dos. Cooperativismo na Amazônia Setentrional: caminhos e descaminhos. Centro de Estudos Econômicos e Administrativos. Departamento de Administração. Universidade Federal de Roraima – UFRR **Revista de Administração de Roraima – RARR**, Boa Vista, v. 1, 187 – 210, 1º Sem., 2013.

PERFEITO, Giovana. Cooperativismo é capaz de fortalecer o setor leiteiro. **Agência SEBRAE**, 4 out. 2008. Disponível em: <<http://www.noticias.sebrae.com.br/asn/2008/10/03/7744636>>. Acesso em: 22 abr. 2015.

PICCININI, Walmiria Carolina. Cooperativas de trabalho de Porto Alegre e flexibilização do trabalho. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 68-105, jul./dez. 2004.

PILAR, Juliana. Como e onde tem crescido a pecuária leiteira na região Centro-Oeste. **Scot Consultoria**, 25 nov. 2013. Disponível em: <<https://www.scotconsultoria.com.br/noticias/artigos/32839/como-e-onde-tem-crescido-a-pecuaria-leiteira-na-regiao-centro-oeste.htm>>. Acesso em: 18 abr. 2015.

PINTO, Anelise Krauspenhar. **A relação entre a riqueza criada e o desempenho econômico-financeiro das cooperativas agropecuárias brasileiras**. 2014. 147f. Dissertação (Mestrado) - Área de Controladoria, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto-USP, Ribeirão Preto-SP, 2014.

ROHLING, Giceli; RAMOS, José Maria. Modernização da agricultura familiar na Produção de leite em Enéas Marques – PR. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CONAPE, 3., 01-03 de out., 2014, Francisco Beltrão, PR. **Anais...** Francisco Beltrão, PR, 2014.

RUBEZ, Jorge. O leite nos últimos 10 anos. Associação Brasileira dos produtores de leite. **LEITEBRASIL**, set. 2003. Disponível em: <http://www.leitebrasil.org.br/artigos/jrubez_093.htm>. Acesso em: 13 abr. 2015.

SALGADO, Francisco Marcos Macedo. **O futuro do leite no Brasil: uma análise de ambiente da cadeia produtiva de lácteos**. 2013. 73f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Mestrado Profissional em Ciência e Tecnologia do Leite e Derivados. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 2013.

SANTOS, Ercílio. Criação de valor econômico em cooperativas agroindustriais. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Universidade Candido Mendes, Nova Friburgo, RJ, v. 4, n. 1, art. 3, p. 14, 2002.

SANTOS, M. V. A melhoria da qualidade do leite e a IN 51. **Inforleite**, São Paulo, abr. 2011.

SANTOS, Renata Faria dos; RIBEIRO, Alcimar das Chagas. Aspectos fundamentais do sistema de operação das cooperativas leiteiras do noroeste fluminense. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, SP, v. 7, n. 2, p. 230-255, maio/ago. 2011.

SEBRAE. **Diagnóstico da cadeia produtiva do leite e seus derivados: Desenvolvimento da Bacia Leiteira da Região Tocantina e Médio Mearim**. Agronegócios Projetos e Consultoria Ltda, São Luiz-MA: Atlas, dez., 2003. 128p.

SEIXAS, Wandel. Goiás 4º maior produtor. 2014. **Diário da Manhã**, Goiânia, 12 set. 2014. Disponível em: <<http://www.dm.com.br/cidades/centro-oeste/2014/09/goias-4o-maior-produtor.html>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

SILVA, Rafael Pereira da; AZEVEDO, Francisco Fransualdo de. A reestruturação produtiva da pecuária bovina leiteira no Rio grande do Norte e sua relação com o processo de desenvolvimento rural (1990-2010). *In*: ENCONTRO NACIONAL DE GEOGRAFIA AGRÁRIA, 21., 15-19 out., Uberlândia-MG. **Anais...** Uberlândia, MG, 2012.

SOUZA, Dércio Bernardes de Souza; BALDIN, Célia. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, MG, v. 7, n. 3, p. 324-334, 2006.

SOUZA, Raquel Pereira; WAQUIL, Paulo D'Abdab. A viabilidade da agricultura familiar produtora de leite: o caso do sistema COORLAC (RS). Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER). *In*: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 46., 20 a 23 de julho, 2008, Rio Branco, AC. **Anais...** Rio Branco, AC, 2008.

SOUZA, Uemerson Rodrigues de; BRAGA, Marcelo José; FERREIRA, Marco Aurélio Marques. Fatores associados à eficiência técnica e de escala das cooperativas agropecuárias paranaenses. **RESR**, Piracicaba, SP, v. 49, n. 3, p. 573-598, jul./set. 2011.

XAVIER, Fernanda da Motta; XAVIER, Eduardo da Motta; VALLEJOS, Rolando Vargas. Gestão da qualidade e produtividade do leite em cooperativas brasileira. Universidade Federal de Pelotas. **Observatório de La economia latino-americana**, n. 194, 2014. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/14/leite-cooperativas.html>>. Acesso em: 08 abr. 2015.

WOLLEMBORG, Leone. **Teoria e definições cooperativistas**. Tradução de Dennison Batista. Brasília: Confedbrás, 2005. p. 16.

YIN, Robert K. **Planejamento de métodos**. Porto Alegre: Bookmann, 2010.

Revisado por

CéliaRomanoAmaralMariano
Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB1/1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “BENEFÍCIOS DO COOPERATIVISMO AOS PRODUTORES DE LEITE: VISÃO GERAL” do acadêmico **Pedro Guilherme Vieira Cunha**, da FACER - Faculdade de Ceres.

Ceres, 3 de julho de 2015

CéliaRomanoAmaralMariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528

ATENÇÃO IMPRIMIR ESTA FICHA NO VERSO DA FOLHA DE ROSTO

FICHA CATALOGRÁFICA

Cunha, Pedro Guilherme Vieira

Benefícios do cooperativismo aos produtores de leite: visão geral. /
Pedro Guilherme Vieira Cunha. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de
Ceres, Ceres, GO, 2015.

60 fls.

Orientador: Leonardo Paulo Arantes. (Especialista)

TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade
de Ceres.

Bibliografia.

1. Cooperativismo. 2. Bovinocultura de Leite. 3. Planejamento
estratégico. 4. Administração. I. FACER - Faculdade de Ceres. II. Título.

CDU658.11

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528