

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**  
**PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ELCIO PIAZZI CARVALHO VANDERLEI**

**A GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL:**  
**O CASO FONTERRA**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2006**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

--

**ELCIO PIAZZI CARVALHO VANDERLEI**

**A GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL:  
O CASO FONTERRA**

**Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado**  
em Administração da Universidade Municipal de São  
Caetano do Sul como requisito parcial para obtenção do  
grau de Mestre em Administração. Área de Concentração:  
Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

**Orientador: Professor Doutor Antonio Carlos Gil**

**SÃO CAETANO DO SUL**

**2006**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL - IMES**

**Campus II** – R. Santo Antonio, 50 – Centro – São Caetano do Sul (SP)

**Diretor geral:** Marco Antonio Santos Silva

**Reitor:** Laércio Baptista da Silva

**Pró-Reitor de Pós-graduação e Pesquisa:** René Henrique Götz Licht

**Coordenador do Programa de Mestrado em Administração:** Eduardo de C. Oliveira

**Dissertação defendida e aprovada em 29/05/2006 pela Banca Examinadora constituída pelos:**

**Prof. Dr. Antonio Carlos Gil**

**Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti**

**Prof. Dr. João Machado Borges Neto**

**Para Alexandra e Laura**

## AGRADECIMENTOS

Este foi realmente um estudo que buscou identificar os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão adotada pela Fonterra Cooperative Group que não poderia ter sido concluído sem a assistência extraordinária de muitas pessoas maravilhosas.

Assim quero aqui agradecer:

Ao Programa de Mestrado de Gestão e Desenvolvimento da Regionalidade de São Caetano do Sul – IMES, e todas pessoas a ele ligadas, aqui representadas na grande figura do meu orientador Prof. Dr. Antonio Carlos Gil, por suas idéias sobre a organização da pesquisa, seus precisos comentários e avaliações à medida que a pesquisa evoluía e por sua seriedade e competência admiráveis, colaborou muito na realização da pesquisa;

Ao meu amigo Craig Willian Bell, que teve participação muito importante com seus atentos comentários nunca me deixando cair em armadilhas de ver o que eu apenas queria ver, no desenvolvimento de valiosas e brilhantes idéias com várias questões e orientações durante toda fase de pesquisa e leitura da última versão da pesquisa, tornando o conteúdo mais expressivo para os gestores das cooperativas de leite. Ele é um estrategista talentoso e este estudo simplesmente ficaria prejudicado sem ele.

À Fonterra Co-operative Group Ltd. e a todas as pessoas a ela ligadas, aqui no Brasil representadas na gentil figura do Gerente Geral David Broad. A Fernando de Lucca Filho pela flexibilização de meus horários profissionais, e a Adriana Azevedo e Marcio Zanon, pelo suporte das minhas atividades durante as ausências para a realização desta pesquisa.

Haveria muito mais pessoas a mencionar aqui. Agradeço a ajuda e o apoio de todos vocês.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 4.1 – Classificação das Principais Mesorregiões Produtoras de Leite no Brasil (milhões de litros) em 2003.....	33
Tabela 4.2 – Classificação das 15 Maiores Empresas de Laticínios no Brasil em milhões de litros - 2003.....	36
Tabela 4.3 – Subsídio Equivalente Produtor (PSE) por Commodity (2002).....	40
Tabela 4.4 – Produção Mundial de Leite de Vaca - 1995/2004.....	41
Tabela 4.5 – Classificação Mundial dos 15 Principais Países Produtores de Leite–2004....	42
Tabela 4.6 – Classificação da Produção Anual de Leite por Estado no Brasil, 2003.....	46
Tabela 4.7 – Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada.....	52
Tabela 4.8 – Número de produtores das maiores empresas de laticínios no Brasil - 1997/2002.....	54
Tabela 4.9 – Produção de Leite no Brasil, 1980 - 2003.....	55

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 5.1 - Fatores de dificuldade e de sucesso das cooperativas leiteiras .....	77
---	----



## LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 – Consolidação do mercado de leite neozelandês.....	39
Figura 4.2 – Ciclo vicioso da baixa escala.....	48
Figura 4.3 – Pulverização do setor.....	66

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 4.1 – Classificação da Produção Anual de Leite por Regiões no Brasil, 2003.....	45
Gráfico 4.2 – Preços de leite em SP nos últimos 20 <sup>a</sup> nos – R\$ atualizados pelo IGP-DI – valores brutos.....	49

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>15</b>
1.1	ORIGEM DA PESQUISA	15
1.2	PROBLEMATIZAÇÃO	15
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.4	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	19
1.5	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	20
1.6	VINCULAÇÃO A LINHA DE PESQUISA	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>22</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>30</b>
3.1	TIPO DE PESQUISA	30
3.2	AMOSTRA E SUJEITOS DA PESQUISA	30
3.3	COLETA DE DADOS	30
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	31
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>32</b>
4.1	AS COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL	32
4.2	AS COOPERATIVAS DE LEITE NA NOVA ZELÂNDIA	37
4.3	O MERCADO INTERNACIONAL	39
4.4	O MERCADO NACIONAL	43
4.5	RAZÕES QUE AFLIGEM AS COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL	46
4.5.1	<i>Gestão Administrativa Amadora</i>	47
4.5.2	<i>Baixa Economia de Escala</i>	48
4.5.3	<i>Manutenção de produtores não adaptados e ineficientes</i>	49
4.5.4	<i>Falta de Participação Econômica dos Membros</i>	50
4.6	PROPOSTAS DE SOLUÇÕES AOS PROBLEMAS QUE AFLIGEM AS COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL	51
4.6.1	<i>Profissionalização da gestão</i>	51
4.6.2	<i>Formação de conglomerados</i>	53

4.6.3	<i>Exclusão dos produtores ineficientes.</i>	54
4.6.4	<i>Contribuição eqüitativa.</i>	56
4.7	FATORES QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NO BRASIL.	56
4.7.1	<i>Excessivo grau de centralização de autoridade.</i>	56
4.7.2	<i>Transferência de passivos.</i>	57
4.7.3	<i>Conflito entre a Orientação Econômica e Conseqüências Sociais.</i>	60
4.7.4	<i>Falta de Envolvimento Entre Produtor e Cooperativa.</i>	60
4.8	FATORES DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE COOPERATIVAS DE LEITE NA NOVA ZELÂNDIA.	61
4.8.1	<i>Alinhamento estratégico, limites de autoridades e treinamento aos diretores.</i>	61
4.8.2	<i>Planejamento estratégico.</i>	63
4.8.3	<i>Orientação econômica com conseqüências sociais.</i>	71
4.8.4	<i>Investimento em Comunicação.</i>	73
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>76</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>79</b>

## RESUMO

VANDERLEI, Elcio P. C. *A Gestão de Cooperativas de Leite no Brasil: O Caso Fonterra*, São Paulo, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul.

Que fatores dificultam o desenvolvimento da gestão cooperativista de leite no Brasil? O assunto tem sido objeto de atenção das pesquisas, encontros, conferências, debates e seminários promovidos por entidades de classe, órgãos públicos, organizações não-governamentais, cooperativas, produtores e instituições nas persistentes tentativas de compreender que forças explicam a questão suscitada pelo progresso de algumas cooperativas de leite e declínio de outras. Neste contexto foi desenvolvida a presente pesquisa com o propósito de fornecer respostas ao problema: Quais são os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão adotada pela Fonterra? Assim, os objetivos da pesquisa são: identificar os fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite no Brasil e verificar os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite na Nova Zelândia. Esta pesquisa pode ser definida como exploratória, já tem como propósito proporcionar um conhecimento mais aprimorado de alguns aspectos do cooperativismo leiteiro, bem como formular hipóteses. Embora se restringindo a um único caso, que é o da cooperativa Fonterra, seu propósito não é o de estudá-la intrinsecamente, mas instrumentalmente, já que o objeto da pesquisa é o cooperativismo neozelandês. Devido às diferenças dos relatos dos debates, encontros e pesquisas sobre o desenvolvimento da gestão das cooperativas de leite no Brasil, continuam acesos ainda hoje problemas comuns que afligem às cooperativas que podemos identificar como: gestão administrativa amadora; baixa economia de escala; manutenção de produtores não adaptados e falta de participação econômica dos membros. Durante a pesquisa, o que se tornou claro foi a falta de uma definição geralmente aceita sobre desenvolvimento da gestão das cooperativas de leite, para as cooperativas, profissionalização da gestão, para economistas, formação de conglomerados por meio de fusões, incorporações, consolidações e eliminar os cooperados não adaptados e ineficientes, para o Governo, modelo de distribuição dos lucros entre os produtores e para produtores, o melhor comprador de seu leite. Na formulação de propostas para o equacionamento dos problemas, na identificação de alternativas e no desenvolvimento de idéias, foram questionados seriamente os pontos que dificultam o desenvolvimento da gestão das cooperativas de leite no Brasil através dos seguintes pontos: o excessivo grau de centralização de autoridade; a transferência de passivos entre as cooperativas; o conflito entre a orientação econômica diante as conseqüências sociais e a falta de envolvimento entre os membros e as cooperativas. Desta maneira pode-se concluir que: do estabelecimento de limites de autoridades aos profissionais, treinamento ao conselho administrativo e o alinhamento estratégico entre estes dois elementos; definição estratégica para as decisões sobre que negócios as cooperativas farão para implementar atividades e assegurar suas direções; orientação econômica com conseqüências sociais - os instrumentos disponibilizados pelas cooperativas para assegurar o bem estar que potencializa o talento; investimento em comunicação e eficiência de todos os seus produtores; são os passos seguintes a serem adotados pelas cooperativas posteriormente às propostas já conhecidas nos debates.

**PALAVRAS-CHAVE:** Leite, Gestão, Cooperativa e Fonterra.

## ABSTRACT

VANDERLEI, Elcio P. C. *The Milk Co-operative Management in Brazil: The Fonterra Case*, São Paulo, 2005.

What factors difficult the development of the milk co-operative management in Brazil? The matter is being subject of researches, meetings, conferences, speeches, debates and seminars promoted by class entities, public organizations, non-government organizations, co-operatives, producers and institutions in an attempt to understand what kind of power explain the question arisen from the development of some milk co-operatives and the decadence of some others. In this way it was necessary the re-formulation of the question to – what are the success factors in the development of the management adopted by Fonterra? So, the objectives are to identify the factors that difficult the management development of the milk co-operatives in Brazil and to verify the success factors of the management development of the milk co-operatives in New Zealand. This research may be defined as exploiting, as it has the purpose to give an in depth knowledge of some aspects of the milk co-operative system, as well as to formulate hypothesis. Though being restricted to a solely case, the Fonterra in question, its purpose is not to study it intrinsically, but the New Zealander co-operative model. Due to the differences of the reports from the debates, meetings and researches about the development of the milk co-operatives management in Brasil, it remains already evident problems that worry the co-operatives which may be identified as: amateur administrative management, low scale economy, non adapted producer's maintenance and lack of economic participation of the membership. During the research what has been clear is the lack of a definition generally accepted about the development of the milk co-operatives management, for the co-operatives: professionalism of the management, for the economists: conglomerate's assembling through mergers, incorporations, consolidations, and elimination of the non adapted and inefficient members, for the Government: a model for the distribution of the profits among the producers and for the producers, the best buyer of their milk. In the formulation of the proposals to equate the problems, to identify the alternatives and the development of ideas, have been seriously questioned the points that difficult the development of the milk co-operatives management in Brazil through the following points: the excessive centralization grade, the lack of strategic plan, the conflict between the economic leading face the social consequences and the lack of involvement between the members and the co-operatives. In this way it may be concluded that: from the authority limits establishment to the professional; training to the administrative council and the strategic alignment between two elements; definition of the strategies for the decision about what business the co-operatives will follow to implement activities and assure their direction; economic orientation with social consequences – the instruments available from the co-operatives to assure the welfare that strength the talent; investment in communication and efficiency of their all producers are the following steps to be adopted for the co-operatives afterwards the already known proposals from the debates.

KEY-WORDS: Milk, Management, Co-operative and Fonterra

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Origem da Pesquisa**

Como profissional atuante na subsidiária da empresa Fonterra Co-operative Group no Brasil, uma cooperativa de produtores de leite sediada na Nova Zelândia, o autor passou a ter particular interesse no estudo das dificuldades enfrentadas pelas cooperativas de leite nacionais, que têm sido objeto de atenção das pesquisas, encontros, conferências e seminários promovidos por entidades de classe, órgãos públicos e organizações não-governamentais.

Os relatos dessas pesquisas, encontros, conferências e seminários, por sua vez, indicam consenso quanto às dificuldades com que se depara o setor cooperativista leiteiro, tais como: falta de articulação entre as cooperativas; desenvolvimento de ações isoladas; erros na escolha de quem são realmente os concorrentes, gerando, muitas vezes, competição entre si; baixa escala de captação e das plantas industriais para processamento; falta de gestão profissional nas cooperativas; falta de fidelidade dos produtores. Mas, a despeito desse consenso, as propostas derivadas das análises são divergentes. Algumas propõem saltos para o futuro, enquanto outras buscam atalhos aos problemas enfrentados. Razão pela qual propus-me a pesquisar esse assunto.

## **1.2 Problematização**

A globalização corresponde a uma integração progressiva das economias e das sociedades. Evolui sob o impulso das novas tecnologias, das novas relações econômicas e das políticas nacionais e internacionais de um vasto conjunto de agentes, incluindo governos, organizações internacionais, empresas, mundo do trabalho, meios de comunicação social e sociedade civil.

De fato, a globalização propiciou uma sociedade com uma economia mais aberta, assim como maior liberdade para intercâmbio de bens, idéias e conhecimentos. Mas também vem contribuindo para o desenvolvimento de relações econômicas fundamentadas nas

exigências dos conglomerados multinacionais, pela descaracterização das culturas locais e pela retomada da força do liberalismo como ideologia e prática.

Um dos principais efeitos da globalização tem sido o enfraquecimento dos Estados Nacionais, com a conseqüente limitação de seu poder de formular e de executar políticas sociais e econômicas. Dessa forma, o papel do Estado vem se resumindo ao de coadjuvante e executor de políticas impostas por instituições financeiras internacionais. Esse novo regime de acumulação, fundamentado no sistema financeiro, vem permitindo ao capital, mais do que em qualquer outra época, administrar suas crises por meio da concentração de renda, o que acaba por ampliar o abismo entre ricos e pobres (GIL, KLINK, SANTOS, 2004).

A globalização não trouxe para os mais pobres do mundo o que prometeu. O mundo necessita, portanto, de urgentes mudanças. A globalização não pode continuar sem um novo contexto de valores, posturas éticas e normas para proteger os bens comuns da humanidade. Tanto é que um número cada vez maior de vozes levanta-se contra os efeitos perversos da globalização. Uma das mais expressivas é a de Joseph Stiglitz (2002), ganhador do Prêmio Nobel de Economia em 2001, que, em seu livro *A globalização e seus malefícios*, afirma que a globalização não funciona, não traz benefícios aos pobres do mundo, não resolve os problemas ambientais e não contribui para a estabilidade da economia mundial.

Por essa razão é que o sociólogo português Boaventura de Souza Santos (2002, p. 13), afirma que a globalização liberal não está sozinha. Em todo o mundo manifesta-se um outro tipo de globalização.

*“De para com ela e em grande medida por reação a ela está emergindo uma outra globalização, constituída pelas redes e alianças transfronteiriças entre movimentos, lutas e organizações locais ou nacionais que nos diferentes cantos do globo se mobilizam para lutar contra a exclusão social, a precarização do trabalho, o declínio das políticas públicas, a destruição do meio ambiente e da diversidade, o desemprego, os ódios interétnicos produzidos diretamente ou indiretamente pela globalização liberal”.*



A globalização surgiu com a promessa de trazer benefícios significativos a um grande número de pessoas no mundo. No entanto, os benefícios da globalização ainda se repartem de forma desigual entre os países e no interior dos mesmos. Os resultados da integração econômica em nível mundial são desequilibrados e muitas vezes desfavoráveis para os agentes vulneráveis, sejam eles regiões, sectores ou trabalhadores.

Para ser sustentável, a globalização deveria assegurar a todos um desenvolvimento social mais eqüitativo. Assim, no bojo daquela outra globalização de que nos fala Boaventura de Souza Santos, ressurge o sistema de cooperativismo. A cooperativa como uma unidade, passa a ter novamente um importante papel na preparação do produtor na geração de informações, na criação de instituições especializadas, na criação de reputação e no desenvolvimento de ações para dificultar a entrada de concorrentes na sofisticada competição globalizada e trazer os benefícios da globalização às atividades locais e regionais.

Um dos setores em que o cooperativismo tradicionalmente tem se mostrado forte é o leiteiro. Por essa razão é que vem sendo objeto de especial atenção tanto de pesquisadores e de líderes cooperativistas quanto dos governos nacionais e regionais.

Países como Estados Unidos, Canadá, Japão, Austrália e União Européia, buscam reduzir a competição entre as empresas que atuam mercado lácteo mundial, bem como a entrada de produtos lácteos importados e protegendo a cadeia produtiva do leite por entenderem que as forças do mercado, por si só, não são competentes para assegurar estabilidade no mercado mundial de lácteo, criando barreiras (impostos, restrições legislativas como cotas de importações e subsídios) que se configuram um mercado fechado.

O Brasil não vem adotando posturas protecionistas em relação ao leite. Pelo contrário, com a desregulamentação de preços promovida pelo governo em 1991, a liberação das importações e a redução das alíquotas, fizeram com que o leite nacional passasse a concorrer com os produtos importados, mudando o cenário nacional. O preço passou a ser estabelecido pela negociação entre produtores, empresas e pelo mercado internacional. O produtor passou a enfrentar problemas de eficiência, custo de produção, qualidade,

produtividade e informalidade.

Na Nova Zelândia se verifica que há uma situação merecedora de estudos. Nesse país, a Fonterra Co-operative Group constitui hoje a maior companhia na Nova Zelândia e a maior exportadora de produtos de leite no mundo (Ministry of Agriculture and Forestry, 2003, p.23). Ela surgiu da integração de 499 cooperativas, que foi iniciada em 1930 e se consolidou em 2001, com 13.000 fazendeiros, processando 96% de leite cru e exportando 95% de sua produção para União Européia, Sudeste da Ásia e América Latina. Os produtos mais exportados são leite em pó, queijos, caseínas e manteiga. A Fonterra fornece para mais de 140 países e tem próximo de 30 plantas industriais em outros países e 25 plantas industriais na Nova Zelândia o que a difere significativamente da maioria das cooperativas leiteira do mundo.

Muitas das dificuldades encontradas pelas cooperativas de leite nacionais certamente também o foram pela Fonterra. Logo, a análise e interpretação de dados relativos ao cooperativismo leiteiro neozelandês poderão contribuir significativamente para o melhor entendimento da questão do cooperativismo nacional, para a análise do significados dos problemas, bem como para a formulação de propostas para o seu equacionamento.

Nesse contexto podem ser formuladas algumas questões, tais como:

Que fatores dificultam o desenvolvimento da gestão cooperativista de leite no Brasil? Que soluções têm sido oferecidas? Que forças explicam o progresso de algumas cooperativas de leite e declínio de outras? Quais as semelhanças e diferenças entre os sistemas cooperativistas leiteiro brasileiro e neozelandês? Em que medida o cooperativismo neozelandês pode ser aplicado com vistas a solucionar problemas de gestão no âmbito das cooperativas leiteiras brasileiras? Pode a cooperativa competir com sucesso, tendo que considerar, de um lado, sua função social, sua doutrina e as exigências de seus associados por uma melhor remuneração e serviços e, por outro, a feroz competição no mercado e a busca pelo ótimo econômico? Como resolver os problemas de gestão, onde a profissionalização geralmente esbarra em questões internas, que impedem os ajustes

necessários? Quem assumirá o controle e quem será o presidente a respeito de fusões e parcerias que via de regra esbarram em questões menores desse tipo?

São problemas complexos, mas que podem, de alguma forma, ser solucionados mediante procedimentos científicos. As pesquisas científicas requerem, no entanto, muitos cuidados, com vistas a garantir que problemas dessa natureza sejam verificados com objetividade. Sobretudo porque em casos desta natureza é tentador procurar respostas relacionadas muito mais ao “como fazer” do que ao “como ocorre” e “por que ocorre”, para as quais a pesquisa científica mostra-se pouco competente. Assim, a presente pesquisa tem como propósito:

Quais são os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão adotada pela Fonterra Co-operative Group?

### **1.3 Objetivos da Pesquisa**

- Identificar os fatores que dificultam o desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite no Brasil.
- Verificar os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão de cooperativas de leite na Nova Zelândia.

### **1.4 Delimitação da Pesquisa**

A pesquisa limita-se ao estudo da Fonterra Co-operative Group. Esta foi estudada sob a perspectiva histórica, em associação com a evolução dos diferentes cooperativistas nacionais de leite. Proceder-se, o entanto, à sua análise contemporânea no que tange especificamente à gestão cooperativista. Mas esta análise foi, sobretudo comparativa, razão pela qual leva em consideração as cooperativas nacionais que atuam em território nacional, com planta industrial, com movimento acima de 100 milhões de litros de leite ao ano.

## **1.5 Justificativa da Pesquisa**

A Fonterra Co-operative Group constitui em nível internacional uma das experiências cooperativas de maior sucesso, o que vêm contribuindo para que a adoção desse modelo seja sugerida como solução a muitos dos problemas enfrentados pelo setor. Não se pode garantir que sua aplicação em outros países alcance sucesso. Mas os resultados da presente pesquisa poderão contribuir para ampliar o conhecimento acerca do processo de gestão do cooperativismo leiteiro. Nesse sentido poderá ser de utilidade tanto para pesquisadores do mundo acadêmico quanto para profissionais que atuam no setor cooperativista leiteiro. Poderá, ainda, estimular o desenvolvimento de novos estudos sobre o setor, bem como subsidiar ações de órgãos públicos, entidades de classe e organizações não governamentais interessadas em gestão de cooperativas.

## **1.6 Vinculação a Linha de Pesquisa**

Após as transformações na esfera econômica e produtiva, efeitos do contexto da globalização e do neoliberalismo comercial, surgem propostas que enfatizam a ação regional, tais como: Cooperativas, Arranjos Produtivos Locais, Parcerias Público Privado, Associações, etc.

O ressurgimento do cooperativismo como um sistema e as cooperativas como a unidade econômica, espaço de convívio e transformação dos seus integrantes, deve, pois, estar articulado não apenas com as questões globais e nacionais, mas, sobretudo, regionais. Torna-se necessário integrar as diversidades comuns existentes nas dinâmicas particulares dos produtores a uma esfera coletiva da região, com vistas a garantir a autonomia, a identidade e o desenvolvimento das regiões.

A eficácia das ações dos produtores relaciona-se significativamente com as características da região em que estão inseridos, pois o sistema de industrialização do leite é realizado através da captação da matéria prima (leite) de produtores concentrados em uma região que

realizam o escoamento da produção de leite para cooperativas, associações e empresas privadas, formando uma bacia leiteira e constituindo, assim, verdadeiros arranjos regionais independentemente de delimitações geográficas e legislativas dos municípios.

Todos esses aspectos conferem às cooperativas o papel de integrar as dificuldades comuns existentes nas dinâmicas particulares dos produtores a uma esfera coletiva da região, tornando-se importante elemento para garantir a autonomia, a identidade e o desenvolvimento das regiões, além de sua grande relevância social também no desenvolvimento agrário que é uma das atividades nacionais mais competitivas no mercado internacional. Assim, o presente trabalho, enfatizando o desenvolvimento de cooperativas leiteiras, insere-se na linha de pesquisa Gestão para o Desenvolvimento da Regionalidade.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A história do cooperativismo foi iniciada com existência documentada em 1760 por trabalhadores empregados nos estaleiros de Woolwich e Chatham, na Inglaterra. Eles fundaram moinhos de cereais em base cooperativa para não terem de pagar os altos preços cobrados pelos moleiros que dispunham de um monopólio local. No mesmo ano, o moinho de Woolwich foi incendiado e os padeiros foram acusados do sinistro. Essa cooperativa só foi registrada para a história por causa do incidente (SINGER, 2002).

O cooperativismo moderno teve seu início em 21 de dezembro de 1844, no Beco do Sapo (*Toad Lane*), bairro de Rochdale, em Manchester (*um importante centro têxtil*), na Inglaterra, quando 27 tecelões e uma tecelã de nome Anee Tweedale, criaram a Sociedade dos Probos Pioneiros de Rochdale, que mais tarde seria chamada de cooperativa. Esses trabalhadores estavam com dificuldade financeiras para comprar gêneros de primeira necessidade e resolveram se associar para fazer a compra desses produtos em conjunto, conseguindo, assim melhor preço. Na época, essa cooperativa de consumo significou uma reação de defesa econômica dos trabalhadores. (SINGER, 2002).

A diferença entre a cooperativa de Rochdale e os demais empreendimentos cooperativos até então é que a de Rochdale teve outras preocupações. Os trabalhadores de Rochdale não se limitaram a construir a cooperativa, ma elaboraram, conjuntamente, todo um corpo de idéias e regras gerais, regulamentando o seu funcionamento, com base em princípios morais de conduta, procurando reformular o sistema econômico e social da época. As normas de organizações e de funcionamento defendidas pelos trabalhadores que criaram essa cooperativa a partir das idéias dos precursores, passaram a constituir não somente o modelo cooperativista adotado em todo o mundo, como também a própria base de filosofia do cooperativismo de hoje. (SINGER, 2002).

Desde Rochdale, berço do movimento Cooperativista Britânico, até a queda do Muro de Berlim, o cooperativismo foi tratado como a terceira via para o desenvolvimento social e

econômico, entre o comunismo e o capitalismo. Esta foi a primeira onda da sua história e durou um século e meio. A queda do muro provocou um esmaecimento do comunismo e uma transição do capitalismo para o liberalismo: desmancharam-se a primeira e a segunda vias, ficando sem sentido a terceira.

Durante alguns anos, a Aliança Cooperativa Internacional (ACI) discutiu pelo mundo afora esta questão que, de certa forma, parecia uma perda de identidade para a doutrina cooperativista. E terminou reformando os princípios cooperativistas no grande Congresso do seu centenário, em Manchester, Inglaterra, em 1995. Começava aí a construção de uma nova fase do cooperativismo, a segunda onda, contextualizada pela globalidade econômica e pelo liberalismo comercial e suas conhecidas conseqüências - a exclusão social e a concentração da riqueza. (SINGER, 2002).

Os princípios cooperativos são as linhas orientadoras através das quais as cooperativas levam os seus valores à prática. (SINGER, 2002).

- 1 - *Adesão voluntária e livre* - As cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar os seus serviços e assumir as responsabilidades como membros, sem discriminações de sexo, sociais, raciais, políticas e religiosas.
- 2 - *Gestão democrática e livre* - As cooperativas são organizações democráticas, controladas pelos seus membros, que participam ativamente na formulação das suas políticas e na tomada de decisões. Os homens e as mulheres, eleitos como representantes dos demais membros, são responsáveis perante estes. Nas cooperativas de primeiro grau os membros têm igual direito de voto (um membro, um voto); as cooperativas de grau superior são também organizadas de maneira democrática.
- 3 - *Participação econômica dos membros* - Os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas e controlam-no

democraticamente. Parte desse capital é, normalmente, propriedade comum da cooperativa. Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma remuneração limitada ao capital integralizado, como condição de sua adesão. Os membros destinam os excedentes a uma ou mais das seguintes finalidades:

- i. - Desenvolvimento das suas cooperativas, eventualmente através da criação de reservas, parte das quais, pelo menos será, indivisível.
- ii. - Benefícios aos membros na proporção das suas transações com a cooperativa.
- iii. - Apoio a outras atividades aprovadas pelos membros.

- 4 - *Autonomia e independência* - As cooperativas são organizações autônomas, de ajuda mútua, controladas pelos seus membros. Se firmarem acordos com outras organizações, incluindo instituições públicas, ou recorrerem ao capital externo, devem fazê-lo em condições que assegurem o controle democrático pelos seus membros e mantenham a autonomia da cooperativa.
- 5 - *Educação, formação e informação* - As cooperativas promovem a educação e a formação dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir, eficazmente, para o desenvolvimento das suas cooperativas. Informam o público em geral, particularmente os jovens e os líderes de opinião, sobre a natureza e as vantagens da cooperação.
- 6 - *Intercooperação* - As cooperativas servem de forma mais eficaz os seus membros e dão mais -força ao movimento cooperativo, trabalhando em conjunto, através das estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais.
- 7 - *Interesse pela comunidade* - As cooperativas trabalham para o



desenvolvimento sustentado das suas comunidades através de políticas aprovadas pelos membros.

As cooperativas vêm desempenhando papel fundamental na estruturação do setor agrícola no Brasil. Especialmente nas décadas de 1960 e 1970, constituiu-se em instrumento de repasse de recursos baratos e em grande quantidade, do Estado para o setor agropecuário, contribuindo para a fixação do homem no campo e para a melhoria da distribuição de renda no setor agrícola, com importância social e econômica. Não raro, as cooperativas substituíram e ainda substituem serviços antes disponibilizados pelo serviço público, sendo também muitas vezes a única forma de organizar e comercializar a produção, permitindo que o produtor (geralmente pequeno) pudesse ter seu poder de barganha aumentado e agregar valor aos seus produtos, distribuindo os resultados de forma equitativa entre seus membros (BRAGA E REIS, 2002).

Todos esses aspectos conferem às cooperativas grande relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso do leite, a importância das cooperativas é ainda maior, uma vez que estruturalmente o setor é tradicionalmente muito pulverizado, composto por milhares de pequenos produtores com baixo poder de barganha, além do fato tratar-se de um produto sem possibilidade de estocagem ou proteção em mercados financeiros.

De forma genérica, analisando-se esse cenário de transformação verificado após os anos 1990 e confrontando-o com a perda de participação das cooperativas, conclui-se que estas não têm obtido desempenho compatível com as exigências da nova realidade de mercado.

Há quatro razões para isso. Granthon (1989, p. 9-24), num estudo sobre procedimentos administrativos adotados em uma cooperativa sulmineira já preconizava:

*Os resultados indicaram que a administração da cooperativa não utilizava os recursos administrativos necessários a uma moderna gerência, não conseguindo se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na administração das empresas rurais, normalmente a origem dos administradores de cooperativas agrícolas.*

Um estudo elaborado por Crúzio (1990), que envolveu oito cooperativas do estado da Bahia, apresenta conclusões semelhantes: em cinco cooperativas, os instrumentos empregados para a implementação e execução das decisões não formavam um processo administrativo que envolvesse, simultaneamente, todas as unidades da organização e em três outras cooperativas da amostra, excetuando-se a utilização do "estatuto social", estes aspectos ficam apenas por conta da improvisação; as funções e qualificações profissionais não eram definidas com base em um plano de cargos e salários; delegava-se pouca autoridade para a implementação das decisões e indicando um excessivo grau de centralização. Já Santos (2000), observou que as características; grau de especialização dos gestores, componente administrativo, tipos de controle e existência de planos nem sempre correspondiam, nas cooperativas estudadas, às exigências de situações altamente competitivas e instáveis que requeriam gestores com alto grau de especialização, componentes administrativos relativamente pequenos, controle fundamentado no conhecimento e planejamento de curto, médio e longo prazo. O grau de especialização da mão-de-obra era, de modo geral, baixo e as pessoas mais qualificadas não eram especializadas nas áreas em que atuavam ou não haviam recebido treinamento. Antonialli (2000) identificou os seguintes pontos fracos nas cooperativas: o não cumprimento do estatuto por parte dos cooperados; postura paternalista da diretoria; administração amadora realizada pelos próprios associados; existência de conflitos internos entre diretores; infra-estrutura ociosa; interferência de interesses políticos locais nas decisões administrativas. Lopes (2002), conclui também que é relativamente comum o gestor exercer sua posição não pela sua especialização ou mérito, mais sim pelo poder dentro da organização, o que resulta em ineficiência e custos significativos.

Outra consequência decorrente das ineficiências gerenciais está nos custos de operação. Lannes (2002) aponta para as margens de custo na indústria de laticínios. Nota-se que, no custo de preparação do leite, as cooperativas possuem os maiores custos, especialmente as de pequeno porte, sugerindo que a escala é um fator importante de redução de custos. Para Chaddad (2003), ganhos de escala se traduzem em redução de custos e as cooperativas têm produtores com baixa produtividade, o que afeta os custos de captação. As plantas industriais são de pequeno porte e resulta em menor captação afetando a busca de ganhos

de escala que é questão de sobrevivência para as cooperativas de leite acarretando na perda de participação de mercado e levando ao fechamento das cooperativas.

Outro problema enfrentado pelas cooperativas leiteiras é a falta de organização em interesses que interagem com um grupo amplo, heterogêneo e disperso de produtores. Esta situação limita a capacidade de ações coletivas dos atores localizados no setor agropecuário leiteiro. Como demonstra Chaddad (2003), as cooperativas não se articulam, agem isoladamente, erram na escolha de quem são realmente seus concorrentes e muitas vezes competem entre si, fatores que levam a falta de fidelidade dos produtores.

Há, ainda, problemas decorrentes do conflito entre a doutrina cooperativista e a necessidade de competição no mercado. Bialoskorski (2002) observa que a orientação histórica das cooperativas brasileiras é voltada para o associado, visando elevar sua renda, e não ao mercado, que aparece como uma variável secundária. A eliminação de cooperados ineficientes, por exemplo, é algo de difícil tratamento. Para ele, a orientação social, nesses casos, predomina em relação à orientação econômica e desconsidera que, na verdade, a melhoria da situação do cooperado depende do sucesso econômico. Dessa constatação ocorrem conflitos quando a cooperativa procura focar o mercado, em detrimento do associado. Zylberstajn (2002) afirma que, ao mesmo tempo em que os chamados princípios cooperativistas representam o elo de ligação entre as organizações no mundo cooperativista, esses mesmos princípios delimitam as estratégias passíveis de serem adotadas pelas organizações cooperativas, criando um contraste com as organizações de outra natureza, em especial, as firmas que têm finalidade de lucro, com as quais as cooperativas freqüentemente concorrem.

O setor passa por um momento complicadíssimo no agronegócio. São problemas de preço e problemas que não são meramente internos, determinados pela abertura comercial, tem a convicção que o setor é mal organizado, que precisa ter muito mais consistência do ponto de vista de articulação entre os diversos elos da cadeia produtiva. O sistema cooperativista sempre teve um peso muito grande na cadeia produtiva. Porém, nos últimos anos ele perdeu importância e vai perder ainda mais. Na medida em que elas não se articulam, não reduzem

o número de cooperativas e ficam disputando mercado com companhias profissionais muito mais habilitadas, elas vão perder sistematicamente a condição de comando do processo e vão entregar a produção de leite para empresas que nem sempre tem interesse na defesa da renda do produtor de leite, que é o papel da cooperativa. (RODRIGUES 2004).

Estes são alguns problemas que, entre outros, afligem as cooperativas de lácteos (não só no Brasil) e que precisam ser encarados. O aumento da competição pela liberação comercial e pela globalização que expôs as fraquezas do sistema cooperativista também no Brasil, traz a necessidade de eficiência e reação a uma velocidade considerável nos pontos; gestão profissional; economia de escala; organização conjunta e ação coletiva; orientação de mercado; como demonstram algumas pesquisas.

Quanto à gestão profissional, os treinamentos do pessoal em diferentes níveis e a manutenção de bons executivos em seus quadros são interpretados como investimento. As empresas estrangeiras têm, ainda, a seu favor maior experiência internacional, recursos para investimentos e tecnologia, o que pode se transformar em importantes trunfos em uma economia globalizada. A eficiência gerencial é obtida por meio da disputa dos serviços de bons executivos, mantê-los nos seu quadro e treinar novo quadro. O critério de promoção é a eficiência, a qual se traduz em retorno econômico para a empresa. (ALENCAR, 2000). De forma objetiva, Chaddad (2003) propõe a formação de um conselho administrativo formado pelos associados da cooperativa que não participam diretamente da gestão da cooperativa. Os associados elegem representantes que formam o conselho de administração, que participa de todas as decisões estratégicas, mas não do dia-a-dia da cooperativa, de responsabilidade de um gerente profissional e sua equipe. A vantagem deste sistema é a profissionalização da gestão; a desvantagem é que introduz o problema do controle.

Analisando a economia de escala, autores como Baggio (1983), Delgado (1985) e Silva (1996) chegam a conclusões parecidas quando consideram o processo de "integração de capitais", entendido como centralização de capitais industriais, bancários, agrários, etc., formando conglomerados empresariais por meio de fusões, organizações de *holdings*, como

uma dimensão chave do novo padrão agrícola brasileiro. Este processo ganhou peso a partir de 1975, acelerou-se na década de 1990 com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional no setor de processamento. Para Chaddar (2003), os pontos comuns das cooperativas de sucesso por todo o mundo são consolidação e alianças estratégicas. O processo de consolidação e incorporação cria cooperativas de grande escala que compete diretamente com grandes corporações multinacionais que atuam no setor; As alianças estratégicas, através de alianças com outras cooperativas ou empresas privadas, por sua vez, contribuem para ganhar competitividade. Rodrigues (2004) acentua que é preciso haver fusão das cooperativas para a questão de escala, da verticalização, da integração da atividade, organização conjunta e ação coletiva.

Para a orientação de mercado, Lima (2001), descreve sobre o processo de profissionalização da produção de leite nacional, com a finalidade de tornar a operação de quem produz mais voltada para o seu resultado: o lucro. Analisando um sistema de produção cujo objetivo final é manejar vacas para produzir leite com eficiência e fazer lucro, percebe-se a complexidade do processo de produção associada a essa etapa da atividade. Pasto, inseminação artificial, sanidade, instalações e equipamentos, mão de obra e venda da produção. Trata-se de um empreendimento para um administrador. A cadeia produtiva tem que orientar o setor produtivo a planejar bem suas decisões para não desperdiçar recursos e onerar seus processos de produção, fazendo-se necessário subtrair parte das tarefas administrativas, entregando-as a especialistas, focando melhor na atividade principal.

Apesar das constatações dos problemas enfrentados pelas cooperativas de leite nacionais e da identificação das propostas colocadas para o desenvolvimento destas cooperativistas nas diversas bibliografias, porém, estas propostas não subsidiam ações para solucionar ou contornar os problemas.

### **3 METODOLOGIA**

#### **Tipo de Pesquisa**

Esta pesquisa pode ser definida como exploratória, já tem como propósito proporcionar um conhecimento mais aprimorado de alguns aspectos do cooperativismo leiteiro, bem como formular hipóteses. Em termos de delineamento, a pesquisa pode ser caracterizada como um estudo de caso instrumental (Stake, 2000). Embora se restringindo a um único caso, que é o da empresa Fonterra, seu propósito não é o de estudá-la intrinsecamente, mas como *locus* privilegiado para a caracterização e análise do cooperativismo neozelandês.

#### **3.2 Amostra e Sujeitos da Pesquisa**

Embora caracterizada como delineamento de caso único, esta pesquisa envolve também informações proporcionadas por dirigentes de outras cooperativas leiteiras, além da Fonterra, que atuam em território nacional, com planta industrial com movimento acima de 100 mil de litros de leite dia. O que envolve cooperativas como CDPL de São Paulo-SP, Itambé de Belo Horizonte-MG, Leite Nilza de Ribeirão Preto-SP, COAPEL de Nova Petrópolis-RS, Sudcoop de Medianeira-PR, CCL de São Paulo-SP e Confepar de Londrina-PR. Considera também informações de pessoas que tiveram experiência prática ou dispõem de conhecimentos teóricos acerca do cooperativismo.

#### **3.3 Coleta de Dados**

A coleta de dados foi orientada por um protocolo, que indicou os procedimentos adotados no processo de coleta de dados. Este protocolo foi constituído por uma visão geral do projeto, pelo esclarecimento acerca dos procedimentos de campo, sobretudo pelas questões específicas consideradas no momento da coleta dos dados.

Com vistas a garantir múltiplas fontes de evidência, que são fundamentais num estudo de caso, foram adotados os seguintes procedimentos para de coleta de dados:

- Análise de documentação referente ao cooperativismo no Brasil e na Nova Zelândia;
  - Balanços das cooperativas;
  - Atas de reuniões da Fonterra;
  - Revistas especializadas;
  - Levantamentos do M.A.F. (Ministry of Agriculture and Florestry);
  - Relatórios de pesquisas, encontros, conferências e seminários;
  - Teses;
- Entrevistas com:
  - Dirigentes e técnicos das cooperativas nacionais;
  - Dirigentes e técnicos da Fonterra;
  - Especialistas em cooperativismo do Brasil e da Nova Zelândia;

### **3.4 Análise dos Dados**

A análise dos dados foi elaborada com base no procedimento de descrição do caso, definido por Yin (2002). Foram identificados os fatores mais significativos que dificultam o desenvolvimento leiteiro do caso nacional, com base em proposições teóricas. Com base em múltiplas fontes de evidência (entrevistas, observação, análise de documentos), procedeu-se à verificação dos aspectos presentes no cooperativismo nacional que se assemelham ao cooperativismo neozelandês, com a finalidade de construção da explanação (YIN, 2002), que poderá favorecer o desenvolvimento de idéias ou de hipóteses para novos estudos.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 As Cooperativas de Leite no Brasil**

A pecuária leiteira tem quase a mesma idade do país. Seu zero é o ano de 1532, quando o português Martim Afonso de Souza desembarcou no litoral paulista e fundou São Vicente, primeira cidade brasileira. No outro dia logo começou a tirar leite das vacas que trouxe, de raças existentes em Portugal, como a Alentejana, Barrosa, Mertolenga, ancestrais das raças crioulas nacionais. (OLIVEIRA, 2005).

Tomé de Souza, o primeiro Governador Geral, importou animais da Ilha de Cabo Verde, mais ou menos em 1550. O gado se espalhou pelas capitanias principalmente nas do Piauí, do Maranhão, do Pará, do Ceará, de Pernambuco, da Bahia, de São Paulo e de Minas Gerais. Em 1703, segundo documento da época, Garcia Rodrigues “teve autorização para iniciar” criação de bovinos em Borda do Campo, hoje Barbacena e, desde esta data “começou a ser racionalmente introduzido o queijo no Brasil”. Em 1772 o rei de Portugal tomou interesse pela indústria, animando a fabricação de queijo e manteiga. As conhecidas fábricas de laticínios datam de cerca de 1790. Em 1796 os queijos mineiros (fabricados em fazendas) já pagavam direitos alfandegários. Em meados de 1799 Portugal enviou alguns industriais para a colônia, para apoio da inexperiente produção que mal chegava ao consumidor regional. A manteiga de importação era toda salgada, provindo da Inglaterra e Holanda. A manteiga sem sal se fabricava na colônia Suíça de Nova Friburgo, no reinado de D. João VI. Com o Império vieram técnicos europeus e melhores instalações que normalmente no Rio marcaram o aparecimento da fábrica de diversos laticínios. (OLIVEIRA, 2005).

Em São Paulo, começou-se a fabricar queijos na região de Batatais em 1839. Foi depois de 1864, com o desenvolvimento da criação nas províncias do Rio Grande do Sul, Mato Grosso, Minas Gerais, Paraná e Piauí que a pecuária tomou impulso. Em 1870 observou-se incremento na indústria mineira de laticínios. Em 1888 apareceu a primeira fábrica de



manteiga no Maranhão, quando a produção industrial de Minas Gerais já estava bem adiantada. Em 1889 apesar das dificuldades constituiu-se no Piauí uma grande fábrica na Fazenda Campos. Em São Paulo, o gado Holandês foi introduzido no vale do Paraíba em Guaratinguetá em 1889, por Rafael Botero, sendo que em 1904, São Paulo já importava reprodutores. O primeiro estabelecimento de leite condensado foi instalado em Araras em 1908. A partir de 1920 constituíram-se várias usinas de beneficiamento de leite na Vale do Paraíba, na Zona da Mata em Minas Gerais e nos Estados do Rio e São Paulo, destinadas ao fornecimento de leite às capitais. (OLIVEIRA, 2005).

**Tabela 4.1 – Classificação das Principais Mesorregiões Produtoras de Leite no Brasil  
(milhões de litros) em 2003**

<i>Nº</i>	<i>UF</i>	<i>Mesorregião(1)</i>	<i>1994</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>
1	MG	Triângulo Mineiro/Alto Paranaíba	986	1461	1569
2	RS	Noroeste Rio Grandense	770	1332	1296
3	GO	Sul-Goiano	776	1161	1212
4	MG	Sul / Sudoeste de Minas	871	1047	1001
5	SC	Oeste Catarinense	381	791	910
6	GO	Centro-Goiano	362	740	712
7	MG	Zona da Mata	526	580	606
8	MG	Oeste de Minas	336	528	541
9	MG	Central Mineira	325	522	539
10	RO	Leste Rondoniense	164	584	512
11	PR	Oeste Paranaense	314	436	508
12	MG	Metropolitana de Belo Horizonte	335	479	500
13	PA	Sudeste Paraense	170	472	466
14	MG	Vale do Rio Doce	315	415	435
15	PR	Sudoeste Paranaense	206	354	395
16	SP	São José do Rio Preto	361	382	394
17	PR	Centro Oriental Paranaense	180	322	337
18	MG	Noroeste de Minas	198	344	320
19	RS	Nordeste Rio Grandense	238	2925	304
20	MG	Campos das Vertentes	285	265	282
21	PE	Agreste Pernambucano	142	283	271
22	PR	Norte Central Paranaense	200	253	252

(1) Ordenação por produção de leite em 2003.

Fonte: IBGE – Pesquisa da Pecuária Municipal 2003

As primeiras cooperativas surgiram no Brasil ao final do século 19. Mas aqui o cooperativismo passou boa parte de sua história, mais que centenária, atrelado aos governos, geralmente por imposições ditatórias, como 1932, quando o governo Getúlio Vargas incentivou a formação de cooperativas agrícolas através da edição do Decreto Federal nº 22.239. Hoje a lei que define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas é a lei Nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971.

Especialmente nas décadas de 1960, 1970 e 1980 as cooperativas foram usadas como instrumento de política industrial. Um amplo conjunto de bens que a agropecuária precisava consumir para se modernizar e, ao mesmo tempo, sustentar a exportação da indústria. As cooperativas desempenharam papel fundamental no processo. Difundiram tecnológicos e arregimentaram consumidores para os produtos industriais. Tudo com crédito subsidiado – barato, fácil e abundante.

Até o início da década de 80, o cooperativismo brasileiro viveu uma fase empolgante, que se caracterizou pela formação de centenas de cooperativas regionais. O sistema chegou a controlar 80% do leite produzido no país, com o conseqüente domínio do mercado varejista das grandes capitais. Com o controle de preços em toda cadeia produtiva (tabelamento dos preços), desde o produtor até o consumidor e com o mercado interno fechado, desestimulou a competição em relação à qualidade e preços. O produtor, como tinha garantia de preço de seu produto, sendo ele produzido da maneira que fosse e com a qualidade que tivesse, não se preocupava em ser eficiente. Já as empresas não estavam preocupadas em investir em tecnologia criando um abismo tecnológico em relação aos padrões internacionais de produção, criando uma situação cômoda para produtores e empresas. (SINGER, 2002).

O processo de fusão e incorporação ganhou peso a partir de 1975, e acelerou-se na década de 90 com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional no setor de processamento, quando já não era mais preciso o crédito subsidiado, pois o agricultor havia aprendido a usar insumos. Então, as velhas estruturas edificadas sobre o

crédito fácil começaram a ser desmontadas. Os negócios das cooperativas eram tocados com pouca ou nenhuma visão estratégica das cadeias de produção e do sistema de agregação de valor. Além da curta visão sistêmica, sobravam falhas e erros no que se refere à gestão. Poucas organizações fugiram dessa condição dura e adversa. Assim, com os altos juros e o fim da política de garantia de preços, muitos agricultores quebraram e suas cooperativas foram juntas, na tentativa de ampará-los. (SINGER, 2002).

As distorções decorrentes da administração rígida da economia atingiram duramente o cooperativismo leiteiro, vítima dessa proteção enganosa que, garantiu lucratividade, via reserva de mercado. Essa fase estendeu-se até início dos anos 90, quando o cooperativismo entrou em profunda crise. Após a desregulamentação de preços pelo Governo em 1991, a liberação das importações, redução das alíquotas e a integração do Mercosul, faz com que o leite nacional passasse a concorrer com os produtos importados e foram os principais fatores que marcaram o início das transformações do sistema agroindustrial do leite no Brasil. O preço passou a ser estabelecido com negociação entre produtores e as empresas e pelo mercado internacional. A partir de 1994, o plano de estabilização da economia valorizou a moeda (real), elevou a taxa de juros, causando impacto em todo setor.

Ao final da década de 90 o setor – que era amplamente dominado por cooperativas encontrava-se nas mãos de empresas particulares e, em especial, de multinacionais, as quais dominaram, os processos de fusão e aquisição no segmento, levando as empresas a aumentarem seus investimentos em ampliação, construção e aquisição de plantas industriais. As maiorias das centrais fecharam ou foram vendidas para multinacionais. O processo fez com que o leite oriundo do cooperativismo caísse vertiginosamente, a representatividade das cooperativas de leite na captação de leite entre a 15 (quinze) maiores empresas de laticínios do Brasil de 2003 totalizam apenas 31%, frente aos 69% das empresas privadas. (LOPES, 1997).

**Tabela 4.2 – Classificação das 15 Maiores Empresas de Laticínios no Brasil em milhões de litros - 2003**

<i>Class (1)</i>	<i>Empresas / Marcas (2)</i>	<i>2001</i>	<i>2002(3)</i>	<i>2003(3)</i>
1	DPA (4)	1.425.628	1.489.029	1.500.179
2	Parmalat (5)	941.490	947.832	840.000
3	Itambé	832.000	732.000	750.000
4	Elege	782.141	711.335	671.780
5	CCL	367.213	268.385	309.540
6	Centro Leite	220.533	213.503	261.230
7	Leite Nilza	139.937	182.568	241.217
8	Batávia	225.659	165.276	232.311
9	Sudcoop	209.070	230.952	226.016
10	Danone	247.487	272.236	225.033
11	Emabaré	180.081	192.378	218.687
12	Laticínios Morrinhos	207.031	210.572	191.782
13	Grupo Vigor	209.743	154.158	153.145
14	Líder Alimentos	220.000	163.766	129.177
15	Confepar	102.664	109.239	115.834

Fonte: LEITE BRASIL, CNA-Decon

1 - Classificação base recepção no ano 2003

2 - Não inclui compra de terceiros

3 - O total não inclui leite recebido pela DANONE da CCL devido a duplicidade

4- Números referentes a compra de leite realizada pela DPA Manufacturing Brasil e nome de Nestlé, da Fonterra, da DPA Brasil e da Itasa

5- Estimativa para o ano de 2003

O início do ano de 2000 foi marcado por um processo de concentração do setor agroindustrial que trouxe inovações no sistema de leite. Essa concentração agroindustrial provocou um processo de seletividade em toda a cadeia de produção, principalmente entre os agricultores familiares de pequena escala (produtor inferior a cinquenta litros por dia) e dos pequenos laticínios.

## **4.2 As cooperativas de leite na Nova Zelândia**

A indústria de leiteria de Nova Zelândia começou em 1800 com a importação dos primeiros touros e vacas. Desde então, a indústria cresceu consistentemente, pois o clima temperado na Nova Zelândia lhe fez um lugar ideal para agropecuária leiteria e em 1840 já havia muitas fábricas de leiteiras de pequeno porte. Então o governo neozelandês procurou ganhar economia de escala para exportação ao mercado internacional com o estabelecimento da produção e conselhos de vendas através de cooperativas. A primeira cooperativa de produtores de queijo na Nova Zelândia foi estabelecida na península de Otago em 1871 e o primeiro embarque de carne e manteiga foi para Londres a bordo do 'Dunedin' em 1882, dando início a um longo período de bons relacionamentos de exportações aos Britânicos. Em 1920, centenas de fábricas leiteiras eram pertencentes a cooperativas. (EVANS, 2004).

Em 1923 o governo estabeleceu o Dairy Produce Export Control Board (que mais tarde se tornaria o New Zealand Dairy Board -NZDB), para controlar toda exportação leiteira sobre o argumento que as empresas de processamento de leite local eram muito pequenas para exportar eficientemente. Por décadas o mercado agrícola da Nova Zelândia utilizou-se desta política de mercado conhecida como "single desk", onde o governo garantia o monopólio do mercado para uma única instituição/entidade. A maioria destas entidades "single desk" funcionaram como cooperativas. Como reflexo desta política, as fusões e aquisições aconteciam entre as cooperativas em 1930.

Em 1945, os britânicos absorviam grandes volumes de carne e leite exportados da Nova Zelândia. Os produtores agrícolas da Nova Zelândia eram protegidos do mercado internacional e da competição, assim, sobre condições favoráveis, com garantia de acesso e bons termos de negócios o país desenvolveu-se a um alto padrão de vida até 1972, quando os britânicos se uniram a Comunidade Européia e o acesso a este mercado tornou-se limitado e expondo a necessidade dos exportadores neozelandeses de procurarem outros mercados pela primeira vez. (WOODFORD, 2003).

A produção de leite na Nova Zelândia tinha se expandido com os níveis de subsídios ao setor que chegara a 30% do total das vendas agrícolas que encorajando a produções em larga escala de commodities. Este direcionamento político resultou em alta, mas ineficiente produção (com ineficiente uso dos subsídios em bens e terras). Os incentivos mal direcionados com foco na produção de bens que recebiam dos altos suportes governamentais reduziram a competitividade dos fazendeiros da Nova Zelândia no mercado internacional. Os fazendeiros da Nova Zelândia iniciaram-se em uma crise com uma alta inflação doméstica aumentando os custos e reduzindo os lucros, completando com o declínio dos negócios. (WOODFORD, 2003).

Em novembro de 1984 o governo anunciou o novo orçamento com reformas dramáticas para ser introduzidas com a redução do envolvimento direto governamental nos negócios e com a remoção dos subsídios governamentais. Com a reforma orçamentária, com uma alta paridade cambial e a alta taxa de juros trouxeram alguns efeitos imediatos aos fazendeiros com a redução do valor das terras das fazendas e substanciais reduções de seus ganhos fazendo alguns fazendeiros fossem forçados a vender partes de suas fazendas e alguns chegando a falir. A recessão tomou proporções maiores ganhando todo mercado e não apenas a agricultura afetando toda economia da Nova Zelândia em outubro de 1987. (WOODFORD, 2003).

O mercado doméstico de leite e seus derivados é tão pequeno que era necessário exportar solicitando autorização as cooperativas -“single desks” que restringiam as exportações e limitavam a competição doméstica. Estes fatos motivaram as mudanças estruturais e removeram o “single desk” para as exportações lácteas. (WOODFORD, 2003).

Mesmo diante as dificuldades as fusões e aquisições entre as cooperativas não pararam e o número de cooperativa passou de 499 em 1933 para 3 em 2001 (Fonterra, Westland e Tatura), passando de um mercado fragmentado para três cooperativas dominantes conforme a figura abaixo que sumariza o processo de consolidações. (TRETCHER, 2003).

**Figura 4.1 – Consolidação do mercado de leite neozelandês**

1996	1997	1998	1999	2000	2001
Kiwi Dairies	Kiwi Dairies	Kiwi Dairies	Kiwi Dairies	Kiwi Dairies	Fonterra Cooperative Group
Tui Milk					
Northland Co-op	Northland Co-op	Northland Co-op	Northland Co-op		
Kaikoura Kairy	Kaikoura Kairy	Kaikoura Kairy	Kaikoura Kairy		
Tasman Milk	Tasman Milk	Tasman Milk	Tasman Milk		
Marlborough Milk Ltd	Marlborough Milk Ltd	Marlborough Milk Ltd	Marlborough Milk Ltd		
Southland Co-op	Southland Co-op	Southland Co-op			
Alpine Dairy	Alpine Dairy				
Bay Milk Products	Bay Milk Products				
East Tamaki	East Tamaki				
New Zealand Dairy Group	New Zealand Dairy Group	New Zealand Dairy Group	New Zealand Dairy Group	New Zealand Dairy Group	
Tatua	Tatua	Tatua	Tatua	Tatua	Tatua
Westland	Westland	Westland	Westland	Westland	Westland

Fonte: TRETCHER, D. *A Neo-Institutional Assessment of Cooperative Evolution: Comparing the Australian Wheat Board and the Fonterra Dairy Group*. Oct. 2003

As razões para a criação da Fonterra foram: economia de custos; prover uma plataforma mais efetiva para competir no mercado global de lácteos; identificar maneiras de redução de custos; racionalização de fornecedores; duplicando facilidades e posições; permitir a Fonterra economia de escala; eliminando dificuldades de coordenação. (TRETCHER, 2003).

### 4.3 O Mercado Internacional

Para Martins (2001), uma das fontes de distorção que afetam a eficiência e a competitividade do produto é a ação do governo, por meio de legislação e restrições, impostor ou subsídios. Na Europa e nos Estados Unidos, distorções protegem a cadeia produtiva do leite. Os agentes econômicos envolvidos, portanto, se beneficiam dessas

imperfeições. Segundo esse autor:

*“Aqui no Brasil, a cadeia produtiva do leite em pó é penalizada. As políticas públicas e as falhas de mercado tornam a receita auferida menor do que seria se o mercado fosse perfeito e se a ação do governo fosse neutra”.*

Os subsídios afetam sobremaneira o Brasil, na opinião de Martins. Os países europeus, Canadá, Estados Unidos e Japão, por exemplo, entendem que as forças do mercado, por si só, não são competentes para assegurar estabilidade no mercado. Para impedir a competição, o produto importado tem de ser vendido ao preço praticado no mercado interno. Como essa política estimula a produção, o excedente é adquirido pelo governo, que usa em programas sociais e exporta o restante, por meio de doações humanitárias a nações carentes ou vendem no mercado internacional. A diferença entre os preços do mercado interno (mais elevado) e o do mercado internacional é coberta com subsídios, prática generalizada que diminui o valor internacional, prejudicando países como o Brasil, que não protege o seu mercado.

**Tabela 4.3 – Subsídio Equivalente Produtor (PSE) por Commodity (2002)**

<i>Produtos</i>	<i>Milhões de dólares</i>
Lácteos	41.139
Carne Bovina	30.654
Arroz	22.581
Trigo	14.600
Carne Suína	11.775
Outros grãos	7.689
Milho	7.627
Aves	6.452
Açúcar	5.316
Oleaginosas	4.579
Ovelha	2.454
Ovos	1.681
Lã	139

Fonte: Dairy Market News Weekly Printed  
Reports apud Embrapa, 2004



Para entender o melhor o macro-ambiente do mercado leiteiro é conveniente considerar os mercados mundiais em dois grandes grupos. Primeiramente há mercados, como os da Europa e América do Norte que poderiam ser chamados de “**acesso controlado**”. Esses mercados são segregados um do outro através de controles de comércio e cada um tem sua própria estrutura de preços. As importações destes mercados são em geral rigorosamente controladas através de restrições de cota e outros meios de proteção aos preços domésticos. (TURNBULL, 2001).

**Tabela 4.4 - Produção Mundial de Leite de Vaca - 1995/2004.**

<i>Continentes</i>	<i>Produção de Leite (mil t)</i>			<i>Variação (%) 2004/95</i>	<i>% total 2004</i>
	1995	1999	2004		
Europa	222.288	210.782	209.518	-5,7	40,6
América	122.088	135.248	146.347	19,9	28,4
Ásia	79.451	92.859	113.077	42,3	21,9
Oceania	17.822	21.442	25.226	41,5	4,9
África	22.806	22.735	21.669	-5,0	4,2
T O T A L	464.455	483.066	515.837	11,1	100,0

Fonte: FAO apud Embrapa, 2005

No segundo grupo estão os mercados de “**oferta competitiva**”, situados principalmente na América Latina, na Ásia, na Rússia e nas regiões do Oriente Médio e Norte da África. Embora muitos desses países tenham indústrias leiteiras de grande porte e frequentemente, politicamente sensíveis, eles se pautam por políticas comerciais relativamente abertas. Entretanto, nestes mercados também prevalece sobre o ambiente empresarial a força de políticas de governo, e não as de mercado livre, e o principal fator determinante de preços internacionais ainda é o do nível de subsídios aplicados às exportações da União Européia. É importante lembrar também que o comércio internacional de produtos lácteos é muito reduzido e não passa de cerca de 7% do total da produção anual de leite. O mercado mundial é assim extremamente suscetível a pequenas mudanças nas políticas agrícolas e de subsídio às exportações adotadas pela União Européia em particular. (TURNBULL, 2001).

**Tabela 4.5 – Classificação Mundial dos 15 Principais Países Produtores de Leite – 2004**

	<i>Países</i>	<i>Produção de Leite (mil t) 2004</i>	<i>Total %</i>
1º	Estados Unidos	77.565	15.0
2º	Índia	37.800	7.3
3º	Rússia	30.850	6.0
4º	Alemanha	28.000	5.4
5º	França	24.200	4.7
6º	Brasil	23.320	4.5
7º	Nova Zelândia	14.780	2.9
8º	Reino Unido	14.600	2.8
9º	Ucrânia	13.700	2.7
10º	Polónia	12.400	2.4
11º	Itália	10.730	2.1
12º	Holanda	10.700	2.1
13º	Austrália	10.377	2.0
14º	México	9.950	1.9
15º	Argentina	8.100	1.6
	Outros Países	188.765	36.6
	<b>T O T A L</b>	<b>515.837</b>	<b>100</b>

Fontes: FAO apub Embrapa, 2005

Por enquanto e até onde se pode prever, as estruturas dos mercados controlados dos principais produtores como União Europeia e Estados Unidos, entre outros, permanecerão essencialmente intactas. A influência dominante que exercem sobre o comércio de produtos lácteos em outras partes do mundo continuará a mesma, embora com influência ligeiramente menor do que anteriormente. Mais importante, porém, tendo em vista o lento progresso que vem sendo conseguido nas negociações globais de comércio, a taxa de redução de exportação subsidiada será mais do que compensada pelo crescimento mesmo que modesto da produção de leite na Austrália.

Neste aspecto é muito importante não esquecer que os preços dos produtos lácteos são resultados de oferta e procura, que em muitos casos tais produtos podem ser substituídos

por outros, e que a demanda para produtos de leite modifica-se mais rapidamente do que sua oferta, na ausência de acontecimentos extraordinários como a doença da vaca louca na Europa em 2003.

Como foi explicado acima, o efeito sobre o mercado mundial exercido pelos países “**acesso controlado**” esta fortemente associado aos subsídios às exportações que eles usam para vender seu excedente de produção no mercado livre. Neste aspecto, dois jogadores predominantes são a União Européia e os Estados Unidos, países que tem esquemas sofisticados para exportar produtos lácteos. Os preços são principalmente determinados em função do nível de subsídios de exportação da União Européia, que por sua vez reflete a situação de oferta e procura dentro da união Européia e, com menos intensidade, do mundo em geral.

#### **4.4 O Mercado Nacional**

Para Fellet (2001), descreve um breve histórico da pecuária leiteira nacional que, as cooperativas agropecuárias nacionais do setor de leite tiveram problemas, principalmente nas décadas de 80 e 90, que não contribuíram para a evolução do setor agropecuário leiteiro do país.

O tabelamento dos preços do leite pelo governo nos anos 80 até início dos anos 90, as distorções decorrentes da administração rígida da economia atingiram duramente o cooperativismo leiteiro, vítima dessa proteção enganosa que, garantiu lucratividade, via reserva de mercado, fez com que as empresas não estivessem preocupadas em investir em tecnologia para se tornarem eficientes. Já o produtor, como tinha garantia de preço de seu produto, sendo ele produzido da maneira que fosse e com a qualidade que tivesse, também não se preocupava em ser eficiente.

Após a desregulamentação de preços pelo governo em 1991, a liberação das importações e redução das alíquotas (estas últimas pelo governo Collor), faz com que o leite nacional passasse a concorrer com os produtos importados, mudando o cenário nacional. O preço

passou a ser estabelecido com negociação entre produtores e as empresas e pelo mercado internacional.

A partir de 1994, o plano de estabilização da economia valorizou a moeda (real), elevou a taxa de juros, causando impacto em todo setor provocando as seguintes mudanças no agronegócio do leite:

- Controle da inflação impediu que ineficiência dos produtores fossem repassada via preço;
- Descontrole das contas públicas impediu que o Estado tivesse ação indutora de desenvolvimento e socorro às empresas, aos moldes e na intensidade ocorrida até os meados dos anos 80;
- Crédito tornou-se escasso e caro;

A abertura econômica expôs as empresas brasileiras a uma competição intensa com produtos importados e com empresas transnacionais instaladas no mercado nacional, que tem acesso a tecnologias de produção, de informação e de governança corporativa a custos inferior.

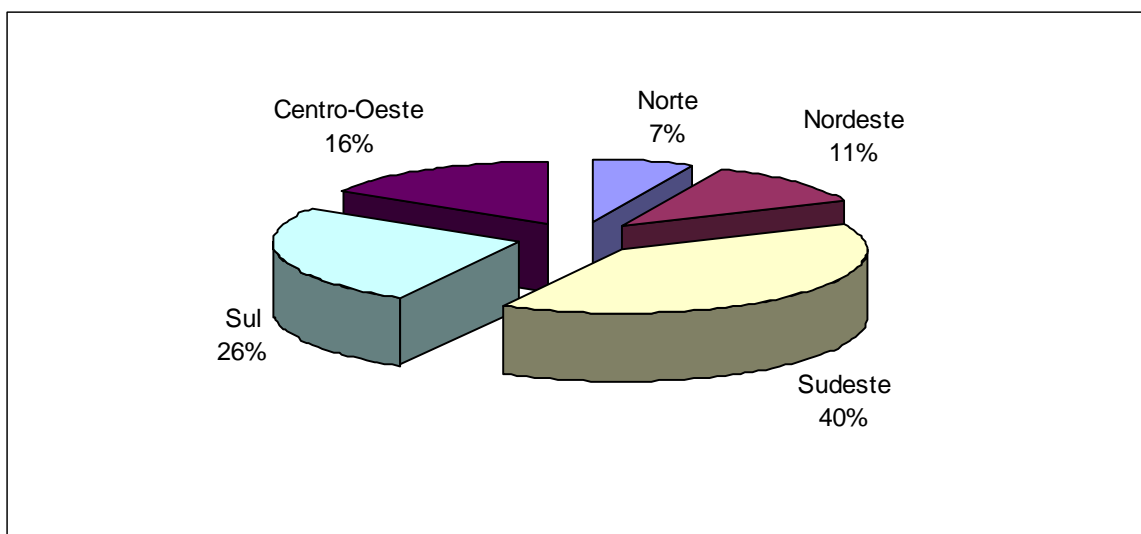
O início do ano de 2000 foi marcado por um processo de concentração do setor agroindustrial que trouxe inovações no sistema leiteiro. Essa concentração agroindustrial provocou um processo de seletividade em toda a cadeia de produção, principalmente entre os agricultores familiares de pequena escala e dos pequenos laticínios elevando a produção de leite no Brasil:

**Tabela 4.6 – Classificação da Produção Anual de Leite por Estado no Brasil, 2003**

	<i>Estados</i>	<i>Produção de Leite</i> <i>(milhões de litros)</i>	<i>Produtividade</i> <i>(Litros/vaca)</i>
1º	Minas Gerais	6.320	1.435
2º	Goiás	2.523	1.122
3º	Rio Grande do Sul	2.306	1.950
4º	Paraná	2.141	1.776
5º	São Paulo	1.785	1.036
6º	Santa Catarina	1.332	2.071
7º	Bahia	795	517
8º	Rondônia	559	678
9º	Pará	585	598
10º	Mato Grosso do Sul	482	990
11º	Mato Grosso	492	1.066
12º	Rio de Janeiro	449	1.154
13º	Pernambuco	375	1.046
14º	Espírito Santo	379	1.092
15º	Ceará	353	783
16º	Alagoas	241	1.417
17º	Maranhão	230	557
18º	Tocantins	201	463
19º	Rio Grande do Norte	174	845
20º	Paraíba	126	721
21º	Sergipe	139	947
22º	Acre	100	747
23º	Piauí	74	375
24º	Amazonas	42	566
25º	Distrito Federal	38	1.012
26º	Roraima	8	412
27º	Amapá	3	589
	<b>T O T A L</b>	<b>22.243</b>	<b>25.965</b>

Fonte: IBGE – Pesquisa de Pecuária Municipal, 2003.

**Gráfico 4.1 – Classificação da Produção Anual de Leite por Regiões no Brasil, 2003**



Fonte: IBGE – Pesquisa de Pecuária Municipal, 2003.

#### **4.5 Razões que Afligem as Cooperativas de Leite no Brasil**

O descompasso entre a modernização da agricultura brasileira, o atraso relativo de sua produção de leite e as transformações ocorridas a partir da década de 1990 expôs as fraquezas do sistema cooperativista.

Analisando-se o cenário nacional de transformação verificado neste período, com o fim da política de garantia de preços, o fim da reserva de mercado com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional no setor de processamento, valorização da moeda (Real) e confrontando-o com a perda de participação de mercado das cooperativas de leite, pode-se identificar que estas não têm obtido desempenho compatível com as exigências da nova realidade econômica, na medida em que elas possuem alguns problemas tais como: baixa economia de escala; falta de participação econômica dos membros; plantas industriais de pequeno porte; falta de foco no mercado internacional; falta de recursos para investir; inexistência de indicadores de eficiência; falta de fidelidade dos produtores; baixa tecnologia; custos operacionais superiores; cooperativas que competem entre si; falta de liquidez sobre o capital da cooperativa; leite informal; fraudes na produção; tradicionalismo na administração das cooperativas; falta de padronização nos controles da comercialização e produção, poucos produtores geram lucros, bem como das

atividades orçamentárias que envolvem toda a organização da cooperativa; conflitos inspirados em questões políticas locais que impedem a continuidade de esforços; postura paternalista da diretoria; produtores com baixa produção; valor distribuído é diferente dos ganhos obtidos; administração amadora realizada pelos próprios produtores; existência de conflitos internos entre diretores; infra-estrutura ociosa; marketing deficiente para os produtos lácteos; interferência de interesses políticos locais nas decisões administrativas; baixa escala de captadas; gestão exercida pelo poder e posição dentro da cooperativa e não pela sua especialização ou mérito; falta de organização conjunta e coletiva com atuação com um grupo amplo, heterogêneo e disperso de produtores; conflito entre a doutrina cooperativista e a necessidade de competição no mercado visando elevar sua renda, e não ao mercado.

Estes são, em síntese, os principais problemas que afligem as cooperativas de leite no Brasil: 1) a gestão administrativa amadora, 2) a baixa economia de escala, 3) a manutenção de produtores não adaptados e ineficientes e a 4) falta de participação econômica dos membros.

#### 4.5.1 Gestão Administrativa Amadora.

As cooperativas de leite não conseguem se desvencilhar do tradicionalismo que perdura até hoje na sua gestão. De modo geral, os administradores das cooperativas são produtores que não possuem a qualificação necessária para gerir uma cooperativa e os produtores qualificados não são especializados para atuar na gestão. Assim, muitos desses produtores realizam uma gestão amadora, não utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão. No início dos anos 90, novos modelos organizacionais que emergiram diante do novo cenário internacional sacudiram o mundo das cooperativas. Estes modelos foram introduzidos para ajustar as organizações à nova economia global, num ambiente muito mais dinâmico e complexo, onde as mudanças ocorrem com maior velocidade e a participação do indivíduo torna-se essencial. Para atender as necessidades de transformações passaram a ser utilizadas novas ferramentas gerenciais na busca da maximização da competitividade, incluindo qualidade e produtividade. Dentre as

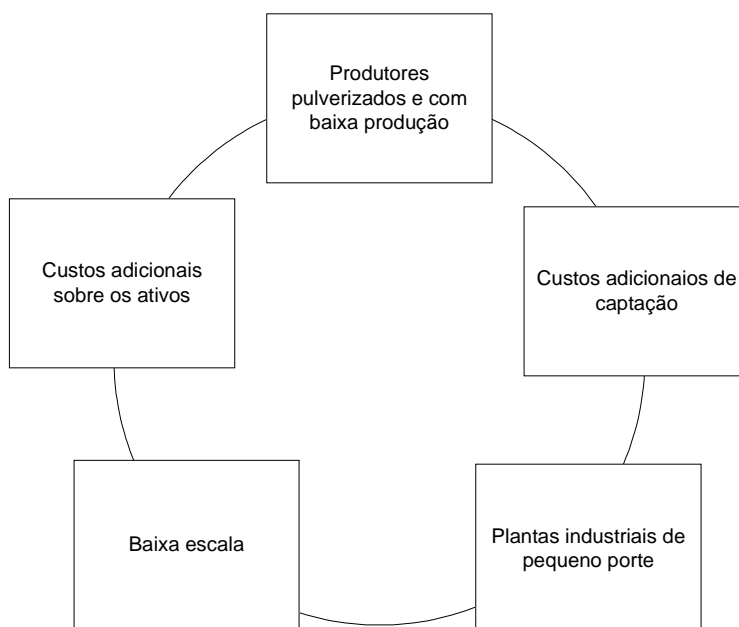
ferramentas utilizadas destacam-se: Gestão da Qualidade Total, Reengenharia, *Benchmarking*, Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento, Sistemas de Custeio *ABC*, *Balanced Scorecard*, entre outras, sustentadas pela tecnologia da informação (TI).

#### 4.5.2 Baixa Economia de Escala.

Outro problema decorrente das ineficiências gerenciais das cooperativas de leite está no custo de operação, onde as cooperativas têm um grupo amplo, heterogêneo e disperso de produtores com baixa produtividade, aumentando o custo de captação

As plantas industriais das cooperativas são de pequeno porte e não suportam alta produtividade, não havendo possibilidades de ganho de escala, que é um fator preponderante de um produto commodity para a redução de custos sobre os ativos.

**Figura 4.2 – Ciclo Vicioso da Baixa Escala**



Fonte: elaboração do autor.

Como o valor do produto está muito relacionado ao custo de produção, resultando em pequenas margens de lucro, os produtores ineficientes, com custo mais elevado que a



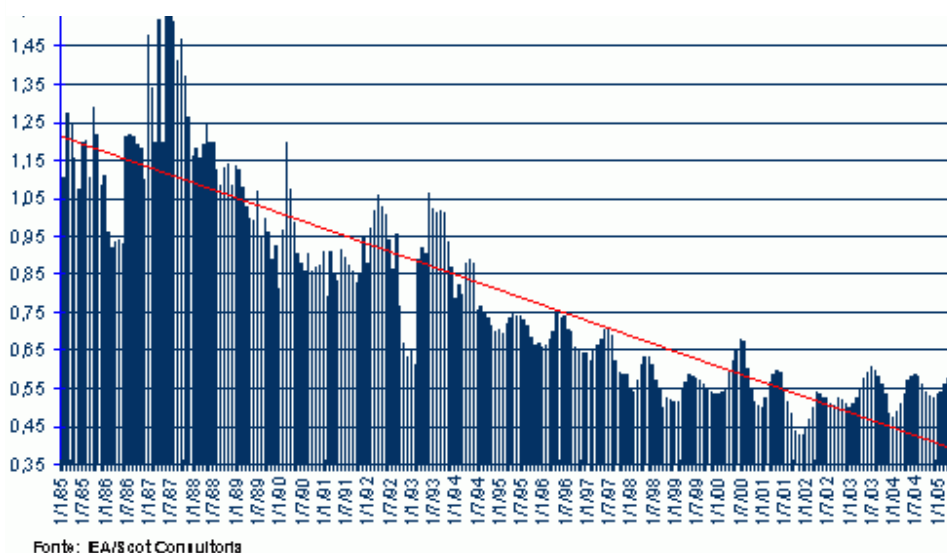
média, estarão definitivamente fora do mercado (PASIN, 2005).

O setor agrícola não poderá ficar de fora dos modernos processos de gestão que compreendem o controle financeiro para uma correta tomada de decisão de investimento, compra e venda, resultando em uma administração mais profissional. Essas mudanças dependem da adoção de uma estratégia correta, de um plano, no qual todos os passos deverão ser meticulosamente estudados, para não correr o risco de cometer erros fatais de análise e tomada de decisão (PASIN, 2005).

#### 4.5.3 Manutenção de produtores não adaptados e ineficientes.

O processo de fusão e incorporação a partir de 1975, que se acelerou na década de 90 com a abertura econômica e a ampliação da participação do capital internacional pôs fim às velhas estruturas edificadas. Uma das conseqüências foi à queda de preço.

**Gráfico 4.2 - Preços de leite em SP nos últimos 20<sup>a</sup> nos – R\$ atualizados pelo IGP-DI –**



Pela disponibilidade de informações mais confiáveis do mercado, a análise contemplou

apenas os preços praticados no Estado de São Paulo. Embora existam diferenças entre os preços de São Paulo e os de outros Estados, a tendência de valores foi à mesma e os níveis de preços atuais já são competitivos com o mercado internacional, sinalizando que as decorrentes quedas pararam até 2001 quando o mercado de leite teve uma de suas piores crises e desde então vem apenas oscilando. Poucas organizações fugiram dessa condição dura e adversa. Assim, com os altos juros e o fim da política de garantia de preços, muitos produtores ineficientes quebraram e suas cooperativas foram juntas, na tentativa de ampará-los.

#### 4.5.4 Falta de Participação Econômica dos Membros.

A falta de participação econômica dos membros deve-se principalmente devido aos seguintes fatos:

- Falta de liquidez dos investimentos cooperativos:  
Os membros recebem, habitualmente, se houver, uma cota (remuneração limitada ao capital integralizado) como condição de sua adesão. Estas cotas não são transferíveis para um mercado secundário, ou seja, os membros não terão o retorno dos investimentos sobre o capital de uma cooperativa no longo prazo como ocorreria em uma empresa, assim, os membros determinam ao conselho administrativo que os retornos dos lucros sobre os investimentos devem coincidir com o tempo da gestão do conselho.
- Dificuldade no crescimento do fundo de reserva:  
Os membros destinam os excedentes ao desenvolvimento da cooperativa que precisam de grande capital para competir eficientemente, eventualmente através da criação de um fundo de reservas, porém, os membros (pequenos fazendeiros) não podem gastar ou não tem recursos ou não desejam prover o capital.
- Distorções e ineficiência econômica:  
Tradicionalmente os novos fazendeiros tornam-se membros da cooperativa,

desfrutam dos benefícios da cooperativa sem o pagamento da cota, posteriormente se beneficiam dos melhores preços do mercado, desta maneira não geram lucros para as cooperativas que ajudou o membro na sua produção.

#### **4.6 Propostas de Soluções aos Problemas que Afligem as Cooperativas de Leite no Brasil.**

Os relatos de pesquisas, encontros, conferências e seminários, indicam consenso quanto às dificuldades com que se depara o setor cooperativista leiteiro. Mas, a despeito desse consenso, as propostas derivadas das análises são divergentes. Algumas propõem saltos para o futuro, enquanto outras buscam atalhos aos problemas enfrentados. Devido às divergências de propostas, os problemas comuns que afligem às cooperativas continuam acesas ainda hoje.

Em síntese, as principais propostas de soluções aos problemas que afligem as cooperativas de leite no Brasil: 1) a profissionalização da gestão, 2) formação de conglomerados, 3) exclusão de produtores ineficientes e a 4) contribuição eqüitativa.

##### **4.6.1 Profissionalização da gestão.**

A proposta mais utilizada pelas cooperativas para se desvencilharem do tradicionalismo da gestão, normalmente exercido pelos produtores que não possuem qualificação e não são especializados para gerir uma cooperativa realizando uma gestão amadora, procuram como solução à profissionalização da gestão, onde os proprietários da cooperativa (os membros) não participam diretamente de sua gestão, eles elegem representantes que formam o conselho administrativo ou conselho de diretores. Este conselho participa de todas as decisões estratégicas, mas não do dia-a-dia da cooperativa que fica sob a responsabilidade de um gerente profissional e sua equipe.

A profissionalização, segundo Lodi (1984) é o processo pelo qual uma organização tradicional assume praticas racionais, mais modernas e menos personalizadas; é a adoção

de determinado código de conduta; é a substituição de métodos intuitivos por métodos impessoais e racionais. Leach (*apud* ULLER, 2002) apresenta oito características seguintes características que distinguem a gestão profissionalizada da não profissionalizada, como indica o Quadro.

**Tabela 4.7 - Diferença entre gestão profissionalizada e não profissionalizada**

<b>Funções</b>	<b>Gestão profissionalizada</b>	<b>Gestão não profissionalizada</b>
<i>Desenvolvimento</i>	Desenvolvimento planejado baseado na identificação de oportunidades e ameaças.	Desenvolvimento <i>ad hoc</i> , principalmente baseado em experiência passada.
<i>Orçamentos</i>	Critérios claros de resultados esperados e alocação de recursos.	Não explícito normalmente baseado em sentimentos.
<i>Inovação</i>	Privilegia-se a inovação orientada ao crescimento com disposição a correr riscos calculados.	Privilegiam-se as principais inovações, correndo riscos desconhecidos.
<i>Liderança</i>	Estilos inspirados na participação e na consulta.	Estilos variados, desde os inspirados em ordens até a intervenção.
<i>Cultura</i>	Bem definida.	Vagamente definida e orientada à família ou grupo gestor.
<i>Resultados</i>	Lucros que são resultados de metas preestabelecidas.	Normalmente é uma conseqüência da operação.
<i>Organização</i>	Funções e cargos claramente descritos e formalizados.	Estrutura informal ou com pouca definição.
<i>Controle</i>	Sistema planejado e formal.	Controle informal, <i>ad hoc</i> .

Fonte: adaptado de Uller, 2002

Pode-se observar no Quadro 4.7 que ao adotar uma gestão profissionalizada a organização está estabelecendo critérios que orientarão as pessoas e processos no alcance de seus propósitos, minimizando os efeitos do ambiente.

#### 4.6.2 Formação de conglomerados.

Analisando a baixa economia de escala, constata-se que as propostas são parecidas quando se considera o processo formação de conglomerados por meio de fusões, incorporações e consolidações. Este processo cria cooperativas de grande escala que competem diretamente com grandes corporações multinacionais que atuam no setor. Porém as cooperativas não se articulam, agem isoladamente, erram na escolha de quem são realmente seus concorrentes, e muitas vezes competem entre si, acarretando as seguintes implicações:

- 1 As cooperativas nacionais só crescem o que o reinvestimento de seus lucros permitir. Como consequência, precisam criar produtos com maior valor agregado, que comandam margens maiores, no lugar de produtos *commodities*, com margens reduzidas mas produção e investimentos em massa.
- 2 As cooperativas nacionais preferem abrir mão do crescimento a perder o "controle acionário" crescendo rapidamente. Fusões e incorporações para competir globalmente, nem pensar.
- 3 As cooperativas nacionais não exportam nem com câmbio superfavorável.
- 4 A Fonterra com membros acionistas não têm caixa dois nem sonegação.
- 5 As cooperativas nacionais preferem viver endividados a compartilhar a cotas com os membros, gerando, assim, nossas constantes crises da dívida.
- 6 Incapazes de vislumbrar o futuro, os cooperados esquecem que seus filhos, netos e bisnetos um dia serão os pequenos produtores cotistas minoritários.

- 7 Nem os filhos desses empresários ficam felizes com essa situação. Não podem vender sua participação e seguir vida própria, sonhando em vender tudo para uma multinacional.

Se existir um negócio que propicie lucros maiores, mas que exija a abertura ou diluição do controle da cooperativa, a maioria das cooperativas brasileiras optam por ficar de fora. Preferem ter 100% ou 51% do capital de uma cooperativa pequena a ter 15% de uma enorme cooperativa.

#### 4.6.3 Exclusão dos produtores ineficientes.

Como alternativa ao setor cooperativista na participação de produtores não adaptados e ineficientes, foi a grande exclusão de produtores do mercado formal. As cinco maiores empresas do setor excluíram mais de 78 mil produtores entre 1997 e 2002.

**Tabela 4.8 - Número de produtores das maiores empresas de laticínios no Brasil - 1997/2002.**

<i>Empresas / Marcas <sup>(1)</sup></i>	<i>Número de Produtores (em mil)</i>						
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	%
1 <sup>a</sup> DPA	35.0	29.0	22.5	14.1	8.5	7.2	-79.4
2 <sup>a</sup> Parmalat	21.0	16.0	14.3	15.6	15.3	12.6	-40.0
3 <sup>a</sup> Itambé	18.2	15.3	12.7	8.4	8.0	6.0	-67.0
4 <sup>a</sup> Elege	38.5	34.4	34.4	32.2	31.3	28.7	-25.5
5 <sup>a</sup> CCL – Paulista	24.5	22.1	15.2	8.9	8.2	4.5	-81.6

**Fonte:** Leite Brasil, CNA, CBCL, Embrapa Gado Leite.

(1) ordem base recepção 2003

Mesmo com a exclusão decorrente da política de reorganização da produção da matéria-prima por parte das grandes empresas, as empresas têm favorecido os produtores de maior escala, financiando parte dos produtores de sua base da captação de leite para que aumentem a produção e substituam os produtores de menor escala.

**Tabela 4.9 - Produção de Leite no Brasil, 1980 - 2003.**

<i>ANO</i>	<i>Inspeção</i>	<i>Informal</i>	<i>Total</i>
1980	7,728	3,434	11,162
1981	8,400	2,924	11,324
1982	8,126	3,335	11,461
1983	8,585	2,878	11,463
1984	8,887	3,046	11,933
1985	8,834	3,244	12,078
1986	8,698	3,794	12,492
1987	10,037	2,959	12,996
1988	10,292	3,230	13,522
1989	10,135	3,960	14,095
1990	10,747	3,737	14,484
1991	10,413	4,666	15,079
1992	10,700	5,084	15,784
1993	9,146	6,445	15,591
1994	9,443	6,341	15,784
1995	10,577	5,897	16,474
1996	11,366	7,149	18,515
1997	10,558	8,108	18,666
1998	10,995	7,699	18,694
1999	11,139	7,931	19,070
2000	12,108	7,659	19,767
2001	13,213	7,297	20,510
2002	13,221	8,422	21,643
2003	13,804	8,450	22,254
2004			23,526

Fonte: CNA (Confederação de Agricultura e Pecuária do Brasil), 2004.

Com esse processo, boa parte da renda fica concentrada com grandes produtores de leite e aumento do mercado informal, contrapondo um dos efeitos sociais das cooperativas que é a distribuição de renda.

O novo crescimento deve abandonar velhos modelos que se provaram insustentáveis. As políticas de crescimento do passado já não são mais apropriadas. Barreiras comerciais

protegem produtores ineficientes e obstruem a tecnologia; incentivos fiscais favorecem o capital em relação ao trabalho; e subsídios beneficiam grandes empresas em detrimento de pequenas e novas empresas. (THOMAS, 2004)

#### 4.6.4 Contribuição equitativa.

Um dos principais princípios do cooperativismo é que os membros contribuem equitativamente para o capital das suas cooperativas através do fundo de reservas, pois os membros utilizam-se das cooperativas para gerar o lucro precisam capitalizar a cooperativa.

### **4.7 Fatores que Dificultam o Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas de Leite no Brasil.**

Que fatores dificultam o desenvolvimento da gestão cooperativista leiteira nacional? Mesmo sendo a pergunta mais frequentemente feita pessoas interessadas pelo assunto, a gestão das cooperativas se tornou uma das preocupações centrais para a atividade leiteira nas tentativas de compreender que forças explicam o progresso de algumas cooperativas de leite e declínio de outras.

#### 4.7.1 Excessivo grau de centralização de autoridade.

O fator que dificulta a profissionalização da gestão esta no excessivo grau de centralização dos membros. Segundo Salomão (2005), a Copersucar é um modelo para o setor, mas quem olha a empresa na intimidade não vê uma potencia moderna e competitiva. Os processos de decisão são lentos, até os altos executivos tem pouca autonomia e muita energia se perde nas incontáveis reuniões. Os membros sabem disso. Vinte e nove usineiros associados à Copersucar identificaram a necessidade de tirar o pó acumulado nos 46 anos de existência da cooperativa e encomendaram uma reestruturação a uma consultoria. Foram necessárias mudanças estratégicas. Para se concentrar no ponto forte, venda de grandes volumes para a indústria e para exportação, a empresa vendeu a americana Sara Lee as marcas café Caboclo, Pilão e União. Desfez-se também do açúcar União, comprado pela Nova América.



Com intenção de profissionalizar a gestão, foram contratados executivos para substituir os cooperados na diretoria e transformar a própria cultura. Nesse momento, um misto de costumes enraizados, apego a processos e medo do desconhecido parece tomar conta das organizações que se dispõem a experimentar uma transição radical. A centralização é parte de um contexto. O agronegócio deixou no Brasil deixou de ser sinônimo de lavouras atrasadas para virar uma das mais competitivas indústrias nacionais. Mas a gestão profissional ainda é uma novidade para a maior parte dos usineiros, capitães de um setor que, em alguns aspectos, não muda desde o início do século.

Todos os membros têm esse sentimento de posse com a cooperativa. Afinal, foram os membros quem conceberam e colocaram as idéias em prática para o funcionamento da cooperativa e vêm que estão perdendo espaço e poder para estes profissionais. Porém, precisam da colaboração de outras pessoas. E precisamos gerenciar o tempo de forma racional, colocando energia naquilo que cada um sabe fazer melhor. A tentativa de combinar os dois aspectos com gestão centralizadora não costumam dar bons resultados. Por um lado, porque restringe e chega a incomodar o trabalho dos profissionais, limitando suas iniciativas e perspectivas. Por outro, porque os membros e conselho administrativo perdem tempo precioso em tarefas de menor importância, sem se concentrarem no que fazem melhor.

#### 4.7.2 Transferência de passivos.

As propostas que consideram o processo formação de conglomerados por meio de fusões, incorporações e consolidações para a criação de cooperativas de grande escala com a finalidade de competirem diretamente com grandes corporações multinacionais que atuam no setor não parece ser a proposta mais eficiente.

#### *Itambé.*

Segundo J. Gontijo, Vice-presidente comercial da Itambé, integrar outras cooperativas é algo muito difícil no Brasil, porque há muito problema de vaidade e de problemas pessoais,

que impedem fusões ou aquisições, ao contrário do acontece lá fora. Aqui a cooperativa só procura outra quando está em dificuldade financeira e quer transferir passivo.

### *Central de Leite Nilza.*

Um exemplo de problemas no processo de formação de conglomerados por meio de fusões, incorporações e consolidações para a criação de um cooperativa de grande escala é a Central de Leite Nilza.

Criada com a joint venture de três cooperativas a Coonai, a Casmil e a Coopercarmo em 20 de agosto de 2001, a Leite Nilza vivenciou uma fase de pleno crescimento, com o objetivo de dobrar sua produção em dois anos procurando se mostrar como uma receita empresarial de sucesso, servindo como modelo para as cooperativas de leite do país. Segundo Alexandre M. , ex-presidente dessa cooperativa<sup>1</sup>, o modelo foi bem-sucedido à medida que os resultados numéricos foram demonstrados e comprovam o crescimento da empresa, que iniciou com uma produção de 300 mil litros de leite/dia em 2001, passando para 500 mil em um ano e, em 2003, acima da média de 750 mil litros/dia, cumprindo seu objetivo.

A estratégia da diretoria e do Conselho Administrativo foi a de associação, chegando a ser constituída por sete cooperativas conforme lista abaixo. Com esse sistema, a Central visava a potencializar os volumes de captação de leite e ficarem menos sujeitos às variações de preços do mercado *spot*.

1. Casmil (Passos-MG)
2. Coonai (Ribeirão Preto-SP)
3. Coopercarmo (Carmo do Rio Claro-MG)
4. Coasa (Cooperativa de Sacramento-MG)
5. Capril (Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Iturama-MG)
6. Cooperlat (Cooperativa de Laticínios de Piumhi)

---

<sup>1</sup> Alexandre Maia Lemos – ex-presidente da Leite Nilza

## 7. Coopraq - Cooperativa de Andrelândia.

A Central de Leite Nilza, que durante a crise da Parmalat ganhou espaço e chegou a processar 750 mil litros de leite por dia em 2003, em outubro de 2004, houve o desligamento de quatro cooperativas; Casmil, Coasa, Coopraq e Capril.

A Central de Leite Nilza passava por mudanças internas e estatutárias em função de um processo de reestruturação societária e de seus passivos. A empresa vivenciava uma fase de reformulações internas e novas negociações.

Em outubro de 2004, a captação caiu para 350 mil litros/dia.

Em março de 2004, a captação caiu para 90 mil litros/dia.

Segundo o presidente da Nilza, D. Felipe<sup>2</sup>, o trabalho de reestruturação exigiu, além da renegociação de dívidas, a redução de custos internos, com corte de linhas de produção e fechamento de duas fábricas, em Capetinga (MG) e Brodósqui (SP).

*Central de Laticínios do Estado de São Paulo (CCL, antiga Leite Paulista).*

Um outro exemplo de problemas no processo de transferência de passivos é a CCL, onde a força de concorrentes estrangeiros no negócio do leite e a falta de recursos para novos investimentos em tecnologia forçaram a cooperativa Leite Paulista a vender a marca Paulista da linha de sobremesas para a Danone em dezembro de 2000, com cláusula que incluía a não-competição com a empresa. Isso fez com que o portfólio de produtos da CCL ficasse muito reduzida.

Após vender o negócio de iogurtes, a CCL continuou operando com leite pasteurizado, leite em pó, leite longa vida, manteiga, creme de leite pasteurizado e doce de leite. O contrato

---

<sup>2</sup> Daniel de Figueiredo Felipe – Presidente da Central Leite Nilza

com a Danone previa que a CCL poderia continuar usando a marca Paulista no leite pasteurizado e na manteiga por um prazo de dez anos (a partir de dezembro de 2000). No leite longa vida, a cooperativa teve que passar a usar as marcas Long e Longuinho. O creme de leite e o leite em pó também levam a marca Paulista.

Em 2002, cerca de 15 cooperativas que deixaram a CCL, foram buscando novas formas de sobrevivência. Algumas optaram por industrializar e diversificar seus produtos próprios, para ampliação das margens de lucro e melhor remuneração ao produtor. Outras não abandonaram totalmente a CCL, mas agora realizam negócios paralelos.

#### 4.7.3 Conflito entre a Orientação Econômica e Conseqüências Sociais.

A crescente concentração de renda por parte de grandes produtores e o crescente aumento da informalidade em decorrência da exclusão de produtores não adaptados e ineficientes fomenta o mercado informal de leite. Assim, ressurgem problemas decorrentes do conflito entre a doutrina cooperativista e a necessidade de competição no mercado. A orientação histórica das cooperativas brasileiras é voltada para o associado, visando elevar sua renda, e não ao mercado, que aparece como uma variável secundária. A eliminação de cooperados ineficientes, por exemplo, é algo de difícil tratamento.

#### 4.7.4 Falta de Envolvimento Entre Produtor e Cooperativa.

A contribuição eqüitativa para a capitalização das cooperativas através do fundo de reservas é um mecanismo que funcionaria, porém o valor contribuído por cada membro não é proporcional aos seus ganhos e o número dos membros que geram lucro são substancialmente menores aos membros que usam as cooperativas com a manutenção de produtores não adaptados e ineficientes. O produtor não está realmente envolvido com as cooperativas que são apenas um comprador de seu leite, faltando envolvimento entre eles.

A razão primordial para as cooperativas adotarem uma política de preço variável é atrelar os interesses de seus membros aos resultados da cooperativa. Dividem-se os lucros, mas

também se dividem os riscos. Efetivamente, a sensação de ser dono parece surtir um bom efeito no desempenho.

Um das causas para o fenômeno de recompensar aquilo que não queremos é a ênfase exagerada em comportamentos visíveis. É mais fácil observar os volumes em litros ou quilos de leite fornecidos à cooperativa pelos membros, por exemplo, do que os volumes em litros ou quilos por vaca. Tende-se, então, a recompensar o primeiro comportamento com muito mais força do que o segundo.

#### **4.8 Fatores de Sucesso no Desenvolvimento da Gestão de Cooperativas de Leite na Nova Zelândia.**

Que fatores dificultam o desenvolvimento da gestão cooperativista leiteira nacional? Embora a pergunta seja feita com frequência, um dos objetivos é verificar a gestão cooperativista leiteira neozelandês, e para facilitar a análise frete aos problemas nacionais, foi necessária a formulação de outra pergunta: Quais são os fatores de sucesso no desenvolvimento da gestão adotada pela Fonterra?

##### **4.8.1 Alinhamento estratégico, limites de autoridades e treinamento aos diretores.**

Mesmo a gestão profissional ainda sendo uma novidade para a maior parte dos membros, a gestão profissional é apenas a primeira parte de um contexto que ainda precisa ser melhorado e que não muda desde o início do século.

Através do excessivo grau de centralização, a interferência de interesses políticos locais e conflitos internos entre diretores completam a segunda parte do contexto que impede decisões e implementação por parte da gestão profissional em um negócio que está deixando de ser um negócio atrasado para virar uma atividade das mais competitivas no mercado mundial.

*Fonterra.*

Segundo Ivan Gonzáles Gerente de Fresh Deiry da Fonterra <sup>3</sup>, as pessoas que formam o conselho administrativo da empresa são produtores com qualificação necessária para gerir qualquer cooperativa; são especializados para atuar em gestão; entendem muito de administração, mercado, estratégia e possuem uma visão muito clara do negócio utilizando os recursos administrativos necessários a uma moderna gestão e mesmo assim vem a 25 anos realizando o processo de profissionalização da gestão e para implementar mudanças na Fonterra. O problema de centralização das decisões é minimizado com os limites de autoridades. Quando algumas das decisões que necessitam ser tomadas estão acima dos limites da gestão profissional, esta deve ser encaminhada ao conselho para análise e recomendações. Um exemplo claro é quando a Fonterra vai realizar a compra de uma outra companhia, normalmente decidida pelo conselho, mas execução da compra é realizada através dos profissionais sem a interferência do conselho, tudo dentro dos limites já previamente determinados. Com o limite de autoridade o profissional tem liberdade de atuar sem a interferência do conselho administrativo que fica com a parte de definição de objetivos, fiscalizadora e suporte às decisões profissionais.

A centralização das decisões é um processo comum, pois o produtor que é o dono da cooperativa vê que está perdendo espaço e poder para estes profissionais, a centralização vai diminuindo quando os produtores conseguem identificar os benefícios implementados nos negócios através destes profissionais e vão adquirindo confiança em suas decisões.

Segunda D. Broad<sup>4</sup>, Gerente Geral da Fonterra, o problema do excessivo grau de centralização do conselho sobre a gestão profissional é um risco comum nas cooperativas. Na Fonterra o conselho contrata os profissionais para gerir a cooperativa, que por sua vez apresentam o planejamento estratégico, os objetivos e o que será feito, cabendo ao conselho

---

<sup>3</sup> Ivan Gonzáles é Gerente de Fresh Deiry da Fonterra, formado em Engenharia de Alimentos pela Universidade Nacional Agrária La Molina em 1998. Entrevista realizada em agosto de 2005.

<sup>4</sup> David Broad é Gerente Geral da Fonterra (Brasil) desde 2004, Engenheiro Floresta formado pela Lincoln University Aucland em 1994. Entrevista realizada em agosto de 2005.

aprovar ou rejeitar a estratégia. Se o conselho aprova a estratégia e os objetivos, ocorre o alinhamento estratégico entre o conselho e os administradores. A partir deste momento os administradores sabem o que o conselho deseja que por sua vez sabem o que os administradores irão realizar, não havendo interferência nas decisões administrativas tomadas pelos profissionais. Há também a questão de limites de autoridade na tomada de decisões dos profissionais, que em alguns casos, tem que se reportar ao conselho para algumas decisões. Estes limites de autoridade são para o conselho e para os profissionais os indicadores de até onde eles devem agir e criando autonomia nas tomadas de decisões. Estes limites de autoridades são para o conselho e para os profissionais os indicadores de até onde eles devem agir e criando autonomia nas tomadas de decisões.

Segundo C. Bell<sup>5</sup>, que foi Gerente Geral da Fonterra Brasil de 1997 à 2003, o problema é a governança da cooperativa. Quem direciona a cooperativa? O papel do conselho de diretores da Fonterra é bem mais forte que qualquer outra cooperativa aqui no Brasil, pois eles estão representando os produtores. Eles querem estudar, analisar e participar de todas as decisões estratégicas. O problema de centralização é uma aula para os diretores. Eles têm que aprender que não ajudam questionando tudo e a todos. A Fonterra tem normas para dizer aos diretores o que eles podem e o que eles não podem fazer. Para os diretores novos, existe um processo de integração com o objetivo de treiná-los e indicar as responsabilidades legais e as estratégias, mas não sobre o dia-a-dia da cooperativa que fica sob a responsabilidade dos profissionais e sua equipe.

#### 4.8.2 Planejamento estratégico.

Ganhos de escala por meio de formação de conglomerados através de fusões, incorporações e consolidações não são os primeiros caminhos que devem ser encarados pelas cooperativas nacionais, não devendo tratar a questão apenas de em ter volume ou não. O ponto de partida é refletir na estratégia, pois se tudo que uma cooperativa quer da vida é dimensão, é só

---

<sup>5</sup> Craig Willian Bell foi Gerente Geral da Fonterra Brasil de 1997 à 2003, formado em Engenharia Química pela Universidade Canterbury em 1987 e Pós Graduado em Engenharia Técnica em Produtos Lácteos em 1989 pela Massey University. Entrevista realizada em julho de 2005.

fazer as fusões, incorporações e consolidações de algumas empresas. Se a cooperativa quer é crescer depressa no mercado, também é fácil, basta reduzir o preço do seu produto. O difícil é tornar-se grande e aumentar os lucros.

Estratégia é o conjunto de planos, políticas, programas e ações desenvolvidas por uma empresa ou unidade de negócios para ampliar ou manter, de modo sustentável, suas vantagens competitivas frente aos concorrentes.

Para Ohmae (1983),

*“... Sem competidores não haveria necessidade de estratégia, pois o único propósito do planejamento estratégico é tornar a empresa apta a ganhar, tão eficientemente quanto possível, uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes. ...”.*

Para Porter (1980), o desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental em que as competências e recursos da empresa possam produzir vantagens competitivas. As empresas em geral podem adotar três tipos de estratégia competitiva, estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de enfoque:

- A primeira visa obter vantagens competitivas pela oferta de produtos e serviços (em geral padronizados) a custos mais baixos do que os concorrentes.
- A segunda busca alcançar vantagens pela introdução de um ou mais elementos de diferenciação nos produtos e serviços, que justifiquem preços mais elevados.
- A terceira é atender muito bem um mercado determinado atingindo a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, mesmo não atingindo baixo custo ou diferenciação, ela realmente atinge ou uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico.

A estratégia competitiva de uma empresa será desdobrada em geral em estratégias funcionais como as estratégias de marketing, de produção, financeira e tecnológica, buscando-se compor um todo coeso e harmônico de planos e ações que propiciem a

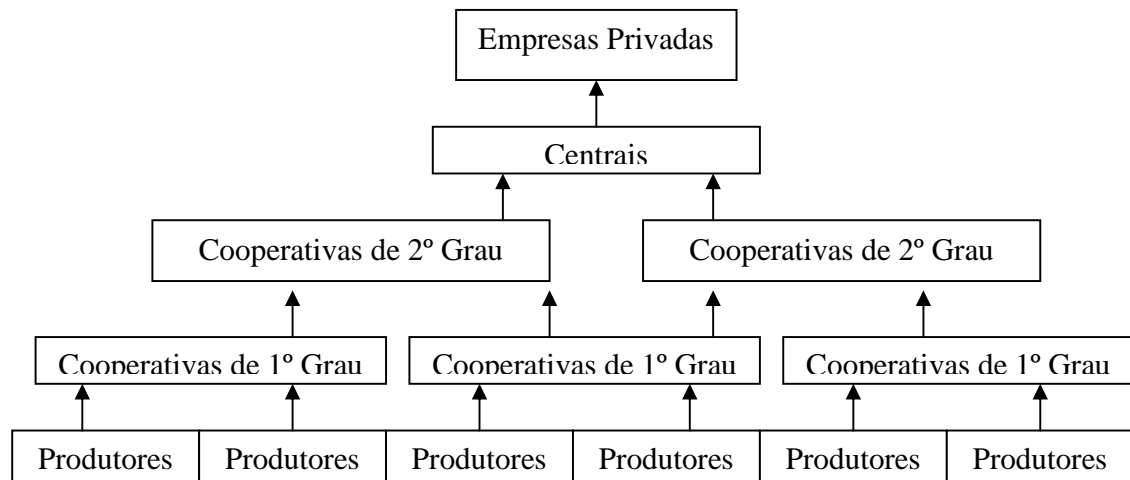


aquisição de vantagens competitivas pela melhoria dos processos de seus negócios. As cooperativas criam valor para seus compradores pelo desempenho dessas atividades. O valor criado por uma cooperativa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Uma cooperativa é lucrativa se o valor exceder ao custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias. Há bons exemplos de planejamento estratégico de empresas e cooperativas do setor leiteiro aqui no Brasil, já que as estratégias do setor nacional são muito mais voltadas para o mercado interno e as estratégias da Fonterra são muito mais voltadas para o mercado externo.

Segundo C. Bell, que foi Gerente Geral da Fonterra Brasil de 1997 à 2003, a escala por meio de formação de conglomerados através de fusões, incorporações e consolidações não é o caminho. Os problemas estão na estrutura, estratégia e eficiência.

- A estrutura - Existe não só a pulverização dos produtores, mas também existe a pulverização das cooperativas situadas a menos de 50 Km de distância, a existência de centrais de leite que não possuem fábricas e não agregam valor ao produto. As centrais têm a função de aumento de escala ou aumento de custos? As cooperativas de 1º grau vendem parte de seus produtos para empresas privadas do setor fazendo com que a cadeia sofra com isso, conforme figura abaixo.

**Figura 4.3 – Pulverização do setor.**



Fonte: Elcio Paizzi Carvalho Vanderlei, 2006.

- Estratégia - não é simplesmente uma questão de ter volume ou não, falta estratégia às cooperativas, existem várias empresas do setor privado com uma captação de leite muito pequena e são líderes. Por que? – foco. Seguem alguns exemplos:

Embaré – tradicional fábrica de doces a base de leite. Hoje os produtos da Embaré são vendidos em 41 países.

Bongrain (Polenghi e Campo Limpo) – queijos especiais.

Catupiry – queijos processados.

DanVigor – queijo fresco ultraprocessado.

Danone – iogurtes.

Aviação – não é líder, mas é forte em manteiga.

Parmalat – teve uma clara estratégia em leite UHT atuando fortemente quando no mercado brasileiro pela primeira vez e cresceu sobre este foco.

Estratégia é uma área que tem sido negligenciada pela maioria das cooperativas no Brasil, como evidenciado pelos posicionamentos ocupados pelas cooperativas. Sem uma estratégia clara, outras iniciativas como gestão profissional, orientação econômica e maior envolvimento entre cooperativa podem não passar de potenciais

ajustes. As cooperativas deveriam primeiramente definir suas direções estratégicas e decidir que negócios elas farão para implementar atividades sistemáticas para assegurar suas direções estratégicas escolhidas enquanto tentam criar uma forte posição aos competidores. Duplamente com mais clareza administrativa e mais conhecimentos com a gestão profissional, as cooperativas deverão se capazes de desenvolver-se e atingir a liderança do mercado selecionado, gerando rentabilidade e permitindo a elas entrarem no ciclo virtuoso de crescimento.

- Eficiência - É preciso interromper o ciclo vicioso e iniciar ciclo virtuoso com a eficiência dos produtores, os mecanismos de uma cooperativa têm que ser bem alinhadas com os produtores para este acreditar no caminho da cooperativa para haver investimentos na cooperativa e conseqüentemente no crescimento. Falta de garantia de produto, falta de fidelidade das cooperativas de 1º grau e sub utilização de fábricas são os pontos que levam a falta de articulação das cooperativas, mais uma vez os mecanismos de uma cooperativa têm que ser bem alinhadas não só com os produtores, mas também com as outras cooperativas. Alinhamento estratégico da gestão escolhendo o que vão e o que não vão fazer.

#### *Sudcoop – Frimesa.*

Segundo Valter Vanzella, Presidente da Sudcoop-Frimesa, com sede em Medianeira, a expansão para o estado catarinense está em linha com o objetivo de avançar no interior de São Paulo e em Santa Catarina, onde as vendas estão se mantendo regulares. Ele explica que a cooperativa já atuava no mercado de leite longa vida no mercado catarinense e viu espaço para colocar seu leite pasteurizado.

Embora o leite pasteurizado seja um produto que venha perdendo espaço para o leite de caixinha, Vanzella<sup>6</sup> acredita que há consumidores e que em Santa Catarina a concorrência no ramo é menor. Vanzella considera que há muita concorrência no longa vida com os

---

<sup>6</sup> Valter Veneza – Presidente da Frimesa

produtos provenientes do Rio Grande do Sul. Até 2006, a meta da cooperativa é ampliar a captação de leite dos atuais 800 mil litros por dia para um milhão, com objetivo de direcionar a produção para itens de maior valor agregado.

#### *Parmalat.*

Um bom exemplo de planejamento estratégico com a identificação de nicho de mercado é o da Parmalat, em 1977. Com uma única marca, o consumidor brasileiro viu explodir a oferta de leite longa vida, até então inédita no Brasil.

A embalagem longa vida foi desenvolvida pelo sueco Ruben Rausing durante a Segunda Guerra Mundial. Ele desenvolveu a embalagem cartonada para conservar alimentos em geral e leite em particular. Daí nasceu a Tetra Park. Posteriormente foi desenvolvida a técnica da ultrapasteurização a 130° centígrados e envase do alimento em fluxo contínuo que impede a entrada de ar no processo.

Pela praticidade e por permitir conservar fora da geladeira, o leite longa vida reverteu à tendência na queda no consumo de leite verificado no início da década de 90. Contando apenas com o leite inspecionado, o consumo de leite fluido no Brasil aumentou de 3,1 bilhões de litros para 5,7 bilhões de litros entre 1993 a 2003 e 6 bilhões em 2004. Hoje, segundo o instituto de pesquisa Latin-Ibope, 80% dos brasileiros consome leite longa vida. (OLIVEIRA, 2005).

#### *Cooperativa Witmarsum.*

Outro bom exemplo de planejamento estratégico é a Cooperativa Witmarsum, de Palmeira (PR), que encontrou na fabricação de queijos especiais uma alternativa para inovar a produção de laticínios. Além de produzir queijo do mofo branco (o famoso brie) e raclete, produz também o preparado de queijo para fondue e o reblochon, um queijo colonial de alta qualidade.

A cooperativa está explorando nichos de mercado e hoje atende pontos de venda de alto padrão, como padarias, delicatessen e supermercados mais refinados do Rio de Janeiro ao Rio Grande do Sul.

A opção pela fabricação de queijos nobres foi motivada pelo desafio de encontrar um rumo econômico mais promissor para a cooperativa. Segundo Diethard Pauls, Diretor da Witmarsum <sup>7</sup>, os dirigentes dessa cooperativa constataram que tanto as cooperativas como as empresas se tornavam gigantes para produzir em escala ou se mantinham pequenas, desde que atendessem nichos de mercado com produtos de qualidade. Para ele, "a empresa de médio porte no Brasil sofre demais".

Como a cooperativa não é grande – conta com 266 cooperados- resolveu explorar nichos de mercado pegando carona na qualidade do leite Cancela, marca da Witmarsun, produto conhecido e respeitado no mercado curitibano.

A casa de delicatessen Santa Luzia, de São Paulo, rescindiu um contrato de importação de queijo raclete no ano passado e passou a comprar o produto da Witmarsun. No período de maio a agosto, a rede de lojas assinou contrato de compra de uma tonelada de queijos.

Pauls declarou que também está satisfeito com a boa aceitação nos mercados de Curitiba e de Londrina (com uma loja exclusiva), onde a marca da cooperativa já era conhecida. E também que São Paulo e no Rio de Janeiro, onde a marca era desconhecida, foi a qualidade do produto que ajudou a conquistar estes mercados.

Para atender a exigência de leite de qualidade dos queijos especiais, as propriedades são frequentemente monitoradas pelos médicos veterinários desta cooperativa.

---

<sup>7</sup> Diethard Pauls é diretor da Cooperativa Witmarsun

### *Itambé.*

A Itambé constitui o segundo maior laticínio do Brasil e maior cooperativa de laticínios no país, com captação de leite. Dados de 2004 indicam a produção 829,5 milhões de litros (dados de 2004, ranking Leite Brasil/OCB/CBCL/CNA/Embrapa Gado de Leite). Segundo Jacques Gontijo Álvares, vice-presidente comercial dessa cooperativa, a empresa, que há alguns anos buscava um parceiro estratégico, caminha por pernas próprias.

*“...Nós conseguimos ter um alinhamento estratégico, correto, feito em 2001. Acho que o segredo é o sistema de gestão e a atenção à cadeia. Entendemos que seremos fortes se nosso produtor for forte. Temos a visão de que é importante fortalecer nosso produtor que, afinal, é o dono da Itambé. Acho que essa visão estratégica estava certa, a implementação foi correta e estamos animados para o futuro. ...”.*

### *Fonterra.*

Para J. Gil<sup>8</sup> a Fonterra pode não ser utilizada como boa referência no processo de articulação e ação coletiva em alguns aspectos, pois o Brasil é um mercado diferente do mercado Neozelandês, o mercado Brasileiro ainda é muito voltado para o mercado interno, enquanto que o mercado da Nova Zelândia, mesmo no momento da perca do mercado europeu em 1972, se configura em um mercado exportador. Isso fez com que as cooperativas se articulassem e não perdessem o mercado externo de forma predatória. O governo atuou de forma a demonstrar que a solução era a ação conjunta. Já no Brasil, eu não vejo a necessidade do Governo atuar no mercado nacional desta forma, mas sim de procurara auxiliar o produtor e as cooperativas em buscarem a melhora na qualidade do leite por meio de legislações, no processo produtivo e fazer com que as cooperativas deixem de ser mera compradoras de leite no mercado, pois naturalmente as cooperativas irão se concentrar devido ao grande potencial de nosso mercado, mesmo assim, algumas cooperativas especializadas irão manter uma agricultura familiar como opções no mercado e as cooperativas terão que achar sua característica e sua vocação no mercado deixando o governo de fora.

---

<sup>8</sup> João Cláudio Gil é Gerente de Vendas da Fonterra Brasil, formado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul em 1992 e MBA em Comércio Internacional pela USP em 2002. Entrevista realizada em agosto de 2005.

#### 4.8.3 Orientação econômica com conseqüências sociais.

A cadeia produtiva deveria orientar o setor produtivo a planejar bem suas decisões para não desperdiçar recursos e onerar seus processos de produção, subtraindo parte das tarefas administrativas, focando melhor na atividade principal que é o manejo de vacas para produzir leite com eficiência e fazer lucro. As cooperativas dependem do mercado para sobreviver e se preciso, torna-se necessário eliminar os cooperados não adaptados e ineficientes e tratar diferentemente seus membros em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa. O conflito entre orientação social e orientação econômica ocorrem quando a cooperativa procura focar o mercado, em detrimento do associado e assim, os produtores podem trilhar três caminhos:

1. perderem seus bens de produção, transformando-se em assalariados rurais ou urbanos.
2. fecharem-se em sua própria subsistência garantindo apenas o necessário para manutenção de sua famílias sem responderem ao estímulos do mercado.
3. transformarem-se em empresários rurais, perseguindo os objetivos de grandes produtores.

Estes caminhos dependem de muitos fatores. A gestão de cooperativas que se colocam como alternativa viável para produtores que, isoladamente encontrarem dificuldades para otimizar seus trabalhos, comercializar seu produto, com aumento significativo de produtividade, aumento de produção “lactação” e obtenção de produto final com altíssima qualidade em sua composição nutricional e microbiológica, considerando-se uma tentativa de unificar duas interpretações aparentemente contrárias, a cooperativa pode ser concebida como um instrumento econômico com conseqüências sociais, e também como instrumento social com conseqüências econômicas.

Por possuir dupla natureza, a experiência tem mostrado que as organizações cooperativas cumprem sua função social depois de haver êxito em sua dimensão econômica para eliminar os cooperados não adaptados e ineficientes e tratar diferentemente seus membros em função do seu tamanho, de sua eficiência individual e da reciprocidade que dão à cooperativa.

#### *Fonterra.*

Segundo I. Gonzáles<sup>9</sup>, a Fonterra não pode ser comparada com o sistema de cooperativa de leite do Brasil, pois o leite na Nova Zelândia é uma das principais atividades econômicas do país. Em 1972, quando os britânicos se uniram a Comunidade Européia e o acesso a este mercado tornou-se limitado, expôs-se o a necessidade dos exportadores neozelandeses procurarem outros mercados pela primeira vez. Os fazendeiros da Nova Zelândia depararam-se com uma crise caracterizada por alta inflação doméstica, que contribuiu para aumentar os custos, reduzir os lucros e promover o declínio dos negócios. Alguns fazendeiros foram forçados a vender partes de suas fazendas e alguns chegaram a falir. A recessão tomou proporções maiores ganhando todo mercado e não apenas a agricultura, afetando toda economia da Nova Zelândia, tendo seu pico em outubro de 1987. Estes fatos motivaram as mudanças. É interessante, ainda segundo Gonzáles, verificar como tudo funciona na Nova Zelândia para a Fonterra, o sistema de comunicações, transporte, faculdades no processo de pesquisa e desenvolvimento, governos criando políticas facilitadoras ajudando as cooperativas a se organizar e desenvolvendo um alto padrão vida para os produtores e conseqüentemente para a economia.

Craig Bell<sup>10</sup> ainda questiona: “*Qual é a cooperativa em atividade no mercado nacional com posicionamento de liderança em algum segmento no mercado de lácteos?*”. O modelo

---

<sup>9</sup> Ivan Gonzáles é Gerente de Fresh Deiry da Fonterra, formado em Engenharia de Alimentos pela Universidade Nacional Agrária La Molina em 1998. Entrevista realizada em agosto de 2005.

<sup>10</sup> Craig Willian Bell foi Gerente Geral da Fonterra Brasil de 1997 à 2003, formado em Engenharia Química pela Universidade Canterbury em 1987 e Pós Graduado em Engenharia Técnica em Produtos Lácteos em 1989 pela Massey University. Entrevista realizada em julho de 2005.



vigente de distribuição dos lucros de uma cooperativa nada mais é que passar os lucros do produtor eficiente e subsidiar os ineficiente. (*esse modelo é para o governo e não para as cooperativas*). Deste modo, os produtores que geram lucros para a cooperativa não terão motivos óbvios para trabalhar com a cooperativa e passarão a vender sua produção para o setor privado. A cooperativa acaba ficando com os produtores ineficientes resultando na sua quebra. É preciso que as cooperativas e seus membros prosperem em conjunto.

#### 4.8.4 Investimento em Comunicação.

Uma vez que a cooperativa saiba exatamente o que quer que seus membros façam no futuro, tem de descobrir um meio de medir isso. Para motivar os membros, é preciso oferecer uma recompensa que esteja pelo menos 10% ou 12% acima do mercado.

Porém, o que se verificar nos sistemas de pagamentos que dá a todos o mesmo aumento porcentual, desta maneira, elimina a recompensa de quem produziu mais por vaca de maneira eficiente, que outro produtor que produziu um volume menor por vaca, transformando assim compensação em direito, não em incentivo.

Há necessidade de se comunicar como será realizado o sistema de pagamento e recompensas por produção e qualidade do leite. Uma cooperativa pode se surpreender ao perder membros para uma outra cooperativa ou indústria que paga mais, porém com incentivos muito menores. Para evitar que o fato ocorra é necessário comunicar aos membros e anunciar para multiplicar o efeito do sucesso.

#### *Itambé.*

Segundo Jacques Gontijo Álvares, a Itambé é uma cooperativa que na tomada de decisão e na distribuição de resultados que implantamos há 2 anos, quando começamos a distribuir 30% dos resultados para o produtor fiel proporcionamos um avanço. O modo de gestão que temos é semelhante ao de qualquer empresa evoluída.

*CCGL - Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.*

Em 1976, da CCGL - Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda., que aproximadamente durante 20 anos tornou-se responsável por mais de 70% do leite coletado no estado de Rio Grande do Sul. (CIGANA, 2005).

Em 1996, a Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL), que, apesar da manutenção do nome, vendeu suas fábricas, não atua no setor lácteo, com atividades que hoje se resumem à operação de dois terminais portuários para exportação de grãos em Rio Grande.

A CCGL se desfez de suas indústrias de laticínios em 1996 devido à crise atravessada pelas cooperativas na época. Como eram ativos valorizados e lucrativos, foram vendidos para que as associadas fizessem frente às dívidas. As plantas industriais e a marca Elegê foram compradas pelo grupo gaúcho Avipal. (CIGANA, 2005).

A Avipal, através do segmento de leite, lançou um programa inédito para fidelizar o fornecedor de leite. O início da implantação será no Rio Grande do Sul, onde está sua sede administrativa. O programa funciona como milhagem em vôos aéreos: os cerca de 15 mil produtores gaúchos que aderirem ao Clube do Produtor Elegê assinarão um contrato anual de fornecimento. Em troca, vão receber um bônus por pontuação alcançados. Cada cota de 50 litros de leite que entregar à Avipal, o produtor recebe um bônus. Quando acumular 100, recebe um prêmio de R\$ 25,00. Além de fidelizar o fornecedor, a Avipal quer estimular o aumento de produção por produtor, atualmente em 1.900 litros por animal/ano. (CIGANA, 2005).

*Fonterra.*

Craig Bell demonstra o mesmo pensamento de Jacques Gontijo Álvares, da Itambé, quando diz que a cadeia de leite é inchada e as personalidades do setor só procuram as outras cooperativas quando não têm dinheiro. Quando as cooperativas primárias estão quebradas é o momento que eles querem falar com as cooperativas secundárias. Outro ponto é: O produtor está realmente envolvido com as cooperativas ou a cooperativa é

apenas um comprador de seu leite? Falta envolvimento com a cooperativa, argumenta Craig Bell. É necessário investimento em comunicação entre cooperativa e produtor para fortalecer o envolvimento entre eles. O produtor tem que pensar qual é a porcentagem de seu balanço está dentro da fazenda e qual esta fora da fazenda. As cotas das cooperativas são iguais a ações para melhorar a estrutura com a expectativa de receber mais pelo leite no futuro. O funcionamento das cotas também é assim. Você compra ações de uma empresa que você acredita que vais prosperar. A razão fundamental de uma cooperativa é melhorar o preço do leite para o produtor.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A regionalização de cooperativas, fornecedores, indústrias especializadas em determinadas áreas e setores afins interconectados, presentes em determinados locais pode ser entendida como uma forma de gestão para o desenvolvimento da regionalidade. Isto porque este processo possibilita cessar insumos de diversos lugares, com redução no custos de transportes, eliminando não apenas a necessidade de localizar unidades produtivas próximas de fontes de suprimentos ou grandes mercados, mas também de aumentar a eficiência, melhor os incentivos, criar instituições especializadas e reputação, entre outras. A regionalização favorece a inovação e a melhoria da produtividade. Além disso, facilita a formação de novos negócios. A regionalização constitui uma visão sofisticada de competição e estratégia, mesmo com papel paradoxal perante a globalização. O processo de globalização torna a regionalização ainda mais importante, pois contribui para a eliminação de barreiras artificiais ao comércio e aos investimentos propiciando maior produtividade e dinamismo.

O propósito que orientou este deste trabalho foi o de desenvolver uma pesquisa apoiada em bases documentais e depoimentos de agentes significativos. Dada, porém, a própria natureza do objeto de estudo, não há como deixar de se proceder algum tipo de reflexão crítica acerca dos processos de gestão das cooperativas leiteiras. Assim, à guisa de conclusão, procede-se à análise crítica dos fatores de dificuldade para o sucesso das cooperativas leiteiras brasileiras em contraste com os fatores de sucesso das cooperativas da Nova Zelândia (Quadro 5.1).

### Quadro 5.1 – Fatores de dificuldade e de sucesso das cooperativas leiteiras

Fatores de Dificuldade no Brasil	Fatores de Sucesso na Nova Zelândia
Excessivo grau de centralização de autoridade.	Alinhamento estratégico, limites de autoridade e integração.
Transferência de passivo	Planejamento estratégico
Conflito entre orientação social e orientação econômica	Orientação econômica com conseqüências sociais
Falta de envolvimento entre produtor e cooperativa	Investimento em comunicação

Fonte: Elcio Piazzzi Carvalho Vanderlei, 2006.

O excessivo grau de grau de centralização constitui um dos fatores mais críticos na gestão das cooperativas leiteiras no Brasil. Algumas das medidas sugeridas para enfrentar este problema são: o estabelecimento de limites de autoridades aos profissionais e o treinamento ao conselho administrativo. Com o alinhamento estratégico destes dois elementos, a centralização tende a diminuir. Ainda mais à medida que os produtores conseguem identificar os benefícios implementados nos negócio por intermédio destes profissionais e passam a adquirir confiança na tomada de decisões.

Constata-se também que iniciativas como gestão profissional, orientação econômica e investimentos em comunicação não passam de potenciais ajustes sem estratégia. As cooperativas devem primeiramente definir suas estratégias e decidir que negócios elas farão para implementar atividades e assegurar suas direções. Ou seja, as cooperativas têm que definir e estabelecer uma abordagem total para competirem pelo seu posicionamento e não se restringirem apenas à definição de seus produtos ou o grupo de consumidores para se tornarem lucrativas e sustentáveis através de suas estratégias. Cabe lembrar que as cooperativas diferem muito uma das outras e nem todas conseguem igual oportunidade de tornar-se grande e com lucratividade continuada.

Quanto a exclusão de produtores não adaptados e ineficientes do mercado formal, o que importa frente à dimensão dos desafios são os meios para superá-los e, principalmente, os instrumentos disponibilizados pelas cooperativas para assegurar condições capazes de potencializar o talento e a eficiência de seus produtores. A tarefa da gestão das cooperativas

é entender como isso acontece, capacitar seus membros com a finalidade de obter uma qualidade sempre melhor e maior eficiência de produção, proporcionando um padrão de vida elevado e ascendente.

Ao Governo cabe empenhar-se na criação de um ambiente que apóie a crescente produtividade. Isso implica um papel governamental mínimo em algumas áreas (por exemplo, barreiras comerciais, fixação de preços para melhorar o ambiente e eliminar as distorções artificiais entre políticas sociais e econômicas) e um papel ativo em outras (ou seja, garantindo acirrada competição, oferecendo educação, treinamento e legislações para garantir qualidade).

Assim, espera-se que a presente pesquisa possa ser útil para pesquisadores empenhados na ampliação de conhecimentos acerca do cooperativismo leiteiro no Brasil. Que possa contribuir principalmente para a construção de hipóteses capazes de orientar o desenvolvimento de novas pesquisas.

Também se espera que os resultados desta pesquisa, ainda que não conclusivos, possam contribuir para que pessoas, grupos e instituições empenhados no desenvolvimento do cooperativismo leiteiro nacional aprimorem suas concepções acerca dos fatores de dificuldade e de sucesso das cooperativas.

## 6 REFERÊNCIAS

ALENCAR, E. *Complexos agroindustriais*. 2.ed. Lavras: UFLA/FAEPE, 2000. 90p

ANTONIALLI, L. M. *Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais*. 2000. 163 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

ARNOLD, T.; BOER, D. B. e EVANS, L. *The Structure of New Zealand Industry: its implications for competition law*. Mark Berry and Lewis Evans eds. May. 2003.

ÁLVARES, J. Gontijo. *O Mercado de Leite: Entrevista coletiva de lançamento do 7º Interleite*, Uberlândia, São Paulo. Julho. 2005. Disponível em: <http://www.milkpoint.com.br/interleite/noticias.htm>. Consultado em 27 de junho de 2005.

BAGGIO, A. P. et al. *Elementos de cooperativismo e administração rural*. Ijuí: FIDENE/UNIJUÍ, 1983. 192p.

BIALOSKORSKI Neto, S. *Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico*. p. 77-97. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002.

BRAGA, M. J. e REIS, B. S. *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Universidade Federal de Viçosa, 2002.

CIGANA, Caio. *CCGL Planeja voltar a industrializar leite*, Gazeta Mercantil, Jul de 2005.

CHADDAD, Fábio. *Experiência de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional*. p. 35-53. Em: Paulo do Carmo Martins; Jacques Gontijo Álvares; Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros; Vicente Nogueira Netto; Marcelo Barroso. (Org.). *O futuro do cooperativismo de leite*. Juiz de Fora: EMBRAPA, 2004.

CHADDAD, Fabio R. Tendências no cooperativismo leiteiro internacional. *Boletim do Leite, Publicação do Departamento de Economia, Administração e sociologia Rural da USP e do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da USP*, Piracicaba, v. 10, n. 113, p.1, ago. 2003.

CRÚZIO, H. O.; SALAZAR, G. T.; ALENCAR, E.; ANDRADE, J. G. O processo organizacional e técnico das cooperativas. *Cadernos de Administração Rural*, Lavras, v. 2, n. 2, p. 97-108, 1990.

DELGADO, G. *Capital financeiro e agricultura no Brasil*. São Paulo: Ícone, 1985. 240 p.

EVANS, L. *Structural Reform: The Dairy Industry in New Zealand*: APEC High Level Conference on Structural Reform, Sept. 2004, Tokyo, Japan

EVANS, L. e GRAEME, G. *A Dynamic Theory of Cooperatives: The Link Between Efficiency and Valuation*. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=367381>. Consultado em 18 de outubro de 2004.

FELLET, V. K. Breve histórico da pecuária leiteira nacional. *Boletim do Leite, Publicação do Departamento de Economia, Administração e sociologia Rural da USP e do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da USP*, Piracicaba, ano 8, nº 85, p.1, abr. 2001.

GRANTHON, J. C.; MORAIS, V.A.; ALENCAR, E.; ANDRADE, J. G. Análise administrativa de uma organização cooperativista: uma aplicação da teoria de sistema. *Cadernos de Administração Rural*, Lavras, v. 1, n. 1, p. 9-24, 1989.



KANITZ, Stephen. *Empresário sem futuro*. Disponível em <http://www.kanitz.com.br/veja/semfuturo.asp>. Consultado em 30 de novembro de 2004.

LAMOUNIER, B. *Determinantes políticos da política agrícola*. Brasília: IPEA, 1994. 58 p.

LANNES, J. *Custo e diferenciação como condicionantes para a sobrevivência econômica das cooperativas de leite*. p. 141-156. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*. 1 ed. Viçosa: UFV, 2002.

LIMA, António Carlos de Souza. *Qualidade é coisa séria*. *Boletim do Leite, Publicação do Departamento de Economia, Administração e sociologia Rural da USP e do Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da USP*. Piracicaba, ano 9, nº 95, p.1, fev. 2002.

LODI, João Bosco. *A ética na empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1994.

LOPES, F. P. O cooperativismo leiteiro. O Estado de São Paulo, 24 dez.1997.

LOPES, J. E. P. *Análise econômica de contratos de integração usados no complexo agroindustrial avícola brasileiro*. 1992. 105 p. Dissertação (Mestrado em Economia Rural) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa.

MARTINS, Paulo do Carmo; GUILHOTO, Joaquim José Martins. *O Agronegócio do Leite e o Alimentos Funcionais*. Geração de Emprego e Renda no Sistema Agroindustrial do Leite Brasileiro. Juiz de Fora: EPAGIG, Jul. 2001.

OLIVEIRA, A.N. *História da Indústria de Laticínios*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás. 2005

PAISIN, Rodrigo. *A balança dos custos*. Disponível em

<http://www.empreendedor.com.br/visualizar.php?revista=4&edicao=234&secao=209&pagina=4>. Consultado em 21 de outubro de 2005.

RODRIGUES, Roberto. *Agribusiness: plano estratégico busca compromisso político. Conferência Agro-Brasil 2004*. Disponível em [http://www.revistalaticinios.com.br/main\\_frame/revista/ed39/entrevista/entrevista\\_32a.htm](http://www.revistalaticinios.com.br/main_frame/revista/ed39/entrevista/entrevista_32a.htm). Consultado em 30 de novembro de 2004.

SANTOS, A. C. *Estrutura organizacional no agribusiness cooperativo*. São Paulo: USP, 2000. 199 p. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

Salomão, A Coopersucar sem presidente, Revista Exame, jun-2005.

SILVA, J.F.G. da. *A nova dinâmica da agricultura brasileira*. Campinas: UNICAMP - Instituto de Economia, 1996. 217 p.

SINGER, P. *Cooperativismo: Uma Revolução Pacífica em Ação*. Rio de Janeiro: DP&A, 2002

THOMAS, Vinod. *Economia brasileira está crescendo com equilíbrio fiscal e baixa inflação*. Valor Econômico. Julho. 2004

TRETCHER, D. *A Neo-Institutional Assessment of Cooperative Evolution: Comparing the Australian Wheat Board and the Fonterra Dairy Group*. Unpublished Conference Paper. National Cooperatives Research Consortium (NCR194), Kansas City, Oct. 2003.

TURNBULL, Alex David. *O Agronegócio do Leite e os Alimentos Funcionais*. A Indústria Leiteira da Nova Zelândia e o Mercado Global de Lácteos. Juiz de Fora: EPAGIG, Jul. 2001.

ULLER, Reginaldo. *Profissionalização na empresa familiar: o caso da Perdigão Agoindustrial S.A.* 2002. (Mestrado em Engenharia de Produção) Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br/teses>>. Consultado em 01 de dezembro de 2004.

WOODING, Kevin. *Industry unity within the Fonterra context*. Sept. 2003, Disponível em <http://www.fedfarm.org.nz/speech%20notes/IndustryunitywithintheFonterracontext.html>. Consultado em 01 de dezembro de 2004.

WOODFORD, K. *New Generation Co-operatives and Related Business Structures*. Prepared for the Co-operative Directors' Seminar held by the New Zealand Co-operatives Association, Wellington. September 2003.

ZYLBERSZTAJN, D. *Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas*. p. 55-76. Em: Marcelo José Braga; Brício dos Santos Reis. (Org.). *Agronegócio Cooperativo: Reestruturação e Estratégias*, Viçosa: SUPREMA, 2002.