

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL**

Raquel Pereira de Souza

**AS TRANSFORMAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE E A
VIABILIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DO
SISTEMA COORLAC (RS)**

Porto Alegre

2007

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO RURAL

Raquel Pereira de Souza

AS TRANSFORMAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE E A
VIABILIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR: O CASO DO
SISTEMA COORLAC (RS)

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.
Orientador: Paulo Dabdab Waquil

Porto Alegre

2007

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
Responsável: Biblioteca Gládis W. do Amaral, Faculdade de Ciências Econômicas da
UFRGS

S729t

Souza, Raquel Pereira de

As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar : o caso do sistema COORLAC (RS) / Raquel Pereira de Souza. – Porto Alegre, 2007.

136 f. : il.

Orientador: Paulo Dabdab Waquil.

Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Porto Alegre, 2007.

1. Leite : Produção. 2. Agricultura familiar : Rio Grande do Sul. 3. Cadeia Produtiva : Leite. 4. Cooperativismo : Rio Grande do Sul.
I. Waquil, Paulo Dabdab. II. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Ciências Econômicas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. III. Título.

CDU 334.734
338.436
338.439

DEDICATÓRIA

Aos meus pais, que me ensinaram o amor pelo conhecimento e a importância dele para a transformação social e a todos que acreditam que ainda há espaço para a produção familiar na agricultura brasileira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente, ao curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e a seu conjunto de professores e funcionários, que me acolheram nos últimos dois anos e que contribuíram para minha formação profissional e pessoal.

Agradeço sinceramente ao professor Paulo Dabdab Waquil, que se dispôs a enfrentar comigo o desafio que foi realizar esta dissertação e pela indiscutível qualidade da orientação.

Agradeço a oportunidade de ter convivido com pessoas tão diferentes e com trajetórias de vida tão distintas, mas que contribuíram para minha formação pessoal e profissional e muitas delas, se tornaram amigos para a vida toda.

À Capes, que viabilizou parcialmente, através da bolsa, a realização do sonho que era o mestrado. E espero, sinceramente, ter a oportunidade de retornar à sociedade brasileira os recursos em mim investidos.

Agradeço aos dirigentes da Coorlac, em especial ao Gervásio Plucinski que contribuiu de forma preponderante à realização desta pesquisa, disponibilizando informações essenciais, sem as quais a teria sido impossível chegar até aqui. Agradeço também ao Ari de Davi e ao Júlio Brancher pelo apoio, pela disponibilidade de informações e idéias que estão aqui materializadas.

Ao Deser que me permitiu conhecer e acreditar no potencial da agricultura familiar e nos produtores de leite, e que me deu a oportunidade de conhecer organizações e pessoas que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho.

As diversas outras pessoas que contribuíram com idéias, documento e informações que estão presentes nessa pesquisa.

Agradeço aos meus pais e irmãs, que mesmo distante me apoiaram e tem me apoiado incondicionalmente na busca dos meus sonhos.

E finalmente, agradeço ao Marcelo, companheiro, que compartilhou comigo as angústias, decepções, descobertas e alegrias que tive no ambiente acadêmico e profissional e que contribuiu, na medida, do possível nas minhas reflexões teórico-metodológicas aqui presentes.

“... antes só era leite pra tomar, a gente tomava muito leite, essa era uma coisa que nunca faltava lá em casa, a gente sempre tinha leite à vontade prá tomar, depois a gente começou a vender o leite. Ao redor, não a minha família, mas muita gente parou de tomar leite, não totalmente, mas tomava menos leite, prá poder vender. A própria propaganda que dizia isso, que o melhor negócio era vender o leite em vez de tomar. O pessoal começava a tomar café, deixava de tomar leite, deixava de dar o leite prá crianças... porque dava um dinheirinho... porque antes se produzia tudo e só se comia aquilo que tu produzia, depois não, a gente tinha que começar a comprar essas coisinhas de mercado...” (Trecho de uma entrevista retirada da publicação ‘Gênero e agricultura família: cotidiano de vida e trabalho na produção de leite’ do Departamento de Estudos Sócio-Econômicos Rurais)

RESUMO

A produção do leite sempre foi considerada uma atividade de grande importância para a agricultura familiar. Contudo, as transformações recentes na cadeia produtiva do leite têm levado a uma tendência de especialização nessa atividade colocando em risco a manutenção dos produtores de leite familiares na atividade. Porém, algumas experiências de organizações produtivas da agricultura familiar que trabalham com leite, têm conseguido se manter no mercado, mesmo tendo a sua volta um ambiente hostil. Uma dessas experiências é o sistema Coorlac, composto por 20 cooperativas e tendo cerca de 6000 produtores associados, sendo em sua grande maioria agricultores familiares. A Coorlac está presente em toda cadeia produtiva do leite, o que significa que atua desde a produção do leite, passando pelo processamento até a comercialização no varejo de seus produtos. Nesse contexto, a presente pesquisa tem por objetivo investigar como o sistema Coorlac tem viabilizado sua manutenção no setor lácteo, tendo em vista as transformações nas últimas duas décadas na cadeia produtiva do leite. Para tanto, a pesquisa busca identificar quais foram as principais transformações ocorridas no período analisado, investigar como essas mudanças se refletiram no Sistema Coorlac e investigar quais elementos próprios ao sistema Coorlac, de caráter econômico e social, contribuíram para a manutenção na atividade. A abordagem metodológica é o Estudo de Caso e os métodos utilizados são o quantitativo e o qualitativo. O método quantitativo é utilizado para analisar e descrever o ambiente setorial nacional e estadualmente (setor lácteo) diante das transformações que vêm ocorrendo no período, bem como, para analisar e descrever os aspectos sócio-econômicos do sistema Coorlac. A análise qualitativa é empregada para identificar e analisar os elementos que dão competitividade ao sistema Coorlac. Além disso, as análises tanto quantitativas como qualitativas são permeadas por descrições históricas visando contextualizar as informações. O referencial teórico que contribui para a discussão sobre os elementos que dão competitividade ao sistema Coorlac são três principais: as teorias que discutem as vantagens econômicas da agricultura familiar, o referencial teórico da sociologia econômica e as teorias que discutem as vantagens econômicas do cooperativismo. A análise das informações levantadas demonstra que a Coorlac tem tido sua viabilidade afetada, em geral negativamente, pelas mudanças que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite. Os resultados demonstram também, que parte de sua viabilidade é fruto de características sociais, econômicas e produtivas da agricultura familiar produtora de leite. Aponta que o cooperativismo também lhe fornece competitividade no mercado, principalmente através da isenção tributária e da fidelidade dos produtores. E que as parcerias que tem sido viabilizadas estão relacionadas ao fato da Coorlac ser um sistema cooperativo de origem sindical e da agricultura familiar.

Palavras-chave: Produtores de leite, Agricultura familiar, Cadeia produtiva do leite, Sistema Coorlac.

ABSTRACT

Milk production has always been considered as an activity of great importance to the family agriculture. Recent transformations in the milk productive chain have led to a tendency of specialization in this activity putting the sustainability of the family milk producers at stake. Nevertheless, a few experiences of family agriculture milk productive organizations have managed to remain in the market, even under a hostile environment. One of these experiences is the Coorlac system, made up of 20 cooperative, and counting with approximately 6000 associated producers, in their vast majority family farmers. Coorlac is present in all milk productive chain, what means that it acts in all of the production steps: from the milk production, its processing up to its retail. In this context, this research aims to investigate how the Coorlac system made it possible for family farmers to maintain their participation in the milk business despite the transformations that have taken place in the milk productive chain in the last two decades. In order to do so, this research undertakes to identify which were the main transformations that took place in the period under analysis, how these changes have impacted the Coorlac System and which peculiar elements, of economic and social character, of the Coorlac System have contributed for the sustainability of the activity. The methodological approach adopted is the Case Study and the methods chosen are the quantitative and the qualitative. The quantitative method is used to analyze and describe the national and state milk sectors in view of the transformations occurred in the mentioned period, as well as to analyze and describe the social-economic aspects of the Coorlac system. The qualitative analysis will be employed to identify and analyze the elements which bring competitiveness to the Coorlac system. Furthermore, both the quantitative as well as the qualitative analysis will be permeated by historic descriptions seeking to contextualize the information. Three of the main theoretical referentials which contribute to the discussion on the elements which give competitiveness to the Coorlac system are the following: the theories which discuss the economic advantages of the family agriculture, the theoretical referential of the economic sociology and the theories which discuss the economical advantages of cooperativism. The analysis of the information gathered has shown that Coorlac has had its viability affected, in a negative way mostly, by the changes which have occurred in the milk productive chain. The results have also shown that part of its viability is the result of social, economical and productive characteristics of the milk productive family agriculture, also earning competitiveness from the cooperativism, specially through tax incentives and producers fidelity; partnerships are being enabled because of a cooperative system of union origin and family agriculture, what has also contributed to its competitiveness.

Keywords: Coorlac, Milk producers, Family agriculture, Milk production chain; Coorlac system.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organograma da Coorlac	84
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Leite industrializado pela Coorlac - 2001 a 2005	87
Gráfico 2. Evolução do faturamento da Coorlac – 2000 a 2005	92

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Categorização do conteúdo das entrevistas: mudanças na cadeia produtiva elementos de competitividade	26
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Maiores empresas de laticínios no Brasil - 2002/2004.....	34
Tabela 2. Produção de Leite, Vacas Ordenhadas e Produtividade Animal no Brasil – 1990 a 2005	35
Tabela 3. Estratos dos produtores e produção de leite “B” e “C” sob inspeção federal (SIF) do Rio Grande do Sul no ano de 1999.....	38
Tabela 4. Evolução da produção de leite nos estados (mil litros)- 1999 a 2004.	40
Tabela 5. Variação (%) da produção de leite – 2001/2004	87
Tabela 6. Evolução da produção de leite no Brasil, Rio Grande do Sul e microrregiões selecionadas (produção em 1000 litros)	88
Tabela 7. Produção nas centrais regionais da Coorlac - 2005	88
Tabela 8. Participação das empresas processadoras no recebimento de leite cru tipo B e C, sob inspeção federal (SIF), no Rio Grande do Sul, em 1999.	90
Tabela 9. Faturamento da Coorlac nas principais regiões de comercialização - 2005.....	90
Tabela 10. Faturamento da Coorlac por linha de produto -2005.....	91
Tabela 11. Coorlac custos e preços dos produtos no varejo (R\$) - 2002	92
Tabela 12. Preço médio pago pela Coorlac por litro de leite às centrais regionais e preço médio pago aos produtores do Rio Grande do Sul – 2002 a 2006	93

LISTA DE SIGLAS

ABLV: Associação Brasileira de Leite Longa Vida
ACI: Aliança Cooperativa Internacional
BNDES: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CBCL: Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios
CCGL: Companhia Central Gaúcha de Leite
CGIL: Central Geral dos Trabalhadores Italianos
CNA: Confederação Nacional da Agricultura
COCEL: Cooperativa Central Alto Uruguai
COFINS: Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
COMARA: Cooperativa Mista de Ronda Alta
CONAB: Companhia Nacional de Abastecimento
COOPAC: Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina
COOPASUL: Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Campinas do Sul
COOPERAL: Cooperativa dos Produtores Rurais do Alto Uruguai
COOPERLUZ: Cooperativa de Eletrificação e Desenvolvimento da Fronteira Noroeste
COOPLESA: Cooperativa dos Produtores de Leite da Encosta da Serra
COORLAC: Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos
COORONDINHA: Cooperativa Agrícola Mista Rondinha
COOTAL: Cooperativa Taquarense de Laticínios
COPAAL: Cooperativa de Produção Agropecuária de Aratiba
COTREL: Cooperativa Tríticola Erechim
CRECAF: Central Regional de Cooperativas da Agricultura Familiar Noroeste
CRERAL: Cooperativa Regional de Eletrificação Rural do Alto Uruguai
CRESOL: Cooperativa Central de Crédito Rural com Interação Solidária
CUT: Central Única dos Trabalhadores
DENACOP: Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural
EMBRAPA: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
FAO: Food Agriculture Organization
FETRAF: Federação dos Trabalhadores na Agricultura Familiar
FGV: Fundação Getúlio Vargas
FIESP: Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
FLAI: Federação dos Trabalhadores na Agroalimentação da Itália

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INCRA: Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

INSS: Instituto Nacional do Seguro Social

MAPA: Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

MERCOSUL: Mercado Comum do Sul

PIS: Programa de Integração Social

PRONAF: Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SENAR: Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

STR: Sindicato dos Trabalhadores Rurais

SUDCOOP: Cooperativa Central Agropecuária Sudoeste

UHT: Ultra High Temperature

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 REFERENCIAL METODOLÓGICO	18
2.1 O ESTUDO DE CASO	18
2.2 A NATUREZA DA ANÁLISE.....	22
3 UM BREVE RESGATE DAS TRANSFORMAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE.....	31
3.1 AS CARACTERÍSTICAS E TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE E SEUS IMPACTOS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL	31
4 AGRICULTURA FAMILIAR E A PRODUÇÃO DO LEITE: ASPECTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS.....	46
4.1 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO AGRICULTURA FAMILIAR E A PRODUÇÃO DE LEITE.....	47
4.2 OS ELEMENTOS QUE DÃO COMPETITIVIDADE A AGRICULTURA FAMILIAR	49
5 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA COORLAC	73
5.1 UM BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA COORLAC	73
5.2 UMA CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA COORLAC	78
6 A COMPETITIVIDADE DA COORLAC DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	95
6.1 AS PERCEPÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE	95
6.2 OS ELEMENTOS DE COMPETITIVIDADE DO SISTEMA COORLAC	99
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	118
REFERÊNCIAS	124
APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTAS.....	128
APENDICE B PRINCIPAIS PARCERIAS DO SISTEMA COORLAC	133
ANEXO A HISTÓRICO DO SISTEMA COORLAC	135
ANEXO B MAPA DO SISTEMA COORLAC.....	136

1 INTRODUÇÃO

As transformações pelas quais a cadeia produtiva do leite vêm passando desde finais dos anos 1980 e início dos anos 1990 e os impactos desse processo nos diversos atores envolvidos com a mesma foram e têm sido objeto de estudo de diversas pesquisas e publicações. Contudo, essa temática ainda desperta o interesse de muitos estudiosos e as razões disso são várias: a importância do consumo do leite na dieta alimentar brasileira, a importância social e econômica dele no meio rural, a heterogeneidade de sistemas de produção onde ele está presente, potencial brasileiro de produção e de abertura de mercados externos e ampliação do consumo interno e mesmo a instabilidade tão presente na dinâmica da cadeia, dentre outros.

O interesse, materializado na presente pesquisa, em trabalhar com a cadeia produtiva do leite advém da importância econômica e social que esta atividade tem para o meio rural e particularmente para uma categoria social que é a agricultura familiar.

Segundo a tabulação especial realizada pelo Convênio FAO/INCRA do Censo Agropecuário do IBGE 1995/96, dos quase 430 mil estabelecimentos agropecuários do Rio Grande do Sul, 394,5 mil estabelecimentos (92%) são classificados como pertencentes à agricultura familiar. Do total dos estabelecimentos familiares, cerca de 70% tem alguma produção de leite. Esses dados demonstram a difusão da atividade leiteira entre os estabelecimentos agrícolas e principalmente, os estabelecimentos da agricultura familiar.

A produção de leite é tão disseminada na agricultura familiar, porque não há praticamente barreiras à entrada e como, em geral, a família já produz leite para consumo interno, acaba destinando o leite restante para comercialização ou processamento. De qualquer forma, a atividade leiteira assume um papel importante para a agricultura familiar, que vai além da alimentação da família, já que permite a obtenção de uma renda mensal que, em geral, é utilizada para as despesas domésticas, ao contrário das demais atividades que são safristas. A atividade leiteira permite ainda o uso de terras não-nobres para o seu desenvolvimento e utiliza de forma intensiva a mão-de-obra familiar. Por outro lado, a atividade leiteira tem grande importância na fixação do homem no campo, à medida que é a única atividade produtiva no meio rural que exige a presença da mão-de-obra todos os dias do ano, contribuindo para a redução do êxodo rural.

Contudo, as transformações na cadeia produtivas do leite têm elevado a pressão para a especialização dos produtores de leite, colocando em risco a continuidade de muitos agricultores familiares na atividade.

O que não significa que as transformações que vêm ocorrendo na cadeia produtiva, necessariamente, levem ao fim dos agricultores familiares produtores de leite. Diversas experiências demonstram que é possível os agricultores e suas organizações se manterem na cadeia produtiva do leite, seja atuando em nichos de mercado, seja produzindo commodities. Isso demonstra que estas organizações são viáveis e competitivas, mesmo em mercados onde o acirramento da concorrência tem aumentado a cada dia.

Um desses exemplos é o sistema Coorlac. Trata-se de um sistema de cooperativas criado no Rio Grande do Sul em meados nos anos noventa, a partir da cooperativização de uma antiga empresa de capital misto (privado e estatal), a Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac). Ela tem origem na organização e na luta dos movimentos sociais ligados à agricultura familiar, tendo por objetivo atuar ao longo da cadeia produtiva do leite, e dessa forma possibilitar que a agregação de valor seja compartilhada por todos. Segundo consta nos documentos do sistema “A Coorlac está comprometida com a promoção do desenvolvimento local e com a melhoria da qualidade de vida dos agricultores, através do incentivo à organização, valorizando a participação dos associados, desenvolvendo programas de formação, gerando oportunidades de trabalho e renda e distribuindo a riqueza gerada”. Atualmente ela conta com cerca de vinte cooperativas associadas, correspondendo à cerca de 6000 produtores associados que produzem em média cerca de 40 litros/dia e são, em sua grande maioria, classificados como agricultores familiares.

Comercialmente, o sistema possui sete linhas de produtos com diferentes apresentações, comercializa seus produtos, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, mas também vende para alguns outros estados da federação. Enfim, está inserida no mercado gaúcho de laticínios, que é um setor bastante tradicional e dinâmico, apesar de uma série de limitações.

Nesse sentido, tornam-se interessantes certos questionamentos: como é possível que um sistema de cooperativas da agricultura familiar, como é o caso da Coorlac tenha se viabilizado num mercado cada vez mais competitivo em grande parte do estado do Rio Grande do Sul? Como é possível tornar-se viável, produzindo *commodities* lácteas cuja comercialização está bastante vinculada ao preço, portanto, aos custos de produção, quando se trabalha com um público pulverizado numa grande extensão territorial, com baixa escala de

produção e nível tecnológico? Como a Coorlac têm conseguido enfrentar as transformações na cadeia produtiva do leite que tende a privilegiar os atores que tem maior eficiência?

Nesse sentido, o objetivo principal da presente pesquisa é investigar como o sistema Coorlac tem viabilizado sua manutenção na cadeia produtiva do leite, tendo em vista as transformações que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite.

Para cumprir este objetivo proposto, a presente pesquisa tem como objetivos específicos:

- 1) Identificar quais foram as principais transformações ocorridas no setor nacionalmente nas últimas duas décadas.
- 2) Investigar e sistematizar como as transformações identificadas anteriormente, se refletiram no Sistema Coorlac.
- 3) Identificar quais elementos próprios ao sistema Coorlac, de caráter econômico e social, contribuíram para a sua viabilidade na atividade na cadeia produtiva do leite.

A partir do conhecimento prévio da autora, acerca da temática aqui trabalhada é possível lançar duas hipóteses:

- As transformações na cadeia produtiva do leite nas últimas duas décadas têm acirrado a concorrência no setor, que tem levado a um processo de especialização, fatores estes que têm dificultado cada vez mais a atuação da Coorlac.
- O enfrentamento das dificuldades promovidas pelas transformações tem se dado a partir de alianças com outros atores vinculados à agricultura familiar, bem como, pelo fato de desfrutar de alguns benefícios pela condição de ser uma organização majoritariamente composta por agricultores familiares.

Para cumprir com os objetivos de pesquisa, o presente trabalho, além dessa breve introdução, possui cinco capítulos, as considerações finais, as referências bibliográficas e os anexos.

No segundo capítulo é apresentada a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa, que tem como abordagem metodológica o estudo de caso e o tipo de metodologia é a qualitativa – quantitativa.

No terceiro capítulo é feita uma síntese das principais transformações que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite nas últimas duas décadas e que têm implicado em mudanças na forma de atuar da Coorlac. Essa síntese busca elencar os diversos reflexos das mudanças que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite, desde a desregulamentação do setor no final dos anos 1980 até os dias atuais onde, destacam-se a concentração no setor

varejista, a concorrência industrial, a especialização dos produtores e as mudanças nos padrões de consumo, dentre outros.

No quarto capítulo é feita uma revisão dos principais enfoques teóricos que buscam analisar a competitividade da Coorlac, sob três aspectos diferentes: a competitividade relacionada à agricultura familiar, a competitividade relacionada ao cooperativismo e a competitividade relacionada à estratégia voltada ao desenvolvimento de suas atividades. Além disso, o capítulo traz alguns conceitos utilizados na presente pesquisa.

No quinto capítulo é feito primeiramente um breve histórico da Coorlac, correspondente ao seu período de cooperativação, ou seja, o histórico inicia-se a partir do momento que a antiga empresa tornou-se um sistema de cooperativas em 1994 e vai até os dias atuais. O capítulo traz também uma caracterização social e econômica do sistema, bem como, já apresenta algumas conclusões.

O sexto capítulo é dedicado à análise dos resultados da pesquisa de campo, cujas informações para tabulação foram coletadas, principalmente por meio da realização de entrevistas com dirigentes, assessores e outras pessoas ligadas ao sistema.

E finalmente, na última parte, são apresentadas as considerações finais que buscam sintetizar as principais conclusões da pesquisa e que estão presentes ao longo do texto.

2 REFERENCIAL METODOLÓGICO

O referencial metodológico foi definido com base nos objetivos e no referencial teórico adotado. Como o objetivo da pesquisa está relacionado ao estudo do sistema optou-se por utilizar a abordagem metodológica do estudo de caso, já que a intenção é focar a análise nas características de uma única ocorrência ou caso.

2.1 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso é segundo Gil (2001), caracterizado como sendo um estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o conhecimento amplo e detalhado do mesmo. Para Franco (1992, p.4) “[...] os estudos de caso pretendem retratar o idiossincrático e o particular, como ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo [...]”, dessa forma, os estudos de caso se preocupam com a profundidade da análise e não com a representatividade estatística.

Yin (2001) indica em quais ocasiões o estudo de caso pode ser considerado a abordagem metodológica mais adequada. Essas ocasiões seriam: (1) quando se quer responder perguntas do tipo ‘como’ ou ‘porque’. Isso porque, tais questões estão vinculadas a ligações operacionais que necessitam ser traçadas ao longo do tempo (ao invés de se trabalhar com repetições ou incidências); (2) quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos; (3) quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Tendo isso em vista, pode-se afirmar que o objetivo da pesquisa estaria de acordo com as ocasiões citadas já que, em primeiro lugar a pergunta a ser respondida nesta pesquisa é do tipo ‘como’, em segundo lugar os eventos analisados não são do controle da pesquisadora, por fim, o caso aqui tratado é contemporâneo, já que estuda a competitividade de um sistema cooperativo no mercado nas duas últimas décadas, diante das transformações no ambiente em que se situa (nesse caso, o setor lácteo nacional).

Nesse mesmo sentido, é importante ressaltar a utilização da perspectiva histórica para o desenvolvimento da pesquisa que utilize o estudo de caso como abordagem metodológica. Em geral, a utilização de uma descrição e/ou análise histórica é fundamental dentro do estudo de caso, já que o mesmo pode, como dito anteriormente, remeter à utilização da pesquisa histórica para responder ‘como’ acontece o evento estudado, bem como para descrever o contexto no qual o fenômeno está inserido. Em termos práticos para a presente pesquisa, isso significa que a utilização da perspectiva histórica é fundamental, tanto para buscar a explicação de como o sistema Coorlac se mantém no mercado, como para descrever o contexto no qual o sistema está inserido.

Outra característica importante e fundamental para o estudo de caso, como Souza (2004) ressalta, é o fato de ele preservar o contexto no qual o fenômeno ocorre, assim sendo pode-se ter uma visão sistêmica, holística, que ressalte características significativas do respectivo fenômeno na situação real, complexa e dinâmica em que ele ocorre. Mas, para tanto, é importante que o caso seja focalizado de forma completa e profunda, para que os pormenores, as circunstâncias específicas e a multiplicidade de dimensões, presentes em uma dada situação, possam favorecer a apreensão desse todo (FRANCO, 1992).

Lakatos e Marconi (2004) citando Ludke e André (1986) apresenta algumas características fundamentais dos Estudos de Caso, são elas: (a) visar a descoberta; (b) enfatizar a interpretação do contexto; (c) retratar a realidade de forma ampla; (d) valer-se de formas diversas de informações; (e) permitir substituições; (f) representar diferentes pontos de vista em dada situação; (g) usar linguagem simples.

Como conseqüência justamente da profundidade do Estudo de Caso, que acaba por não primar pela representatividade, a generalização científica torna-se impossível. Isso significa dizer que, os fatores que levam a Coorlac ser competitiva no mercado e que são objeto de estudo da presente pesquisa, não podem ser generalizados para as demais empresas cooperativas, mesmo que estas venham a apresentar características semelhantes às do sistema Coorlac. Gil (2001, p.79) fornece um bom exemplo dessa limitação do estudo de caso,

[...] se um pesquisador está interessado em conhecer a estrutura e o funcionamento das comunidades eclesiais de base, ao escolher uma para investigação, supõe que todas as comunidades apresentem algumas características comuns que naturalmente estarão presentes naquela que foi tomada como estudo. Não terá, porém, esse pesquisador a garantia plena que a comunidade escolhida seja representativa de seu universo.

Contudo, Souza (2004, p.54) a partir de Becker (1997), coloca que os estudos de caso ao serem replicados, não oferecerão os mesmos resultados necessariamente, mas numa perspectiva de longo prazo podem contribuir para um maior conhecimento da problemática no qual estão envolvidos

[...] diferentes estudos de caso feitos sobre um mesmo tipo de objeto frente a diferentes condições, perspectivas teóricas e percepções dos problemas, poderão oferecer uma compreensão muito mais completa do fenômeno, que contemple a complexidade, a diversidade de inter-relacionamentos, a multidimensionalidade e a dinamicidade das organizações ou grupos sociais.

Outra crítica pertinente ao estudo de caso é a falta de rigor da pesquisa, o que poderia tornar o significado da descoberta e suas conclusões tendenciosas. Isso decorreria do fato do estudo de caso não ter uma metodologia claramente definida, sendo então muito flexível e pouco rigoroso, estando suscetível à incorporar preconceitos ou mesmo refletir os interesses do pesquisador. Yin (2001), porém, crê que isso seria fruto não do estudo de caso em si, mas enquanto estratégia de pesquisa que reflete a falta de rigor de alguns pesquisadores.

Em geral, os estudos de caso têm como unidade de análise, nas ciências sociais, uma organização ou um grupo social. Porém, os casos não são selecionados casualmente, mas são intencionais e devem ter alguma coisa a informar sobre o problema de pesquisa proposto. Na presente pesquisa, a seleção do sistema Coorlac como caso de análise advém de uma série de características que o mesmo apresenta. A primeira delas é o fato deste sistema cooperativo ser composto na sua grande maioria por produtores familiares de leite, que em geral possuem uma baixa escala de produção e por isso têm sido as maiores vítimas do processo de especialização que vem ocorrendo na atividade leiteira. Nesse sentido, o estudo de caso da Coorlac contribui para investigar como esse público alvo do processo de exclusão tem conseguido se inserir nesse mercado. Uma segunda característica, que também está relacionada à primeira, é o fato do sistema Coorlac ser uma experiência considerada importante pelos movimentos sociais ligados à agricultura familiar, à medida que atua nos diversos elos da cadeia produtiva do leite¹ (exceto na distribuição, já que não detém pontos de venda direto ao consumidor) o que de forma geral é uma pretensão econômica (o domínio das cadeias produtivas) das organizações da agricultura familiar e por isso a Coorlac deve ser melhor conhecida. Um outro conjunto de características que justifica também a escolha do

¹ Por cadeia produtiva compreende-se o conjunto de etapas consecutivas pelas quais passa e vai sendo transformada e transferida a matéria prima principal, na presente pesquisa, o leite.

sistema Coorlac, como o caso a ser analisado, está relacionado ao contexto no qual ele está inserido. Além de atuar no Rio Grande do Sul, que é o quinto maior estado brasileiro produtor de leite do país (o que demonstra a importância da atividade leiteira para a região) o estado possui um amplo complexo agroindustrial de leite (composto por empresas privadas e cooperativas de portes bastante diferenciados) constituindo-se como um setor com elevado nível concorrencial, o que torna mais difícil a sobrevivência de uma empresa. Por outro lado, a Coorlac possui parte preponderante de seu quadro social na região do Alto Uruguai (as características do sistema Coorlac serão mais bem trabalhadas no capítulo 4), região esta que se constitui uma bacia leiteira de grande potencial e por isso é explorada por uma quantidade de empresas superior a média encontrada em outras regiões do estado, tornando os produtores desta região disputados pelas empresas.

Em geral o estudo de caso se vale principalmente da metodologia qualitativa para seu desenvolvimento, contudo, a utilização da metodologia quantitativa pode ser válida principalmente quando utilizada pontualmente, ou seja, para o esclarecimento de aspectos da questão investigada. Isso implica que o estudo de caso pode se basear numa mescla de provas quantitativas e qualitativas. Franco (1992) aponta que principalmente nas pesquisas descritivas, os números são importantes para fortalecer argumentos que demonstram tendências predominantes, para destacar divergências e as proporções existentes entre as desigualdades sociais.

O estudo de caso pode se valer de várias fontes de evidências. Yin (2001) destaca como sendo os mais importantes: (1) documentação; (2) registros de arquivo; (3) entrevistas; (4) observação direta; (5) observação participante; (6) artefatos físicos. Dentre estas a presente pesquisa utilizou documentação, registros de arquivos e entrevistas, como será mais bem explicado na seqüência.

A utilização de várias fontes de evidência é de grande importância, à medida que somente assim é possível realizar a triangulação dos dados e dessa forma corroborar ou não as evidências. Segundo Lakatos e Marconi (2004) a técnica de triangulação consiste na combinação de metodologias diversas no estudo de um fenômeno, tendo por objetivo abranger a maior amplitude na descrição, explicação e compreensão do fato estudado. A autora identifica quatro tipos de triangulação: (1) fontes; (2) métodos; (3) investigadores; (4) teorias. Na presente pesquisa a triangulação é de 'fontes', como colocado no parágrafo anterior.

2.2 A NATUREZA DA ANÁLISE

Como apontado anteriormente, os estudos de caso são desenvolvidos preferencialmente a partir da metodologia qualitativa, contudo, a metodologia quantitativa também pode ser utilizada para desenvolver a análise de alguns aspectos específicos. É dessa forma, que a presente pesquisa pretende desenvolver a análise das evidências, trabalhando preferencialmente com a metodologia qualitativa, porém utilizando, quando necessário, a metodologia quantitativa.

Antes de proceder à descrição da análise quantitativa e qualitativa é relevante fazer alguns esclarecimentos. Em primeiro lugar, o período de análise desta pesquisa vai de final dos anos 80 até os dias atuais sendo, portanto, utilizado o termo 'duas últimas décadas' para qualificar as transformações que ocorreram no setor lácteo durante esse intervalo de tempo. Contudo, a análise histórica referente à Coorlac corresponderá somente ao período em que a mesma está cooperativada, portanto, desde 1994.

Um segundo esclarecimento, diz respeito à perspectiva histórica. Como já colocado anteriormente o estudo de caso tem na contextualização (presente ou passada) um elemento importante para o desenvolvimento da análise. Sendo assim, os capítulos 2, 4 e 5 se utilizaram em diversos momentos de descrições históricas. Essas descrições terão como fonte de informação documentos que tratam da história do sistema Coorlac, textos que tratam da história do setor lácteo nacional e regional, conteúdos históricos resgatados durante as entrevistas, além de matérias jornalísticas publicadas, bem como divulgada no próprio site da Coorlac, dentre outras fontes de informação. O objetivo de todo esse resgate histórico é compreender as mudanças que ocorreram no setor lácteo e como o sistema Coorlac atuou diante dessas mudanças. Nesse sentido, a perspectiva histórica será fundamental para desenvolver parcialmente os objetivos específicos 1, 2 e 3 da presente pesquisa.

2.2.1 A Análise Quantitativa

Cortes (1998, p. 14) caracteriza os trabalhos quantitativos como sendo aqueles que se utilizam do uso de números. Os números permitem a construção de descrições detalhadas e

organizadas em variáveis e em modelos que são usados para testar possíveis relações entre as mesmas, o que permitiria oferecer explicações para certos fenômenos.

Assim, a análise quantitativa será utilizada em dois momentos específicos da presente pesquisa. Num primeiro momento, ela será utilizada no capítulo 3 com o objetivo de descrever as transformações do setor lácteo (nacional e regional) nas últimas duas décadas. Serão utilizadas para tanto, séries históricas de variáveis (a partir de fontes secundárias) tais como, produção, produtividade, venda de alguns produtos, número de produtores, dentre outras. Essas variáveis serão analisadas algumas vezes em termos nacionais outras em termos regionais, já que o sistema Coorlac atua principalmente no Estado do Rio Grande do Sul. As fontes de dados para tanto serão da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Além de informações adicionais que serão coletadas em publicações dedicadas à análise ou descrição do setor lácteo.

Um segundo momento de uso da metodologia quantitativa estará presente no capítulo 4, onde a mesma será utilizada com o objetivo de descrever e analisar a evolução econômica, produtiva e social do sistema Coorlac. As fontes de informações utilizadas para proceder à essa análise quantitativa terão como origem o próprio sistema Coorlac, sendo originárias de registros de arquivos internos. Dentre estes podem ser citados o volume de venda dos produtos, a receita obtida essa venda e o volume de leite captado, dentre outros. A realização destas análises quantitativas permitirá atingir parcialmente os objetivos específicos 1 e 2 .

Vale ressaltar que, a análise quantitativa aqui proposta será mesclada com análises qualitativas que buscarão, principalmente, informar o contexto dos dados, auxiliando no desenvolvimento da análise.

2.2.2 A Análise Qualitativa

O que particulariza os trabalhos qualitativos é que estes possibilitam descrever profundamente as qualidades de determinados fenômenos ou objetos de estudo (CORTES, 1998). Tendo em vista estas características, a análise qualitativa será utilizada buscando alcançar parcialmente os objetivos específicos 2 e 3 desta pesquisa.

Corroborando Yin (2001), Cortes (1998) cita como fontes de evidências principais das pesquisas qualitativas as fontes documentais, resultados de entrevistas e observações. A presente pesquisa se valerá tanto do resultado das entrevistas, como de fontes documentais para desenvolver a análise qualitativa.

Por outro lado, Cortes (1998) ressalta que o referencial teórico é fundamental para a escolha da técnica de análise, o que corresponde à realidade desta pesquisa, à medida que a análise qualitativa está estreitamente relacionada com o referencial teórico utilizado.

A técnica selecionada para proceder à análise das informações foi a categorização. A categorização implica na formação de categorias, que significa agrupar elementos, idéias ou expressões em torno de um conceito que seja capaz de abranger tudo isso (GOMES, 2003). Em geral, essa técnica pode ser utilizada em qualquer tipo de análise qualitativa.

Vale ressaltar que a categorização utilizada nesta pesquisa se aproxima da técnica de análise de conteúdo. A diferença está no fato da categorização aqui utilizada prescindir das etapas que fazem parte da análise de conteúdo.

A definição das categorias deve respeitar três princípios de classificação. O primeiro seria o estabelecimento das categorias a partir de um único princípio de classificação. O segundo seria a exaustão das categorias, ou seja, deve permitir a inclusão de qualquer resposta numa das categorias do conjunto e em terceiro lugar deve ser mutuamente excludente, o que implica que uma resposta não pode ser incluída em mais de duas categorias (GOMES, 2003).

A presente pesquisa valer-se-á da categorização a partir da análise temática, isso significa que as categorias serão definidas a partir de temas², sendo que, os temas se depreenderão, em última instância, do referencial teórico utilizado. Isso porque o conjunto das categorias, como será melhor explicado na seqüência, foi criado a partir dos grupos de questões do roteiro da entrevista (Apêndice A), que por sua vez foram definidos tendo em vista o referencial teórico utilizado.

Após a definição das categorias e classificação do material coletado nas entrevistas é realizada a quantificação das categorias. Isso implica em contar o número de vezes que há presença ou ausência de determinada categoria. Na seqüência, a interpretação dessa quantificação é realizada.

Porém, a categorização baseada na análise temática possuiria um forte conteúdo interpretativo e subjetivo, dessa forma Cortes (1998) sugere que esse tipo de técnica deva ser utilizado combinado a outras técnicas analíticas quantitativas ou qualitativas, ou seja, sugere a realização da triangulação. Pretendendo superar esse limite a presente pesquisa utilizará, além da pesquisa quantitativa já colocada anteriormente (quando do alcance do objetivo específico

² A noção de tema está ligada a mensagens que se referem a um determinado assunto.

2), a pesquisa documental³ que permitirá corroborar ou não os resultados da categorização a que serão submetidas as entrevistas realizadas.

O Quadro 1 apresenta a sistemática da categorização, segundo as quais o material coletado nas entrevistas será classificado. A primeira coluna traz as categorias temáticas. Há um conjunto de categorias para cada objetivo proposto pela entrevista (ao objetivo 1 corresponde as categorias de 1 a 6 e para o objetivo 2 corresponde as categorias de 7 a 26). A cada objetivo da entrevista está relacionado um conjunto de questões, que foram criadas a partir do referencial teórico utilizado, portanto, o referencial teórico é que embasa a criação das categorias. Como pode-se observar, a terceira coluna traz o número da questão da entrevista, segundo a qual a categoria foi criada (por exemplo, a categorias 1 foi criada a partir da questão de número 1 da entrevista). As categorias têm ainda a pretensão de serem temáticas, pois elas foram criadas a partir de temas. Contudo, cada tema é analisado de forma diferenciada em cada categoria, por exemplo, o primeiro grupo de questões se refere à temática das transformações que vem acontecendo na cadeia produtiva do leite e essa temática é explorada sob um ângulo diferente em cada categoria desse grupo, assim a categoria de número 2 busca perceber como o dirigente vê essas mudanças para a cadeia produtiva como um todo, a categoria de número 3 busca apreender como os dirigentes percebem as políticas públicas para o setor.

A segunda coluna do quadro traz as unidades de registro (ou categorias específicas), que sintetizam as principais idéias contidas nas diferentes entrevistas. Cada grupo de unidades de registro se relaciona a uma única categoria e cada grupo foi definido a partir do conteúdo das respostas das questões apresentadas na terceira coluna.

Assim, o conteúdo das entrevistas será classificado segundo essas unidades de registro. Posteriormente será realizada a quantificação, buscando observar quais foram as unidades de registro mais utilizadas. Essa quantificação será então, o substrato para a interpretação das informações originadas das entrevistas.

³ A pesquisa documental será baseada em documentos internos ao sistema Coorlac, ou mesmo elaborado por terceiros, mas referente ao sistema. Dentre estes se destacam o Relatório da reunião da Coorlac de julho de 2000, as Proposições para a Assembléia Geral Ordinária do Sistema Coorlac de 2003 e o Projeto de financiamento da nova indústria da Coorlac de março de 2006.

Quadro 1. Categorização do conteúdo das entrevistas: mudanças na cadeia produtiva elementos de competitividade

OBJETIVO 1 – PERCEPÇÃO SOBRE AS MUDANÇAS NA CADEIA PRODUTIVA		
CATEGORIAS TEMÁTICAS	UNIDADES DE REGISTRO	QUESTÃO (nº) *
1 – Identificação das principais mudanças	a. apontam mudanças no consumo b. apontam mudanças na forma de produzir c. apontam mudanças no processo de comercialização d. apontam mudanças na concorrência (aumento) e. não apontam mudanças	n.1
2 – Impactos dessas mudanças no sistema Coorlac	a. percebem que houve mudanças dentro do sistema b. não percebem que houve mudanças	n.1
3 - Percepção sobre a adequação das políticas públicas (tanto setoriais como macroeconômicas) para o setor	a. percebem como adequadas ao setor b. percebem como adequadas – sendo elas complementares c. percebem como sendo conflitantes d. percebem como sendo parciais – beneficiam apenas um grupo e. inadequadas f. evoluíram, mas não o suficiente	n.2
4- Percepção do sentido das mudanças	a. negativa, para o contexto de trabalho do sistema Coorlac; b. positiva, para o contexto de trabalho do sistema Coorlac c. algumas mudanças foram positivas e outras negativas, tendo em vista o contexto de trabalho do sistema Coorlac.	n.2
5 – Percepção sobre o futuro do sistema	a. regredir b. estabilizar c. ampliar	n.3
6– Percepção sobre o quadro social da Coorlac	a. includente (aumento do quadro social) b. excludente (aumento do quadro social)	n.3
OBJETIVO 2 – ELEMENTOS PRÓPRIOS DA COORLAC QUE LHE DÃO COMPETITIVIDADE		
CATEGORIAS TEMÁTICAS	UNIDADES DE REGISTRO	NÚMERO DA QUESTÃO*
A- Competitividade da agricultura familiar		
7 – Elementos característicos da agricultura familiar (econômico-social) que dão competitividade ao sistema	a. baixo consumo de produtos industriais/ complementaridade da produção b. utilização de trabalho familiar c. baixo investimento tecnológico d. diversificação da produção e. gestão da propriedade pelo proprietário leva a um uso mais racional dos recursos disponíveis	n.4
8 – A importância do sistema para os produtores filiados	a. demonstra que a existência do sistema é determinante para os produtores a ele filiados para se manter na atividade b. demonstra que os produtores filiados estariam em outras cooperativas/empresas se não existisse a Coorlac, na mesma situação que estão na Coorlac c. . demonstra que os produtores filiados estariam em outras cooperativas/empresas se não existisse a Coorlac, mas em pior situação que encontram na Coorlac.	n. 6
9 – Percepção sobre a competitividade do sistema	a. percebe como ele sendo competitivo b. percebe como ele não sendo competitivo	n.7
10 – Percepção de como o fato de ser da agricultura familiar	a. percebe de forma positiva- ser da agricultura familiar é importante para o enfrentamento das mudanças	n.9

interfere no enfrentamento das mudanças	b. percebe de forma negativa- ser da agricultura familiar é ruim para o enfrentamento das mudanças	
B - Competitividade relacionada ao cooperativismo e outros elementos de caráter econômico-social		
11 – Existência de fidelidade dos produtores para com o sistema.	a. demonstra existência de fidelidade dos produtores ao sistema superior a encontrada em outras cooperativas b. demonstra a não-existência de fidelidade dos produtores ao sistema superior a encontrada em outras cooperativas	n.12
12– Importância da fidelidade	a. demonstra crer ser importante a fidelidade b. demonstra não crer ser importante a fidelidade	n.12
13 – Presença do espírito de confiança e cooperação entre os produtores	a. demonstra crer na existência de um ambiente de cooperação e confiança superior a encontrada em outras cooperativas b. demonstra não crer na existência de um ambiente de cooperação e confiança superior a encontrada em outras cooperativas	n.13
14-Oportunismo dentro do sistema	a. demonstra a existência generalizada de oportunismo por parte dos agricultores b. demonstra a não existência generalizada de oportunismo por parte dos agricultores	n.14
15- Sensibilidade da Coorlac por ser um sistema cooperativo as mudanças nos mercado	a. demonstra crer que pelo fato de ser um sistema cooperativo a Coorlac sofre mais os impactos negativos das mudanças b. demonstra crer que pelo fato de ser um sistema cooperativo a Coorlac sofre menos os impactos negativos das mudanças c. demonstra crer que pelo fato de ser um sistema cooperativo a Coorlac sofre impactos positivos das mudanças d. demonstra não crer na existência de impactos por ser sistema cooperativo ou não	n. 15
16 – Ação da Coorlac	a. focada somente na produção do leite b. além da produção do leite, atua auxiliando em outras culturas da propriedade (produção, financiamento, comercialização, etc.) c. além do leite atua ajudando a conquistar outras benefícios em outras áreas da vida do agricultor (saúde, educação, lazer, moradia, etc).	n. 25
17 – Percepção sobre o tipo de cooperativismo da Coorlac	a. demonstra crer que o cooperativismo da Coorlac é igual ao proposto por outras cooperativas b. demonstra crer que o cooperativismo da Coorlac é diferente e melhor que aquele proposto por outras cooperativas c. demonstra crer que o cooperativismo da Coorlac é diferente e pior que aquele proposto por outras cooperativas	n. 17
18 – Avaliação da participação dos produtores na vida das cooperativas	a. demonstra que há maior participação dos produtores na vida da cooperativa do que em outras cooperativas b. demonstra que há menor participação dos produtores na vida da cooperativa do que em outras cooperativas c. acredita que há impactos positivos e negativos.	n.18
19 - Elementos de competitividade relacionados ao cooperativismo	a. redução de intermediários b. redução tributária	n.19
C – Competitividade das estratégias (internas e externas)		
20 – Relação com o governo federal	a. tem sido fundamental b. importante mas não tanto c. variável de acordo com quem está no governo d. pouco importante	n.21
21 - Relação com o governo	a. tem sido fundamental	n.21

estadual	b. importante mas não tanto c. variável de acordo com quem está no governo d. pouco importante	
22 - Relação com o governo municipal (cidades onde localizam-se as cooperativas)	a. tem sido fundamental b. importante mas não tanto c. variável de acordo com quem está no governo d. pouco importante	n.21
25 – O aspecto político-partidário	a. o alinhamento político-partidário em relação aos governos é fundamental para obter benefícios para o sistema b. o alinhamento político-partidário em relação aos governos não é importante para obter benefícios para o sistema c. não quis opinar ou não soube responder	n.21
23 – Estratégia do sistema	a. não há estratégia do sistema b. há estratégia do sistema c. não sabe responder	n.25
24– Ideal do sistema	a. demonstra ter uma preocupação somente econômica b. demonstra ter uma preocupação somente econômica-produtiva e de referencia (maior organização econômica da agricultura Familiar) c. demonstra ter uma preocupação econômica e social d. não sabe como definir o que seria ideal	n.25
26 – Importância estratégica dos atores	a. demonstra como mais importante as organizações sindicais b. demonstra como mais importante as organizações de crédito c. demonstra como mais importante as organizações não-governamentais d. demonstra como mais importante as cooperativas produtivas da agricultura familiar e. demonstra como mais importante as organizações ligadas a prestação de serviços f. demonstra como mais importante a relação com o governo federal	n.27

* Esse número se refere ao número da pergunta no roteiro de entrevista de onde as respostas foram extraídas

Ainda em relação à análise dos dados coletados pelas entrevistas, a questão de número 26 foi tabulada de forma diferente àquela descrita anteriormente. Isso porque ela tinha por objetivo visualizar, de forma ampla, o conjunto de relações do sistema Coorlac e não somente buscar as principais (que seriam aquelas citadas por todos entrevistados). Para tanto, um único quadro (que é a forma de apresentação da questão 26 no roteiro de entrevista) foi preenchido pelo coletivo dos entrevistados, ou seja, cada entrevistado citou o conjunto de parcerias do qual ele se lembrava (bem como, as características de cada uma delas), aquelas que já haviam sido citadas ou foram complementadas (em suas características) ou foram excluídas.

As entrevistas aplicadas são do tipo semi-estruturada, cuja característica principal é basear-se em um roteiro de questões com respostas abertas, discorrendo sobre um tema proposto ou pergunta formulada (CORTES, 1998).

Na pesquisa qualitativa a amostragem não tem a intenção de ser representativa, mas sim apresentar um espectro dos pontos de vista existentes sobre um determinado assunto. As

versões da realidade são limitadas, conseqüentemente a certa altura as entrevistas passam a não apresentar percepções novas, atingindo assim o chamado ponto de saturação (onde as respostas começam a se repetir, não contribuindo mais com conteúdos novos) e nesse momento as entrevistas podem ser encerradas. Por outro lado, o público entrevistado deve ser aquele que possui uma vinculação mais significativa para com o problema a ser investigado (DESLANDES, 2003).

Tendo em vista o público dos entrevistados e o ponto de saturação, a presente pesquisa assumiu o seguinte contorno: as entrevistas foram realizadas com os dirigentes do sistema Coorlac, mais especificamente com os membros do Conselho Executivo do sistema, bem como, com os assessores (ou ex-assessores) do sistema. A seleção desse público para a realização das entrevistas advém do fato destes serem os informantes mais qualificados em relação à realidade do sistema como um todo, pois em virtude de fazerem parte do Conselho Executivo precisam conhecer a realidade do sistema tanto internamente quanto no ambiente no qual o mesmo está inserido. Foram realizadas sete entrevistas, tendo em vista o ponto de saturação.

A entrevista é composta por 26 perguntas abertas, separadas em blocos segundo objetivos que estão em estreita observância com os objetivos específicos da pesquisa. Além disso, as mesmas foram formuladas tendo em vista o referencial teórico desenvolvido no capítulo 4 e a partir do conteúdo desenvolvido no capítulo 3.

O primeiro objetivo da entrevista foi investigar como os dirigentes do sistema Coorlac interpretam as transformações no setor lácteo. Esse primeiro item de investigação pretende contribuir para o desenvolvimento do objetivo específico 2, o qual se propõe a investigar como as mudanças ou transformações recentes no setor lácteo nacional se refletiram no sistema Coorlac. Assim, foi formulado um bloco com três questões que pretendem justamente investigar como os dirigentes percebem essas transformações e como estas impactam na Coorlac. As 3 perguntas foram formuladas a partir do conteúdo desenvolvido no capítulo 3.

O segundo objetivo da entrevista foi investigar quais elementos próprios ao sistema Coorlac, incluindo nesse sentido o ambiente no qual ele se insere (dentre estes estariam o fato de ser um sistema cooperativo, uma organização da agricultura familiar e até mesmo seu posicionamento político, dentre outros), têm influenciado a conformação dos impactos gerados pelas transformações que vêm ocorrendo no setor lácteo, ou seja, quais elementos próprios ao sistema Coorlac contribuem ou não para a permanência do mesmo no mercado de produtos lácteos, que a cada dia torna-se mais especializado. Nesse sentido, a investigação aqui proposta está de acordo com o objetivo específico 3 que pretende justamente investigar

quais são elementos particulares do sistema Coorlac que contribuem para a sua manutenção no setor.

Assim, almejando cumprir com esse segundo objetivo proposto pela entrevista, foi criado um grande bloco de questionamentos que perfaz 20 perguntas. Contudo, esse bloco foi subdividido em três, tendo em vista as diferentes teorias que constituem o referencial teórico utilizado: (a) grupo de perguntas direcionadas a investigar quais elementos econômicos e sociais próprios a agricultura familiar lhe dariam competitividade/viabilidade econômica; (b) grupo de perguntas voltadas a investigar quais elementos relacionados ao cooperativismo (econômicos e sociais) lhe dariam elementos de competitividade/viabilidade econômica; (c) grupos de perguntas direcionadas a investigar quais elementos próprios à estratégia de ação da Coorlac (alianças, marketing, *mix* de produtos, estratégia de comercialização, dentre outros) estariam lhe dando competitividade/viabilidade econômica.

Finalmente, será também utilizada a pesquisa documental que permitirá a reconstrução da história do sistema Coorlac (presentes no capítulo 4), procurando sob esse aspecto focar nos elementos que mais interessam à presente pesquisa (tais como, como se deu o enfrentamento a determinadas mudanças no setor de atuação, quais parcerias foram importantes e quando, dentre outros). Além disso, a pesquisa documental fornecerá também elementos de caráter mais analítico (como por exemplo, a visão dos dirigentes do sistema sob determinados assuntos), que permitirão ou não corroborar as informações das entrevistas.

Parte desses documentos são documentos internos ao sistema Coorlac que subsidiaram discussões internas, documentos de posicionamento externo da Coorlac, tais como o projeto elaborado para apresentar aos financiadores da nova indústria, bem como, documentos (internos como externos ao sistema) que trabalham aspectos históricos do sistema Coorlac.

3 UM BREVE RESGATE DAS TRANSFORMAÇÕES NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

O presente capítulo faz um resgate das principais transformações na cadeia produtiva do leite nas duas últimas décadas. Porém, não se pretende realizar um resgate detalhado dessas transformações, pelo contrário, buscar-se-á realizar uma síntese das mesmas, à medida que este não é o foco central da presente pesquisa, tendo o objetivo de descrever o ambiente no qual a Coorlac se insere. Além disso, há muitos trabalhos que detalham essas transformações e que serão citados ao longo do capítulo, dessa forma, maiores informações poderão ser buscadas nessas referências.

3.1 AS CARACTERÍSTICAS E TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE E SEUS IMPACTOS NO BRASIL E NO RIO GRANDE DO SUL

O Brasil tem enfrentado nas últimas duas décadas uma série de transformações, ou um processo de reestruturação, na cadeia produtiva do leite, que tem gerado uma série de conseqüências para os diferentes agentes envolvidos na mesma. Contudo, essas conseqüências podem ser interpretadas de forma diferenciada por cada ator. Mas, apesar das diferenças entre pontos de vista, o que se percebe é que com todo o processo de transformação da cadeia do leite, a produção primária tem se tornado crescentemente dependente da indústria, perdendo autonomia sobre seus processos produtivos e escala de produção, sendo o segmento mais frágil da cadeia (WILKINSON; BORTOLETO, 1999). Assim, quem mais estaria suscetível aos impactos dessas transformações seriam os produtores de leite da agricultura familiar e suas organizações, à medida que este segmento teria maior dificuldade de acompanhar o processo de especialização que vem ocorrendo na atividade.

Sinteticamente, Wilkinson e Bortoleto (1999) elencam os seguintes fatores que levaram a cadeia produtiva do leite à reestruturação ao longo da década de 1990: (1) liberalização do preço do leite pasteurizado, num contexto de retração de demanda e o fim de programas sociais do leite; (2) repasse para iniciativa privada da responsabilidade de importação de leite, que até então era feita somente pelo governo com o objetivo de controlar

o abastecimento interno; (3) integração ao Mercosul (Mercado Comum do Sul), que reduziu (quando não zerou) as tarifas de importação dos produtos lácteos entre os países que compõem o Mercosul, o que permitiu que a Argentina e o Uruguai, que são países altamente competitivos na produção do leite, exportassem para o Brasil a um preço inferior ao aqui praticado; (4) aceleração do processo de concentração industrial e de distribuição, visando reduzir os custos da estrutura e mudar a escala dos negócios para enfrentar a competição; (5) estabilização econômica após o Plano Real, que expôs os problemas das empresas e que gerou maior conscientização dos consumidores quanto aos preços relativos das mercadorias.

Como consequência desse processo teria havido (WILKINSON; BORTOLETO, 1999): (1) integração dos mercados, intensificando a concorrência; (2) intenso processo de reestruturação das empresas, dos produtores e da distribuição, em direção à concentração, seleção e especialização; (3) a sobrevivência que passa a depender cada vez mais de sua capacidade competitiva; (4) a distribuição das margens da comercialização ao longo da cadeia passa a ser realizada via negociação entre os diferentes segmentos, onde o consumidor assume a direção do processo de determinação de padrões de qualidade, preços e fluxos de produtos.

Assim, a reestruturação do setor se baseou, principalmente, no fim da intervenção no setor, seja regulando preços, estoques ou importações e destruiu o modelo que norteava as relações entre os atores da cadeia, ou seja, as relações entre consumidores, estado, produtores e indústria. E até hoje essas relações ainda não foram claramente redefinidas e estabilizadas, o que ainda tem trazido esse processo de reestruturação até os dias atuais.

No início dos anos de 1990, a crise no setor afetou de forma preponderante as cooperativas. Segundo Wilkinson (1993) isso teria ocorrido em virtude do fim do tabelamento no preço do leite pasteurizado, à medida que as cooperativas tinham sua produção centralizada nesse produto e não tinham garantia de preço. Associado a isso estava o fato das cooperativas, em virtude do ambiente protecionista criado em torno do setor lácteo, não estarem preparadas gerencialmente para o fim da intervenção estatal no setor.

Além disso, como destaca Wilkinson (1993), as cooperativas tinham o compromisso de comprar todo leite dos sócios, mesmo quando existia excesso de oferta, tendo dessa forma, que arcar com os custos de estocagem. Assim, as cooperativas que até então vinham sendo apoiadas pelo Estado de diversas formas, se viram de forma repentina expostas à concorrência do livre mercado, para o qual não estavam preparadas. Já as indústrias de derivados, como dirigiam sua produção aos setores de mais alta renda, foram mais resistentes aos efeitos da crise.

É importante ressaltar, que o regime de regulação interna foi desmantelado num contexto de abrupta abertura de mercados, tanto para os insumos industriais como para produtos finais e no meio de um choque econômico decorrente do Plano Collor que levou a uma drástica redução da demanda, chegando a situação paradoxal de haver excesso de oferta de leite, inclusive na entressafra, período este onde há sensível redução da oferta do produto. Assim, “[...] a crise no setor colocou as empresas nacionais, principalmente as cooperativas, numa situação vulnerável face às investidas das multinacionais.” (WILKINSON, 1993, p.47).

A reestruturação do setor lácteo teve uma outra conseqüência importante, que foi a ampliação da presença das empresas multinacionais, num setor que até final dos anos de 1980 era notadamente dominado por empresas nacionais. Nos anos noventa, as empresas multinacionais passam a ampliar a sua participação no mercado de lácteos, através de um intenso processo de fusão e aquisição de empresas nacionais e principalmente cooperativas. Segundo Pinazza e Alimandro (1998) somente a Parmalat (empresa de capital italiano) comprou 14 laticínios em vários estados brasileiros entre 1989 e 1996.

As empresas multinacionais, e em menor medida algumas nacionais, como ressaltava Wilkinson (1993), aproveitaram-se dos baixos preços internacionais do leite em pó no mercado internacional (em virtude dos subsídios praticados por alguns países) para aumentar sua lucratividade, mas, com essa atitude contribuíram também para a depressão dos preços internamente, tanto os preços recebidos pelos produtores como o preço pago pelos consumidores.

De Negri, (1997), coloca que o aumento da verticalização das multinacionais estaria vinculado não somente ao cooperativismo, mas também, à estratégia de produção final dessas firmas, pois horizontalmente a estratégia delas se baseia em produtos de maior valor agregado e numa quantidade demandada de matéria-prima menor, porém, as exigências de qualidade são maiores. Dessa forma, estas empresas buscam se verticalizar, tendo em vista bacias leiteiras que permitam uma estabilidade e qualidade no fornecimento de matéria-prima.

Outra vantagem que dispunham as multinacionais foi o fato do mercado de leite fluido passar de um mercado regionalizado para um mercado nacionalizado, o que favorecia a ação de firmas de maior estrutura, como as multinacionais (DE NEGRI, 1997).

O fato é que as empresas multinacionais se fortaleceram e passaram a representar parte significativa na produção de lácteos. A Tabela 1 demonstra isso.

Tabela 1. Maiores empresas de laticínios no Brasil - 2002/2004

Class (1)	Empresas / Marcas	Recepção Anual de Leite (mil litros) ⁽²⁾		Número de Produtores ⁽³⁾		Produção Média Diária (litros/dia/ produtor)	
		2002	2004	2002	2004	2002	2004
1	DPA (5) (6)	1.489.029	1.509.067	7.192	6.112	567	676
2	Parmalat (6)	732.000	829.500	6.010	6.063	334	375
3	Itambé	711.335	717.707	28.665	21.402	68	92
4	Elegê	947.832	406.688	9.996	4.566	260	244
5	CCL (6)	268.385	338.437	4.512	4.461	163	208
6	Centroleite	230.952	261.099	6.993	6.872	90	104
7	Leite Nilza	192.378	256.398	2.884	3.666	183	192
8	Batávia (6)	188.241	252.702	4.990	2.178	103	318
9	Sudcoop	213.503	229.135	4.905	4.920	119	128
10	Danone (6)	165.276	209.893	6.529	3.907	69	147
11	Embaré	272.236	200.737	2.470	1.072	302	513
12	Laticínios Morrinhos	154.158	196.425	1.525	1.510	277	356
13	Grupo Vigor	109.239	189.308	3.743	5.467	80	95
14	Líder Alimentos	163.766	151.482	2.807	4.557	160	91

Fonte: ABPL ;CNA; CBCL; EMBRAPA GADO DE LEITE, 2006.

1 - Classificação base recepção no ano 2004.

2 - Não inclui compra de terceiros.

3 - Posição em 31 de dezembro.

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

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

6- Empresas que possuem participação de capital estrangeiro.

A Tabela 1 mostra que, dentre as quatorze maiores empresas do setor de laticínios no Brasil, cinco delas têm participação de capital estrangeiro, sendo que três delas estão entre as cinco primeiras. Vale ressaltar que a Batávia tem participação da Parmalat e a CCL tem participação da Danone.

A Tabela 1 permite ainda visualizar outra consequência do processo de reestruturação que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite, que é a especialização na atividade. Observa-se que a maioria das empresas apresentou aumento da produção (exceto a Líder Alimentos, a Embaré e a Elegê), porém com redução no número de fornecedores (exceto a Líder Alimentos, o Grupo Vigor, a Sudcoop, a Leite Nilza, e a Parmalat), o que indica que houve aumento de produtividade por parte dos fornecedores (exceto da Líder Alimentos e da Elegê). Observa-se ainda que, mesmo empresas que aumentaram sua produção e ampliaram seu quadro de fornecedores, como a Leite Nilza e a Sudcoop, o fizeram com produtores de maior escala ou produtores próximos à média dos demais, à medida que a produtividade média não foi reduzida.

De fato, após as mudanças que ocorreram nos anos noventa, os agentes dos diversos elos da cadeia produtiva passaram a buscar maior eficiência, profissionalização e

competitividade. O reflexo disso é a concentração em alguns segmentos, a concorrência acirrada em outros e a ainda a exclusão em alguns outros. O reflexo sobre a produção de leite é uma maior especialização na atividade produtiva, ocasionando uma redução do número de fornecedores às empresas, associado ao aumento da produção e conseqüentemente uma maior produtividade.

A Tabela 2 apresenta os dados nacionais de produção, que demonstram o processo de especialização em nível nacional. Os dados apontam um aumento da produção ao longo do período analisado (exceto na primeira parte da década de noventa onde há pequenas oscilações de ano para ano), passando de uma produção de cerca de 14,5 bilhões de litros em 1990, para uma produção de cerca de 25 bilhões de litros em 2005. Observa-se também que a produtividade seguiu uma tendência de alta, exceto no meio da década de noventa quando houve um recuo da produtividade (de 1996 para 1997), possivelmente em conseqüência das importações que, durante esse período, apresentaram cifras recordes. Mas apesar dessa exceção, a produção aumentou a níveis superiores que o rebanho de vacas ordenhadas, indicando, nesse sentido, aumento de produtividade ao longo do período.

Tabela 2. Produção de Leite, Vacas Ordenhadas e Produtividade Animal no Brasil – 1990 a 2005

Ano	Produção de Leite (milhões litros/ano)	Vacas Ordenhadas (mil cabeças)	Produtividade (litros/vaca/ano)
1990	14.484	19.073	759
1991	15.079	19.964	755
1992	15.784	20.476	771
1993	15.591	20.023	779
1994	15.783	20.068	786
1995	16.474	20.579	801
1996	18.515	16.274	1.138
1997	18.666	17.048	1.095
1998	18.694	17.281	1.082
1999	19.070	17.396	1.096
2000	19.767	17.885	1.105
2001	20.510	18.194	1.127
2002	21.643	18.793	1.152
2003	22.254	19.256	1.156
2004	23.475	20.023	1.172
2005 (*)	25.000	20.820	1.201

Fonte: IBGE; FAO, 2006.

(*) Estimativa Embrapa Gado de Leite/ CNA/ CBCL.

Elaboração: R. Zoccal - Embrapa Gado de Leite.

Contudo, apesar da especialização na atividade contribuir para o aumento da produção, ela contribui também para que os produtores de leite que não são especializados, e que são a grande maioria no Brasil, deixem a atividade, à medida que estes não teriam condições de acompanhar esse processo de especialização. Por causa dessa dupla faceta do processo de especialização, há estudiosos que defendem a especialização como forma de dar maior competitividade à pecuária brasileira (JANK e GALAN 1998; FAVA NETO et al., 2005). Por outro lado, há quem critique essa visão e defenda que a atividade leiteira é de fundamental importância para a sobrevivência de um número significativo de agricultores familiares e que por isso ela deve ser incentivada e apoiada. Além do que, a agricultura familiar é capaz de produzir um leite de qualidade a um baixo custo, sendo competitiva (FERRARI et al., 2005; WILKINSON, 1997). Mas, para esses autores haveria um ambiente sócio-institucional que é hostil a esses pequenos produtores de leite.

Jank e Galan (1998) afirma que a especialização do produtor é decorrente da estrutura de preços que é montada pela indústria, se referindo essencialmente à existência de instrumentos de incentivo e controle de algumas características, tais como volume individual, qualidade e regularidade da oferta de leite ao longo do ano e que essa especialização é fundamental para que toda cadeia ganhe competitividade. Contudo, são esses mesmos incentivos e controles que Ferrarri et al. (2005) apontam como sendo elementos que ameaçam a permanência dos agricultores familiares na atividade. Para esses autores, é possível constatar evidências de forte concentração com aumento significativo na escala de produção dos produtores, conseqüentemente, a exclusão da atividade daqueles produtores que não têm condições ou não querem aumentar sua escala. Haveria um ambiente sócio-institucional hostil, que através de regras e instrumentos de políticas públicas cercearia o espaço desses produtores, a ponto de deixarem a atividade. Os principais elementos que ameaçariam a permanência dos agricultores familiares na atividade seriam, segundo os autores (FERRARI et al., 2005, p.25):

a) as exigências em torno do que é definido como “qualidade” (mas num conceito restrito, mais vinculado aos aspectos higiênico-sanitários) da produção, do manuseio do produto e do transporte do leite do produtor às unidades de recebimento e/ou processamento industrial (Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento); b) a forma de pagamento do leite, por volume de leite vendido; c) a forma de cobrança de frete, também por volume de leite e, em regiões cuja produção de leite é recente; d) a ociosidade do frete decorrente da disputa pela matéria-prima; e e) o acesso privilegiado por parte dos produtores mais capitalizados aos instrumentos tradicionais de políticas públicas (crédito, assistência técnica, pesquisa, ações de fomento e controle sanitário).

Essa discussão é interessante porque, primeiro, demonstra como há opiniões completamente divergentes sobre um mesmo processo. E em segundo lugar, coloca em confronto um argumento de caráter social contra a especialização e um argumento de caráter econômico a favor da especialização.

Mas, foi nos anos 1990 que se iniciou o debate sobre a melhoria da qualidade da matéria-prima, tanto com o objetivo de equalizar os padrões do Mercosul, como para atender à indústria de lácteos que impulsionada pela lucratividade busca o desenvolvimento de novos produtos. A qualidade do leite propicia um produto final de melhor qualidade, permite uma maior eficiência industrial e o desenvolvimento de novos produtos, à medida que um produto de melhor qualidade responde melhor a uma adição de novas substâncias, bem como, a uma fragmentação dos componentes do leite (MARTINS, 2005).

Não há dúvidas que a qualidade do leite é importante não somente para a indústria, mas também, para o consumidor. A questão chave é definir qual é o nível de qualidade, o que remete necessariamente à discussão de qual o nível de investimento que é necessário para alcançar essa qualidade. Algumas organizações produtivas da agricultura familiar têm buscado trabalhar a questão da qualidade com seus associados e têm conseguido bons resultados, sem grandes investimentos, principalmente por meio de atividades de formação dos agricultores de como produzir leite com qualidade. Mas a pergunta é, se essa qualidade alcançada sem um nível de investimento individual alto é suficiente para aqueles que definem as regras do que seria qualidade? Ou seja, as regras do que vem a ser qualidade não estariam tendendo a uma rigidez desnecessária?

E de fato a produção de leite tem uma grande importância social para o país, em virtude da relevância dessa atividade para os agricultores familiares. No Brasil, segundo dados do IBGE (1996), 87,7% dos produtores brasileiros produzem até 50 litros de leite por dia, mas respondem por apenas 36,1% da produção de leite. Considerando se ainda que 7% dos produtores produzem mais de 50 litros e menos de 100, significa que cerca de 95% dos produtores entregam menos de 100 litros dia. Assim, a grande maioria dos produtores de leite no Brasil possuem uma baixa produtividade (quando comparados, por exemplo, com a produtividade daqueles produtores que entregam para grandes empresas apresentados na Tabela 1).

No Rio Grande do Sul a grande maioria dos produtores de leite produz até 100 litros. A Tabela 3 apresenta a estratificação dos produtores de leite do Rio Grande do Sul.

Tabela 3. Estratos dos produtores e produção de leite “B” e “C” sob inspeção federal (SIF) do Rio Grande do Sul no ano de 1999.

Estratos (litros/dia)	Produtores		Produção de Leite	
	Número	%	Litros	%
0 --- 20	21.611	30,2	84.290.865	6,6
20 --- 50	26.048	36,4	301.403.699	23,6
50 --- 100	14.742	20,6	347.380.534	27,3
100 --- 200	6.798	9,5	284.800.953	22,3
200 --- 300	1.145	1,6	95.785.074	7,5
300 --- 500	787	1,1	79.182.328	6,2
Acima de 500	429	0,6	84.290.865	6,5
TOTAL	71.561	100	1.277.134.318	100

Fonte: MAA/DFA/DDA/SIPA/RS *apud* BITTENCOURT et al., 2000, p.47.

Os dados da Tabela 3 apontam que, cerca de 82,2% dos produtores produzem até 57,5% dos leites tipos B e C produzidos no estado.

Outros dados, ainda confirmam a importância da pequena propriedade na produção do leite no estado. Marchetti e Jerônimo (2002), a partir dos dados do Censo Agropecuário do IBGE 1995-1996, apresentam algumas informações relevantes sobre a produção de leite no estado do Rio Grande do Sul: (i) 48,7% do leite produzido no Rio Grande do Sul origina-se de produtores com até 20 ha., enquanto esse percentual para o país é de 21,30%; (ii) as propriedades de até 50 ha produziam, respectivamente, 84,3% do leite no Estado gaúcho e 44,0% no país.

Um outro efeito das transformações da cadeia produtiva do leite foi a reestruturação geográfica da produção, à medida que a produção de leite perdeu seu caráter regional e passou a ser nacionalizada, pois a produção pôde passar a ser transportada por longas distâncias. Parte dessa nacionalização da produção é fruto do desenvolvimento do leite longa vida. Como coloca Wilkinson (1993, p.14)

O impacto mais importante para a reestruturação do mercado de leite fresco tem sido o desenvolvimento de leite ‘longa vida’, que concorre diretamente com o leite pasteurizado, permitindo a formação de um mercado nacional e enfraquecendo o poder dos grandes pasteurizadores constituídos a nível regional em torno dos principais centros consumidores.

Mas, a base de captação dos grandes laticínios permanece em estados tradicionais na produção de leite, como é o caso de Minas Gerais, São Paulo e Rio Grande do Sul. Contudo, essa base tem se ampliado nos últimos anos para outras regiões favorecendo o aumento da

produção em regiões não tradicionais, como por exemplo, o estado de Goiás que transformou-se no segundo maior produtor de leite do país.

O leite longa vida no início dos anos oitenta foi introduzido pela Parmalat e tornou-se, em pouco tempo, um grande sucesso de mercado. Segundo dados da ABLV (Associação Brasileira de Leite Longa Vida) o leite longa vida representava em 1990, 4,4% do total das vendas de leite fluido. Esse percentual elevou-se para 73,5% em 2004.

O sucesso desse produto está relacionado tanto aos hábitos dos consumidores, mas também, aos benefícios desse produto em termos de logística. Por parte do consumidor, o leite longa vida traz praticidade, pois tem alta durabilidade e pode ser conservado fora da geladeira, além do que, teria maior higiene que o leite de saco plástico e teria o preço bem próximo ao preço do leite pasteurizado.

Por parte da indústria o leite longa vida trouxe ganhos de logística, pois superou a perecibilidade, podendo ser armazenado por mais tempo e a embalagem cartonada que facilita o transporte. Além disso, por ter superado os problemas de perecibilidade, ele passou a ser vendido fundamentalmente em supermercados, e não mais em padarias, integrando-se à lógica da distribuição moderna (WILKINSON, 1993).

A Tabela 4 apresenta a evolução da produção estadual de leite no Brasil. Os dados apontam que houve crescimento na produção de leite em todos os estados ao longo do período analisado, exceto em Roraima.

Tabela 4. Evolução da produção de leite nos estados (mil litros)- 1999 a 2004.

Brasil/ Estados	1999	2000	2001	2002	2003	2004	Variação % (2004/1999)	Participação % (2004)
Brasil	19.070	19.767	20.510	21.643	22.254	23.475	23,1	100,0
Acre	37	41	86	104	100	109	198,0	0,5
Alagoas	215	218	244	224	241	243	13,3	1,0
Amapá	3	4	3	3	3	3	6,9	0,0
Amazonas	36	37	38	40	42	43	19,0	0,2
Bahia	672	725	739	752	795	843	25,3	3,6
Ceará	325	332	328	341	353	363	11,7	1,5
Distrito Federal	37	36	37	37	38	39	6,0	0,2
Espírito Santo	368	378	362	375	379	406	10,3	1,7
Goiás	2.066	2.194	2.322	2.483	2.523	2.538	22,8	10,8
Maranhão	143	150	155	195	230	287	101,2	1,2
Mato Grosso	411	423	443	467	492	551	34,0	2,3
Mato Grosso do Sul	409	427	445	472	482	491	20,1	2,1
Minas Gerais	5.801	5.865	5.981	6.177	6.320	6.629	14,3	28,2
Pará	311	380	459	582	585	639	105,4	2,7
Paraíba	96	106	106	117	126	137	43,5	0,6
Paraná	1.725	1.799	1.890	1.985	2.141	2.395	38,8	10,2
Pernambuco	266	292	360	388	376	398	49,4	1,7
Piauí	73	77	78	75	74	76	3,3	0,3
Rio de Janeiro	458	469	447	447	449	467	2,0	2,0
Rio Grande do Norte	129	145	143	158	174	201	55,8	0,9
Rio Grande do Sul	1.975	2.102	2.222	2.330	2.306	2.365	19,8	10,1
Rondônia	409	422	476	644	559	646	58,2	2,8
Roraima	10	10	9	8	8	7	-27,1	0,0
Santa Catarina	907	1.003	1.076	1.193	1.332	1.487	64,0	6,3
São Paulo	1.913	1.861	1.783	1.746	1.785	1.739	-9,1	7,4
Sergipe	122	115	113	112	139	157	28,2	0,7
Tocantins	153	156	166	186	201	215	40,6	0,9

Fonte: Elaborado pela autora com bases nos dados do IBGE, Pesquisa Pecuária Municipal, 2005.

Os dados demonstram também que, regiões com pouca tradição leiteira têm apresentado aumentos significativos da produção, como é o caso dos estados das regiões Norte e Nordeste que têm mostrado os melhores desempenhos no período analisado. Estados como Acre, Maranhão, Pará e Rio Grande do Norte apresentaram variação da produção entre 1999 e 2004, respectivamente de 198%, 101,2%, 105,4% e 55,8%.

Já estados tradicionais na produção de leite, como Rio Grande do Sul e Minas Gerais, (respectivamente 19,8% e 14,3%) não tiveram grande crescimento no período, quando comparado aos demais, chegando a apresentar decréscimo na produção, como foi o caso de São Paulo (-9,1%).

Atualmente o Rio Grande do Sul é o quinto maior produtor nacional, respondendo por cerca de 10,1% da produção nacional em 2004. A partir dos dados do IBGE, Marchetti e Jerônimo (2002) identificaram que há uma concentração geográfica dos produtores de leite na Mesorregião Noroeste do Rio Grande do Sul, onde estão localizados 68,3% dos produtores, sendo que o restante da produção de leite, ou seja, 31,7% do total estão disseminados nas demais mesorregiões geográficas do estado. Vale colocar que a Coorlac tem sua base de captação localizada nas regiões das Missões e Alto Uruguai e que estas, por sua vez, estão dentro da área de abrangência da Mesorregião Noroeste, portanto, numa região com uma grande produção de leite.

Outras características importantes da produção nacional de leite são a heterogeneidade e a instabilidade da produção, o que também tem reflexos na cadeia produtiva. A pecuária leiteira no Brasil é muito heterogênea e praticada em todo território nacional. Segundo Alvim e Martins (2005) as condições edafoclimáticas do Brasil possibilitam a atividade se adaptar às peculiaridades regionais, ocasionando, conseqüentemente, a existência de diversos sistemas de produção. Dessa forma, convivem na produção leiteira propriedades com técnicas rudimentares e propriedades altamente modernas. Há quem defenda que essas características são negativas para a competitividade do setor, pois a pulverização da produção dificulta a coordenação entre os agentes e aumenta a dependência dos laticínios. Além disso, a baixa profissionalização das propriedades que desenvolvem a atividade implicaria necessariamente em ineficiência, reduzindo a competitividade do setor (FAVA NETO et al., 2005). Por outro lado, outros defendem que a produção de leite 'rudimentar' é competitiva, à medida que possui um baixo custo de produção, protegendo o produtor de oscilações no preço do leite. Dados da FGV (Fundação Getúlio Vargas) de 2004, apresentados por Alvim e Martins (2005) indicam que o preço ao produtor variou 70,32% desde o início do Plano Real, já o preço dos lácteos no varejo subiu em torno de 97,65% no mesmo período. Enquanto as rações e fertilizantes subiram respectivamente 142,8% e 136,3%. Dessa forma, as propriedades menos dependentes de insumos externos, ou mais rudimentares, acabaram sendo mais competitivas frente àquelas de maior consumo de insumos e níveis de investimentos, já que o aumento do preço não teria coberto nem mesmo os gastos com insumos.

Já a instabilidade nos preços, principalmente, naqueles pagos aos produtores, ocorre em virtude da safra e entressafra. A instabilidade inerente à esta atividade pode ser reduzida, mas, não eliminada. Segundo Meireles (2002, p.5)

O setor lácteo, dada a sazonalidade da produção, condições climáticas desfavoráveis ou desaquecimento temporário da demanda, tem convivido com excedentes que, muitas vezes, ao resultarem em baixas significativas dos preços ao produtor nacional, desestabilizam e desorganizam todos os seus elos. Por ser um produto perecível, sem mecanismos para enxugamento de excedentes, o leite estará sempre sujeito à instabilidade do mercado, o que impede sua estruturação e crescimento permanente.

Contudo, estaria havendo uma tendência de redução das diferenças dos preços pagos na safra e na entressafra, que seria fruto do processo de especialização na atividade e profissionalização da produção (BORTOLETO; CHABARIBERY, 1998).

De forma geral, entre os diversos atores da cadeia produtiva do leite, há um consenso de que o estado brasileiro precisa intervir na cadeia produtiva com o propósito de auxiliar na eliminação dos estrangulamentos e potencializar alguns elos. A diferença em relação a isso é a visão entre os atores de quais sejam os estrangulamentos, quais são as potencialidades e o que se quer para o setor, relacionando isso à discussão se a intervenção deva ser pontual ou com caráter mais permanente. Se até a década de 1980 havia objetivos claros para a intervenção do estado no setor, isso foi perdido ao longo da década de noventa e até hoje não existe uma política para a cadeia produtiva do leite que seja clara. A maior parte das ações do Estado no setor são incompletas, conjunturais, quando não conflitantes.

E a definição dos rumos do setor implica que muitas das vantagens competitivas naturalmente existentes podem ser potencializadas ou enfraquecidas pelo setor privado, e principalmente pelas políticas públicas. Um exemplo disso é a afirmação feita por Wilkinson (1997) de que a modernização conservadora da agricultura teria enfraquecido a competitividade da produção familiar.

No Brasil a desigualdade de renda (MARTINS, 2005) faz com que haja um duplo padrão de consumo. Por um lado, há uma parcela da população com renda suficiente para satisfazer suas necessidades alimentares. Essa parcela, que estaria no limite do consumo de alimentos, tendo maiores preocupações com a qualidade do que está consumindo, passando a exigir alimentos mais saudáveis, com propriedades funcionais e etc. Esse tipo de consumidor é igual aos encontrados nos países desenvolvidos. Por outro lado, existe ainda no Brasil uma grande parcela da população que possui uma demanda alimentar reprimida, estimulando a produção. Nesse contexto, a satisfação alimentar ainda tem um caráter quantitativo (e pouco qualitativo).

Diante dessa realidade, a produção de lácteos tem que crescer quantitativamente em produtos básicos, de consumo de massa, as chamadas *commodities*, porém, ao mesmo tempo desenvolve produtos com maior valor agregado para a parcela da produção mais abastada.

Essa segmentação do consumidor está relacionada também, com a segmentação das indústrias em termos nacionais, entre aquelas que se dedicam à produzir produtos de menor valor agregado e produtos de grande consumo e aquelas que se dedicam à produzir produtos de maior valor agregado. Nesse sentido, De Negri (1997) identifica dois grupos de empresas de derivados, segundo o que elas produzem:

- 1) Aquelas que produzem leite em pó, queijo de massa dura e semi-dura e manteiga. Este é um segmento com forte processo de concorrência via preços e onde há uma pequena diferenciação de produto;

- 2) Aquelas empresas que produzem iogurtes e queijos de massa mole (como o tipo *petit suisse*). Nesse segmento, a concorrência via preços é pouco eficaz e o principal padrão de competição é a introdução de novos produtos e o esforço das vendas. Nesse segmento de mercado as empresas multinacionais têm concentrado suas atividades, até porque, em virtude de sua estrutura internacionalizada e com investimentos pesados em pesquisa e desenvolvimento e marketing, estas empresas possuem maiores vantagens que as empresas nacionais.

Além desses dois grupos, haveria um outro segmento industrial, que o autor analisa separadamente, que seria o mercado de leite fluido. Segundo ele, nesse segmento teria havido também uma diferenciação no sentido de produtos com características especiais, como por exemplo, leites aditivados com Ômega 3, leite sem lactose e leite com maior teor de ferro, dentre outros, ou seja, produtos para nichos de mercado, onde a concorrência via preços não ocorre. E um outro segmento de leite fluído tido como tradicionais, tais como, o leite com embalagem em lactofilme (saquinho) e o leite esterilizado vendido em embalagem cartonada (longa vida). Nesse mercado a concorrência se dá essencialmente via preços.

Tendo em vista essa classificação, a Coorlac faria parte do primeiro grupo em relação aos derivados, à medida que grande parte de sua receita é decorrente da venda de queijos e leite em pó. Por outro lado, estaria também dentro do segmento de indústrias que produzem para o mercado de leite fluido ‘comum’, já que parte importante de sua receita vem da venda de leite em saquinho e longa vida. Isso significa que a Coorlac está totalmente inserida num mercado onde, a concorrência se dá via preços e, portanto, os custos têm especial importância para o desempenho da empresa no setor.

As mudanças no hábito dos consumidores têm provocado reflexos também na cadeia produtiva do leite, principalmente, relacionado a dois aspectos: desenvolvimento de novos produtos e concentração varejista. A mudança na estrutura familiar, decorrente de uma crescente inserção da mulher no mercado de trabalho, impõe uma nova dinâmica familiar, aumentando a preferência por alimentos preparados ou semi-preparados em nome da praticidade.

Por outro lado, essa nova dinâmica familiar também tem influenciado numa outra mudança no setor, que é a centralização das compras de alimentos, e outros produtos domésticos, em grandes redes varejistas. Em nome da praticidade, dos preços (muitas vezes mais baixos que nas lojas de pequeno varejo) e das promoções, os consumidores têm preferido realizar a maior parte das compras em grandes redes varejistas. Segundo Fava Neto et al. (2005), até o final dos anos 1980 somente cerca de 20% das compras de varejo eram realizadas em supermercados. Ao final dos anos de 1990, esse percentual aumentou para cerca de 85 a 90%. Além das compras estarem centralizadas nas grandes redes varejistas, existem no mercado poucas redes, o que acaba dando-lhes maior poder econômico, porque tornaram-se um canal privilegiado de distribuição de alimentos. Segundo pesquisa da FGV Consulting (FAVA NETO et al., 2005), encomendada pela FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) aponta que cerca de 69,9% do faturamento do setor varejista está concentrado em apenas cinco redes.

A concentração dos consumidores, associada ao fato do varejo ser detentor de informações sobre tendências e hábitos de consumo, tornou-se elemento chave para as indústrias que querem colocar seus produtos no mercado. Tendo consciência desse poder, as grandes redes varejistas têm, muitas vezes, abusado nas práticas de 'rapel' que são as exigências contratuais feitas pelas redes varejistas aos seus fornecedores, tais como pagamento de aluguel por espaço nas gôndolas (dependendo da localização na gôndola varia o valor do aluguel), pagamento especial destinado ao lançamento de um novo produto no supermercado, pagamento pelo não fornecimento de promotores ou repositores por parte do fornecedor, percentual de desconto (do valor a ser pago ao fornecedor), além das multas em razão do não cumprimento das metas estabelecidas, tanto de entrega dos pedidos, como de vendas, dentre outras. Isso significa que, os fornecedores para terem seus produtos expostos nestas redes precisam ter recursos para bancar tais exigências.

Assim, o fim da intervenção do Estado no setor fez com que todos os atores envolvidos na cadeia fossem expostos à concorrência e necessitassem empreender uma série

de mudanças internas no sentido de se tornarem mais competitivos. Isso associado às tendências de consumo tem levado à seleção, especialização e concentração.

Um dos elos mais frágeis dessa cadeia, que é a produção da matéria-prima, tem sido cada vez mais pressionada a buscar escala e qualidade, o que significa especializar-se na atividade leiteira. Contudo, a realidade da produção de leite brasileira, coloca em questão se há de fato a necessidade da especialização na produção leiteira, à medida que isso excluiria boa parcela dos produtores brasileiros, que tem na produção de leite uma importante fonte de renda. Como visto anteriormente, o Brasil e o Rio Grande do Sul tem uma predominância de produtores de baixa escala, e no caso gaúcho, realizada preponderantemente em pequenas propriedades.

Mas, há que se considerar que a construção da competitividade de um setor, e mesmo dos atores individualmente, passa pelas políticas públicas, que dependendo de sua orientação, podem muitas vezes estimular vantagens competitivas naturais, como também desestimular essas vantagens. Assim, por exemplo, como coloca Wilkinson (1997, p.31) “[...] a irreversibilidade de uma trajetória tecnológica específica não reflete necessária e diretamente a superioridade competitiva, mas pode resultar de arranjos institucionais predispostos a uma solução tecnológica particular [...]”.

A concorrência, por outro lado, nos segmentos industriais dedicados à produção de *commodities*, também tem sido intensa, fazendo com que as empresas busquem constantemente a redução de custos. Isso por sua vez também torna tensa a relação entre indústria e produtores, já que o leite é encarado como um custo para a indústria. E é justamente por esse motivo, que a grande maioria das empresas têm repassado totalmente o ônus da produção ao produtor, ou seja, deixando de fornecer assistência técnica, veterinária ou mesmo algum tipo de insumo, os quais passam a ser bancados integralmente pelo produtor.

Nesse sentido, trabalhar com agricultores familiares que têm pouca escala e baixa capacidade de investir na produção, tornaria esta categoria desinteressante como fornecedores de matéria-prima. Contudo, há experiências de organizações que trabalham com agricultores familiares produtores de leite que têm se viabilizado, apesar do ambiente hostil no qual estão inseridas. O que estaria fazendo com que essas organizações, especificamente a Coorlac, se mantivessem no mercado? O próximo capítulo é dedicado a apresentar um referencial teórico que busca auxiliar na investigação sobre quais elementos presentes na agricultura familiar produtora de leite e suas organizações produtivas podem ser vantajosos para a inserção destas últimas no mercado.

4 AGRICULTURA FAMILIAR E A PRODUÇÃO DO LEITE: ASPECTOS SOCIAIS E ECONÔMICOS.

No âmbito da agricultura familiar, a produção de leite é considerada uma atividade importante por várias razões. Contudo, as transformações que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite, desde final dos anos 1980, têm levado a um aumento crescente das dificuldades de se manter na atividade, como colocado no capítulo anterior, tendendo à especialização e concentração da produção em um número cada vez mais reduzido de produtores.

É importante ressaltar que o leite está presente em um em cada três estabelecimentos classificados como sendo da agricultura familiar (INCRA, 2000) o que demonstra sua importância para esse segmento dos produtores. Nesse sentido, torna-se relevante investigar como iniciativas como a da Coorlac, que têm como associados uma grande maioria de agricultores familiares, têm conseguido se manter no mercado, apesar do processo de especialização e concentração que vem se desenvolvendo na atividade.

Portanto, o presente capítulo tem por objetivo trazer à luz algumas proposições teóricas, que ajudem a refletir sobre quais elementos internos ao sistema de cooperativas da Coorlac contribuem para que ela seja competitiva no mercado.

Vale um esclarecimento sobre o conceito de competitividade aqui utilizado. A literatura sobre competitividade traz uma variada gama de definições desse termo (HAGUENAUER, 1989). Contudo, no presente trabalho, a definição que mais se aproxima do contexto aqui utilizado seria a de competitividade como “[...] a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ et al., 1996 *apud* SILVA; BATALHA, 1999, p. 11). As estratégias concorrenciais podem mesclar, ou não, elementos internos à firma (como por exemplo, o formato organizacional do sistema de produção) com elementos externos, mas que estão sob seu controle (por exemplo, parcerias com outras firmas ou organizações). E é justamente explorar quais elementos internos e externos à Coorlac que dão a ela competitividade, nos termos aqui propostos, a que se pretende esse capítulo.

Para tanto, primeiramente é abordado o conceito de agricultura familiar, já que em parte as vantagens competitivas do sistema Coorlac estariam associadas ao fato de trabalhar com esse tipo de público. Na seqüência, as vantagens competitivas são investigadas a partir de sua fonte de origem, que são: as características econômicas relacionadas à agricultura familiar produtora de leite, as características sócio-econômicas de sistemas cooperativos da agricultura familiar e as estratégias de inserção da firma, no caso a Coorlac, no mercado (observando o fato de ser uma organização da agricultura familiar). Vale colocar que, em termos teóricos, tal subdivisão não se justificaria, à medida que o referencial teórico da sociologia econômica se apresenta em parte da argumentação presente na parte sobre sistemas cooperativos da agricultura familiar e em parte da argumentação sobre estratégias da firma.

4.1 A IMPORTÂNCIA DA RELAÇÃO AGRICULTURA FAMILIAR E A PRODUÇÃO DE LEITE

O termo agricultura familiar não pode ser encarado necessariamente como um conceito, à medida que não há consenso sobre o que o mesmo teria, ou não, de diferente do conceito de agricultura em geral. Como observa INCRA (2000, p. 10)

Existe uma multiplicidade de metodologias, critérios e variáveis para construir tipologias de produtores. Nenhuma delas é inteiramente satisfatória em parte, porque o comportamento e a racionalidade dos vários tipos de produtores respondem a um conjunto amplo e complexo de variáveis com peso e significado diversos de acordo com o contexto, e em parte devido às dificuldades de aplicação empírica de tipologias conceituais que levam em conta um número grande de variáveis [...].

Contudo, há algumas características empiricamente verificáveis, que podem ser identificadas como sendo comum às propriedades familiares, em maior ou menor grau, tais como: a centralidade do trabalho da família na propriedade (tanto no gerenciamento como na realização do trabalho), a reduzida extensão da propriedade (quando considerado o contexto agrário no qual está inserida). Outra característica seria a importância para subsistência da propriedade e da família da produção realizada internamente à propriedade.

Em termos teóricos, há considerações diferenciadas do que vem a ser um agricultor familiar.

Para Chayanov (1974) a unidade de produção da agricultura familiar possui certas características internas que a torna diferente da unidade de produção capitalista (agronegócio).

Essa diferença deriva do fato de que, na propriedade familiar há ausência da mais – valia, ou seja, há ausência da expropriação do trabalho alheio, porque o dono dos meios de produção (e sua família) é quem trabalha como mão-de-obra. Assim, a agricultura familiar pode ser concebida ao mesmo tempo como, unidade de produção e unidade de consumo (família).

Como salienta Sachs (2004, p.125) sobre o pensamento chayanoviano

[...] a racionalidade da economia familiar é diferente da economia de empresa em que os membros da família não imputam ao seu tempo de trabalho um salário como se estivessem empregados como assalariados. Daí resulta a resistência dos agricultores familiares submetidos à concorrência dos produtores modernos.

Portanto, sendo o proprietário que trabalha, ele depende para sua reprodução social da preservação do seu patrimônio produtivo (meio-ambiente inclusive), cabendo a ele então, assegurar recursos para sua reprodução patrimonial, ou seja, preservar ou ampliar os recursos (meios de produção) necessários à produção. Dessa forma, o rendimento auferido na propriedade familiar constitui-se um rendimento indivisível, não sendo possível separar o que foi gerado pelo trabalho, pelo investimento em capital, ou pelos recursos naturais, o que já não acontece na unidade de produção capitalista, dada a separação entre capital e trabalho. É o próprio agricultor familiar que definirá a estratégia a ser seguida entre trabalho e consumo dentro da unidade de produção, levando em conta o esforço exigido e o grau de satisfação da família (WANDERLEY, 1998).

Wanderley (1999) tem como ponto de partida para conceber o que venha a ser agricultura familiar, o entendimento de que a estrutura produtiva que associa família – produção – trabalho tem conseqüências decisivas na forma dela agir economicamente e socialmente. Para a autora, a agricultura familiar vem se modificando, e na sociedade moderna ela se multiplica em várias formas, tentando se adaptar aos impactos das transformações de caráter mais geral, transformando-se tanto internamente como externamente

[...] do ponto de vista do agricultor, parece evidente que suas estratégias de reprodução, nas condições modernas de produção em grande parte ainda se baseiam na valorização dos recursos de que ele dispõe internamente no estabelecimento familiar e se destinam a assegurar a sobrevivência da família no presente e no futuro. De certa forma, os agricultores familiares modernos enfrentam os novos desafios com as armas que possuem e que aprenderam a usar ao longo do tempo (Wanderley, 1999, p.37).

Porém, como ressalta a autora, no Brasil ao contrário de outros países que optaram pela agricultura familiar, houve uma clara opção pela grande propriedade. Isso implicou para a agricultura familiar, numa série de dificuldades e numa luta constante para conseguir seu espaço próprio na sociedade e na economia. O enfrentamento a essas dificuldades foi a definição das estratégias a serem seguidas, tendo como principal a econômica, que implicou no acesso a atividades rentáveis e estáveis. E é a partir daí que os agricultores passam a se articular em dois níveis complementares: a atividade mercantil e o autoconsumo. Para Wanderley (1999, p.44)

[...] a experiência do envolvimento nessa dupla face da atividade produtiva gerou um saber específico que pôde ser transmitido através das gerações sucessivas e que serviu de base para o enfrentamento da precariedade e da instabilidade. É esse saber que fundamenta a complementação e a articulação entre a atividade mercantil e a de subsistência, efetuada sobre a base de uma divisão do trabalho interno da família [...].

Para a agricultura familiar produtora de leite não é diferente. O fato da produção do leite ser uma fonte importante de alimento da família e, ao mesmo tempo permitir que a comercialização do excedente forneça uma renda mensal de grande importância para a manutenção da mesma¹, demonstra como essa dupla estratégia é fundamental.

Além da geração da renda mensal e do consumo de subsistência, a importância da atividade leiteira para os agricultores familiares está relacionada a uma ampla gama de fatores, que serão vistos na seqüência. Esses fatores podem também ser fonte de competitividade para essa atividade, quando desenvolvida em propriedades familiares.

4.2 OS ELEMENTOS QUE DÃO COMPETITIVIDADE A AGRICULTURA FAMILIAR

A competitividade da agricultura familiar, neste trabalho, é decorrente de três aspectos diferentes e que são abordados na seqüência. São eles: os aspectos econômicos da agricultura familiar, as vantagens do cooperativismo e as vantagens relacionadas à estratégia de inserção.

¹ Em geral, é a partir dessa fonte de renda que são pagas as despesas domésticas, tais como gastos com luz, compra de roupas, medicamentos, mantimentos e etc.

4.2.1 Os Aspectos Econômicos da Agricultura Familiar Produtora de Leite

A agricultura familiar é um universo profundamente heterogêneo, como constata Buainain et al. (2003) a partir dos dados do Censo Agropecuário do IBGE - 1995/96, seja em termos de disponibilidade de recursos, acesso ao mercado, capacidade de geração de renda e acumulação. Contudo, apesar das diferenças há características ligadas aos sistemas de produção, a forma de explorar a terra, a questão sócio-econômica das famílias, que permitem às mesmas desfrutarem de vantagens econômicas na produção (nesse caso a produção leiteira).

É importante ressaltar, contudo, que não há consenso na literatura que, mesmo havendo vantagens econômicas a serem exploradas nas propriedades familiares que possibilitariam uma melhor inserção no mercado, isso não significa que ainda haja espaço no mercado para os agricultores familiares, principalmente em cadeias de *commodities*, como é o caso da produção de leite. Um grupo de autores (tais como, Graziano da Silva, dentre outros) em seus trabalhos demonstram que a agricultura familiar não teria mais uma função necessariamente produtiva, à medida que a melhoria nas técnicas de produção e na tecnologia teriam levado à produção suficiente de alimentos. Nesse sentido, a solução apontada seria a manutenção dos agricultores no campo por meio da pluriatividade (conjunto de atividades que poderiam ser desenvolvidas na propriedade, sendo que a produção é uma delas). Outros autores (tais como, John Wilkinson, dentre outros) demonstram em seus trabalhos crer que ainda existe espaço para a produção da agricultura familiar, desde que essa esteja inserida, principalmente em nichos de mercado. E há também autores, que crêem que é possível a inserção de agricultores familiares no mercado, mesmo na produção de *commodities* (tais como Buainain e Guanzioli) por acreditarem no potencial competitivo desse segmento de agricultores. Contudo, eles ressaltam a importância do apoio estatal para poderem explorar de forma completa esse potencial. O apoio estatal seria direcionado, principalmente, para superar limitações, tais como, o baixo nível tecnológico (ocasionando baixa produtividade e baixa qualidade), a escala de produção insuficiente para alcançar um volume mínimo exigido com o objetivo de inserir-se em canais mais complexos (instabilidade da oferta), a baixa capacitação de gestão da produção e do comércio (BUAINAIN; SOUSA FILHO, 2005).

Buainain et al. (2003, p.331-332) apontam que a viabilidade da agricultura familiar passa pela valorização de elementos próprios da agricultura familiar, associados a elementos externos à mesma

[...] a viabilidade e rentabilidade passam, em grande medida, pela estratégia de reduzir riscos por meio da diversificação, potencializar a produtividade da mão-de-obra familiar por meio da tecnificação e incorporação de insumos industriais e buscar segmentos de mercado de alto valor agregado, nos quais possam ser obtidas algumas vantagens associadas à própria organização da produção familiar. Vale destacar o menor custo de gestão e supervisão da mão-de-obra familiar; a redução do custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar, que tem incentivos diretos para evitar o desperdício, etc.; produtividade mais elevada alcançada pela mão-de-obra familiar em tarefas de manuseio e atenção delicadas, quando comparada ao trabalho assalariado e, finalmente, a maior qualidade do produto obtido sob os cuidados dos próprios interessados.

Os estudos realizados pelo Convênio FAO/INCRA, sobre sistemas de produção adotados pelos agricultores familiares no Brasil² e que até o momento consiste no conjunto de informações mais completo sobre a agricultura familiar brasileira, permite algumas inferências acerca do tema³. Os elementos abaixo apresentados são fruto de características da própria agricultura familiar ou de sistemas de produção que envolvem a pecuária de leite na agricultura familiar.

Um dos principais trunfos da agricultura familiar decorre da própria natureza da produção familiar que é a diversificação da sua produção. Apesar de a diversificação ter sua origem no caráter de subsistência da produção familiar, atualmente é uma consciente estratégia de redução de riscos e incerteza. (BUAINAIN et al., 2003). Como ressalta Ferrari et al. (2005, p.23) “[...] a multiplicidade de atividades no interior de uma mesma propriedade confere um diferencial de competitividade proporcionado pelo sinergismo econômico e ecológico dos sistemas diversificados”. A diversificação da produção reduz o risco inerente à atividade agrícola, à medida que o agricultor tem um *pool* de atividades rentáveis caso uma delas venha a sofrer uma frustração.

Associada à diversificação está a busca pela complementaridade das atividades. Esta complementaridade é bastante recorrente em sistemas produtivos da agricultura familiar, principalmente naqueles sistemas onde há produção animal envolvida, como é o caso da produção de leite. Isso porque parte da produção de grãos, por exemplo, pode ser destinada à alimentação das vacas, enquanto o esterco das mesmas pode ser destinado à adubação das

² Ao longo do período 1994-98, o Convênio FAO/INCRA realizou uma série de estudos sobre os sistemas de produção adotados pelos agricultores familiares nas diversas regiões do país. O objetivo desses estudos foi aprofundar o conhecimento sobre alguns aspectos do funcionamento da agricultura familiar, identificar os obstáculos enfrentados, assim como, as potencialidades associadas aos principais sistemas de produção utilizados pelos agricultores familiares nas várias regiões do país (BUAINAIN et al., 2003).

³ Essas informações estão sintetizadas em Buainain et al. (2003).

pastagens ou para adubação de outras culturas. Isso permite uma redução dos custos de produção, em virtude da redução no consumo de insumos industriais comprados (exemplo, a substituição de ração comprada por composto feito na propriedade) e a redução da dependência dos insumos externos à propriedade o que reduz a possibilidade de comprometer a produção em virtude da falta de algum produto ou por causa da variação de preços desses insumos. Além disso, em virtude da escassez de recursos disponíveis, os agricultores familiares tendem a explorar de forma mais intensiva os recursos disponíveis, evitando assim desperdícios.

Como coloca Wilkinson (1997, p.35) a esse respeito

[...] natureza é uma alternativa competitiva à tecnologia [...] onde a tecnologia é incapaz de neutralizar os benefícios da otimização marginal do uso da terra e do trabalho, a produção familiar é capaz de competir diretamente em nível do produtor individual com os modelos mais intensivos de tecnologias. Este é o caso da produção leiteira brasileira. Até hoje não especializada e pouco intensiva em insumos, ela tem se mostrado competitiva em custos quando comparada à produção especializada e mais intensiva no Brasil.

Outra característica também associada à diversificação das atividades é que, em geral, (tendo em vista, as diferentes regiões e os sistemas de produção diferenciados) os agricultores enfrentam problemas associados à disponibilidade de capital de giro e recursos para investimentos. Pretendendo minimizar esse problema, os agricultores buscam como estratégia combinar atividades com prazos de maturação e fluxos de despesas e receitas diferentes, visando reduzir o risco e a dependência de capital de giro de terceiros (BUAINAIN et al., 2003).

Por outro lado, as barreiras à entrada na atividade leiteira são pequenas. O capital necessário mínimo para se iniciar nessa atividade é significativamente reduzido (uma vaca, mão-de-obra e alimentação). É comum, a produção de leite ter início para o autoconsumo da família e somente o excesso vir a ser comercializado. Assim, o baixo investimento necessário incentiva a entrada dos produtores na atividade.

A genética das vacas também pode ser considerada como um fator de competitividade. Em geral, os animais encontrados em propriedades familiares são animais mestiços ou de raças mais rústicas, que não possuem uma alta produtividade por animal, mas que não requerem cuidados especiais. Ou seja, não implicam em gastos de manutenção

(alimentação, medicamentos, assistência veterinária) elevados, quando comparado a animais de raças leiteiras, com é o caso da raça holandesa.

A redução do custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar é também uma questão que fornece competitividade à agricultura familiar, e principalmente na produção de leite. A atividade leiteira é bastante trabalhosa, nesse sentido, demanda bastante mão-de-obra para sua realização, pois implica na manutenção de pastagens, na alimentação das vacas, na realização de ordenha periodicamente, entre outras tarefas. Em geral, nas propriedades familiares ela é desempenhada pelos integrantes da própria família, não incorrendo assim, em gastos com mão-de-obra. Além disso, em geral há uma produtividade mais elevada alcançada pela mão-de-obra familiar em tarefas delicadas que requerem manuseio e atenção, quando comparada ao trabalho assalariado, como é o caso da atividade leiteira. E, em geral, verifica-se ainda uma maior qualidade do produto obtido, quando o mesmo se encontra sob os cuidados dos próprios interessados (BUAINAIN et al., 2003).

Há ainda os ganhos advindos da gestão da propriedade ser realizada pelo próprio agricultor, que permite tanto uma redução de custo (dada à necessidade que haveria da contratação de um gestor), bem como, a aplicação de uma lógica que valorize o que existe na propriedade, otimizando a utilização dos recursos ali existentes.

Há fatores ligados à atividade leiteira em si, que trazem também algumas características, tais como a utilização de terras marginais e pastos nativos, que maximizam a utilização de fatores de produção.

Em suma,

[...] muito da viabilidade, sustentabilidade e perspectiva de muitos sistemas assentam-se precisamente na baixa exigência de capital fixo e no baixo nível de investimentos, características que a análise tradicional insiste em ver apenas pelo lado do 'atraso'. Inseridos em contextos fortemente instáveis e em mercados com baixo nível de eficiência, em muitas regiões, um dos grandes trunfos de vários sistemas é o baixo nível de capitalização e de gastos com insumos industriais. Tal característica reduz a dependência de insumos e serviços raramente disponíveis nos mercados locais a preços e condições compatíveis com o nível de capitalização dos agricultores, reduz o custo de produção e o risco, elevando, portanto, a viabilidade e sustentabilidade dos sistemas (BUAINAIN et al., 2003, p.334).

Além disso, toda essa lógica de produção que minimiza os custos e maximiza a utilização dos recursos disponíveis, permite aos produtores suportarem maiores variações de preços, que são freqüentes no mercado de leite no Brasil, do que aqueles sistemas mais intensivos e capitalizados.

Vale ressaltar que esses elementos de competitividade característicos da agricultura familiar, e mais propriamente da agricultura familiar produtora de leite, variam de intensidade tendo em vista o nível de capitalização dos produtores. Por exemplo, quanto maior for o nível de capitalização do agricultor familiar, maior será o consumo de produtos externos à propriedade, o que inevitavelmente trará uma elevação nos custos de produção. Como coloca Abramovay et al., (2003, p.21)

[...] a maioria dos investimentos em novas tecnologias é mais intensiva em capital e mão-de-obra, ampliando os custos totais da produção. Perdas eventuais ou oscilações de preços normalmente afetam mais aqueles produtores mais intensivos que os produtores com sistemas de produção mais extensivos. O risco de endividamento dos produtores pobres é um dos mais graves riscos para a sobrevivência.

Tendo em vista, o que foi apontado anteriormente, a agricultura familiar apresenta características que lhe são próprias e estão relacionadas à forma de explorar e gerir os recursos de sua propriedade. Essas características, se bem trabalhadas, podem implicar em vantagens econômicas para a agricultura familiar, beneficiando sua inserção no mercado.

Contudo, quando se considera os produtores coletivamente organizados em cooperativas e associações, novas formas de vantagens competitivas podem surgir. E é justamente a esse respeito que o próximo item é dedicado.

4.2.2 As Vantagens Econômicas e Sociais do Sistema Cooperativo

O sistema cooperativo desfruta de uma série de características, que são intrínsecas a essa forma de organização, e que se bem exploradas, são potenciais fontes de competitividade para essas organizações. São características que dizem respeito a aspectos sociais, econômicos e culturais próprios às cooperativas.

Segundo a Aliança Cooperativa Internacional (ACI, 2005), cooperativa é uma associação de pessoas que se unem voluntariamente, para satisfazer aspirações e necessidades econômicas, sociais e culturais comuns, através de uma empresa de propriedade comum e democraticamente gerida.

As cooperativas são empresas privadas, mas são compostas e dirigidas por uma associação de usuários que se reúnem em igualdade de direitos. Elas têm por objetivo a melhoria da qualidade de vida do associado. No meio rural isso implica no aumento da renda

de seus cooperados, por meio da valorização da produção coletiva, muitas vezes avançando para agroindustrialização ou para o mercado externo e ainda reduzindo custos de produção gerando, dessa forma, economias de escala.

A busca do bem estar do cooperado vai além do aspecto econômico. Em geral, as cooperativas agropecuárias contribuem para a preservação da cultura no contexto no qual estão inseridas. Muitas cooperativas interferem direta ou indiretamente na elaboração e aplicação das políticas públicas que são de interesse de seu público. Além é claro, dos muitos outros serviços que as cooperativas podem oferecer, tais como, supermercados, serviços médicos, realização de seguros, dentre outros.

Essas múltiplas funções das cooperativas constituem-se como atrativos para os cooperados, ou seja, eles valorizam essas ações, seja com maior participação na vida das cooperativas, seja sendo fiéis às mesmas. Para Presno (2001, p.123)

[...] as cooperativas aparecem como estruturas intermediárias, com existência autônoma e independente dos seus membros, mas a serviço da satisfação das necessidades das economias particulares dos cooperados. Enquanto uma empresa não cooperativa [...] tem como finalidade obter o máximo retorno por unidade de capital investido, visando exclusivamente o lucro do investidor, uma empresa cooperativa tem como finalidade contribuir para a valorização da produção dos seus cooperativados visando melhorar sua qualidade de vida. Essa diferença nos objetivos finais tem que ser especialmente considerada na gestão e constitui uma das características específicas das organizações cooperativas.

Além disso, as cooperativas podem ser veículos geradores de desenvolvimento local nas comunidades das quais seus associados fazem parte, melhorando dessa forma, o ambiente onde estes estão inseridos.

Uma das principais diferenças entre as cooperativas e as empresas capitalistas, é o fato das primeiras não terem como objetivo financeiro a acumulação de lucro, mas a formação de excedentes denominados de 'sobras' que são fruto do trabalho da cooperativa, e que ao final de períodos são distribuídas entre os associados. Essa distribuição é também um estímulo econômico à participação dos produtores na vida da cooperativa.

Outra característica que diferencia a cooperativa de uma empresa privada é que são os próprios associados que são responsáveis pela atividade produtiva, são também eles que definem em assembléia a sua própria remuneração e participam das decisões estratégicas das cooperativas. Dessa forma, o cooperativado tem uma tripla relação com a cooperativa: a de

proprietário, usuário e investidor, sendo que a cada uma delas corresponde um conjunto de responsabilidades (PRESNO, 1999).

Para Wilkinson (1997, p.43),

[...] a cooperativa tem uma dinâmica que a distingue da agroindústria privada, à medida que está enraizada nos recursos de uma região específica e a sua 'razão de ser é a valorização da produção de seus membros. Para a agroindústria privada a produção agrícola é simplesmente um insumo a ser obtidas sob as condições mais favoráveis possíveis [...] a cooperativa, portanto, deve desenvolver a competitividade com base em conceitos de eficiência diferente daqueles adotados pela agroindústria privada [...].

Em geral, a literatura sobre associativismo concorda que, essa forma de organização é a forma mais adequada dos agricultores buscarem se inserir nos mercados. Para Buainain e Sousa Filho (2005, p.24-25) “[...] A organização dos agricultores familiares é fundamental para superar os limites impostos por sua condição [...]”. Presno (2001) considera que o cooperativismo é uma alternativa para os produtores poderem participar do sistema agroalimentar, obtendo melhores resultados econômicos.

O associativismo ou o cooperativismo busca, na maior parte das vezes, viabilizar melhores condições para os associados, que em geral, possuem baixa escala de produção, tanto em relação à negociação de preços, como no acesso a insumos e serviços necessários à produção. Isso porque a negociação conjunta dá maior poder de barganha. E é justamente por essas características que o cooperativismo é uma forma de organização bastante difundida entre os agricultores familiares, à medida que estes, em geral, dispõem de uma baixa escala de produção e maiores dificuldade de acesso a serviços. Como observa Abramovay et al. (2003, p.22) “O associativismo tem sido uma das formas de busca de contraponto à estrutura vigente de integração dos produtores aos mercados [...] uma das condições necessárias para a inserção mais eficiente do produtor familiar no mercado é estar organizado em cooperativas ou associações [...]”.

Assim, tendo em vista que o processo de especialização e conseqüentemente a ampliação da escala de produção que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite têm levado à exclusão dos produtores com baixa escala de produção, o cooperativismo seria um contraponto a essa dinâmica, contribuindo para os produtores de leite da agricultura familiar se manterem na atividade.

O fato de estar associado permite ainda ao produtor ter uma garantia de mercado para o seu produto, o que possivelmente não ocorreria se o mesmo estivesse tentando barganhar

seu produto sozinho, (exceto em casos onde há contratos negociados, portanto, garantia de compra). Nesse sentido, os agricultores familiares conseguem superar um outro problema que é a instabilidade, conseguindo assim assegurar investimentos, planejar atividades e até mesmo ampliar sua capacidade produtiva (BUAINAIN; SOUSA FILHO, 2005, p.65).

Certamente que o desempenho da cooperativa no mercado está atrelado a sua lógica, como será mais aprofundado na seqüência, porém, é preciso considerar também, que as cooperativas se articulam no ambiente econômico agroindustrial, conforme as regras de funcionamento do sistema agroalimentar (PRESNO, 1999). Disso resulta que as potencialidades e/ou limites do sistema cooperativo esbarram muitas vezes na lógica do sistema agroalimentar. E a lógica de funcionamento deste é regulada por instituições (leis, tradições, cultura, organização política, dentre outras), que não são neutras e, portanto, afetam o ambiente organizacional e o funcionamento da economia. Assim, o ambiente institucional pode, muitas vezes, influenciar decisivamente na competitividade das empresas. Portanto, apesar dos elementos intrínsecos ao cooperativismo que lhe dão competitividade, o ambiente externo a ele pode anular, bem como, potencializar esses elementos.

É possível subdividir as vantagens competitivas potenciais do cooperativismo naquelas de caráter econômico *per se* e naquelas que possuem uma natureza social, mas que podem se reverter também, em vantagens econômicas. Esse segundo grupo é onde, de fato, estaria centrado o potencial competitivo das cooperativas.

Em termos econômicos, o primeiro aspecto é o tratamento tributário diferenciado dado às cooperativas. Esse tratamento diferenciado faz com que o volume de impostos aplicados ao produto final seja reduzido, tendo assim um custo inferior quando comparado aos custos das empresas concorrentes não-cooperativas.

Além disso, segundo Ew (2001), as cooperativas poderiam obter vantagens competitivas através da redução de custos, via da redução ou eliminação do número de intermediários e utilização do transporte próprio.

Já, as vantagens competitivas calcadas na natureza social do sistema cooperativo são fruto das relações cooperativa-cooperado e cooperado-cooperado. Essas relações são analisadas na seqüência.

Há praticamente consenso na literatura sobre cooperativismo que o aspecto social, que pode ser traduzido na relação cooperado-cooperado e na relação cooperado-cooperativa tem significância no desempenho econômico de uma cooperativa. Bialoskorski Neto (2002) julga ser importante a fidelidade do cooperado, mas que isso é mais difícil de ser alcançado num sistema cooperativo, dada à limitação de recursos financeiros disponíveis para estimular

economicamente os produtores (tais como, a aplicação de bonificação) a serem fiéis. Já Presno (1999), apesar de também acreditar na importância da fidelidade do produtor, compreende que isso depende de uma gestão social da cooperativa próxima ao cooperado, onde este se sinta realmente parte e proprietário da cooperativa.

O fato de o cooperado ser ao mesmo tempo proprietário, investidor e usuário da cooperativa faz com que o desempenho da cooperativa esteja intrinsecamente ligado a relação cooperativa – cooperado.

Um primeiro aspecto da relação cooperado-cooperativa é a questão da capitalização em sistemas cooperativos, que tanto Presno (1999) como Ew (2001) chamam a atenção. As cooperativas buscam, em geral, se capitalizarem por meio das ‘sobras’, mas esbarram em um de seus princípios que é a não busca de lucros. Essas sobras somente podem ser retidas em capital para cooperativa, após a aprovação pelos cooperados ou seus representantes em assembleia. Contudo, isso implica nos cooperados deixarem de receber recursos para os mesmos serem investidos numa estrutura que é coletiva. Nesse sentido, se os cooperados não se sentirem como proprietários da cooperativa, como de fato o são, dificilmente virão a abrir mão desses recursos, para realizar tais investimentos. Isso significa que nesse caso, a cooperativa viria a depender de capital de terceiros para se capitalizar e assim arcar com os custos financeiros relativos a esse processo. Portanto, a prática de exclusão de produtores, que tem sido cada vez mais frequente nas empresas capitalistas, em sistemas cooperativos pode vir a ser comprometedor, à medida que ela pode vir a significar a descapitalização da cooperativa, já que o cooperado ao sair da cooperativa tem o direito de resgatar sua quota parte. Dessa forma, o estímulo ao sentimento de pertencimento do cooperado em relação à cooperativa, poderá se reverter no acesso a recursos mais baratos que aqueles captados no mercado financeiro.

Em geral, as decisões são mais difíceis de serem tomadas numa cooperativa do que numa organização de caráter mais empresarial. As cooperativas possuem um ritual de tomada de decisão mais lento e complexo. Porém, se por um lado perdem com isso, por outro lado ganham em termos de legitimidade nas decisões tomadas, já que assegura que o rumo da empresa está em consonância com os reais interesses dos cooperados. Isso dá maior estabilidade e confiabilidade ao empreendimento. Além é claro, de todo esse processo ser envolto de transparência, o que vem a ressaltar mais ainda a confiabilidade ao empreendimento (MEDEIROS; BELIK, 2000).

Segundo a ACI, os princípios e valores do cooperativismo que devem reger a relação cooperado-cooperado e cooperado-cooperativa, além da relação entre cooperativas, são

resumidamente: (i) adesão voluntária; (ii) gestão democrática pelos membros; (iii) participação econômica dos membros; (iv) autonomia e independência das cooperativas; (v) educação, formação e informação; (vi) cooperação entre cooperativas; (vii) interesse pela comunidade. Os valores existentes por trás desses princípios que devem guiar a conduta das cooperativas são: a responsabilidade, a democracia, a ajuda mútua, a igualdade, a equidade e a solidariedade (ACI, 2005, p.47). Essas qualidades estão presentes no ato cooperativo, e podem se reverter, como será visto na sequência, em vantagens competitivas para as organizações que desfrutam do *status* de ser cooperativa.

Contudo, esses princípios que dão identidade às cooperativas podem não ser considerados plenamente na estratégia de ação destas, podendo esvaziar-se de conteúdo, o que limita as possibilidades de atingir seus objetivos, como restringir sua capacidade competitiva. Esse esvaziamento de conteúdo, ou de identidade, aproximaria as cooperativas das empresas capitalistas, à medida que a relação com os cooperados seria afetada, e é justamente nessa relação que está o diferencial das cooperativas e das empresas de caráter mais capitalista (PRESNO, 2001). E quando empresas cooperativas e capitalistas se encontram no mesmo patamar, a empresa capitalista comparativamente é mais competitiva que as cooperativas, à medida que é mais eficiente na redução dos custos, já que, entre outras ações, estas assumem cada vez menos compromissos com os produtores, o que vai no sentido contrário ao cooperativismo. Abramovay et al., (2003, p.22), compreendem que o

[...] associativismo por si só não é capaz de romper com as formas tradicionais de comercialização. Isso porque a cooperação, embora seja uma ação necessária para melhorar a capacidade de inserção ao mercado, não é suficiente, pois ela pode estar simplesmente replicando as mesmas estruturas de relações que havia anteriormente.

E é justamente no sentido de uma gestão mais empresarial e menos cooperativa, que muitas cooperativas têm seguido com a crença de que essa é a melhor forma para se manter num mercado, cada vez mais competitivo. Presno (2001, p.120) ressalta que “[...] parece existir a crença de que devem (as cooperativas) ser menos cooperativas, para que possam ser mais competitivas”.

Ew (2001) ao estudar comparativamente, como duas cooperativas agropecuárias no Rio Grande do Sul enfrentaram os processos de reestruturação do cooperativismo nos anos 1990, aponta que o sucesso de uma delas está relacionado à valorização da gestão social e assim, a aproximação entre cooperado e cooperativa. Por outro lado, a autora constatou que a

outra cooperativa tinha dificuldades em se adequar à nova realidade, por ter optado por uma estratégia de caráter mais empresarial, que afastava (quando não excluía) seus cooperados.

Como demonstra os princípios e valores cooperativos, colocados anteriormente, as relações estabelecidas no âmbito dessa organização são mediadas por valores como confiança, cooperação, reciprocidade, reputação. Nesse sentido, a forma de agir tanto dos dirigentes como dos cooperados é influenciado por esses valores. Sabourin (2004) estabelece que a construção social de instituições seria capaz de regular não somente interesses divergentes, mas também tem como princípios centrais da ação coletiva, a reciprocidade, a confiança e o prestígio que correspondem simultaneamente às regras sociais e a valores humanos. Sabourin, (2004, p.6) coloca que “o manejo compartilhado de recursos coletivos”, ou seja, o associativismo e/ou cooperativismo, é um dos tipos de relações de reciprocidade⁴ que está associado à produção agropecuária.

No entanto, esses aspectos que fazem parte da vida das cooperativas, não são adequadamente considerados pelas análises mais convencionais de competitividade, calcadas em análises neoclássicas. Assim, optou-se por utilizar um instrumental teórico que melhor trabalhasse com esses aspectos, que é aquele fornecido pela Nova Sociologia Econômica, que parte da idéia de que toda ação econômica é socialmente enraizada.

A Nova Sociologia Econômica surge das críticas a teoria neoclássica e tem por objetivo examinar como as relações econômicas são inseparáveis do contexto social no qual estão inseridas. Portanto, as relações econômicas devem ser estudadas com base em particularidades históricas e sociais que regem seu funcionamento (STEINER, 2006).

Apesar das críticas a teoria neoclássica, a Sociologia Econômica não rompe com ela, mas busca “[...] unir as análises sociológicas às econômicas, de maneira a obter uma explicação melhor para os fatos socioeconômicos [...]” (STEINER, 2006, p.28). Ela procura demonstrar que o comportamento egoísta, associados à outros comportamentos são variáveis em diferentes contextos sociais e econômicos.

Segundo Granovetter (1985), autor considerado um dos maiores expoentes da Nova Sociologia Econômica, a ação econômica é uma forma de ação social, porque os atores para além dos objetivos econômicos perseguem também objetivos sociais como a sociabilidade, o reconhecimento, o *status* e o poder. Além disso, o autor crê que a ação é socialmente situada,

⁴ Segundo Sabourin (2004), citando Mauss (1977), considera-se a reciprocidade como a dinâmica de dádiva e de redistribuição criadora de sociabilidade, vínculo social.

pois os atores não agem sozinhos, eles agem em sistemas concretos, contínuos, de relações sociais, ou seja, em redes sociais (RAUD-MATTEDI, 2005, p.63).

Granovetter coloca ainda, que as instituições são construídas socialmente. Para ele, as instituições seriam um conjunto mais complexo de ações individuais, onde estariam embutidas as dimensões de regularidade e normatização. Estas são definitivamente influenciadas pela rede social na qual estão inseridas. Portanto, as instituições são construções sociais (RAUD-MATTEDI, 2005). Isso significa que, as instituições são as regras de ação e que elas emergem dentro das próprias redes sociais e se constroem mediante a mobilização de recursos, através de relações sociais, de modo que, também as relações sociais entre firmas e dentro das próprias firmas explicam a ordem econômica (PRESNO, 1999).

Surge então o conceito de *embeddedness* segundo o qual, as ações econômicas, seus resultados e as instituições são afetadas pelas relações pessoais dos atores e pela estrutura geral das redes de relações. Desta forma, a confiança, as relações sociais, o controle social (via sanções, normas e valores) e a história conjunta entre agentes, por exemplo, formam uma parte importante da explicação do funcionamento da atividade econômica, que é única para cada caso considerado (GRANOVETTER, 1985).

Isso implica que, as relações econômicas de uma cooperativa seriam socialmente construídas. Sendo assim, a rede social formada pelos cooperados e as instituições que podem emergir dessa rede social ou de relações sociais externas a ela, influenciam a forma que a mesma se insere no mercado, sendo assim, podem potencializar ou não, suas vantagens competitivas. Essa constatação é mais bem apresentada na seqüência.

Primeiramente, compreende-se por rede social

[...] um tipo específico de relação que une um grupo definido de pessoas, objetos ou eventos. Diferentes tipos de relações identificam diferentes redes. O grupo de pessoas, objetos ou eventos que definem a rede se denominam atores. A configuração dos laços presentes e ausentes em uma determinada rede revela a sua estrutura, em uma gama de possibilidades que vai de isolada (sem laços), até saturada (onde todos os atores estão relacionados como todos os demais). A estrutura de relações entre os atores e a localização de um ator individual na rede têm conseqüências importantes no seu comportamento, percepção e atitude para o próprio ator e para o sistema no seu conjunto (PRESNO, 1999, p. 115-116).

As redes, portanto, influem decisivamente na forma de agir dos atores que compõem a rede. Isso é feito através da construção de instituições (regras ou normas de comportamento), como colocado anteriormente, que são tácitas ou não. Dessa forma, os cooperados, por exemplo, evitariam comportamentos considerados reprováveis pelos seus pares, como a

adição de água no leite (visando o aumento de volume e assim maior remuneração), que comprometeria a qualidade do leite de todo tanque granelizado no qual fosse coletado.

Além disso, as redes sociais facilitam a circulação de informação entre os membros, dando agilidade a alguns processos e garantindo, muitas vezes, maior participação, tais como a realização de atividades de formação, a realização de reuniões, e etc.

As cooperativas agroindustriais, em geral, participam em mercados de *commodities*, que têm seguido a tendência de um maior segmentação e a uma maior especialização dos produtos. Essas duas tendências exigem uma maior capacidade de oferecer produtos homogêneos dentro de categorias diferentes crescentemente estandardizadas. Pelo fato dos produtores trabalharem em redes, disponibilizariam maior potencial para atender a demanda por esse tipo de produto, já que a circulação de informação é fundamental para se alcançar à padronização diferenciada para cada tipo de produto. Por isso, as empresas buscam criar relacionamentos estáveis como esses tipos de fornecedores, que permitam satisfazer à demanda acompanhando também suas variações. Isso se reverte em condições melhores em termos de preços e condições para os produtores (PRESNO, 1999).

As redes sociais também possuem a virtude de inibir as ações oportunistas e evitar ações oportunistas é fundamental no cooperativismo. Isso porque em geral, as cooperativas têm livre entrada e saída de associados. Contudo, isso é muitas vezes um problema porque os sócios são tentados a comprar da sua cooperativa insumos e a entregar seu leite para ela quando acharem os preços convenientes. Como coloca Presno (1999, p. 79-80) sob essa questão,

[...] Assim, as cooperativas ficam presas a círculos viciosos onde, em condições de 'mercado pesado', estão obrigadas a vender grandes quantidades e, quando o mercado se apresenta ágil, muitas vezes nem conseguem cumprir seus compromissos de venda; além disso, também é relativamente comum que os produtores enviem para ser comercializados pela cooperativa aqueles produtos (ou parte de sua safra) cuja qualidade não é aceita ou remunerada pelo mercado, vendendo por fora da cooperativa a melhor parte da colheita, caso consigam um preço maior desta forma [...] esta situação levaria ao estabelecimento de incentivos, ao monitoramento, ou à inclusão de salvaguardas contratuais, com o seu custo resultante. Como conseqüência, as cooperativas só poderiam reduzir esses custos via contratos, e em ambientes sociais coercitivos pela sua tradição ou cultura cooperativa, confiança mútua, e outras características institucionais que possam limitar as ações oportunistas por parte dos indivíduos [...].

Dessa forma, ações oportunistas podem minar as vantagens impostas pelo cooperativismo de negociar melhores preços para a venda do leite ou a compra de insumos,

em virtude do volume negociado. Por outro lado, o fato de se organizarem em redes pode fornecer ao cooperativismo uma vantagem, que é a redução da necessidade de contratos e monitoramento das ações oportunistas, à medida que as instituições criadas pela rede forneceriam isso gratuitamente.

Contudo, vale a pena chamar a atenção para o fato que, a existência de uma rede social não é condição suficiente para que uma estrutura social favoreça a atitude econômica. Steiner (2006, p. 26-27) cita alguns exemplos, onde o excesso de oportunismo, solidariedade ou individualismo não permite a criação de empresas em alguns grupos sociais.

A rede social pode ainda ser considerada como um exemplo típico de capital social. O capital social remete à idéia, segundo a qual, uma rede de relações mútuas e de amizade entre os atores constitui um real ou potencial recurso, que pode ser mobilizado pelo ator para atingir seus objetivos (STEINER, 2006). Nesse sentido, pode se considerar rede não somente os cooperados, mas também as diversas outras relações que a cooperativa pode manter para alcançar alguns de seus objetivos. Por exemplo, quando a Coorlac se articula com outras organizações associativas da agricultura familiar, que também trabalham com leite, para conseguir aprovar projetos junto ao Governo Federal, pode se dizer que ela utilizou seu capital social. Portanto, o fato da cooperativa ser uma rede social e ao mesmo tempo dispor de capital social pode ser considerado como uma vantagem que a mesma pode se valer ao se inserir no mercado.

A confiança é um sentimento bastante característico dos sistemas cooperativos. Presno (1999, p.111) depois de uma ampla análise de uma série de conceitos de confiança, define que

[...] ter confiança é acreditar apesar da incerteza. Sempre envolve um elemento de risco resultante da inabilidade de monitorar o comportamento dos outros, de ter um conhecimento completo das motivações das outras pessoas e, geralmente, da contingência da realidade social. Conseqüentemente, nosso comportamento está influenciado por nossas crenças sobre a probabilidade dos outros se comportarem ou não de uma certa forma, e não só por uma compreensão cognitiva, ou por um cálculo firme e certo. A confiança seria produzida pela relação social e as obrigações inerentes a elas. Porém, a confiança não se ordena, nem se compra, nem se capta mediante um suborno [...], portanto, a confiança contribui para a estabilidade social e aumenta a potencialidade de agir do sistema se ela está incorporada nas instituições sociais.

Nesse sentido, a confiança pode ser considerada como um elemento que pode fornecer vantagens competitivas às cooperativas. Isso porque, apesar da confiança, a cooperação pode implicar em correr riscos e ficar em uma posição mais vulnerável. Nesse sentido, é importante

a criação de estruturas de governança que permitam o monitoramento. Porém, é fato que como ressalta Powell e Smith-Doerr (1994 *apud* PRESNO, 1999, p.109), “[...] o monitoramento fica mais fácil, natural, e efetivo se feito pelos pares e não por superiores.” Assim, a cooperação permite, além da redução de custos de transação fruto do monitoramento necessário, uma maior eficiência (do que a realização de contratos permite) já que, há confiança existente entre as partes.

Além disso, como ressalta Hodgson (1988 *apud* PRESNO, 2001, p.139) “[...] a confiança e a lealdade são elementos chaves para gerar um comportamento mais coesivo e menos individualista nas empresas e que são importantes na geração de desenvolvimento e inovação tecnológica.” Se isso é fato, então, as cooperativas detêm excelentes oportunidades de serem mais competitivas, já que possuem esses dois valores que são a confiança e lealdade como princípios.

Além disso, a confiança que deriva da rede altera as formas de transação, implicando na busca de relações que sejam mais duradouras e repudiando qualquer coisa que coloque em risco essa rede, mesmo em função de vantagens imediatas que possam ser obtidas (STEINER, 2006). Portanto, a confiança existente na rede inibe atitudes que porventura sejam oportunistas.

Uma das críticas feitas a Nova Sociologia Econômica é que há, a necessidade de aprofundar a reflexão sobre os mecanismos pelos quais, a estrutura da rede permite a emergência e a manutenção da confiança, à medida que há a falta de conhecimento sobre essa questão (RAUD-MATTEDI, 2005).

Outra crítica pertinente é que, num contexto de troca mercantil, não se considera somente o interesse próprio, mas também o contexto institucional (regras jurídicas, morais e tradicionais). Dessa forma, afirmar “[...] que a confiança no mercado decorre de relações pessoais é esquecer, que se muitas relações econômicas passam por relações pessoais, também muitas não passam por elas, e que isto não implica obrigatoriamente mais oportunismo” (RAUD-MATTEDI, 2005).

Tendo em vista, as análises apontadas anteriores, pode-se afirmar que, em grande medida, as vantagens decorrentes da formação das redes estão associadas à redução dos chamados custos de transação. Como aponta Douglass North (1990 *apud* PRESNO, 1999) as redes e a confiança como forma melhorar a *performance* econômica, em decorrência de uma redução dos custos de transação.

Por custos de transação compreendem-se aqueles custos que são originados da elaboração, negociação e monitoramento dos contratos, de mensuração e fiscalização de

direitos de propriedade, de monitoramento do desempenho, de organização de atividades e ainda de adaptações ineficientes às mudanças do sistema econômico (PRESNO, 1999).

Maraschin (2004, p.34) afirma ainda, que a forma organizacional cooperada permite não somente economias nas transações de mercado, mas também na utilização de ativos específicos e nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia. A autora cita, o seguinte exemplo relativo à necessidade de adequação dos produtores de leite à Instrução Normativa 51, que incentiva a adoção de resfriadores de expansão para o leite “[...] os produtores de leite associados à cooperativa têm uma maior facilidade em adquirir resfriadores de expansão, com possibilidade de pagamento parcelado e aval por parte da cooperativa. A cooperativa facilita o acesso desta tecnologia a seus produtores, para que eles possam atender às exigências do mercado.”

Em síntese, a organização cooperativa e as suas características socioeconômicas podem, desde que potencializadas, contribuir para seu bom desempenho no mercado. As relações cooperado-cooperado, cooperado-cooperativa e cooperativa-parceiros, permitem uma maior eficiência no uso dos recursos disponíveis e uma redução em diversos tipos de custos de transação, que organizações produtivas de caráter mais empresarial não o teriam.

Mas, é importante ter presente que o desempenho competitivo das cooperativas e organizações da agricultura familiar depende, em grande medida, da forma com que estas se inserem no mercado, ou seja, da estratégia que as mesmas dispõem para se manter e ampliar sua participação no mercado. Assim, o próximo tópico busca analisar, de forma mais detida, as estratégias das organizações produtivas.

4.2.3 As Vantagens Decorrentes da Estratégia de Inserção no Mercado

A competitividade de uma empresa seja ela uma organização produtiva empresarial de caráter mais capitalista, ou uma organização da agricultura familiar, depende da estratégia utilizada pela mesma para se inserir no mercado. Contudo, é preciso ter presente que, para ter sucesso no mercado é necessário seguir a lógica da cadeia produtiva na qual está inserida, buscando atender as exigências da mesma. Porém, essa é uma dinâmica que as organizações da agricultura familiar, em geral, não dominam (BUAINAIN; SOUZA FILHO, 2005, p.63), mas que para se manter no mercado precisam desenvolver. Essa idéia está bastante relacionada à existência de firmas dominantes e dominadas no mercado, relação esta que será vista na seqüência.

O desenvolvimento de uma estratégia de inserção no mercado, que atenda a lógica da cadeia produtiva pode valorizar características próprias à estas organizações. Fazendo isso, estas organizações poderão dispor de vantagens competitivas no mercado.

Neil Fligstein (2001a, 2001b)⁵, aponta que as empresas, de forma geral, buscam estabilizar suas relações no mercado, pois seria essa a forma de se manter atuando no mercado. Isso implicaria em encontrar caminhos para controlar os piores aspectos da concorrência, à medida que a concorrência é desestabilizadora. O autor aponta como sendo quatro as potenciais fontes de risco a essa sobrevivência: (1) o controle dos insumos por fornecedores; (2) competição por preços; (3) conflitos internos a firma; (4) obsolescência de produtos. Nesse sentido, buscando se manter no mercado, as firmas procuram mitigar essas potenciais fontes de problemas. Isso implica que o *mix* de produtos da firma, as estratégias de marketing, o formato organizacional e as relações com concorrentes, fornecedores, consumidores e governo buscam reduzir esses possíveis efeitos negativos da concorrência e de conflitos políticos internos. As firmas buscam estabilizar essas relações e, para Fligstein, essa estabilização das relações tanto internamente à firma como externamente que são as causa de seu sucesso.

Tendo isso em vista, alguns aspectos sobre a busca da estabilidade pelas organizações da agricultura familiar precisam ser ressaltados, à medida que a estabilidade geraria sua competitividade (ou o sucesso da firma, como colocado anteriormente).

Em primeiro lugar, é necessário considerar a importância do *mix* de produtos para combater a obsolescência dos mesmos. Em geral, há dois tipos de mercados: os mercados tradicionais para a venda de *commodities* e os mercados de nicho. O primeiro deles se refere aos produtos de consumo de massa, como por exemplo, no caso do leite, o leite em pó, o leite longa vida, queijos tipo mussarela ou prato. Esses produtos são produzidos em escala, e dessa forma o custo de produção tem reflexo direto no preço ao consumidor. Já os mercados de nichos são aqueles onde os produtos possuem características especiais, tais como o fato de serem produtos orgânicos, ou produtos artesanais, produtos ambientalmente responsáveis, ou mesmo produtos socialmente responsáveis, onde a produção é realizada por grupos sociais que a sociedade tem interesse em apoiar, como, por exemplo, apoiar o fortalecimento da agricultura familiar, apoiar o fortalecimento das sociedades indígenas, ou dos grupos extrativistas, dentre outros. Nesse tipo de mercado, os preços dos produtos não são totalmente balizados pelos custos de produção, à medida que o mesmo possui uma parte do preço que diz

⁵ Autor que desenvolve seus trabalhos dentro da perspectiva da Nova Sociologia Econômica.

respeito à causa (social, ambiental) ou relacionado à forma de produzir (produtos artesanais ou orgânicos) que o consumidor está disposto a apoiar. Portanto, esses produtos em geral possuem um preço superior àqueles similares tradicionais.

Nesse sentido, produtos associados à aspectos sociais, como é o caso dos produtos ligados à agricultura familiar, poderiam ter vantagens competitivas fruto dessa condição, obtendo melhores preços pelos seus produtos, ou tendo preferência no consumo à medida que estaria comprometido com causas sociais. A esse respeito Wilkinson (2004, p.93) coloca “Si la agricultura familiar se convierte en ‘pequeña producción’ ante las transformaciones de las grandes cadenas, esta misma ‘pequeñez’ es vista cada vez más con la tradición, con la naturaleza, con lo artesanal, con lo local; conjunto de valores que ahora son premiados por el mercado [...]”.

Em segundo lugar, é preciso considerar que o setor lácteo nacional é caracterizado como sendo altamente competitivo tanto no acesso a matéria-prima quanto na oferta ao mercado consumidor, sendo que muitas vezes, a mudança de 1 centavo no preço de 1 litro de leite, por exemplo, pode influenciar na decisão de indústrias, atacadistas e supermercados (PILATI, 2004), portanto, variações nos preços são comuns gerando instabilidade em todo mercado de lácteos.

Além de estabilidades nos preços, a cadeia produtiva de lácteos é desestabilizada freqüentemente pelas políticas macroeconômicas, pelas políticas setoriais que nesse setor são altamente conjunturais, pelas variações climáticas e até mesmo pelo desempenho de outras culturas, à medida que o leite é uma atividade que muitos agricultores passam a apostar quando sua atividade principal vai mal. Nesse sentido, estratégias que vão no sentido de estabelecer parcerias com os fornecedores de insumos, prestadores de serviços, agentes financeiros, outras empresas e organizações que atuam diretamente ou indiretamente no setor podem ser fontes de competitividade, já que atuariam de forma a estabilizar as relações das empresas. Portanto, por exemplo, as cooperativas que teriam um controle sobre o fornecimento da matéria-prima teriam vantagens competitivas. Outro exemplo é a possibilidade de dispor de crédito fácil e barato, à medida que organizações produtivas características da agricultura familiar teriam acesso a linhas de crédito especiais do governo federal, ou ainda, o fato de ter acesso a serviços de assistência técnica ou veterinária a custos baixos, fruto de parcerias com secretarias de agricultura dos municípios que se justificam pelo fato das cooperativas terem associados daqueles municípios, dentre outros exemplos. Magalhães (2005) ressalta ainda, que muitas dessas parcerias ou coalizões estariam, muitas vezes, na esfera do domínio político. Enfim, o estabelecimento de parcerias entre

organizações que atuam nesse setor são fundamentais para atingir a estabilidade das organizações e do mercado. Isso significa que os mercados são construções sociais.

Assim a eficiência da empresa passa a ser encarada como fruto da sua estrutura de relações sociais. Contudo isso não significaria que toda e qualquer relação estabelecida pela firma seja eficiente, há relações que talvez sejam necessárias para alguns fins, mas impliquem em problemas em outro sentido (FLIGSTEIN, 2001b). Assim, por exemplo, alianças de caráter político podem influenciar negativamente alianças que possam surgir com objetivo de caráter produtivo da firma.

Para Fligstein os mercados são estruturas de trocas socialmente construídas, dentro das quais dominantes e dominados coexistem⁶, sob um conjunto de compreensões compartilhadas sobre o que faz um conjunto de organizações dominantes

[...] The interactions of firms are cultural constructions that are understood by participants. Both are locked in a 'game' in which the goal of dominant actors is to reproduce their advantage and the goal of the dominated is to either directly challenge the dominators or accept a lesser role, albeit one in which the dominated too are reproduced on a period-to-period basis (FLIGSTEIN, 2001b, p.68).

Isso significa que, na verdade, a estrutura social dos mercados são fundamentalmente sistemas de poder pelo qual firmas dominantes usam, táticas e estratégias para se estabilizar e reproduzir suas posições sobre as firmas dominadas.

Por firmas dominantes entende-se ser aquelas que dominam um mercado específico, através da criação de relações com outros atores do campo ou do mercado (produtores, fornecedores, consumidores e o governo). Elas exploram suas posições de dominação, reagindo ao que as outras firmas dominantes estão fazendo. Já as firmas dominadas (ou desafiadas) se ajustam à lógica dominante de estabilidade no mercado, encontrando um lugar no mercado (nichos de mercado) ou imitando as firmas dominantes (FLIGSTEIN, 2001b).

Assim, o mercado de produtos lácteos, a partir da teoria de Fligstein, seria composto por firmas dominantes e dominadas, onde estas últimas buscam nichos ou imitam as firmas dominantes que são aquelas que definem as 'regras' de funcionamento do mercado como, por exemplo, definem que a qualidade do leite passa a ser importante, que a escala dos produtores é importante, que os investimentos em marketing passam a ser importante, dentre outros.

⁶ A teoria dos mercados como campos de Fligstein, onde há dominantes e dominados, faz referência à teoria dos campos de Pierre Bourdieu.

Identificar se uma firma é dominante ou é dominada, fornece importantes indícios sobre a estratégia das empresas e a forma com que ela pretende se viabilizar.

Vale ressaltar que o limite do mercado, quando considerado uma construção social, vai para além do que aquele considerado pela teoria neoclássica (onde estariam somente ofertantes e demandantes), pois considera o universo de relações que, tanto as firmas dominantes como as dominadas, mantêm com outros atores. Assim, por exemplo, relações políticas podem ser consideradas no âmbito do mercado.

A estabilidade das empresas que estão no mercado e, portanto, a estabilidade dos mercados para ser alcançada implica que as regras e compreensões do mercado sejam compartilhadas por todos e são elas que fazem a mediação das relações sociais encontradas nos mercados.

Há quatro tipos de regras (compreensões, leis e práticas) que são: os direitos de propriedade, as estruturas de governança, as regras de troca e as concepções de controle. Os direitos de propriedade definem as relações sociais entre os proprietários das firmas e o conjunto da sociedade, produzindo duas formas de estabilidade que são o poder nas relações intra-firma e entre firmas. As estruturas de governança se referem às regras gerais de uma sociedade, que estabelecem relações de cooperação e competição e definem como as firmas podem ser organizadas, sendo essas regras formais ou informais. As concepções de controle refletem arranjos específicos de mercado entre atores e firmas, segundo princípios de organização interna, táticas de cooperação e competição e as hierarquias ou o ordenamento das firmas num dado mercado. As regras de troca definem quem pode realizar trocas com quem e as condições sob as quais estas ocorrem, sendo que a padronização de produtos é cada vez mais importante nesse contexto (FLIGSTEIN, 2001b).

Dentre esses quatro tipos de regras destaca-se as concepções de controle, pois são elas que definem as compreensões que estruturam as percepções de como se dá o funcionamento dos mercados e permitem aos atores interpretar seu mundo e as relações sociais que produzem esse mundo. Por exemplo, os atores em duas firmas diferentes podem usar a diversificação dos produtos, mas uma firma pode conceber essa estratégia como sendo uma diversificação do *portfólio* financeiro (portanto, uma perspectiva financeira), já a outra pode ver isso como a ampliação da linha de produtos (portanto, uma perspectiva mercadológica). Elas são assim, uma forma de conhecimento local, porque se referem a um mercado específico, traduzindo a situação existente naquele mercado. São produtos históricos porque dizem respeito a um certo mercado, numa certa sociedade. E são, também, um produto cultural, porque formam um conjunto de compreensões e práticas sobre como as coisas funcionam num mercado particular

(FLIGSTEIN, 2001b). Ou como observa Magalhães (2005, p.3), “[...] as concepções de controle refletem arranjos específicos de mercado entre atores em firmas, segundo princípios de organização interna, táticas de cooperação e competição e as hierarquias ou o ordenamento das firmas num dado mercado [...]”.

Essa constatação é importante porque interpretar as concepções de controle de forma correta implica em estabelecer uma estratégia adequada, para buscar a estabilidade no mercado. Como ressalta Magalhães (2005, p.17), sobre as cooperativas de leite da agricultura familiar da região Sul

As estratégias construídas pelas organizações para garantir a relação estável com os produtores não se restringem ao campo econômico. A combinação de princípios ideológicos, de capital simbólico, que garantem a coesão social de um grande número de lideranças comunitárias, sindicais e de outros movimentos sociais, aliada a uma capacidade de gestão econômica racional na relação com o mercado e na administração das cooperativas, forma uma concepção de controle que tem se mostrado eficiente e capaz de concorrer com grandes empresas multinacionais do setor. A criação das cooperativas modificou tradicionais sistemas de hierarquia e dominação social, como por exemplo, a relação entre freiteiros e produtores e a relação de dependência financeira entre agricultores e indústrias de leite, formando novos laços entre agricultores familiares e as organizações [...] A capacidade de organizar os produtores aliada à capacidade de formar coalizões com algumas indústrias regionais de médio porte faz com que as cooperativas da agricultura familiar ocupem parcela importante e crescente do mercado.

Tendo em vista a busca das firmas por manter sua estabilidade, as empresas ou atores envolvidos no mercado precisam convencer os demais a cooperarem. É nessa perspectiva que surge a compreensão conceitual das chamadas ‘habilidades sociais’. As habilidades sociais podem ser definidas como sendo a habilidade de induzir à cooperação entre os atores. Os atores que possuem essa habilidade compreendem como, o conjunto de atores de seu grupo vê as múltiplas concepções de interesse e identidade e como os grupos externos aos seus também o fazem. Essas compreensões são usadas então em particulares situações, onde esses atores hábeis fornecem uma interpretação da situação e estruturam ações que atraiam os interesses e identidades existentes. Fligstein (2001b, p.15) compreende que isso é fruto de uma interação simbólica

[...] Actors' conceptions of themselves are highly shaped by their interactions with others. When interacting, actors try to create a positive sense of self by engaging in producing meaning for themselves and others. Identities refer to sets of meanings that actors have that define who they are

and what they want in a particular situation. Actors in dominating positions, who are efficacious and successful may have high self esteem. Actors in dominated positions may be stigmatized and are forced to engage in coping strategies to contest their stigmatization [...] people learn how to interact with others, cooperate, and gain a sense of identity in the process of socialization.

A capacidade dos atores de usar suas habilidades sociais, somente pode ser compreendida à luz das táticas que empregam para conquistar a cooperação alheia. A cooperação, muitas vezes, implica em buscar relações com atores externos ao seu grupo, em outros grupos, por exemplo, grupos políticos opositoristas. Isso implica em fazer com que esses atores se identifiquem com seu interesse. Os atores hábeis compreendem as ambigüidades, incertezas nos campos e trabalha fora deles. Eles têm noção do que é possível ou impossível (FLIGSTEIN, 2001a).

Portanto, dispor das habilidades sociais implica em obter vantagens competitivas, já que estas viabilizam parcerias, evitam situações que possam gerar instabilidade e permitem estratégias de ação coerentes, que possam ser de grande valia para a manutenção da sua posição no mercado. Um exemplo disso é o que apresentam Abramovay et al. (2006, p.22) sobre as cooperativas de leite da região Sul

[...] as cooperativas conseguem também transformar em capital econômico um grande capital simbólico baseado na forte identidade dos agricultores familiares que estimula a confiança, a credibilidade e o reconhecimento da organização junto aos agricultores familiares. É essa capacidade de mobilizar diferentes formas de capital, de combinar valores e interesses, como estratégia de alçar agricultores familiares pobres a posições de maior destaque no mercado de leite que caracteriza as habilidades sociais das cooperativas. Estas habilidades se expressam de duas formas: na construção de vínculos de proximidade com os produtores e, ao mesmo tempo, na capacidade de promover a cooperação com empresas de médio porte da região.

As empresas, mais do que pretenderem a estabilidade, elas pretendem ampliar seu espaço no mercado. Isso, contudo, implica que novas relações sociais sejam estabelecidas, de forma a permitir a conquista de uma parcela maior do mercado e levar estas à estabilidade também. Nesse sentido, as habilidades sociais são importantes não somente para a estabilidade, mas também, para a ampliação da participação das empresas no mercado.

Em síntese, a presente seção procurou demonstrar que a inserção dos mercados, tanto das empresas como as organizações econômicas da agricultura familiar são fruto das estratégias adotadas, tendo em vista, as relações sociais existentes e aquelas possíveis de se

conquistar para atingir determinados objetivos, como a ampliação do mercado. Nesse sentido, as relações sociais das organizações da agricultura familiar podem influenciar sua competitividade no mercado. Além disso, a forma como administram elementos que possam desestabilizar sua posição ou o fato de ser dominante ou dominada, também auxilia na compreensão de sua viabilidade.

O presente capítulo buscou, assim, identificar quais são as vantagens competitivas que a agricultura familiar produtora de leite organizada, a partir de princípios cooperativos e que tem sua atividade nos diferentes elos da cadeia produtiva do leite, poderia ter. Essa identificação levantou vantagens relativas a aspectos econômicos e sociais, bem como, relacionados as estratégias adotadas por estas organizações. É a partir do que foi apresentado ao longo deste capítulo, que os próximos capítulos (5 e 6) serão desenvolvidos. Dessa forma, buscar-se-á identificar quais são as características da Coorlac, que tem permitido que, apesar das vicissitudes que têm ocorrido nas duas últimas décadas na cadeia produtiva do leite, ela venha se mantendo no mercado e pretendendo ampliar sua participação no mercado gaúcho de lácteos.

5 HISTÓRIA E CARACTERÍSTICAS DO SISTEMA COORLAC

A Coorlac enquanto sistema cooperativo é recente, porém, considerando o período no qual ela era uma empresa de capital misto, ela teria por volta de 40 anos.

Contudo, a presente pesquisa, mais precisamente este capítulo, não tem por objetivo aprofundar-se em toda história e características dos diversos momentos pelos quais passou a Coorlac, mas sim conhecer, mesmo que de forma sintética, o período de 1994 até os dias atuais, que corresponde ao período de sua cooperativização. O Anexo A apresenta um breve histórico da Coorlac. Além disso, é também necessário conhecer, para fins analíticos, algumas características recentes desse sistema.

Nesse sentido, o capítulo possui duas partes. Na primeira é apresentado um breve histórico do sistema Coorlac, focado no período da cooperativização. A segunda parte tem duas subdivisões, sendo que a primeira apresenta como a Coorlac tem buscado enfrentar as mudanças que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite, tendo em vista as características próprias do sistema e a segunda subdivisão apresenta suas características socioeconômicas. Vale ressaltar que a maioria das informações presentes neste capítulo foram retiradas das entrevistas realizadas com os dirigentes, do projeto de financiamento da nova planta industrial entregue ao BNDES e do conhecimento prévio da autora.

5.1 UM BREVE HISTÓRICO DO SISTEMA COORLAC

A Coorlac é uma central de cooperativas formada a partir da extinção da antiga Companhia Riograndense de Laticínios e Correlatos S/A (Corlac), empresa de capital misto, que tinha sido criada nos anos de 1960.

A antiga Corlac, em fins dos anos de 1980, passou por uma série de dificuldades que comprometeram a continuidade de suas atividades. Em virtude da situação financeira instável a empresa não conseguia acessar recursos no sistema financeiro que, associado ao fato de priorizar o pagamento dos salários atrasados dos funcionários, passou a atrasar o pagamento do leite para os produtores. O prolongamento dessa situação, como coloca Pilati (2004) fez a

Corlac perder espaço e credibilidade no mercado, o que levou tempos mais tarde à sua extinção.

É importante ter presente que no início dos anos de 1990, a concorrência no setor lácteo gaúcho não era tão acirrada, principalmente na região do Alto Uruguai (onde surge e se fortalece o sistema Coorlac), pois naquele momento esta região ainda não se constituía enquanto uma bacia leiteira, como o é nos dias atuais. Segundo dados da Coorlac, no início dos anos de 1990, a Corlac detinha em torno de 18% do mercado de produtos lácteos gaúcho e a CCGL (Cooperativa Central Gaúcha de Laticínios) detinha 55%.

Na mesma época, as cooperativas tradicionais (que por muitas décadas dominaram a comercialização da produção primária), passam a enfrentar dificuldades. Com uma estrutura pesada e um sistema burocrático intenso, ocasionando pouca eficiência, e prejudicadas pela escassez de recursos governamentais, que até então eram importantes para a manutenção de suas atividades, deixaram de dar as respostas necessárias aos associados, sendo que muitas delas vieram a falir (MATTE, 2003). Um exemplo da crise que assolou os sistemas cooperativos nos anos de 1980 e 1990 pode ser observado no cooperativismo do leite. Segundo Marques (1998), das nove grandes centrais de cooperativas de laticínios fundadas nos anos de 1960 e 1970, restam apenas a de São Paulo (Paulista) e Minas Gerais (Itambé). No Rio Grande do Sul, os ativos de uma dessas grandes centrais, a CCGL, foi vendida para o grupo Avipal.

Assim, a falta de credibilidade no cooperativismo tradicional e as críticas feitas a ele (como por exemplo, que o cooperativismo tradicional era pouco participativo e teria uma gestão centralizada e pouco transparente), associado à extinção da Corlac, criaram as condições para o surgimento de uma nova proposta de organização da produção, um “novo” cooperativismo.

Os dirigentes sindicais, principalmente da região do Alto Uruguai, perceberam ser aquele o momento para construir um ‘novo’ projeto cooperativista, baseado na transparência e na democracia, onde os agricultores familiares fossem o sujeito e não receptores passivos das ações da direção da cooperativa. Além disso, eles concluíram que a sustentabilidade desse ‘novo’ projeto e dos agricultores envolvidos neste, passava pela retomada de todo o processo econômico que envolvia o leite por eles produzido, ou seja, implicava no domínio da cadeia produtiva (MATTE, 2003).

Matte (2003) ressalta que a cultura cooperativista, presente na região do Alto Uruguai, é fruto tanto do processo de sindicalização rural que ocorreu naquela região, bem como, das raízes de colonização européia, que trazia a valorização e o respeito à vida comunitária. Vale

ressaltar que, a sindicalização rural no Alto Uruguai surge de uma dissidência da Central Única dos Trabalhadores (CUT) nos anos de 1980 e que deu origem aos Sindicatos dos Trabalhadores Rurais (STR) em vários municípios da região.

O processo de extinção da Corlac deflagrou uma ampla mobilização dos produtores organizados pelo movimento sindical ligado à CUT. O objetivo era impedir a privatização total da companhia mista, mas sim cooperativá-la, nos moldes do novo cooperativismo. Em 1993, o governador da época decide se pela cooperativização, que vem a ser confirmada pela Lei 10.000/93. De acordo com essa lei, o patrimônio deveria ser gerenciado por cooperativas formadas por produtores e ex-funcionários, sendo que uma única central estadual viria a unificar e representar juridicamente todas as cooperativas. As indústrias seriam administradas por cooperativas de ex-funcionários e os postos de resfriamento e a produção ficariam com as cooperativas formadas pelos produtores, que até então entregavam leite para a Coorlac.

Dessa forma, nasce a Coorlac, fruto da iniciativa de entidades representativas dos agricultores familiares do estado, tendo como objetivo manter os produtores de leite na atividade, garantindo assim uma melhor qualidade de vida a eles. As entidades representativas acreditavam que a organização dos agricultores e o domínio da cadeia produtiva do leite seriam as formas de gerar desenvolvimento local sustentável e de viabilizar a agricultura familiar (MATTE, 2003).

A Coorlac é, então, fundada em janeiro de 1994. Contudo, a conjuntura e a burocracia fizeram com que somente em 1998 fosse transferida a primeira parte do patrimônio da extinta empresa (postos de resfriamento, equipamentos, veículos). Já as indústrias de Santa Maria e Erechim foram incorporadas somente em 2000 e a de Taquara foi cedida em regime de comodato. O sistema também passou a ser proprietário das marcas da antiga companhia mista. São elas: Corlac, Zipp, Xirú, Tambinho e Deal.

Os anos que se seguiram à cooperativização foram conturbados, tanto por causa das disputas patrimoniais e pelas disputas de marcas, como pelo fato do sistema buscar se manter no mercado diante desse ambiente interno hostil. Diferentes grupos oriundos da antiga empresa passaram a contestar judicialmente a decisão de passar o patrimônio para a Coorlac.

As dificuldades administrativas e gerenciais também eram grandes, em virtude de todo o processo de deterioração das condições de trabalho de todo o sistema, somado à inexperiência dos dirigentes que não tinham, até então, conhecimento suficiente para administrar e organizar todo o sistema. Além do que, não havia critério para a comercialização da produção (parte era industrializada por terceiros, outra parte era vendida

às empresas privadas ou outras cooperativas), o que dificultava uma maior organização interna.

Conforme Matte (2003), os principais problemas das cooperativas do sistema eram: (1) a falta de escala de produção que não dava poder de negociação; (2) um resultado financeiro insuficiente para dar condições de realizar um assessoramento técnico adequado aos produtores; (3) um baixo volume de vendas que não gerava a receita necessária para sustentar uma estrutura administrativa suficiente e eficiente; (4) a competição com grandes cooperativas que recolhiam, além do leite, outros produtos dos agricultores deixando as cooperativas que trabalhavam somente com o leite em desvantagem.

O resultado, diante desse contexto, era que as cooperativas não conseguiam pagar um bom preço ao produtor, porém, os produtores se mantinham associados. Para Matte (2003, p.55), as cooperativas e seus produtores continuavam a fazer parte da Coorlac por que:

1) foram os próprios produtores que se mobilizaram para garantir a cooperativização da empresa, pois eles acreditavam ser possível a construção de um sistema cooperativo;

2) as duas cooperativas da região (a Cotrigo-Cooperativa Triticola de Getúlio Vargas e a Cotrel-Cooperativa Triticola Erechim) não tinham interesse em trabalhar com leite, sendo a Coorlac a única opção cooperativa da região por algum tempo;

3) o leite era o quarto ou quinto produto da propriedade, tendo pouca importância para os próprios produtores.

Em 1995 a região norte do Rio Grande do Sul já contava com sete cooperativas comprometidas com os pequenos produtores de leite, criadas a partir da cooperativização da Corlac. Eram elas a: Cooperal (Cooperativa dos Produtores Rurais do Alto Uruguai), Coopasul (Cooperativa de Pequenos Agropecuaristas de Campinas do Sul), Copaal (Cooperativa de Produção Agropecuária de Aratiba Ltda), Comara (Cooperativa Mista de Ronda Alta), Coopac (Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina), Coorondinha (Cooperativa Agrícola Mista Rondinha Ltda). Todas elas tinham em comum o comprometimento com o “novo” cooperativismo, e se contrapunham ao cooperativismo tradicional. Essas sete cooperativas, em 1996, fundaram a Cocel (Cooperativa Central Alto Uruguai) que veio a se tornar a principal das centrais regionais do sistema Coorlac.

A criação da Cocel teve o apoio de entidades italianas de cooperação, principalmente a Nexus - CGIL, que é uma organização ligada à Federação dos Trabalhadores na Agroalimentação da Itália (FLAI), filiada à Central Geral dos Trabalhadores Italianos (CGIL), que através de recursos da União Européia, apoiou os cinco primeiros anos da Cocel. Além desse projeto, a FLAI - CGIL vem sendo parceira até hoje da Cocel e também da Coorlac,

negociando projetos, intermediando contatos políticos e abrindo portas na comunidade européia.

E foi no âmbito dessa parceria que a Coorlac teve o primeiro contato, que também se transformou em parceria, com a central de cooperativas italiana Granlatte. A Granlatte detém 96% da empresa italiana Granarolo que, como a Coorlac, atua no mercado de produtos lácteos. No início das atividades da Coorlac, alguns dirigentes fizeram um estágio na Granarolo e na Granlatte procurando aprofundar o conhecimento sob cooperativismo e sua organização econômica e industrial. Segundo relatos dos próprios dirigentes, a idéia de se constituir a Coorlac como um sistema de cooperativas com três níveis (central estadual, central regional e cooperativas de produção e serviços) teve inspiração no modelo da Granlatte (o que não significa que ambos os formatos sejam idênticos, pois a Coorlac realizou adaptações à sua realidade e necessidade).

A Granarolo/Granlatte e a associação de cooperativas da Itália (denominada de Legacoop), ultimamente, ajudaram a Coorlac na elaboração do projeto para a construção de uma nova indústria, como será visto posteriormente, além de se comprometerem em financiar parte dos recursos necessários para a construção dessa nova planta.

Apesar de herdeira do patrimônio da antiga empresa, a Coorlac consegue somente em 2000 ter acesso à indústria de Erechim, pois esta, até então, vinha sendo explorada por um grupo de ex-gerentes da antiga Corlac, que não queriam se afastar dela. Em abril de 2000, as instalações da indústria de Erechim são repassadas a Coorlac, mas o prédio foi entregue completamente sucateado. Segundo relatos dos dirigentes, a estrutura física da indústria estava bastante deteriorada, as instalações elétricas danificadas e muitos equipamentos tinham sido levados, ou estavam danificados.

Por outro lado, foi somente em 2002 que a Coorlac conseguiu, com a Lei estadual 098002/200, o direito de substituir os bens patrimoniais por tecnologias mais modernas, fato este bastante importante, já que abriu a possibilidade de troca dos equipamentos considerados obsoletos.

Assim é somente em 2000 que pode se dizer que a Coorlac entra de fato no mercado e consegue realmente começar um processo de reestruturação, já que desde 1993 as disputas emperravam a continuidade das atividades do sistema.

Desde então, o sistema tem passado por constantes mudanças para se adaptar à realidade da cadeia produtiva do leite, cadeia esta que vem se transformando desde os anos de 1990. O próximo tópico aborda como o sistema Coorlac vem enfrentando essas mudanças na cadeia produtiva, tendo em vista algumas de suas características.

5.2 UMA CARACTERIZAÇÃO DO SISTEMA COORLAC

O sistema Coorlac, como os demais sistemas cooperativos, possui uma série de características que lhe são específicas ou não, mas que juntas formam o perfil do sistema. Conhecer o perfil do sistema é de fundamental importância para compreender o contexto, no qual a análise realizada por esta pesquisa se insere.

5.2.1 As Formas de Enfrentamento as Mudanças, Diante dos Limites Impostos por sua Condição

As mudanças que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite têm levado a um aprofundamento da concorrência, gerando uma série de conseqüências que necessitam ser consideradas por todos que estão envolvidos nessa cadeia, tais como: o aumento da concorrência com produtos importados, o aumento da participação nesse setor de empresas multinacionais, as constantes flutuações no preço pago aos produtores, o empoderamento das grandes redes varejistas, e destacadamente a busca constante pela redução de custos como forma de tornar-se mais competitiva, dentre outras. Assim, os atores dessa cadeia produtiva estão constantemente buscando se adaptar a essas inevitáveis mudanças.

Contudo, o processo adaptativo a essas mudanças é influenciado pelas características próprias de cada ator, ou seja, neste caso, o processo adaptativo da Coorlac pode ser influenciado diretamente por características que lhes são próprias, tais como: o fato de ser uma cooperativa (e não uma empresa privada), a forma pelo qual se estrutura, a forma com que se relaciona com os parceiros e com os próprios produtores, entre outras. Na seqüência são apresentados exemplos que permitem aprofundar essa discussão.

Uma das características da produção leiteira é o seu deslocamento geográfico, ou seja, a mudança de localização das chamadas bacias leiteiras. No estado do Rio Grande do Sul, nos últimos anos algumas das regiões em que a Coorlac atua, passaram a ser importantes bacias leiteiras (são elas as regiões do Alto Uruguai e das Missões) o que acabou por atrair muitos laticínios para essas regiões. Estão previstas para breve, a instalação da primeira planta da Nestlé no estado na região das Missões (na cidade de Palmeira das Missões), bem como, uma planta da empresa Embaré que se instalará em Sarandi, cidade localizada na região do Alto Uruguai. O acirramento da concorrência na região, segundo relatos dos próprios dirigentes da

Coorlac, tem incentivado muitas empresas a recorrerem a práticas pouco éticas para conseguirem novos produtores para sua base de captação como, por exemplo, o aumento no preço pago aos produtores bem acima da média da região durante um período (principalmente quando a empresa está entrando numa nova região de captação, tendo como objetivo dessa ação desestabilizar a concorrência) em detrimento da redução do preço recebido pelos produtores em outras regiões, onde há menor concorrência. Outras práticas até mesmo ilegais que, segundo os dirigentes, poderiam ser citadas são: a sonegação fiscal, fraudes (como por exemplo, a adição de água no leite) e a informalidade. A concorrência desleal reduz os custos das empresas que as praticam, prejudicando a competitividade daquelas que atuam dentro dos marcos da lei.

A defasagem tecnológica da Coorlac frente a seus concorrentes tem se constituído cada vez mais como um problema. O parque industrial herdado da antiga Corlac é bastante obsoleto, (considerando equipamentos e instalações físicas), implicando em custos crescentes de manutenção. Além dos equipamentos que, por terem uma tecnologia muito defasada, acabam tendo uma baixa eficiência industrial frente às tecnologias mais modernas utilizadas por seus concorrentes. Por outro lado, a Coorlac está utilizando o máximo de sua capacidade industrial e a tecnologia utilizada também traz limitações à diversificação do *mix* de produtos, dificultando as adaptações às tendências no consumo de lácteos. Num mercado cada vez mais competitivo, os custos, a diversificação e a escala de produção são fundamentais para melhorar a inserção da empresa tanto nos pontos de venda como no enfrentamento da concorrência.

A busca cada vez mais intensa, em virtude do acirramento da concorrência, pela redução dos custos de produção tem feito a Coorlac buscar ações alternativas que levem à redução de custos, sem, contudo abandonar algumas das características que lhe são próprias, mas que por gerarem altos custos (como por exemplo, a existência de três níveis de cooperativas que, apesar de se justificar organizacionalmente, implica, muitas vezes, em ociosidade de algumas estruturas). Sobre esse aspecto, segundo informações dos dirigentes, a Coorlac está estudando mudanças nas funções de seus níveis organizacionais, de forma que se torne possível otimizar algumas das estruturas existentes.

A Coorlac tem como público, em sua grande maioria, produtores de leite que são enquadrados como agricultores familiares. Os agricultores familiares produtores de leite, em geral, possuem uma baixa escala de produção (os motivos disso já foram abordados em outro momento desta pesquisa), que associado, muitas vezes, às dificuldades de acesso a muitas propriedades (seja pela distância, seja pelas más condições de estradas) faz com que o custo

para encher um tanque do caminhão de leite seja maior do que o custo de empresas ou outras cooperativas que captam leite de produtores de grande escala e bem localizados (o que significa estarem próximos aos centros urbanos, cujas estradas que dão acesso à propriedade são de boa qualidade). Assim, enquanto um caminhão da Coorlac, segundo informações dos dirigentes, percorre em torno de 200 a 300 km para encher um caminhão de leite, há empresas ou cooperativas que fazem o mesmo numa distância de 50 km.

A Coorlac também tem buscado priorizar a prestação de serviços de assistência técnica aos associados, por que, segundo os dirigentes, esse serviço é considerado importante pelo agricultor, tanto pelo fato de incentivar a continuar na atividade, como também, porque tem levado à melhoria da qualidade do leite, à redução dos custos do produtor e ao aumento da produção, contribuindo assim, para a melhoria da qualidade de vida desses agricultores. Contudo, os custos desse tipo de serviços são altos. A grande maioria das empresas deixou de prestar assistência técnica aos seus produtores, em virtude dos custos, fornecendo esse serviço, excepcionalmente, aos produtores de grande escala, sendo que os demais produtores têm que arcar com as próprias despesas de assistência técnica. A Coorlac tem buscado desonerar o serviço de assistência técnica. Um primeiro passo foi a terceirização da prestação do serviço e a busca de parcerias com os governos municipais, estadual e federal que consigam reduzir o aporte que o sistema tem que fazer nesse tipo de prestação de serviço.

Em breve entrará em vigor a Instrução Normativa 51 do Ministério da Agricultura, que estabelece uma série de padrões para a produção de leite, que vão no sentido de garantir a qualidade do produto. Apesar de considerada positiva, já que a melhoria na qualidade do leite possibilitaria a obtenção de um produto final de melhor qualidade e um maior rendimento industrial do leite, essa Instrução Normativa, segundo relato dos dirigentes, implica em mudanças de práticas e técnicas dos agricultores e muitas vezes na aquisição de equipamentos (tais como, resfriadores e ordenhadeiras) ou de infra-estrutura (por exemplo, melhoria do estábulo). Essas mudanças acabarão sendo fundamentais para a manutenção do produtor na atividade, portanto, precisam ser apoiadas e trabalhadas junto a eles pela cooperativa. Contudo, isso implica na realização de cursos, seminários, dias de campo, intercâmbios para os produtores, como para assistência técnica, além de intermediar, muitas vezes, a compra de equipamento para os produtores. Em geral, esse é outro tipo de custo, que as demais empresas e muitas cooperativas não possuem, porque buscam produtores ‘prontos’, ou seja, produtores que não necessitam de investimentos tanto em relação à tecnologia utilizada, como em relação à assistência técnica ou demais aspectos da sua atividade produtiva. Mas esses custos, não

podem ser menosprezados por uma cooperativa, que se propõe a ter o associado como objetivo principal de sua existência como é o caso da Coorlac.

Para poder continuar dispondo desses serviços, a Coorlac tem, juntamente com outras organizações cooperativas (como é o caso do Fórum Sul do Leite da Agricultura Familiar, articulação da qual ela faz parte), buscado viabilizar projetos junto a órgãos do governo federal, que disponibilizem recursos para a realização de atividades centradas na capacitação dos agricultores e técnicos na melhoria da qualidade do leite, no aprofundamento sobre o cooperativismo e no aprofundamento do conhecimento sobre a produção de leite agroecológico.

Além disso, existe uma série de outros investimentos que, segundo os dirigentes entrevistados, a Coorlac realiza e que estão relacionados à operacionalização dos valores propostos pelo 'novo' cooperativismo que são: a democracia, a transparência e a inclusão. Isso implica na realização de atividades de formação, que discutam o significado do cooperativismo, que façam o debate sobre os rumos do sistema e o compartilhamento das informações com os produtores, dentre outras atividades. Contudo, esse é um outro tipo de custo que as empresas e muitas cooperativas não possuem, ou o possuem de forma precária, pois estão relacionados à valores que as empresas não possuem.

A busca por uma gestão eficiente implica em uma mão-de-obra técnica e administrativa qualificada. Contudo, no caso do cooperativismo, além da mão-de-obra ser tecnicamente qualificada ela necessita ter competência e conhecimento para associar a técnica à operacionalização da proposta cooperativista, isso, por exemplo, necessita ter flexibilidade na negociação de demandas das cooperativas associadas, bem como, dos produtores que são associados. Esse é, segundo os dirigentes, um dos estrangulamentos do sistema Coorlac, que acaba sendo um limitante para aumentar a competitividade do sistema, mas que também está relacionado a uma característica da própria Coorlac, que é ser um sistema de cooperativas.

A centralização das vendas dos laticínios em grandes redes varejistas tem se tornado um problema para muitas empresas e cooperativas que comercializam seu produto, como é o caso da Coorlac, à medida que estas têm seu poder de barganha reduzido na negociação de preços, prazos e condições de abastecimento das redes. Segundo informações dos dirigentes, buscando enfrentar essa tendência, o sistema tem focalizado sua estratégia comercial na colocação de seus produtos em pontos de vendas do pequeno varejo, tais como armazéns, frutarias, padarias e outros. Além disso, os dirigentes ressaltaram que, a Coorlac tem buscando colocar seus produtos no comércio justo. Um primeiro passo foi seu credenciamento pela entidade holandesa "Solidaridad Méer dan Hulp", (entidade esta que auxilia na

organização desse tipo de mercado) como empresa que atua com Comércio Justo e Solidário. Isso significa que os produtos que possuem a marca Corlac (e são produzidos pela Coorlac) respeitam cinco conceitos básicos: (1) provêm da agricultura familiar; (2) preservam o meio ambiente; (3) remuneram com justiça toda a cadeia produtiva; (4) provêm de uma empresa séria e democrática; (5) promovem a inclusão social. Assim, os produtos da Coorlac passam a ter um apelo social maior junto ao consumidor e por respeitarem esses cinco conceitos básicos, podem ser mais bem remunerados pelos consumidores.

Por fim, vale a pena citar também a problemática da variação dos preços pagos aos produtores de leite, que ocorre desde que o mercado de produtos lácteos foi desregulamentado (como aconteceu com diversos outros produtos). As constantes flutuações dos preços do leite têm sido problemáticas para a Coorlac, à medida que dificultam um planejamento de mais longo prazo e implicam, muitas vezes, na elevação do preço a níveis tal que financeiramente o sistema não tem condições de pagar aos produtores. Uma das formas encontradas pela Coorlac para minimizar as perdas de produtores nessas épocas é desenvolver, segundo informações dos dirigentes, um trabalho de conscientização do que vem a ser o cooperativismo, seus princípios e valores, bem como, os deveres e direitos dos produtores nessa sociedade empresarial. Para os dirigentes, os produtores ao se sentirem donos e valorizados, e assim, mais comprometidos com a Coorlac, deixam de buscar outras empresas. Essa constatação é importante, já que o preço pago pela Coorlac aos produtores, segundo seus dirigentes, é bastante variável, estando às vezes acima, outras vezes na média ou mesmo abaixo dos preços médios pagos pelas concorrentes.

As formas, apresentadas anteriormente pelas quais a Coorlac tem buscado enfrentar as mudanças na cadeia produtiva, sem, contudo, abandonar seus preceitos, chamam a atenção para uma característica comum, que é a busca de parcerias com outros atores envolvidos com a agricultura familiar, e/ou com a cadeia produtiva do leite, tais como cooperativas de crédito e de produção ligadas a movimentos sociais (Fetraf – Sul ou MST). Essas parcerias têm sido vitais para a manutenção da competitividade da Coorlac e serão mais bem trabalhadas na seqüência.

5.2.2 Caracterização Socioeconômica da Coorlac

Embora algumas de suas cooperativas associadas de primeiro grau, ou também conhecidas como cooperativas singulares, atuem em outras cadeias produtivas, a Coorlac atua somente com a cadeia produtiva do leite.

A maioria das cooperativas que fazem parte do sistema estão localizadas na região noroeste do estado (ver mapa do sistema no Anexo B), fazendo parte ainda algumas cooperativas da região centro do estado e da região leste, próxima à região metropolitana de Porto Alegre. Contudo, em virtude do processo de reestruturação pelo qual a Coorlac vem passando, possivelmente as cooperativas da região centro deixarão o sistema, conforme informações dos dirigentes.

O sistema Coorlac é composto por três níveis organizacionais que são: a central estadual, a central regional e as cooperativas de produção. Apesar de essa estrutura existir desde o início das atividades, enquanto sistema cooperativo, a função de cada nível da estrutura foi e tem sido alterada de acordo com a necessidade de se adaptar às mudanças internas ao sistema (como por exemplo, ampliação do número de cooperativas associadas), bem como, às mudanças externas ao sistema (necessidade de cortar custos, por exemplo). Atualmente a função de cada nível da estrutura organizacional é a seguinte:

- a central estadual é responsável pela coordenação de todo o sistema, pela industrialização e comercialização dos produtos finais, bem como, pela qualidade da matéria-prima e pela relação entre governo e sociedade;
- as centrais regionais são responsáveis pela coordenação política, do processo produtivo da matéria-prima, definição e disputa pelas políticas regionais;
- as cooperativas de produção são responsáveis pelo contato direto com os produtores, pela formação, fomento, distribuição de insumos de produção e garantia da produção de uma matéria-prima com qualidade e volume necessário para a indústria.

Conforme informações dos dirigentes, novas mudanças nas funções dos níveis organizacionais estão previstas e terão o objetivo principal de reduzir os custos. Dentre estas alterações estão: as centrais regionais terão uma função mais política do que econômica, a assistência técnica antes prestada pelas centrais regionais será terceirizada, e haveria a centralização da atividade econômica na central estadual e caberá às cooperativas de primeiro grau a promoção do cooperativismo.

Na seqüência é apresentado na Figura 1, o organograma 2006 da Coorlac.

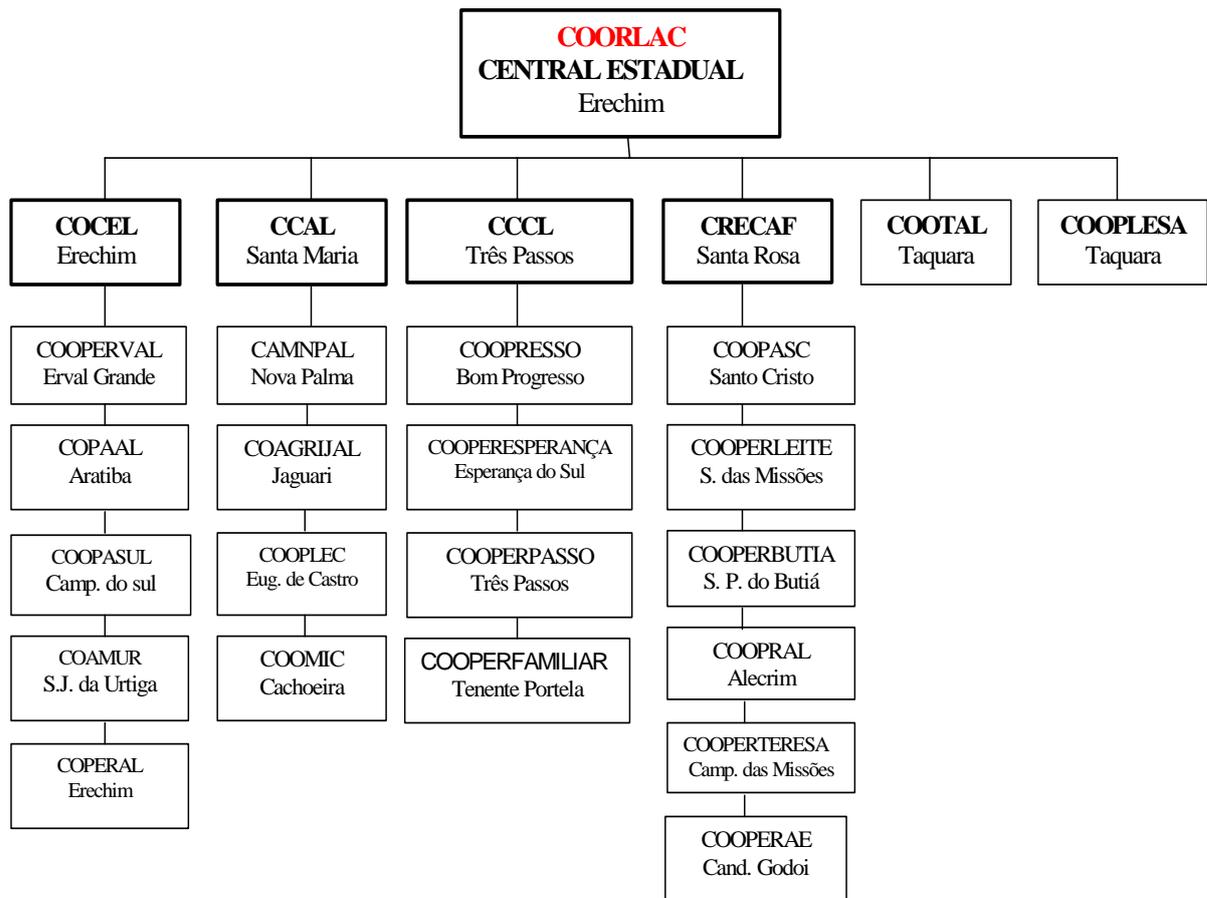


Figura 1. Organograma da Coorlac

Fonte: Coorlac (2006)

Atualmente fazem parte do sistema 20 cooperativas de produção e 6 centrais regionais. Vale ressaltar que as centrais regionais Cootal e Cooplesa possuem *status* diferenciados. A Cootal, porque apesar de ser uma central regional não possui cooperativas a ela vinculadas, sendo somente uma indústria. E a Cooplesa, que apesar de ser uma cooperativa de produção possui *status* de central regional, já que assim foi definido no estatuto do próprio sistema.

Com essa estrutura, a Coorlac está presente em cerca de 200 municípios do estado (considerando a coleta e distribuição de seus produtos), gera em torno de 510 empregos diretos e indiretos e tem cerca de 6000 agricultores associados (COORLAC, 2006).

Ela tem como missão "fortalecer a cadeia produtiva do leite no estado do Rio Grande do Sul, através da ação cooperativada, permitindo uma maior qualidade de vida ao produtor e facilitando sua permanência na atividade". E tem por princípio: (i) garantir a participação dos associados na administração; (ii) transparência na gestão; (iii) honestidade nas ações. E

compartilham os seguintes valores: (i) respeito à diversidade; (ii) trabalho em cooperação; (iii) solidariedade, (iv) busca da produção agroecológica; (v) proporcionar a inclusão social (COORLAC, 2006).

Para garantir a democracia, participação e transparência do “novo” cooperativismo por ela proposto, o processo decisório busca ser amplo, segundo informações dos dirigentes. Como toda cooperativa, sua diretoria é eleita em assembléia. As cooperativas de produção têm a responsabilidade de organizar reuniões nas comunidades, ao menos duas vezes ao ano, com o objetivo de discutir e apresentar a situação da cooperativa e do sistema como um todo. A Coorlac também possui um conselho político ampliado do qual fazem parte lideranças do sistema, entidades parceiras como, por exemplo, organizações não-governamentais que dão assessoria às cooperativas do sistema, cooperativas de eletrificação rural (como por exemplo, a Cerral e a Cooperluz), cooperativas de crédito (Cresol, por exemplo), movimento sindical (Fetraf-Sul), além de deputados tidos como parceiros da agricultura familiar, dentre outros atores, perfazendo um total de cerca de 60 organizações que estão envolvidas na defesa da agricultura familiar e que fazem parte da composição desse conselho. O conselho ampliado se reúne, em geral, duas vezes ao ano e procura discutir a estratégia política do sistema. Com isso, segundo a direção, há uma aproximação das organizações e uma sintonização das ações da Coorlac em relação às demais organizações do Conselho. Além disso, segundo os dirigentes, ao chamar os parceiros para discutir há um estreitamento das relações e assim um maior compromisso com as parcerias.

A Coorlac está presente em toda a cadeia produtiva do leite (exceto o varejo): ela recolhe e industrializa cerca de 5 milhões de litros por mês (média de 2005). Seu *mix* de produtos possui sete linhas principais, que são: (1) leite fluido do tipo C e UHT, cuja produção é terceirizada; (2) creme de leite fresco, com produção própria; (3) doce de leite com produção própria; (4) queijos especiais, com produção terceirizada e queijos de maior consumo (como prato e mussarela) com produção própria; (5) leite em pó com produção terceirizada; (6) iogurte, com produção terceirizada; (7) bebida láctea, com produção própria. Essas linhas de produtos são apresentadas em embalagens diferenciadas, por isso, pode-se dizer que são 49 os produtos que compõem o *mix* da Coorlac, sendo que quando do início das atividades eram somente onze produtos. Segundo um dos membros da direção, pretende-se ampliar o *mix* em oito novos produtos, sendo a maioria deles direcionada à linha *light*, segmento que vem aumentando sua participação dentro do setor de lácteos. Contudo, ao menos em parte, essa ampliação do *mix* depende da construção da nova indústria.

Vale ressaltar que a produção terceirizada da Coorlac de leite longa vida e de leite em pó é realizada pela Cootal que, apesar de associada, trabalha como prestadora de serviços, não agregando diretamente valores ao faturamento da Coorlac.

Estão em andamento as negociações para a construção de uma nova indústria do sistema em Erechim, em substituição à existente. A nova indústria centralizará o processamento da produção de todo o leite do sistema e ainda terá capacidade para terceirizar os serviços para outras cooperativas ou empresas. A atual indústria de leite de Erechim, como já colocado anteriormente, está bastante obsoleta e tem uma capacidade operacional de 180 mil litros/dia enquanto a nova indústria terá uma capacidade de processamento de 325 mil litros/dia. A construção da nova planta industrial está orçada em torno de R\$ 35,5 milhões. A maior parte destes recursos será financiada pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), com juros de 3% a.a, valor este bem abaixo dos juros de mercado. A possibilidade de acessar os recursos a essa taxa de juros é resultante do fato da Coorlac ter como associados, em sua grande maioria, produtores enquadrados dentro do Pronaf, portanto caracterizados como sendo da agricultura familiar. Isso permite acessar recursos, com taxas abaixo do nível de mercado. Além disso, como já colocado anteriormente, a Granarolo/Granlatte irá financiar uma parte menor desses recursos.

Segundo a direção, a nova indústria possibilitará a economia do frete do segundo percurso (transporte entre a cooperativa-indústria) já que o leite não mais terá que viajar até a indústria de Taquara para ser processado (vale ressaltar que 27,7% e 36,9% respectivamente do total industrializado vão para a produção de leite longa vida e em pó, ambos produzidos na indústria de Taquara). Além disso, novos equipamentos permitirão um melhor aproveitamento da matéria-prima e seus subprodutos (como por exemplo, o soro do leite), bem como, a redução dos custos com manutenção dos equipamentos.

Para os dirigentes da Coorlac, o domínio da industrialização da matéria-prima gera uma série de vantagens, tais como: (1) transparência, autonomia, segurança política e econômica; (2) apropriação pelos produtores do valor agregado à matéria-prima; (3) visibilidade institucional com a consolidação de marca própria; (4) controle de qualidade do produto oferecido ao consumidor; (5) compromisso com produtor.

O Gráfico 1 mostra a evolução da industrialização da Coorlac nos últimos anos.

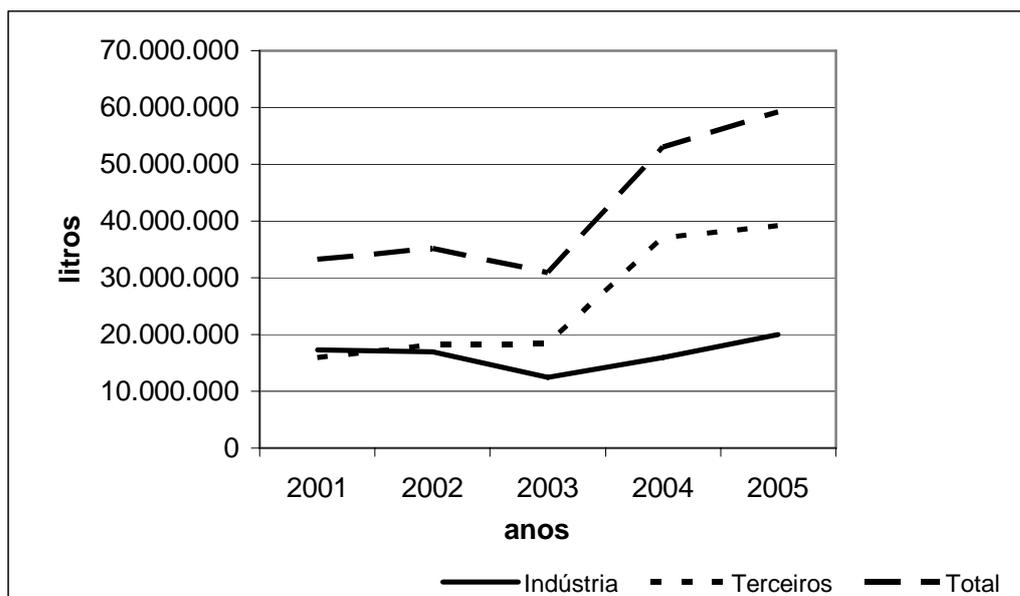


Gráfico 1. Leite industrializado pela Coorlac - 2001 a 2005

Fonte: COORLAC, 2006.

O gráfico mostra que a produção industrializada do leite da Coorlac evoluiu da casa dos 30 milhões de litros em 2001 para a casa dos 60 milhões de litros em 2005. Esse crescimento só foi possível em função da terceirização da produção do leite na indústria de Taquara e em outras indústrias que não fazem parte do sistema Coorlac, à medida que a capacidade industrial da indústria de Erechim somada à indústria de Santa Maria (que funcionou até início de 2006) não foi alterada, chegando ao seu limite operacional. Isso demonstra que, de forma contrária ao processo de exclusão dos pequenos produtores de leite da cadeia produtiva, fruto do processo de especialização que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite, a Coorlac tem viabilizado o aumento na produção e conseqüentemente a ampliação dos produtos industrializados. Por outro lado, o gráfico justifica também, ao menos em termos de volume de produção, a intenção de construir uma nova indústria com maior capacidade de processamento, o que permitiria uma redução no volume de processamento terceirizado, incorrendo possivelmente na redução de custos.

Considerando a evolução da produção do estado e do sistema Coorlac, apresentada na Tabela 5, observa-se que a produção do sistema cresceu acima da média do estado.

Tabela 5. Variação (%) da produção de leite – 2001/2004

Rio Grande do Sul	6,4
Coorlac	59,4

Fonte: IBGE, 2005; COORLAC, 2006.

A produção estadual cresceu em média 6,4% entre 2000 e 2004, enquanto a produção captada pela Coorlac, no mesmo período, variou 59,4%. Isso significa, que a expansão da produção da Coorlac não é somente fruto do crescimento da produção estadual, mas para, além disso, foi decorrente da ampliação da base e aumento da produtividade do sistema. Infelizmente, a Coorlac não dispõe de dados que permitam acompanhar a evolução da base de produtores, nem a evolução da produtividade para investigar se o aumento da produção é decorrência, preponderantemente, de um desses fenômenos. Segundo informações dos dirigentes, a produtividade média por produtor passou de 17 litros dia em 1994 para mais de 50 em 2006.

A esse respeito, o que se é passível de especulação é o fato de que algumas das microrregiões (categorização do IBGE) do Rio Grande do Sul, que fazem parte da área de captação da Coorlac, apresentaram elevado crescimento da produção entre 2001 e 2004, tal como apresenta a Tabela 6.

Tabela 6. Evolução da produção de leite no Brasil, Rio Grande do Sul e microrregiões selecionadas (produção em 1000 litros)

	2001	2004	Var. 01/04 (%)
Brasil	20.509.953	23.474.694	14,46
Rio Grande do Sul	2.222.054	2.364.936	6,43
Microrregião de Sananduva - RS	39.259	68.031	73,29
Microrregião de Passo Fundo - RS	186.890	224.056	19,89
Microrregião de Erechim - RS	97.141	109.909	13,14
Microrregião de Frederico Westphalen – RS	93.957	99.322	5,71
Microrregião de Santa Rosa - RS	156.137	162.779	4,25
Microrregião de Santo Ângelo - RS	85.401	87.435	2,38

Fonte: IBGE, 2005.

Destacam-se em termos de aumento de produção as microrregiões de Sananduva, Passo Fundo e Erechim, regiões estas que fazem parte da base de captação da Cocel, que é a principal Central Regional do sistema Coorlac, tanto em termos de número de produtores como em termos de captação. A Tabela 7 traz informações sobre a participação das centrais regionais na captação total do sistema.

Tabela 7. Produção nas centrais regionais da Coorlac - 2005

	Volume (litros)	Part. (%)
COCEL	38.138.304	43,4
CCAL	12.801.960	14,6
CCCL	8.983.224	10,2
CRECAF	18.329.294	20,9
COOPLESA	9.610.200	10,9
Total	87.862.982	100,0

Fonte: COORLAC, 2006.

Somente a Cocel responde por quase 43% da captação de todo o sistema. Em segundo lugar está a Crecaf (que também fica no norte do estado) que participa com cerca de 21% da captação da Coorlac.

Para a diretoria, o aumento de produção é principalmente decorrente do aumento de produtividade dos associados à medida que não houve uma ampliação significativa do quadro de associados, pelo contrário, teria havido até mesmo a saída "natural" de produtores, ou seja, produtores que não tinham aptidão para a atividade e acabaram deixando-a, ou deixaram a cooperativa para buscar melhores preços nas concorrentes.

Segundo dados da própria Coorlac, cerca de 54,4% das unidades produtivas produzem até 30 l/dia e representam 19,3% da produção total do sistema. Se for considerado a produção até 50 l/dia, esta representa em torno de 73,5% das unidades produtivas e 37,7% da produção total do sistema.

A Coorlac em termos nacionais, em 2001, obteve segundo informações da Revista Laticínios, o décimo sétimo lugar no ranking nacional de laticínios, tendo em vista a captação total. Em termos do número de produtores, segundo a mesma revista, ela ocupa a sétima posição (ou seja, é o sétimo laticínio com maior número de produtores) e é também a quarta empresa com menor produção média por produtor.

Em termos estaduais, a Coorlac era, como demonstra a Tabela 8, em 1999 a quinta empresa em recepção de leite, coletando 3,56% da produção estadual, ficando atrás somente das empresas/cooperativas Elegê, Parmalat, Cosulati e Santa Clara. Vale ressaltar que não há dados mais recentes sobre a participação das empresas na captação estadual e em segundo lugar, que no ano de 1999 a Coorlac ainda não trabalhava com 100% de sua capacidade, à medida que todas as pendências judiciais somente foram resolvidas em 2001, o que deu maior estabilidade e maior potencial de crescimento e consolidação para a empresa. Assim, é possível que a Coorlac tenha melhorado seu desempenho nos últimos anos em função destes elementos.

Tabela 8. Participação das empresas processadoras no recebimento de leite cru tipo B e C, sob inspeção federal (SIF), no Rio Grande do Sul, em 1999.

Empresas	Recebimento de leite (litros)	Participação (%)
Elegê Alimentos S.A.	686.715.123	53,77
Parmalat do Brasil S.A.	254.916.010	19,96
Coop. Sulriograndense de Laticínio Ltda. – Cosulati	49.808.238	3,90
Cooperativa Santa Clara Ltda.	49.425.098	3,87
Coorlac	45.465.982	3,56
Coop dos Suinocultores de Encantado Ltda. – Cosuel	38.058.603	2,98
Cooperativa Tritícola Getúlio Vargas - Cotrigo	33.077.779	2,59
Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda. – Piá	31.289.791	2,45
Milkaut Laticínios Ltda.	25.542.686	2,00
Cooperativa Agrícola Mista Aceguá Ltda. – Camal	21.072.716	1,65
Outros	41.762.292	3,27
Total	1.277.134.318	100,0

Fonte: BITENCOURT et al., 2000, p.84.

Os principais destinos dos produtos da Coorlac, como demonstra a Tabela 9, são o Alto Uruguai, a região da Grande Porto Alegre e a região da Serra Gaúcha. Juntas essas três regiões respondem por cerca de 80% das vendas dos produtos. Isso significa que há uma centralização das vendas justamente nas regiões onde se dá a base de captação do leite industrializado pelo sistema.

Tabela 9. Faturamento da Coorlac nas principais regiões de comercialização - 2005

Região	R\$	Participação no faturamento total (%)
Alto Uruguai RS	22.091.315,48	39,5
Grande POA	14.726.681,58	26,3
Serra Gaúcha	7.855.084,21	14,0
Oeste Catarinense	2.901.088,19	5,2
Planalto Médio RS	2.703.247,76	4,8
Outros Estados	1.919.215,31	3,4
Litoral	1.784.444,24	3,2
Região Central RS	1.001.234,23	1,8
Licitações	507.356,98	0,9
Missões e Celeiro RS	458.330,63	0,8
Total	55.947.998,61	100,0

Fonte: COORLAC, 2006.

Outro dado interessante que a Tabela 9 traz é que 8,6% das vendas são realizadas para fora do estado (Oeste catarinense e outros estados), isso sem considerar que as licitações podem incluir às vendas realizadas a outros estados. Em termos estaduais, a Coorlac destina sua produção para São Paulo, Santa Catarina e estados do norte e nordeste do país.

Os principais compradores (varejo) dos produtos da Coorlac (ano de 2005) são: em primeiro lugar a Companhia Zaffari (rede de supermercados), que foi responsável por cerca

de 20% do faturamento da Coorlac e em segundo lugar, a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) respondendo por 8% do faturamento, enquanto os três subseqüentes maiores clientes somam 3,2% do faturamento (COORLAC, 2006).

Segundo informações da direção, a estratégia comercial, tem sido buscar colocar os produtos em pontos de venda considerados como sendo de pequeno varejo. Isso porque, a relação com o pequeno varejo é mais tranqüila, e o poder de barganha da Coorlac, acaba sendo maior do que com as grandes redes varejistas.

Dentre os produtos mais vendidos da Coorlac, três linhas se destacam, conforme demonstra a Tabela 10, são elas o leite fluido, o leite em pó e os queijos que, juntas, respondem por 90 % do faturamento. Esses três grupos de produtos são *commodities*, e o mercado desse tipo de produto é bastante concorrido, o que acaba levando o fator preço a ser definitivo na realização das vendas e as margens de lucros tornam-se estreitas se comparados a produtos diferenciados. Nesse sentido, aquelas empresas que têm capacidade de reduzir custos eficientemente e possuem escala de produção têm um maior domínio desse mercado. De fato, isso acontece, contudo, ainda há espaço para empresas menores, até mesmo porque não há barreiras à entrada nesse mercado, mas a sobrevivência dessas empresas num mercado tão concorrido é difícil.

Tabela 10. Faturamento da Coorlac por linha de produto -2005

Linhas de produtos	(R\$)	Participação (%)
Total leite fluido	24.175.064,49	42,9
Total Creme de leite	2.537.341,76	4,5
Total Doce de leite	968.782,38	1,7
Total Bebida Láctea	1.446.804,17	2,6
Total Grupo Queijos	6.198.885,34	11,0
Total grupo leite em pó	20.065.525,41	35,6
Total grupo iogurte	410.726,17	0,7
Outros não lácteos	511.073,36	0,9
Total geral	56.314.203,08	100,0

Fonte: COORLAC, 2006.

Vale ressaltar também que, quando se desagregam os dados das vendas da linha leite fluido, observa-se que 65% do total destas são de leite longa vida. Segundo a direção, a estratégia é buscar ampliar as vendas do leite tipo C, já que a margem de lucro do leite longa vida é reduzida, enquanto do leite de saquinho é bem maior.

A Tabela 11 traz os preços e custos dos produtos da Coorlac (principais linhas)

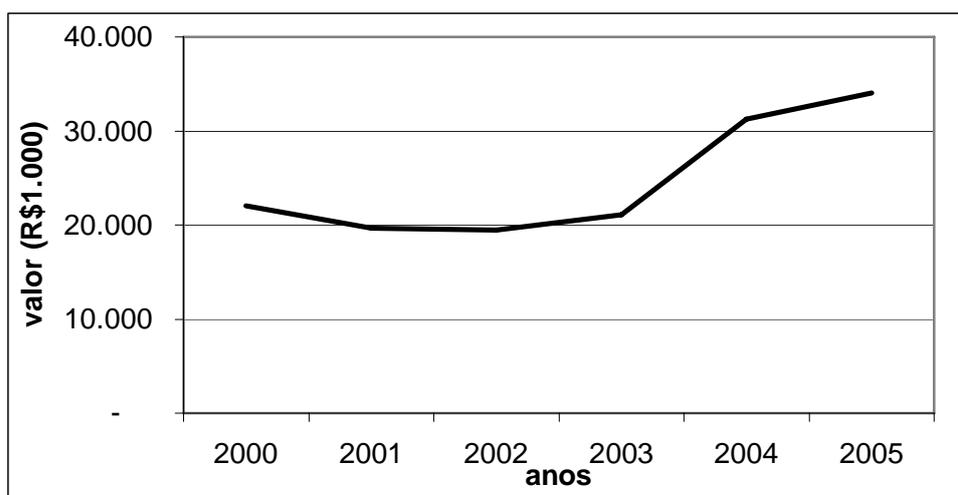
Tabela 11. Coorlac custos e preços dos produtos no varejo (R\$) - 2002

Produtos	Custo	Preço médio	Part. (%) do custo no preço
Leite C	0,36	0,59	61,0
Leite em pó (kg)	4,1	5,7	71,9
Leite UHT	0,76	0,89	85,4
Iogurte (bandeja)	1,03	1,26	81,7
Bebida láctea (l)	0,46	0,75	61,3
Doce pote	0,64	1,2	53,3
Creme pote	0,28	1,51	18,5
Parmesão (kg)	4,94	7,03	70,3
Prato (kg)	4,16	5,31	78,3
Mussarela (kg)	4,38	5,24	83,6

Fonte: COORLAC, 2006.

Os números revelam que os produtos cujo custo responde pela menor parte do preço final, portanto, possuem uma maior margem de lucro são o: creme de leite (que forneceria uma margens de lucro de cerca de 81,5 (%), doce de leite (que teria uma margem de lucro de 46,7 %), o leite tipo C e a bebida láctea (que teriam uma margem de lucro respectivamente de 39% e 38,7%). Já o produto com menor margem de lucro seria o leite longa vida (cuja margem de lucro estaria em torno de 14,5%). Vale colocar que estes números referem-se à margem, antes dos custos fixos, administrativos, financeiros, comerciais e outros, ou seja, produto na porta da fábrica. Contudo isso não prejudica a análise, à medida que o rateio dos custos é uniforme.

O aumento da captação do leite se refletiu no aumento da produção e das vendas. O Gráfico 2 demonstra evolução do faturamento, principalmente a partir de 2003, saindo da casa dos R\$ 20 milhões/ano para a casa dos R\$ 35 milhões/ano em 2005.

**Gráfico 2. Evolução do faturamento da Coorlac – 2000 a 2005**

Fonte: COORLAC, 2006.

A divisão do faturamento, entre as cooperativas, é feita a partir da contribuição destas no total do volume captado de leite. As cooperativas calculam seu custo (direção, administração, frete e outros) e dividem este pela quantidade de litros de leite captada. Assim, o desconto do produtor é feito proporcionalmente ao que ele entregou de leite. Segundo a direção, em geral, as cooperativas de primeiro grau descontam cerca de R\$ 0,02 a R\$0,03/litro. Há também outros descontos que podem ser feitos, contudo, estes necessitam previamente ser aprovados na assembléia (como por exemplo, descontos que visam à realização de investimentos na infra-estrutura do sistema).

Em relação a sobras distribuídas no sistema, segundo informações da direção da Coorlac, entre 2000 e 2004 o resultado financeiro havia sido positivo, possibilitando a distribuição de sobras do exercício para os associados. Porém, em 2005 e até esse momento de 2006, o resultado financeiro foi negativo. Os dirigentes atribuem essa fase ruim ao fato de 2005 e 2006 terem sido anos atípicos na produção, pois a ampliação da produção levou somente a uma pequena redução da produção na entressafra, o que ocasionou dificuldades em desovar os estoques, bem como redução dos preços pagos pelo produto.

A Tabela 12 traz a evolução dos preços pagos às cooperativas de produção pelo sistema Coorlac e a evolução dos preços pagos aos produtores no Rio Grande do Sul entre 2002 e 2006.

Tabela 12. Preço médio pago pela Coorlac por litro de leite¹ aos produtores e preço médio pago aos produtores do Rio Grande do Sul – 2002 a 2006²

	2002	2003	2004	2005	2006	Variacão (%) 2002/06
Coorlac	0,31	0,40	0,44	0,45	0,41	31,5
Rio Grande do Sul	0,33	0,43	0,49	0,51	0,46	42,5

Fonte: COORLAC, 2006; CEPEA, 2006.

1- O preço médio pago pela Coorlac aos produtores foi calculado a partir do preço médio pago pela Coorlac às centrais regionais menos 7% (por litro), que é o valor médio debitado pelos custos administrativos, segundo informação fornecida pelos dirigentes.

2- Média 2006 referente até julho.

Os dados apontam que durante todo o período analisado, a variação no preço médio pago aos produtores no Rio Grande do Sul foi superior (42,5%) a variação do preço médio pago pela Coorlac aos seus produtores (31,5%). Tendo em vista que, num mercado concorrencial os preços não se afastam muito da média, pode-se afirmar que, a maioria das cooperativas que fazem parte do sistema Coorlac não foram capazes de acompanhar o aumento dos preços pagos aos produtores de leite do estado. Considerando o ambiente concorrencial, os produtores, seguindo uma lógica maximizadora de lucro, deveriam ter migrado para outras empresas e a Coorlac deveria ter perdido volume captado de leite.

Contudo, isso não aconteceu, pelo contrário, houve até mesmo um incremento da produção captada pelo sistema durante esse período, conforme já exposto anteriormente. Vale ressaltar a limitação dos dados da Tabela 12 referentes aos preços pagos aos produtores da Coorlac, à medida que esses valores foram calculados a partir do valor repassado pela Coorlac às centrais regionais (como consta na observação de número 1 presente na Tabela). Infelizmente a Coorlac não dispõe de um acompanhamento sistemático dos preços pagos aos produtores de todas as cooperativas de produção e que pudesse retratar com maior fidelidade os preços pagos ao longo do tempo.

Por fim é importante ressaltar que, apesar da Coorlac dispor de uma estrutura industrial obsoleta e onerosa, de trabalhar com um público de produtores, que segundo as tendências dessa cadeia produtiva estarão em breve excluídos da atividade em virtude de sua baixa escala de produção, de atuar num mercado bastante concorrido onde a margem de lucro reduzida e a busca constante por redução de custos imperam, ela ainda é competitiva. Isso porque, apesar dos percalços, ela tem conseguido se manter no mercado, tem ampliado crescentemente sua produção e tem planos (praticamente concretizados) de construir uma nova planta industrial. Enfim, apesar de uma série de limitações que, num mercado concorrencial como é o das *commodities* lácteas, podem ser fatais à sobrevivência de uma empresa, o sistema Coorlac tem conseguido sobreviver e se ampliar. Assim, cabe a indagação de quais fatores ligados à forma de atuação da Coorlac, tem tornado isso possível? O capítulo seguinte procurará, dentre outras coisas, fornecer elementos que permitam elucidar, ao menos em parte, a resposta essa questão.

6 A COMPETITIVIDADE DA COORLAC DIANTE DAS TRANSFORMAÇÕES DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

O objetivo principal deste capítulo é investigar como a Coorlac tem conseguido se viabilizar no mercado, ou seja, ser competitiva, mesmo estando inserida num ambiente concorrencial que, muitas vezes, lhe é hostil como foi demonstrado no capítulo anterior.

Para tanto, será examinado o conteúdo das entrevistas realizadas na pesquisa de campo, bem como, serão utilizados alguns documentos internos ao sistema (já citados na metodologia) para complementar as análises das entrevistas. O conteúdo das entrevistas será examinado, principalmente, a partir da categorização apresentada no capítulo 2 (Quadro 1).

Vale ressaltar que as entrevistas foram estruturadas, sobretudo, a partir do referencial teórico apresentado no capítulo 4. Nesse sentido, o corpo teórico utilizado na presente pesquisa será instrumento fundamental para interpretação dos resultados.

Este capítulo está dividido em duas seções. A primeira analisa as informações coletadas nas entrevistas relacionadas ao objetivo 1 da pesquisa de campo, que é investigar a percepção dos entrevistados sobre as mudanças na cadeia produtiva do leite. A segunda seção, se refere ao objetivo 2 das entrevistas, que é analisar quais elementos próprios à Coorlac lhe dariam competitividade. Esta segunda seção apresenta-se subdividida em 3 partes: a primeira trata dos elementos de competitividade ligados à agricultura familiar; a segunda subseção se refere aos elementos de competitividade relacionados ao cooperativismo e a terceira subseção se refere aos elementos de competitividade relacionados à estratégia da Coorlac.

6.1 AS PERCEPÇÕES SOBRE AS MUDANÇAS NA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

As mudanças pelas quais vem passando a cadeia produtiva do leite, e que foram abordadas sinteticamente no capítulo 3, impactam de forma diferenciada os atores envolvidos nessa cadeia. Essa diferença de impacto entre os atores depende, em parte, em qual elo da cadeia eles atuam, por exemplo, uma empresa que compra leite para processar é mais afetada

por mudanças no consumo, do que por mudanças na forma do produtor produzir o leite de quem ela compra¹. Assim, a percepção dessas mudanças é maior, quanto mais próxima ela estiver da realidade do ator. Já o sentido da mudança (se é positiva, neutra ou negativa) é variável de acordo com cada ator.

No caso do sistema Coorlac, do total dos entrevistados, a maior parte deles, indicou como sendo o aumento da concorrência, a mudança mais importante na cadeia produtiva do leite. A segunda mudança mais importante, considerada pelos entrevistados, foi a forma de produzir a matéria-prima (o leite). Vale destacar que, o sistema Coorlac está presente nos diversos elos da cadeia produtiva do leite, exceto na comercialização no varejo e em parte da comercialização no atacado (parte dessa comercialização é feita por terceiros), portanto, faz sentido que as mudanças julgadas como mais importantes pelos entrevistados estejam em diferentes elos da cadeia. Além disso, é coerente que o aumento da concorrência seja a mudança considerada mais importante, tendo em vista as limitações da Coorlac, apontadas no capítulo 5, em reduzir custos (por diferentes motivos).

A busca pela redução de custos que tem sido implementada pelas concorrentes, influencia tanto no preço final do produto, como na margem de lucro alcançada. Como coloca um entrevistado

[...] temos percebido que a cada ano que passa temos que estar melhor preparados do que no ano que passou, porque as empresas têm diminuído seus custos e, se a gente não consegue acompanhar elas perdemos competitividade no mercado [...] a Coorlac tem tentado se adaptar a essas mudanças (se referindo a busca pela redução dos custos), mas não é fácil pelo tipo de produtor que se tem e o tipo de indústria que se tem (entrevistado número 6).

Assim, a concorrência baseada nos constantes cortes de custos tem afetado negativamente a competitividade da Coorlac. Isso porque, como já colocado no capítulo 3, a organização se dedica à produção de *commodities* para o mercado convencional, e nesse mercado, a lógica da concorrência se dá via preços e, portanto, redução de custos. Os mercados de *commodities* são para consumo de massa, e neles, não há a valorização, em geral, de certas características dos produtos, como o fato de ser da agricultura familiar, o que poderia se constituir um diferencial em relação aos demais produtos do mercado. Segundo um dos entrevistados “[...] trabalhar com *commodities* é complicado, não temos escala [...]”

¹ O que não significa que o impacto de mudanças, que ocorram na forma de produzir o leite, sejam desprezíveis para a indústria processadora da matéria-prima.

ficando difícil disputar com grandes grupos econômicos. Agora se melhorarmos a qualidade e fizermos produtos diferenciados podemos avançar” (entrevistado número 7).

Por outro lado, a pressão pela redução de custos e por produtos diferenciados tem acelerado o desenvolvimento tecnológico na forma de produzir leite e levado a uma maior pressão pela adoção dessas novas tecnologias, como apontado no capítulo 2. Isso é mais perceptível quanto menores forem os produtores e quanto mais rústicas forem suas técnicas de produção e a tecnologia empregada. Na medida que a ampla base de associados da Coorlac são produtores de baixa escala, com menor acesso à tecnologia (quando comparado aos grandes produtores) é coerente, que a forma de produzir seja uma mudança tida como importante. Ainda mais se for considerado que a Coorlac existe em função dos produtores, portanto, mudanças que afetem estes são bastante percebidas.

A maior parte dos entrevistados percebe que essas mudanças se refletem internamente no sistema Coorlac, apesar delas ocorrerem externamente ao mesmo. Essa constatação é importante, pois indica o reconhecimento de que a dinâmica externa à Coorlac necessita ser considerada, para a definição da estratégia do sistema, como demonstra um dos entrevistados “[...] a mudança na matriz produtiva fez com que técnicos e produtores da Coorlac também mudassem [...]” (entrevistado número 2). Isso implica também, em ter presente que, a competitividade do sistema depende do reconhecimento das mudanças no ambiente e da adequação por parte da organização. O que na medida do possível, a partir das informações coletadas, tem sido buscado pela Coorlac.

Contudo, o sentido dessas mudanças não é interpretado de forma unívoca. Todos os entrevistados apontaram que, algumas mudanças que vêm ocorrendo na cadeia produtiva são positivas para o sistema, enquanto outras são negativas. Isso significa, que um mesmo fato pode ser interpretado por alguns como positivo para o desenvolvimento das atividades do sistema, enquanto outros interpretam de forma negativa. É o que ocorre, por exemplo, com a questão da adoção de tecnologias de resfriamento do leite. Há quem acredite que é fundamental a adoção de tecnologias mais modernas de resfriamento do leite para a manutenção da qualidade do leite, enquanto há quem defenda que é possível manter essa qualidade usando uma tecnologia mais defasada.

Por um lado, a existência de opiniões diferentes acerca de um mesmo fato é positiva, porque suscita um maior debate acerca do tema e maior legitimidade na tomada de decisão, considerando que a Coorlac é um sistema cooperativo e, portanto, a decisão é influenciada por todos. Por outro lado, esse processo de adequação a uma mudança pode demorar, implicando muitas vezes em perda de competitividade. Um exemplo é a reestruturação pela qual a

Coorlac vem passando, com o objetivo de reduzir custos. O fato de uma série de medidas implícitas nesse processo de reestruturação, como, por exemplo, a terceirização dos serviços da assistência técnica, não serem consideradas por todos como necessárias, dificulta a adoção das mesmas, influenciando muitas vezes na competitividade do sistema. Porém, o debate com a base é considerado parte fundamental do ‘novo cooperativismo’ que a Coorlac pratica, e como apresentado no referencial teórico, dá maior legitimidade à tomada de decisão.

Além disso, para os entrevistados a evolução das políticas públicas para o setor lácteo nacional estaria deixando a desejar, não acompanhando as mudanças na cadeia produtiva do leite. A maior parte dos entrevistados percebem que as políticas públicas do setor evoluíram ao longo dos últimos anos, porém, não o suficiente para resolver os principais estrangulamentos do setor e por não considerarem adequadamente as características da produção de leite da agricultura familiar. Em geral, os entrevistados atribuem à insuficiência das políticas públicas para o setor, como decorrente delas serem conjunturais e não estruturantes. O trecho seguinte demonstra isso

[...] as políticas do setor leiteiro ainda são muito conjunturais. No Brasil não há uma política clara [...] deveria haver políticas mais estruturantes [...] as políticas ainda são muito compensatórias e conjunturais. As oscilações são grandes (se referindo as oscilações do mercado) e as cooperativas que industrializam ficam com medo [...] (entrevistado número 2).

Nesse sentido, a falta de políticas públicas adequadas ao público da agricultura familiar, reduz a competitividade da Coorlac perante outras empresas do setor que não trabalham com esse público. Um exemplo disso é a falta de linhas de créditos para capital de giro que sejam adequadas às condições econômico-produtivas da Coorlac, segundo um dos entrevistados. É importante ressaltar, como apontado no capítulo 3, que a competitividade pode ser construída como destruída, e as políticas públicas têm um papel chave nisso. Dessa forma, a definição pelo Estado dos rumos que se quer dar ao setor, pode enfraquecer, ou fortalecer, boa parte dos aspectos de competitividade que são identificados neste capítulo e dos quais a Coorlac desfrutaria.

Mas, apesar das dificuldades encontradas pela Coorlac para se manter no mercado, tendo em vista as dificuldades de se adequar às conseqüências da reestruturação do setor, a maioria dos entrevistados crê, futuramente, na ampliação do sistema. Os entrevistados apontaram que a Coorlac tem tido dificuldade em se viabilizar, contudo, medidas já vêm sendo tomadas, e futuramente a situação será melhor.

Além disso, os entrevistados percebem que o sistema Coorlac não é excludente, ou seja, os produtores não são abandonados ou pressionados a saírem do quadro social das cooperativas, em virtude da baixa escala de produção, baixo conteúdo tecnológico ou mesmo pela dificuldade de acesso à propriedade para realizar a coleta do leite, como vem acontecendo em outras empresas e cooperativas do setor, como parte do processo de especialização discutido no capítulo 3. Um exemplo disso é o fato das cooperativas evitarem de pagar bonificações, tanto em termos de quantidade como de qualidade, segundo os dirigentes entrevistados. O objetivo dessa atitude é não privilegiar nenhum tipo de produtor em detrimento de outros. Porém, como ressalta um dos entrevistados

[...] o quadro social em grande medida tem se mantido, mas há dois fatores que precisam ser considerados: primeiro que temos perdido produtores que têm optado por concorrentes que pagam preços maiores [...] e segundo que o processo de produção do leite tende a ir se qualificando, enfim, há uma tendência geral que os produtores, por opção ou vocação, não se propõem a produzir o leite de forma adequada e aí optam por produzir outras coisas. Mas, até agora, o abandono da atividade não é grande [...] porque, eu acho que não existem outras alternativas produtivas, porque se tivessem, muitos deixariam o leite e iriam para outras atividades (entrevistado número 4).

Vale lembrar que o setor nacionalmente, e no Rio Grande do Sul não é diferente, passa por um processo de especialização, que em algumas regiões pode ser mais acentuado do que em outras. Dessa forma, a região onde a Coorlac atua tem passado também por esse processo, provavelmente de forma mais amena que em muitas outras regiões, em virtude do alto nível de concorrência da região. Contudo, a Coorlac em si, enquanto uma ‘empresa’ não tem promovido a exclusão dos produtores.

Assim, as mudanças na cadeia produtiva do leite e as políticas públicas que influenciam o setor interferem diretamente na atuação da Coorlac e, portanto na sua competitividade. Mas, apesar das adversidades provocadas por esses dois processos, a Coorlac busca se adequar, sem, contudo, aderir à lógica de exclusão dos pequenos produtores, que vem ocorrendo na cadeia produtiva do leite.

6.2 OS ELEMENTOS DE COMPETITIVIDADE DO SISTEMA COORLAC

Tendo em vista, a necessidade de elucidar os elementos de que dão competitividade ao sistema Coorlac a partir das informações coletadas a campo, optou-se por utilizar a seguir as mesmas subdivisões textuais utilizadas no capítulo 4.

6.2.1 A Competitividade da Agricultura Familiar Produtora de Leite

Retomando o que foi abordado no capítulo 4, a viabilidade da agricultura familiar, ou sua competitividade, está associada, em grande medida, à valorização de elementos próprios a ela. Nesse sentido, a forma de organização da propriedade, a utilização dos recursos produtivos, ou as características do processo de produção, podem ser importantes para que os produtos da agricultura familiar sejam competitivos.

Em termos práticos, uma propriedade caracterizada como sendo da agricultura familiar busca na sua lógica de trabalho, a valorização dos recursos que dispõe internamente. Essa valorização pode ser visualizada de diferentes formas. A primeira delas é a utilização da mão-de-obra familiar ao invés de trabalho contratado, o que viabiliza uma economia salarial. Vale lembrar que, a atividade leiteira é uma atividade que demanda bastante trabalho (quando comparada a outras atividades), portanto, implicaria numa economia salarial significativa e que poderia ser considerada como um elemento de competitividade. Por outro lado, o fato da gestão da propriedade ser realizada pelo próprio agricultor é considerado um outro aspecto positivo, à medida que haveria uma tendência do proprietário em otimizar os recursos da propriedade. Os entrevistados foram unânimes em apontar que a utilização da mão-de-obra familiar na produção de leite é fundamental para dar competitividade para a produção da Coorlac. Essa prática permite uma redução nos custos de produção do leite, que se reverte em ganhos para a Coorlac, à medida que o baixo custo da matéria-prima influencia no preço final, tornando o preço dos produtos da Coorlac mais competitivos, e permite ao produtor sentir menos os impactos negativos das freqüentes oscilações no preço do leite, já que não realizada desembolsos financeiros no pagamento do trabalho. Outro fator importante é que a produção de leite por demandar mais trabalho, quando comparada a outras atividades ocupa maior parcela da mão-de-obra familiar, contribuindo assim para a permanência do homem no campo, como coloca um dos entrevistados

[...] a utilização do trabalho familiar é importante sob vários aspectos: primeiro por causa do custo de mão-de-obra reduzido, e como o leite ocupa bastante mão-de-obra da família, ele tem um aspecto importante, que é a permanência das pessoas no campo. Eu diria que a atividade leite é a que gera a maior permanência de pessoas no campo, porque outras atividades só usam uma parte do tempo do agricultor e de sua família durante o ano [...] (entrevistado número 6).

Além disso, a economia salarial é importante para a própria viabilidade dos agricultores, pois se eles tivessem que pagar pelo trabalho, muitos seriam inviabilizados.

Contudo, os entrevistados foram reticentes em apontar que a gestão da propriedade realizada pelo agricultor seja, de fato, um elemento de competitividade dos produtos da agricultura familiar, como apontado no capítulo 4. Isso porque, segundo eles, o agricultor não dispõe de um conjunto de informações e formação necessária a realizar uma boa administração da propriedade “[...] o agricultor familiar não está acostumado a administrar a propriedade enquanto um negócio [...]” (entrevistado número 4).

Uma segunda característica da produção familiar, que é apontada como sendo positiva para a inserção no mercado de seus produtos, é a diversificação das atividades, dentro da propriedade, que foi apontada no capítulo 3 como sendo fonte de competitividade. Essa prática permite a redução do risco e da incerteza, porque a combinação de atividades produtivas com prazos de maturação diferenciados possibilita que haja a entrada de capital em diferentes períodos do ano, reduzindo a necessidade de busca de capital de terceiros diante de uma eventual necessidade e distribuindo melhor a entrada de recursos ao longo do tempo. Além disso, a diversificação reduz o risco de dificuldades financeiras diante de uma frustração na safra de uma cultura, à medida que diversas atividades são desenvolvidas, não havendo extrema dependência em relação a uma única cultura. Nesse sentido, a diversificação possibilita, no caso do leite, que oscilações nos preços sejam mais bem absorvidas pelo produtor, já que o mesmo não depende somente dos ganhos vindos da produção de leite. Os entrevistados foram unânimes em afirmar que, a produção diversificada é um elemento de competitividade do leite coletado pela Coorlac e que a diversificação das propriedades dos associados ao sistema tem sido estimulada. Porém, os entrevistados apontaram também, que a diversificação deve ser limitada à capacidade do produtor em realizar as diversas atividades com a dedicação que cada uma delas exige, pois caso contrário, a diversificação pode ser um problema, já que o produtor não terá condições de realizar adequadamente cada uma delas, e conseqüentemente serão obtidos produtos de baixa qualidade.

Associado à diversificação está a complementaridade entre as atividades da propriedade. A complementaridade é a combinação de atividades dentro da propriedade que permite que uma atividade possa ser utilizada como insumo para outra. Isso é possível, principalmente, quando dentre as atividades desenvolvidas uma delas é uma produção de origem animal, como por exemplo, a produção de leite, como já exemplificado no capítulo 3.

A complementaridade das atividades reduz o consumo de insumos externos à propriedade, reduzindo assim a dependência da propriedade a meios de produção que não

sejam internos à mesma. Dessa forma, a complementaridade de atividades constitui-se em uma estratégia para a estabilidade das atividades da propriedade. Além disso, a complementaridade permite a redução dos custos de produção, já que os insumos comprados são substituídos por insumos produzidos internamente, que em geral, possuem um custo bem menor do que os comprados. Houve unanimidade dos entrevistados em afirmar que a busca pela complementaridade das atividades, onde o leite seja uma destas, é fator de competitividade para a matéria-prima coletada pela Coorlac, pois da mesma forma que a diversificação, a complementaridade das atividades da propriedade permite a redução dos custos de produção do leite, dando maior estabilidade à produção, reduzindo os riscos para o produtor de oscilações no preço do leite e permitindo uma maior margem de lucro. A Coorlac já vem trabalhando há alguns anos junto aos produtores para que haja uma mínima diversificação das atividades da propriedade, de forma que as atividades sejam complementares, permitindo assim uma redução na dependência de insumos externos à propriedade. Como coloca um dos entrevistados

[...] o fato do produtor não depender de insumos dá segurança num momento de crise e que isso, associado ao fato dele não depender somente da produção de leite, faz com que quando houver variação do preço, isso não mude muito o orçamento dele, porque o volume é pouco e os custos são baixos [...] (entrevistado número 4).

Outra característica associada também à diversificação e à complementaridade das atividades e que traz vantagens aos produtos da agricultura familiar é o baixo investimento tecnológico. O fato dos agricultores familiares investirem pouco em tecnologias intensivas em capital traria benefícios aos produtores à medida que os mesmos não teriam que incorrer em despesas com a aquisição e manutenção desses equipamentos ou com a compra de insumos industriais. Contudo, os entrevistados, fazem uma ressalva a esse potencial competitivo que seria fruto do baixo investimento tecnológico, isso porque pelo fato do leite ser um produto altamente perecível torna-se necessário uma série de cuidados e um mínimo de tecnologia é fundamental para garantir a qualidade do leite. Mas, os entrevistados apontam também que pacotes tecnológicos intensivos em capital não são também incentivados, pelo fato dos mesmos acarretarem em custos elevados que na maior parte das vezes, a baixa produção de leite, característica dos produtores da Coorlac, não é capaz de cobrir gerando endividamento e um risco grande para a atividade. Como coloca um dos entrevistados

[...] os produtores maiores, em geral, tem um custo maior e por isso sofrem mais com a oscilação do preço do farelo, da ração, dos complementos. Como o pequeno usa bem menos insumos comprados ele não sente tanto. Ou seja, isso está muito relacionado ao pacote tecnológico de produção que o produtor utiliza [...] quando o preço do leite se altera o grande sofre mais que o pequeno [...] (entrevistado número 2).

Os elementos acima analisados delineiam a existência de uma preocupação do sistema Coorlac com, não somente a redução dos custos de produção dos agricultores, mas também, com a sustentabilidade de seus sistemas de produção. Segundo a Coorlac, “O Sistema deve se preocupar com aumentos de produtividade no setor leiteiro, porém deve ter presente a preocupação com a sustentabilidade dos sistemas produtivos e a redução dos custos de produção.” (COORLAC, 2000).

Assim, tanto a redução de custos como a busca pela sustentabilidade dos sistemas de produção contribui para a competitividade da Coorlac. Isso porque, o leite produzido pela agricultura familiar acaba sendo produzido a um baixo custo, permitindo assim, um preço menor do produto final e uma margem de lucro superior àquela obtida pelo leite produzido em grandes propriedades. Além disso, o custo reduzido do leite possibilita que o produtor não seja tão afetado quanto o grande produtor por oscilações para baixo no preço do leite. Por outro lado, sistemas sustentáveis dão estabilidade à propriedade, e dessa forma flutuações nos preços não se tornam desestabilizadoras.

Apesar da tendência à especialização dos produtores de leite, os entrevistados apontaram, que nas regiões onde a Coorlac atua (como é o caso do Alto Uruguai onde está a base da produção da Coorlac e nas Missões) há uma grande número de indústrias processadoras de leite, acirrando a concorrência e, ampliando portanto, a disputa por produtores. Por isso, segundo os próprios entrevistados, os produtores de leite que fazem parte do sistema conseguiriam entregar sua matéria-prima para outro laticínio da região, caso a Coorlac viesse a encerrar suas atividades. Contudo, eles fazem a ressalva de que as condições de trabalho com outras indústrias, que em geral não possuem maiores compromissos com os produtores, poderiam ser piores àquelas que os mesmos dispõem por fazerem parte da Coorlac.

Outra justificativa para que a Coorlac não seja fundamental para que seus associados se mantenham na atividade vem do fato, como aponta um dos entrevistados, que hoje os produtores do sistema já teriam evoluído bastante na produção, principalmente em termos da qualidade da matéria-prima. Isso seria decorrência do trabalho que a Coorlac tem feito de ‘construção do produtor’, ou seja, fruto da capacitação e assistência técnica que a Coorlac tem

feito ao longo dos anos e que teria tornado grande parte dos produtores da Coorlac atraentes a outras empresas.

Assim, o ambiente concorrencial e o aperfeiçoamento na produção de leite estariam dando a oportunidade dos produtores de leite da agricultura familiar se manter na atividade, sem depender necessariamente, tendo em vista o que foi colocado anteriormente, de estarem inseridos numa organização produtiva, como uma cooperativa.

Apesar das dificuldades que o sistema enfrenta para se manter no mercado, a maioria dos entrevistados considera a Coorlac como sendo competitiva, embora admitam que esta competitividade está cada dia mais difícil de ser mantida. Isso porque a Coorlac tem dificuldades em viabilizar uma redução de custo que leve a equiparação de seu custo de produção ao custo de produção médio do setor. Essa dificuldade é fruto de seu objetivo existencial estar associado à melhoria da qualidade de vida do produtor e à promoção do desenvolvimento local e da comunidade, como abordado no capítulo 5. Como coloca um dos entrevistados

[...] hoje um sistema como a Coorlac, defende uma ação de desenvolvimento para a agricultura familiar. Nós não defendemos apenas pagar mais ao associado, e esse é o nosso diferencial [...] você quer apenas comprar leite ou você quer ajudar o município, a comunidade [...] a Coorlac sempre pensou no desenvolvimento local, mas as empresas não querem nem saber disso [...] (entrevistado número 1).

O fato de a Coorlac existir para o agricultor familiar produtor de leite implica num custo social que as empresas privadas não-cooperativas (e muitas cooperativas tradicionais, como colocam os entrevistados) não possuem.

[...] esse é um dilema que a Coorlac vive desde o início, porque a Coorlac sempre teve responsabilidade de inclusão social, porém, no mercado ela tem que fazer concorrência com as empresas que trabalham o leite como um negócio [...] e aí nós temos algumas desvantagens: o custo social de construir o produtor, de fazer a parte do fomento, coisa que as empresas não fazem. Elas buscam o produtor já pronto, qualificado e equipado [...]. Além disso, a logística da coleta e transporte que é diferente de coletar de 2500 associados do que de 300 associados. A assistência técnica é muito mais difícil de se trabalhar com um grupo grande, do ponto de vista de resultado imediato, do que com foco em poucas propriedades [...] que conseguem se adaptar muito mais rápido[...]" (entrevistado número 4).

Além disso, a obsolescência da indústria tem implicado também em custos crescentes, o que tem deteriorado ainda mais a situação financeira da empresa.

Porém, o fato da Coorlac ser uma organização que trabalha essencialmente com agricultores familiares é interpretado de forma diferenciada pelos entrevistados, no que diz respeito a ganhos de competitividade. Todos os entrevistados colocaram que, o fato de se trabalhar com agricultores familiares traz algumas vezes benefícios para a inserção da Coorlac no mercado. Já outras vezes tem implicado em dificuldades para se manter ou alcançar melhores posições no mercado, principalmente quando se considera que este é um mercado que tem estado em constante transformação e, portanto, constantes adequações são necessárias. Como coloca o entrevistado número 6

[...] dá para olhar pelos dois lados: do ponto de vista econômico, o custo de trabalhar com pequenos agricultores é maior. Por outro lado, nós temos um potencial com todos esses agricultores e ainda temos vantagens, por exemplo, o financiamento da nossa nova indústria com juros de 3% a.a [...] só é viável porque a gente trabalha com agricultores familiares. Se não fossem agricultores do Pronaf, nós não teríamos essa condição [...].

Assim, a Coorlac tem logrado uma série de benefícios por ser considerada uma organização da agricultura familiar e esses benefícios interferem muitas vezes diretamente na sua inserção no mercado, como no exemplo citado anteriormente do financiamento da nova fábrica ou mesmo o fato de realizar vendas para o mercado institucional, via o Programa de Aquisição de Alimentos do governo federal, que trabalha exclusivamente com agricultores familiares. Um outro ponto positivo em se trabalhar com esse tipo de produtor é o fato deles terem um grande potencial de desenvolvimento, como coloca o entrevistado 6 “[...] se você trabalha com produtor que tem mil litros/dia para ele aumentar sua produção é necessário um grande investimento. Agora, para os produtores da Coorlac que produzem em média 40 litros/dia, qualquer investimento dá muito retorno”.

Além desses exemplos, uma série de parcerias são viabilizadas pelo fato da Coorlac trabalhar essencialmente com agricultores familiares, categoria esta que tem elevado reconhecimento social e político. Como coloca o entrevistado 4

[...] a responsabilidade social da Coorlac ajuda a se manter no mercado. Não sabemos se o consumidor consegue ter noção de que há por trás daquele litro de leite, responsabilidade social. Por outro lado, se consegue trabalhar parcerias importantes com a sociedade com as instituições, com o governo, enfim que nos ajudam com que esse compromisso social não seja somente da Coorlac [...].

Essa temática será mais bem analisada adiante, em virtude da importância que essas parcerias têm para competitividade da Coorlac.

Tendo em vista as colocações que foram apresentadas anteriormente, o fato da Coorlac trabalhar com agricultores familiares, simultaneamente, tem fornecido elementos que lhe permitem auferir maior competitividade e elementos que acabam por inibir uma maior competitividade. Dessa forma, prevalecerá o de maior intensidade.

6.2.2 A Competitividade do ‘Novo Cooperativismo’

As cooperativas têm por objetivo melhorar a vida de seus associados. Em termos econômicos, isso implica em viabilizar que o associado coloque o seu produto no mercado conjuntamente com outros produtores, lhes proporcionando melhores condições do que se o fizesse individualmente. Além disso, muitas cooperativas também prestam serviços aos associados como a venda de insumos e medicamentos veterinários, supermercados e etc. Nesse sentido, a gestão da cooperativa deveria ser feita para e pelo associado, à medida que a existência da cooperativa está totalmente vinculada a ele.

Contudo, como colocado no capítulo 4, a gestão pode se afastar do associado e ganhar ares de um empreendimento empresarial. Segundo os entrevistados, isso é o que acontece com as chamadas ‘cooperativas tradicionais’. No ‘novo cooperativismo’, segundo os entrevistados, a cooperativa existe para a melhoria da qualidade de vida do associado e do ambiente à sua volta (comunidade, município). Nesse sentido, busca aproximar a gestão dos cooperados e contar com uma participação cada vez mais efetiva destes nas decisões. É justamente nesse ‘novo cooperativismo’ que o sistema Coorlac busca se enquadrar.

Esse novo cooperativismo, na verdade, seria o resgate dos valores e princípios cooperativos que foram apresentados no capítulo 4. A prática desses valores e princípios do ato cooperativo permite às cooperativas desfrutarem de vantagens que podem interferir positivamente, ou não, na competitividade da cooperativa.

A fidelidade é uma primeira dessas vantagens. A fidelidade do cooperado pode ser alcançada pela cooperativa ao desenvolver ações que façam o cooperado sentir-se dono da cooperativa (tais como, proporcionar maior participação nas decisões ou mesmo compartilhamento de informações por parte da direção das cooperativas) e ações que valorizem o seu trabalho, como, por exemplo, dispor de assistência técnica e veterinária,

dispor da possibilidade de comprar insumos e produtos veterinários na cooperativa, dentre outros. Além disso, a organização cooperativa acaba por formar uma rede social que inibe ações oportunistas por parte dos cooperados, e estimula a confiança. Tudo isso faz com que haja uma redução nos custos de transação, que são decorrentes de contratos que acabam sendo evitados em virtude da existência de confiança entre as partes, de gastos que deixam de ser realizados com o monitoramento das ações dos cooperados, já que os seus pares na rede social acabam por realizar esse trabalho, da redução dos custos de divulgação de informações à medida que as redes fazem esse trabalho com um baixo custo. Além disso, pode-se citar, a redução do risco da atividade produtiva de uma cooperativa, à medida que a tomada de decisão é democrática o que dá maior legitimidade ao processo. E muitas vezes os recursos para investimento, dependendo do volume necessário, podem ser conseguidos com os associados, não sendo necessário recorrer a empréstimos bancários. Dessa forma, como colocado no capítulo 4, muitas das relações econômicas no âmbito da cooperativa, e externas a ela, são ‘socialmente construídas’, influenciando a inserção da cooperativa no mercado.

A fidelidade permite ainda a cooperativa ter uma maior estabilidade da coleta do leite, dando margem para a realização de um planejamento mais profundo, e muitas vezes é a fidelidade que segura muitos produtores em momentos de tendências à redução do preço, como coloca um dos entrevistados “[...] eu acho que a questão da fidelidade é crucial para a sobrevivência da Coorlac [...] houve momentos que se não fosse a fidelidade, por causa da queda dos preços (que a Coorlac pagava) nós não teríamos sobrevivido” (entrevistado número 3). Portanto, o estímulo ao ato cooperativo pode ser revertido em ganhos competitivos ao próprio sistema cooperativo.

Todos os entrevistados apontaram crer que há fidelidade dos produtores associados em relação ao sistema Coorlac, e que esta fidelidade está acima da média encontrada em outras cooperativas. Segundo um dos entrevistados

No cooperativismo a fidelidade é fundamental [...] é o chamado ato cooperativo. Se você faz parte de uma sociedade cooperativa você integralizou um valor [...], mas parte dos associados não tem a compreensão do que seja fazer parte de um projeto cooperativo. Então tem uma parte deles que não é tão fiel assim [...] a fidelidade se cria dando condições para o associado, contribuindo para ele se apoderar do processo, para que então ele diga que está defendendo a Coorlac, porque aquilo é dele (entrevistado número 2).

Para os entrevistados, a existência desse nível de fidelidade dentro do sistema Coorlac está relacionado ao fato de disporem de serviços ao associado tais como venda de insumos

com desconto, facilidades no acesso ao crédito, mas principalmente de assistência técnica e da formação focada na compreensão do cooperativismo,

É importante a formação dos associados, porque você tem um associado que embora receba R\$ 0,03 a menos vai permanecer no sistema, porque sabe o que é a Coorlac, sabe o trabalho que ela fornece, sabe o tipo de atendimento que pode dar, ela faz trabalho social, ela se preocupa com o produtor, ela faz assistência técnica. Eu já ouvi muitos produtores falarem que permanecem nas nossas cooperativas, porque elas oferecem um bom conjunto de serviços que se tivessem que comprar sairia mais caro e numa empresa privada ele não teria apoio nenhum (entrevistado número 2).

Além disso, a fidelidade acaba, sendo estimulada com atividades que buscam uma maior participação dos cooperados e maior informação sobre o que é o ato cooperativo e suas implicações.

Por outro lado, a fidelidade dos cooperados da Coorlac também está associada à questão sindical. Como a Coorlac se origina dentro do movimento sindical que, em geral, possui um forte viés político-ideológico e, além disso, uma cultura de debate, isso em primeiro lugar faz com que a fidelidade esteja associada à questão político-ideológica e em segundo lugar, incentiva que o debate sobre a questão do cooperativismo tenha uma forte ressonância entre os cooperados. Para um dos entrevistados “[...] a fidelidade varia de cooperativa para cooperativa. Onde existe um debate mais permanente e forte dessa questão do associativismo e do cooperativismo, se percebe que os associados são mais fiéis” (entrevistado número 4). Além disso, todos os entrevistados afirmaram a importância da fidelidade para a Coorlac continuar desenvolvendo suas atividades, e assim, se manter no mercado.

Maraschin (2004) identificou também, que o fato de se trabalhar com a atividade leiteira, por si só já incentiva a fidelidade, à medida que a frequência das relações ajuda no desenvolvimento de maior confiança entre as partes e o cooperado passa a participar mais da vida da cooperativa, e acaba percebendo quais os benefícios que a cooperativa possui, incentivando à fidelidade. Além disso, a autora identificou que os associados vêm como vantagens das cooperativas a assistência técnica, o acesso a crédito, o bom atendimento, a segurança e vantagens nos preços de massas (descontos). Como as vantagens das cooperativas estão fortemente associadas à fidelidade do produtor, observa-se que há congruência no que leva a fidelidade do produtor, ao menos no que diz respeito as prestação de serviços da cooperativa, na Coorlac e no caso analisado por Maraschin.

Um outro aspecto que influencia na fidelização dos produtores, porque auxilia na melhoria de sua qualidade de vida, é o fato de a Coorlac atuar para além da produção de leite, buscando fortalecer lutas em outros âmbitos da vida dos produtores, como por exemplo, o acesso à eletrificação rural, à melhoria da qualidade do crédito e etc. A maioria dos entrevistados apontou que a Coorlac atua para além da produção de leite, ajudando a conquistar outros benefícios para a vida dos produtores. Como coloca um dos entrevistados

[...] a Coorlac tem contribuído para que o agricultor tenha acesso à outras políticas que ajude a agricultura familiar [...] não é a Coorlac que administra esses outros projetos, mas potencializa. Ela, por exemplo, participou das lutas pela habitação rural, seguro agrícola, pela melhoria do Pronaf [...] (entrevistado número 4).

A atuação mais próxima ao associado e a transparência da ação incentiva à confiança do cooperado na cooperativa que, como colocado anteriormente, pode servir como vantagem competitiva para a cooperativa. Como colocado no capítulo 4, as relações entre cooperados e entre estes e as cooperativas formam uma rede social que acabam influenciando a forma de agir dos envolvidos, inibindo ações oportunistas. Da mesma forma, a rede social incita a confiança, o que por sua vez pode se reverter na redução de custos de transação, já que muitos contratos podem ser dispensados diante da existência de confiança. Além disso, a confiança também inibe ações oportunistas, pois as redes buscam relações duradouras repudiando ações que coloque a rede em risco, como apontado no capítulo 4.

Todos os entrevistados ressaltaram a existência de uma ambiente de cooperação e confiança dentro do sistema Coorlac, da mesma forma que foram unânimes em afirmar a não existência de práticas oportunistas de forma generalizadas dentro do sistema. Contudo, os entrevistados ressaltaram que nos últimos tempos essa confiança esteve abalada em virtude de uma cooperativa da região ter passado por dificuldades financeiras o que teve repercussões financeiras ruim para os produtores associados.

Vale ressaltar que a falta de confiança não implica necessariamente e um maior oportunismo, à medida que a existência de regras também inibe ações oportunistas. Portanto, a pouca existência de oportunismo no sistema Coorlac, não necessariamente está vinculada à confiança dos agricultores, apesar desta existir como colocado anteriormente, mas pode estar também associada às regras que governam a relação associado-cooperativa e que estão presentes no estatuto do sistema. Contudo, quando as relações passam a ser regidas por contratos, as economias referentes aos custos de transação deixam de ser auferidas.

A maioria dos entrevistados percebe que o cooperativismo desenvolvido pela Coorlac é diferente e melhor daquele proposto pelas demais cooperativas que conhecem, pois dá espaço para uma participação maior do associado. E nesse sentido, aparentemente tem obtido sucesso, pois todos os entrevistados demonstram haver uma participação dos associados na vida da cooperativa, que eles consideram acima da média daquela encontrada, em geral, em outras cooperativas. Como coloca o entrevistado 6

Nossa luta foi sempre tentando construir um cooperativismo diferente [...]. A diferença do cooperativismo que defendemos está ligada ao fato do produtor sentir-se parte do processo [...] ele só consegue sentir-se parte se ele é chamado para o debate, discute a situação das cooperativas e do sistema.

Apesar das vantagens que uma cooperativa pode ter para se inserir no mercado, muitas vezes isso não acontece. As mudanças no ambiente no qual estão inseridas podem potencializar, ou não, essas vantagens. Portanto, as mudanças que vêm ocorrendo na cadeia produtiva do leite e suas conseqüências podem (ou não) estimular essas vantagens. No caso da Coorlac, um pouco mais da metade dos entrevistados colocou que, por ela ser um sistema cooperativo sofre mais impactos negativos das mudanças. Os demais entrevistados crêm que o fato de ser cooperativa proporciona tanto impactos positivos como negativos. Um exemplo disso, como coloca os entrevistados, é a questão da tributação. Uma cooperativa de produção, segundo informações de um dos entrevistados, é isenta do pagamento de PIS, COFINS (nas transações entre ela e os associados) e outros impostos, o que corresponde à cerca de 12% dos tributos que uma empresa privada paga. Todos os entrevistados foram unânimes em apontar que de fato, a tributação é um elemento que dá competitividade a Coorlac. Porém, eles colocam que essa vantagem é eliminada por práticas desleais de empresas concorrentes (como a sonegação fiscal) que não são fiscalizadas. Nesse sentido, o ambiente em que está a Coorlac é determinante para inibir uma vantagem dela que é a tributação. Como coloca um dos entrevistados

[...] por ser um sistema cooperativo a Coorlac tem algumas vantagens que se ela fosse empresa não teria [...]. As cooperativas têm uma série de benefícios: elas têm acesso a recursos que uma empresa privada não tem [...], porém, a concorrência desleal é um dilema que as cooperativas enfrentam, porque mesmo tendo vantagens estas não sobrepõem à concorrência desleal [...] é impossível concorrer com a deslealdade (entrevistado número 1).

Tendo em vista o que foi exposto anteriormente, o fato de ser cooperativa e uma cooperativa ligada à agricultura familiar, que associado ao fato de buscar um 'novo cooperativismo' tem gerado para a Coorlac vantagens econômicas que são revertidas em competitividade. Contudo, o ambiente externo tem eliminado parte dessas vantagens dificultando avanços para uma melhor inserção no mercado.

6.2.3 A Competitividade na Construção de Estratégias.

Uma terceira fonte de vantagens competitivas da Coorlac, e de todas as outras empresas, está relacionada à estratégia adotada para se manter ou ampliar sua fatia no mercado. Contudo, para uma estratégia ser bem sucedida é importante que a empresa siga a lógica da cadeia na qual está inserida. Além disso, como já colocado em outros momentos, é importante que as organizações da agricultura familiar para se inserirem no mercado busquem a valorização de características que lhe são próprias, pois esta atitude poderia vir a ampliar sua competitividade.

O referencial teórico utilizado no capítulo 4 aponta que, para se manter no mercado, ou ser competitiva, uma empresa busca estabilizar suas relações com as concorrentes, porque seria a instabilidade dessas relações que poderia levar ao fracasso uma empresa. A instabilidade pode ser decorrente: (i) da competição por preços, (ii) da competição por fornecedores, (iii) de conflitos internos à firma e (iv) da obsolescência de produtos.

Tendo isso em vista, a Coorlac para se manter no mercado deveria considerar, em primeiro lugar a lógica da cadeia produtiva do leite e nesse sentido, buscar se adequar às mudanças que vem ocorrendo na mesma. Como foi apontado na primeira parte deste capítulo, segundo informações dos dirigentes, a Coorlac tem buscado se adequar à lógica da cadeia produtiva na qual está inserida, ao buscar melhorar a qualidade do leite dos seus associados, ao buscar capacitar seus associados e principalmente ao tentar reduzir seus custos para tornar-se mais competitiva. Porém, como já ressaltado em passagens anteriores, os gastos sociais e industriais da Coorlac têm dificultado a busca pela redução dos custos. A construção de uma nova indústria (como está sendo projetado para breve) reduziria os altos custos industriais, mas o custo social se manteria, à medida que este está interligado ao objetivo existencial da Coorlac.

Além disso, a estratégia da Coorlac deveria passar também pela valorização das características próprias ao seu tipo de organização que é: ser um sistema de cooperativas da

agricultura familiar. Essa valorização pode se dar através do estabelecimento de parcerias com outros atores envolvidos na cadeia produtiva do leite que valorizam o trabalho cooperativista e/ou com agricultores familiares produtores de leite, tais como: o estabelecimento de um marketing com apelo social ligado à agricultura familiar, ou mesmo viabilizar a redução dos custos de produção ao incentivar a diversificação da propriedade, a complementaridade de cultura e o uso de mão-de-obra familiar dentre outros. Mas, somente em parte essas características têm sido valorizadas, por exemplo, ações que dizem respeito ao consumidor e um marketing com apelo social são pouco exploradas. No Relatório da reunião da Coorlac de julho/2000, se reconhece que a relação com os consumidores tem sido convencional, e que é importante buscar uma maior aproximação com os consumidores, a partir de um trabalho de conscientização do que vem a ser a agricultura familiar. Segundo os entrevistados, a Coorlac têm plano de desenvolver esse trabalho de marketing junto aos consumidores, e valorizar, principalmente, canais de comercialização como aqueles ligados ao ‘comércio justo’. Como coloca um dos entrevistados

[...] temos um potencial enorme para investir e que pode ser sim um grande diferencial. Também a nível de consumidor e trabalhador, esse apelo da agricultura familiar, da questão da importância de se produzir alimentos, isso agrega bastante valor [...] (entrevistado número 3).

A competição por preços (no nível do varejo e no nível do produtor) tem sido desestabilizadora para a Coorlac. E uma das formas que ela tem se valido para controlar os impactos negativos dessa competição é, em nível do varejo, buscar canais de comercialização de pequeno porte, onde ela tem conseguido barganhar preço e se valer da condição de organização da agricultura familiar, para colocar seus produtos no mercado institucional. Em nível de produtor a forma de combater a concorrência tem sido a fidelização do associado, questão que já foi trabalhada anteriormente, à medida que uma possível defasagem do preço da Coorlac em relação a suas concorrentes não levaria a uma saída generalizada de seus associados para empresas concorrentes.

A questão da fidelização remete à outro ponto importante para a estabilidade da empresa, que é o controle do fornecimento de insumos. O fato de a Coorlac ser uma cooperativa permite que ela tenha o controle sob o fornecimento do leite, quesito este fundamental para qualquer laticínio estabilizar suas atividades. Assim, controlar o fornecimento de matéria-prima dá uma grande vantagem a sistemas cooperativos que industrializam a matéria-prima de seus associados. Além disso, pode-se citar que o fato da

Coorlac trabalhar com uma maioria de produtores de leite que acessam o Pronaf faz com que, indiretamente, os recursos desse financiamento para a produção e/ou investimento se revertam em benefícios para o desenvolvimento da Coorlac, à medida que permitem ao produtor aumentar a produção e/ou investir na melhoria da qualidade do leite que vai para a indústria do sistema.

Vale ressaltar, que a Coorlac também tem sofrido com a obsolescência de seu *mix* de produtos. Apesar de haver interesse do sistema em ampliar e atualizar o *mix* de produtos, a partir das recentes tendências de consumo (como por exemplo, linhas de produtos *light* e *diet*), o formato da indústria não permite que isso seja feito. Nesse sentido, uma das pretensões da nova indústria é que essa possibilidade de um novo *mix* de produtos se efetive. Nesse sentido, a Coorlac estaria tendo sua estabilidade no mercado, ou sua competitividade, ameaçada pela falta de adequação do seu *mix* de produtos. Como coloca um dos entrevistados “[...] hoje ter um *mix* de produtos que permita ter uma válvula de escape é fundamental para a cadeia produtiva do leite, mas a Coorlac não tem” (entrevistado número 1).

Assim, a Coorlac tem buscado se adequar à lógica do mercado no qual está inserida, tendo que perseguir elementos que lhe dê maior competitividade. Dessa forma, segundo a teoria de Fligstein apresentada no capítulo 4, a Coorlac seria uma empresa dominada, portanto, ela segue as firmas dominantes dentro do mercado. E seguir as firmas dominantes tem implicado em buscar a redução de custos. Ao passo que se ela direcionasse sua atividade a mercados de nichos, segundo Fligstein, ela ainda permaneceria como dominada, mas não teria que seguir a lógica das dominantes, portanto, o custo social poderia deixar de ser um problema.

É importante ter presente que a existência de parcerias, ou a falta delas, podem ainda estar sujeitas ao domínio político e serem ideologicamente justificáveis. Nesse sentido, nem toda parceria é eficiente para a obtenção de maior competitividade como, por exemplo, deixar de realizar parcerias com municípios que não tenham no poder representantes alinhados politicamente à Coorlac, portanto estar alinhado a um partido pode vir a inibir parcerias vantajosas com outros atores. Os entrevistados foram unânimes em afirmar, que o alinhamento político (ser de esquerda, direita ou centro) é fundamental para conseguir realizar parcerias e acessar recursos nos diferentes níveis de governo (estadual, federal e municipal).

Todos os entrevistados afirmaram que a relação com o governo federal desde 2003, com a atual gestão, tem sido fundamental para viabilizar as atividades da Coorlac, principalmente nos dois últimos anos. Houve a negociação de projetos junto à Secretaria da Agricultura Familiar que faz parte do Ministério do Desenvolvimento Agrário para

capacitação de produtores, dirigentes e funcionários e mais atualmente para prestação de assistência técnica; a Coorlac passou a acessar programas do governo destinados à realizar compras de produtos para o mercado institucional; está negociando recursos para financiamento da nova indústria junto ao BNDES. Além disso, a Coorlac passou a participar de algumas instâncias de discussão que antes não participava como, por exemplo, em relação à questão tarifária para produtos do setor lácteo. Esses são alguns dos exemplos dos avanços alcançados com o atual governo, se comparado a um único projeto de formação que a Coorlac conseguiu financiar junto ao Denacoop (MAPA) no governo anterior. Como coloca um dos entrevistados “[...] com o governo federal temos uma relação importante, tranqüila e próxima, até por causa das pessoas que estão lá no governo tem uma relação política próxima com a Coorlac [...]” (entrevistado número 4). Contudo, isso não significa que, a relação com o governo federal seja sempre importante, como pôde ser percebido, da mesma, forma que os demais níveis de governo, ela é bastante variável de acordo com o grupo político que esteja no poder. Dessa forma, se por um lado, a afinidade política pode trazer benefícios, como acontece atualmente com o governo, esse benefício não persistente ao longo do tempo, à medida que os governos são mutantes, podendo talvez acontecer o contrário, caso haja um governo de oposição no poder.

Vale considerar ainda que no âmbito federal a Coorlac sempre recebeu apoio de diversos deputados, principalmente daqueles que defendem a agricultura familiar, e que essas parcerias contribuem quando há a necessidade de se fazer alguma negociação com o governo federal, bem como, participam do debate interno da Coorlac, (para discutir a conjuntura e os rumos da Coorlac), à medida que muitos deputados acompanharam o sistema desde seu início. O mesmo acontece com relação aos deputados estaduais.

Em relação ao governo estadual, todos os entrevistados apontaram que a relação é bastante variável, de acordo com o partido que está no poder. Segundo eles, no último governo a relação com o governo estadual foi pouco importante. Para um dos entrevistados “[...] depois do governo Olívio Dutra, onde houve o repasse do patrimônio, não conseguimos ter uma política do governo do estado para a Coorlac [...]” (entrevista número 4).

No mesmo sentido estão as relações com os municípios onde as cooperativas de produção atuam. As relações dependem muito de que partido está no poder. Vale a pena ressaltar que a rejeição a parcerias vem, muitas vezes, dos próprios dirigentes das cooperativas do sistema ou dos prefeitos ou secretários municipais, que preferem não manter relações com opositores políticos. Como coloca um dos entrevistados “[...] a relação com os municípios é muito pouca, perto da importância que as cooperativas têm nos municípios [...] o

problema é que os dirigentes não sabem negociar, eles são muito dogmáticos e altamente influenciáveis por questões políticas” (entrevistado número 1). Mas, apesar das divergências políticas a Coorlac crê na importância de parcerias com os municípios, como registrado no Relatório da reunião da Coorlac de julho/2000 “Afirma-se da importância das cooperativas em disputar espaços e recursos em nível de políticas públicas locais, em função de estas estarem mais próximas aos agricultores e politicamente às relações são mais autênticas”.

Por outro lado, compreender o ambiente no qual está inserido, ou seja, conceber percepções corretas sobre as relações sociais à sua volta, implica em estabelecer parcerias que lhes sejam mais adequadas. No caso da Coorlac seria dizer que, ao interpretar corretamente as relações sociais que a rodeia, seja no setor lácteo estadual ou nacional, com as organizações sindicais, com as organizações ligadas à agricultura familiar e até mesmo no ambiente político e nas diferentes esferas, permite que ela seja capaz de estabelecer parcerias estrategicamente mais interessantes e assim lograr maior competitividade.

Porém, da mesma forma que em relação aos governos, as demais relações com outras organizações são influenciadas por questões político-ideológicas. Contudo, apesar disso acontecer, a Coorlac apresenta em seus documentos que questões políticas não devem influenciar a realização de parcerias, as quais são consideradas como sendo a base da Coorlac, como apresenta o Relatório da Reunião da Coorlac de julho/2000

As relações da Coorlac não podem ficar só internas (para dentro), quanto maior o número de relações sociais forem construídas, mais sólida será a base da Coorlac. O que garante as linhas da Coorlac são seus princípios e concepções. O fato de se relacionar com outros setores (inclusive a direita), não significa perder seu eixo estratégico e sua identidade.

Mas, não basta ler o ambiente e definir as parcerias estratégicas. É preciso ter a ‘habilidade social’ de influenciar as pessoas e organizações, que fazem parte de sua estratégia, a cooperarem. Nesse sentido, a Coorlac para alcançar a estabilidade precisa ter a capacidade de convencer os parceiros que para eles seria interessante cooperarem. E novamente a parceria com os cooperados precisa ser ressaltada, bem como, com organizações da agricultura familiar entre outros. E a Coorlac tem logrado boas parcerias, como já apontado em outros momentos, que tem contribuído para sua estabilidade.

E as parcerias têm sido muito importantes para a viabilidade da Coorlac. As parcerias da Coorlac encontram-se sistematizadas no Apêndice B e foram levantadas a partir das entrevistas realizadas. São parcerias que vão desde organizações de caráter regional como a

Universidade de Passo Fundo ou as secretarias de agricultura municipais, passando por alianças e parcerias de caráter nacional como, por exemplo, o governo federal e mesmo de caráter internacional, como as relações que possuem com organizações italianas. Essas parcerias, ou alianças, dizem respeito a diferentes aspectos que fazem parte da realidade da Coorlac, tais como, as alianças com organizações não-governamentais, parlamento e organizações sindicais para discutir a conjuntura política-econômica e social que envolve a Coorlac e suas atividades, as parcerias e alianças com cooperativas de crédito, organizações sindicais e outras cooperativas para fortalecer a agricultura familiar, organizações prestadoras de serviços como a Unitec (cooperativa que presta assistência técnica), Sebrae e Senar (realização de cursos e capacitações). Essas parcerias implicam não somente o repasse de recurso, mas também na prestação de serviços, na disseminação de informações e conhecimento, dentre outros. Segundo os entrevistados, as parcerias com o governo federal e com as organizações sindicais são consideradas as mais importantes. Nesse sentido, as relações sociais construídas externamente as cooperativas e outras organizações também conformam redes sociais e, portanto, poder dispor de vantagens econômicas para os seus envolvidos, como ficou comprovado com a Coorlac.

Enfim, o universo das parcerias é amplo, e segundo os entrevistados, tem permitido que o custo social de se trabalhar com agricultores familiares produtores de leite seja dividido com outras organizações que também se preocupam e valorizam essa categoria social. Nesse sentido, quanto maior forem as parcerias, menor será o custo social e maior será a competitividade da Coorlac.

Vale ressaltar que o reconhecimento da Coorlac, não se dá somente por sua origem sindical e pelo fato de trabalhar com agricultores familiares, mas também, porque o leite é considerado (pelas organizações da agricultura familiar), como sendo estratégico para o desenvolvimento da agricultura familiar no Rio Grande do Sul, em virtude de ser uma atividade desenvolvida por grande parte desses agricultores e pela importância que o produto acaba tendo na manutenção da propriedade,

A afirmação de que o leite é estratégico para o desenvolvimento da agricultura familiar no Rio Grande do Sul é evidente, por isso é necessário cobrar do governo posicionamento firme no apoio as propostas do campo popular. O leite sempre integra um processo diversificado nas propriedades. Nunca é monocultura. (COORLAC, 2000).

A maioria dos entrevistados apontou que a situação ideal da Coorlac seria aquela onde ela pudesse dar melhores respostas de caráter social, econômico e produtivo para os produtores e ainda ser referência de organização produtiva da agricultura familiar na região Sul do país. Como coloca um dos entrevistados

[...] ser a melhor cooperativa de leite da agricultura familiar do Sul do Brasil [...] e que os produtores tenham orgulho de ser da Coorlac, não só pela remuneração, mas que eles venham a ter uma situação de bem estar na propriedade [...] que consigam avançar na compreensão do cooperativismo [...] enfim, conseguir influenciar as políticas públicas municipais e regionais. (entrevistado número 4).

Mas, apesar do objetivo preciso, os entrevistados apontaram que a Coorlac não tem uma estratégia clara de como se estruturar e se inserir no mercado, enfim uma estratégia de crescimento. Isso também é apontado como sendo um problema no Relatório da reunião da Coorlac de julho/2000, onde uma das recomendações é a necessidade de ter maior clareza política e de estratégia de crescimento. Atualmente, os entrevistados colocaram que a estratégia tem sido buscar a eficiência econômica e produtiva sem, contudo, deixar de lado o produtor, para viabilizar a redução de custos.

A partir das colocações anteriores, a Coorlac tem por um lado, conseguido se viabilizar, ou ser competitiva, valorizando características que lhe são próprias, associada ao benefício de controlar alguns insumos de produção, como o leite ou mesmo o crédito, além de ter diversas parcerias que tem potencializado sua competitividade. Há, por outro lado, alguns aspectos da ação dela que têm minimizado os ganhos competitivos, como por exemplo, a influência de questões políticas na tomada de decisões econômico-produtivas, ou mesmo, a sub-valorização de alguns aspectos sociais que lhe trariam ganhos, como por exemplo, a falta de um *marketing* social, ligado à agricultura familiar, ou mesmo, a existência de um *mix* de produtos obsoletos.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem por objetivo tecer algumas breves considerações finais, tendo em vista os objetivos e as hipóteses da presente pesquisa. Vale lembrar que as conclusões aqui apresentadas se restringem ao caso aqui estudado, pois como apresentado na metodologia, os resultados dos estudos de caso não são generalizáveis. Contudo, os resultados podem vir a contribuir para discussões mais abrangentes sobre a competitividade da agricultura familiar e de sistemas cooperativos.

A maioria das considerações aqui apresentadas, já foram pontuadas e discutidas ao longo do trabalho. Porém, considera-se importante resgatá-las e proceder as devidas complementações.

A cadeia produtiva do leite tem passado por importantes mudanças nas últimas duas décadas, inclui-se dentro destas: a ampliação da concorrência em alguns setores, como o de processamento e a concentração na comercialização do produto final em grandes redes de varejo, maiores exigências relacionadas à qualidade implicando em mudanças na forma de produzir o leite, mudanças nos hábitos, preferências e gostos dos consumidores, levando ao desenvolvimento de novos produtos, freqüentes oscilações no preço do leite pago ao produtor, busca constante pela redução dos custos, principalmente da matéria-prima e em nível industrial como forma de enfrentar à concorrência, a abertura de mercados internacionais para o produto brasileiro, dentre outros.

Essas mudanças estão interligadas e têm afetado todos os atores envolvidos direta ou indiretamente na cadeia produtiva do leite. Nesse sentido, a Coorlac reconhece que essas mudanças interferem no desenvolvimento de suas atividades, criando na maior parte das vezes um ambiente hostil ao desenvolvimento de suas atividades, e assim em sua competitividade. Portanto, tem buscado se adequar a elas, com o objetivo de se manter no mercado.

Dentre estas mudanças aquela que tem afetado a Coorlac nos últimos anos de forma mais intensa, tem sido o acirramento da concorrência na sua região de atuação, pois a concorrência tem implicado em dificuldades crescentes para o sistema se manter no mercado, à medida que há uma busca incessante pela redução dos custos, processo este que ela não tem conseguido acompanhar. O acirramento da concorrência está associado ao fato do mercado de

atuação da Coorlac ser o de *commodities*. Essa dificuldade está relacionada a dois fatores principais: um conjunto de características que lhes são particulares e o fato de possuir um parque industrial defasado tecnologicamente e inadequado às mudanças que ocorreram e estão ocorrendo no setor.

A obsolescência industrial da Coorlac, além de acarretar em altos custos de manutenção, tem inviabilizado a adequação do *mix* de produtos da Coorlac às novas tendências no consumo, reforçando sua dependência em relação às *commodities*, e tornando o sistema cada vez mais sensível às variações nos custos de produção. Portanto, uma maior aproximação da Coorlac a mercados de nicho, principalmente aqueles que valorizem aspectos sociais dos produtos, pode representar uma oportunidade para a Coorlac melhorar sua viabilidade econômica, bem como, não ficar dependente do desempenho de mercados de *commodities*.

Em relação às características que são particulares à Coorlac, citadas anteriormente, é importante ter presente que elas podem consubstanciar-se, por um lado, como problema para enfrentar a concorrência e ser competitiva, mas por outro lado, podem ser tidas como sendo positivas para o sistema. O fato de a Coorlac trabalhar com agricultores familiares produtores de leite que, na grande maioria das vezes, possuem uma baixa escala de produção, uma baixa capacidade de investimento e por compartilhar valores do ‘novo cooperativismo’ (tais como a valorização do associado, a transparência, a democracia, a preocupação com o desenvolvimento local) implicam num custo social, que é justificável socialmente, mas que economicamente onera a Coorlac e dificulta a redução nos custos ao patamar das concorrentes, trazendo entraves para a manutenção ou desenvolvimento de sua competitividade. Mas por outro lado, essas características atraem a atenção de diversos atores que valorizam a agricultura familiar e o cooperativismo, principalmente o ‘novo cooperativismo’ por ela proposto. Essa simpatia pelo tipo de organização e o tipo de associados acabam se revertendo em parcerias, que vão desde o acesso a recursos à prestação gratuita de serviços, dentre outros tipos, mas que acabam por permitir que o custo social seja dividido entre vários atores da sociedade. São exemplos, as parcerias estabelecidas entre a Coorlac e organizações italianas, com diversas organizações não-governamentais, principalmente aquelas ligadas ao movimento sindical e/ou que trabalham com a agricultura familiar.

Porém, nem todas as transformações na cadeia produtiva do leite são negativas para a Coorlac. Parte delas, dependendo do ponto de vista dos atores, podem ser consideradas como sendo positivas para o sistema como, por exemplo, é a questão da qualidade do leite onde uma

maior exigência em termos de qualidade, pode ampliar a eficiência da produção industrial (uma maior qualidade do leite permite um maior aproveitamento industrial) e obter um produto final de melhor qualidade. Mas, segundo o levantamento de informações, os aspectos positivos gerados pelas transformações da cadeia produtiva para a Coorlac não estariam, nos últimos tempos, se sobrepondo às dificuldades geradas pelas mudanças, principalmente aquelas geradas pelo acirramento da concorrência.

Dessa forma, as políticas públicas direcionadas à cadeia produtiva do leite, estariam sendo inadequadas, quando se considera os agricultores familiares produtores de leite e suas organizações, à medida que não têm criado condições suficientes e eficientes para o desenvolvimento e fortalecimento da atividade dentro dessa categoria social. E é importante ter presente que as políticas públicas podem fortalecer ou enfraquecer, dependendo do objetivo que se tem, as vantagens competitivas de uma empresa ou organização produtiva.

Nesse sentido, a primeira hipótese levantada pela presente pesquisa, que é "As transformações na cadeia produtiva do leite nas últimas duas décadas têm acirrado a concorrência no setor, que têm levado a um processo de especialização, fatores estes que tem dificultado cada vez mais a atuação da Coorlac" seria parcialmente correta, pois de fato, as transformações na cadeia levaram a um acirramento da concorrência no setor, e isso tem implicado, em maiores dificuldades para a Coorlac se manter no mercado, em virtude da busca constante pela redução de custos de produção. Contudo, apesar do processo generalizado de especialização que vem ocorrendo no setor, esse processo não estaria acontecendo de forma tão intensa na região que a Coorlac atua, já que tem havido um acirramento da concorrência pelos produtores, portanto, a especialização ainda não se constitui para a Coorlac um problema. Além disso, tem havido, mesmo que não em escala, um processo de profissionalização dos produtores por parte dos produtores o que estaria contribuindo para os agricultores se manterem na atividade. Atualmente a atividade leiteira é apontada pelos dirigentes da Coorlac, como a atividade que tem sido a alternativa para muitos agricultores familiares, dado as crises na agricultura brasileira nos últimos anos

Mas, se essas transformações têm de fato implicado em maiores dificuldades do que facilidades, ao menos no que diz respeito à manutenção do sistema no mercado, o que estaria levando a Coorlac então, a se manter no mercado e fazendo os dirigentes crerem em sua expansão, apesar de todos percalços que ela tem passado (tendo em vista, o conceito de competitividade aqui adotado)?

Parte da resposta a essa questão pode ser buscada em três características diferentes da Coorlac, que já foram parcialmente comentadas: primeira, o fato de ela trabalhar com

agricultores familiares; segunda, o fato de ela ser uma organização cooperativa e em terceiro sua estratégia de ação. Ou seja, as características (ao menos parcialmente) que lhe tiram a competitividade por um lado, são as mesmas que lhe dão por outro. Dessa forma, o resultado final vai depender de qual movimento venha a ser mais intenso.

A Coorlac por trabalhar com agricultores familiares com baixo investimento tecnológico (quando comparado aos grandes produtores), com baixa dependência de insumos no desenvolvimento da atividade produtiva, com atividades diversificadas e complementares e utilizando mão-de-obra familiar acaba obtendo uma matéria-prima de baixo custo. Isso por sua vez, permite que o produto final tenha um baixo custo, dando competitividade à Coorlac, à medida que estes acabam obtendo também um insumo de baixo custo também. Além disso, o produtor que é o principal fornecedor de matéria-prima acaba tendo reduzido o risco e a incerteza inerente ao processo produtivo, à medida que seu este torna-se sustentável, dando maior estabilidade ao abastecimento da Coorlac, bem como, reduzindo os impactos negativos das flutuações baixistas nos preços do leite. Ou seja, a forma de organização da propriedade, a forma de utilização dos recursos produtivos ou as características do processo de produção de seus produtores de leite da agricultura familiar fornecem a Coorlac vantagens competitivas.

E soma-se a isso o potencial produtivo dos agricultores familiares, pois estes respondem de forma mais intensa a estímulos para aumento da produção do que quando comparados aos grandes produtores, à medida que possuem uma estrutura produtiva com baixa inversão tecnológica.

O cooperativismo também traz, algumas vantagens competitivas para o leite produzido pela Coorlac. A primeira delas advém da reduzida carga tributária *vis a vis* a carga tributária que empresas privadas pagam.

A organização cooperativa permite à Coorlac ainda ter garantias em relação ao fornecimento da matéria-prima, o que dá maior estabilidade ao processo produtivo industrial, bem como, permite um maior planejamento para o desenvolvimento das atividades. Além disso, reduz os riscos e as certezas relativas à atividade, à medida que a cooperação permite uma maior transparência e democracia na tomada de decisão. Estes fatores são elementos também que dão maior competitividade ao leite produzido pela Coorlac.

Além disso, alguns aspectos ligados ao ato cooperativo e presentes, principalmente, no ‘novo cooperativismo’, tais como, a fidelidade do produtor, a cooperação e o fato de trabalhar em rede, têm sido para a Coorlac fonte de ganhos competitivos, à medida que estes implicam numa redução dos custos de transação. Contudo, a Coorlac não tem aproveitado todo

potencial que o cooperativismo tem para reduzir os custos de transação, portanto, sendo discutível a existência de um 'novo cooperativismo' de forma consolidada dentro do sistema.

A terceira fonte de competitividade da Coorlac está relacionada aos elementos que compõem sua estratégia de inserção no mercado, sendo o elemento principal destes a possibilidade de acessar parcerias e saber trabalhá-las adequadamente. O fato da Coorlac trabalhar com agricultores familiares produtores de leite tem lhe viabilizado diversas parcerias, com atores das mais variadas origens, mas, que tem em comum o interesse no fortalecimento dessa categoria social e/ou acreditam no seu potencial econômico, principalmente organizações vinculadas à agricultura familiar direta ou indiretamente e ao movimento sindical do qual a Coorlac se origina.

Nesse sentido, a segunda hipótese da presente pesquisa que afirma que "Parte da competitividade da Coorlac é fruto de alianças com outros fatores vinculados direta ou indiretamente à agricultura familiar, bem como, pelo fato de desfrutar de benefícios pela condição de ser uma organização majoritariamente composta por agricultores familiares" é corroborada.

Contudo, da mesma forma que muitas parcerias, que são vantajosas para a Coorlac, são potencializadas por alinhamento político-ideológico, outras parcerias, que também seriam vantajosas acabam sendo prejudicadas por divergências, também político-ideológica, se constituindo, nesse sentido, como perdas no que diz respeito à inserção da Coorlac no mercado. Além disso, se no curto prazo a afinidade política pode dar resultados, no longo prazo é discutível, à medida que possivelmente essa afinidade não se repita ao longo dos governos.

Além disso, outras oportunidades ligadas ao fato de ser uma organização cooperativa de origem sindical e da agricultura familiar, que poderiam se transformar em ganhos de mercado têm sido perdidas pela falta de habilidade em explorar de forma mais intensa e adequada desses aspectos.

Assim, em oposição às teses de que a agricultura familiar tornou-se praticamente inviável no atual modelo agrícola brasileiro, onde predominam as grandes propriedades tecnificadas com sistemas de produção pouco diversificados, a Coorlac demonstra que, ao menos que diz respeito à cadeia produtiva do leite, há espaço para a agricultura familiar e que suas características pertinentes à forma de produzir, de se relacionar com a comunidade, de se organizar em conjunto e de organizar sua propriedade podem ser valorizadas e revertidas, desde que potencializadas, em ganhos para as organizações que tem essa categoria na sua base de produção.

Por fim, vale destacar duas principais limitações da presente pesquisa. A primeira limitação diz respeito ao tipo de público entrevistado, que foram dirigentes e pessoas ligadas à direção. Apesar de justificado na metodologia, o motivo da escolha desse público para a realização das entrevistas, é notório que esse procedimento leva à representação de uma versão da realidade. Certamente que se fizessem parte da amostra produtores e outros atores ligado ao sistema os resultados poderiam ser diferentes.

A segunda limitação diz respeito à análise econômico-financeira e produtiva do sistema feita no capítulo 6. Infelizmente a indisponibilidade de dados sobre o sistema Coorlac não permitiu aprofundar a discussão sobre a vida financeira do sistema, o que poderia ter trazido outros elementos a discussão sobre a competitividade do sistema.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. et al. Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil. In: ARBACHE, J. (Org.). **Pobreza e mercados no Brasil**: Uma análise de iniciativas de políticas públicas. Brasília: CEPAL/DFID, 2003. p.30-52.
- _____. A agricultura familiar entre o setor e o território. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL TERRITÓRIOS RURALES EM MOVIMIENTO MOVIMIENTOS SOCIALES, ACTORES Y INSTITUCIONES DEL DESARROLLO TERRITORIAL RURAL, 2006, Santiago. **Anais ...** Santiago: Catalonia, 2006. p.145-185
- ALVIM, R. S. ; MARTINS, M. C. Tendências e desafios do mercado lácteo. **Balde Branco**. São Paulo, v. 40, n. 1132, p.60-63, jul. 2005.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS PRODUTORES DE LEITE; CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA; CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE COOPERATIVAS DE LATICÍNIOS; EMBRAPA GADO DE LEITE. Leite Brasil. **Estatísticas Embrapa Gado de Leite**. 2006. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2006.
- ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL, Genebra, v. 98, n.2, 2005. Disponível em: < <http://ww.ica.coop> >. Acesso em: 06 ago. 2006.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: Um ensaio analítico. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S (Orgs). **Agronegócio, Cooperativa-Reestruturação e Estratégias**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2002. p.77-97.
- BITENCOURT, D. et al. Sistema de produção de leite. In: EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGRÍPECUÁRIA. **Sistemas de Pecuária de Leite**: uma visão na região de clima temperado. Pelotas: Embrapa, 2000. p.29-60.
- BORTOLETO, E. E; CHABARIBERY, D. Leite e derivados: entraves e potencialidades na virada do século. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.28, n.9, p.25-36, set. 1998.
- BUAINAIN, A. M.; SOUSA FILHO, H. M. **Hacia la inclusión de los agricultores pobres en los mercados globalizados**. Campinas, 2005. Relatório de pesquisa para o IICA.
- BUAINAIN, A. M.; et al. Agricultura Familiar e o Novo Mundo Rural. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 10, p.312-347, 2003.
- CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA. **Estatísticas Embrapa Gado de Leite**. 2006. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 25 jun. 2006.
- CHAYANOV, A.V. **La organización de la unidad economica campesina**. Buenos Aires: Nueva Vision, 1974.
- COOPERATIVA RIOGRANDENSE DE LATICÍNIOS E CORRELATOS. **Relatório de reunião da Coorlac**. Porto Alegre, jul. 2000.
- _____. **Coorlac**. 2006. Disponível em: < <http://www.coorlac.com.br> >. Acesso

em: 15 jul. 2006.

CORTES, S. M. V. Técnicas de coleta e análise qualitativa de dados. **Cadernos de Sociologia**, Porto Alegre, v.9, p.11-47, 1998.

DE NEGRI, J. A. As empresas multinacionais e a reestruturação do complexo lácteo brasileiro nos Anos 90. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 35. 1997, Natal. **Anais ...** Natal: SOBER,1997. p.320- 348.

DESLANDES, S. F. A construção do projeto de pesquisa. . In: MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p.31-49.

EW, A. R. **Restauração do cooperativismo agropecuário do Rio Grande do Sul**: estudos de casos - década de 90. 2001. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

FAVA NETO, M. et al. Agenda para o aumento da competitividade. **Agroanalysis**, São Paulo, n.2, v.25, p.33-37, fev. 2005.

FERRARI, D. L. et al. Agricultores familiares, exclusão e desafios para inserção econômica na produção de leite em Santa Catarina. **Informações Econômicas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 22-36, 2005.

FLIGSTEIN, N. Social skill and the theory of fields. **Sociological Theory**, Washington, v.19, n. 2, p.105-125, 2001a.

_____. **The Architecture of Markets**: an economic sociology of twenty-first-century capitalist societies. New Jersey: Princeton University, 2001b.

FRANCO, M. L. P. B. O estudo de caso no falso conflito que se estabelece entre pesquisa quantitativa e pesquisa qualitativa. **Inter-Ação**. Goiânia, n. 10, p.1-7, 1992.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, R. A análise de dados em pesquisa qualitativa. In: MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p.67-79.

GRANOVETTER, Mark. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, Chicago, v. 91, n.3, p.481-510, 1985.

HAGUENAUER, L. **Competitividade**: conceitos e medidas: uma resenha da bibliografia recente com ênfase no caso brasileiro. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1989. (Texto para discussão n.211).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Agropecuário. 1995-1996**. Rio de Janeiro. 1996. Disponível em: < <http://www.sidra.ibge.gov.br> >. Acesso em: 20 abr. 2006.

_____. **Pesquisa Pecuária Municipal**. 2005. Disponível em: < <http://www.sidra.ibge.gov.br> >. Acesso em: 24 abr. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION. **Estatísticas Embrapa Gado de Leite**. 2006. Disponível em: <<http://www.cnpqgl.embrapa.br/>>. Acesso em: 03 abr. 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE COLONIZAÇÃO E REFORMA AGRÁRIA. **Novo retrato da agricultura familiar**: o Brasil redescoberto. Brasília: NEAD, 2000.

JANK, M. S.; GALAN, V. B. **Competitividade do sistema agroindustrial do leite**. São Paulo: USP, PENSA, 1998.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAGALHAES, R. S. **Habilidades sociais no mercado de leite**. São Paulo. 2005. (Relatório de pesquisa para o RIMISP/FIPE). Disponível em: <<http://www.territorioplural.com.br/index.php?tit=mercado>> . Acesso em: 20 set. 2006.

MARASCHIN, A. F. **As relações entre produtores de leite e cooperativas**: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa- RS. 2004. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MARCHETTI, V; JERÔNIMO, F. B. **Diagnóstico da Cadeia Agroalimentar do Leite e Produtos Lácteos no Estado do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2002. Relatório de pesquisa para a Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul.

MARQUES, V. A. **Setor agroindustrial**: leite e derivados panorama nacional. São Paulo, 1998. Relatório pesquisa e formação sindical da CUT.

MARTINS, P. C. A hora e a vez do leite de qualidade. **Balde Branco**, São Paulo, v. 489A, p. 6 – 8, ago. 2005.

MATTE, D. **COCEL**: uma trajetória de sucesso. Porto Alegre: Cocel, 2003.

MEDEIROS, N. H.; BELIK, W. A Fragilidade da organização cooperativa na agricultura: um ensaio teórico. In: WORLD CONGRESS OF RURAL SOCIOLOGY,10., 2000, Rio de Janeiro; BRAZILIAN CONGRESS OF RURAL ECONOMY AND SOCIOLOGY, 38., 2000, Rio de Janeiro. **Anais....** Niteroi: Mundo Virtual, 2000. v. 1. p.1-15.

MEIRELES, A. J. **História recente e construção de um novo tempo**. 2005. Disponível em: <<http://www.terraviva.com.br>>. Acesso em: 22 ago. 2005.

PILATI, N. **Avaliação dos produtos e serviços da Coorlac na perspectiva do canal de distribuição**. 2004. Monografia (Especialização em Marketing), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

PINAZZA, L. A; ALIMANDRO, R. Novos tempos. **Revista Agroanalysis**, São Paulo, vol.18, n.6, p.11-17, jun. 1998.

PRESNO, N. B. A. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, Rio de Janeiro, n. 17, p.119-144, 2001.

_____. **As Cooperativas Agroindustriais e os Desafios da Competitividade.** 1999. Tese (Doutorado em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

RAUD-MATTEDI, C. Análise crítica da Sociologia Econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura do mercado em termos de redes e imbricação. **Política e Sociedade**, Florianópolis, v.6, p.59-82, 2005.

SABOURIN, E. Dádiva e reciprocidade nas sociedades rurais contemporâneas. **Revista Tomo**, São Cristóvão, SE, v.8, n.7, p.75-104, 2004.

SACHS, I. **Desenvolvimento incluyente, sustentável, sustentado.** Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SILVA, C. A. B.; BATALHA, M. O. Competitividade em Sistemas Agroindustriais: Metodologia e Estudo de Caso. In: WORKSHOP BRASILEIRO SOBRE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: FEARP, USP, 1999. p.125-156.

SOUZA, R. S. **Fatores de Formação e Desenvolvimento das Estratégias Ambientais nas Empresas.** 2004. Tese (Doutorado em Administração), Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

STEINER, P. **A Sociologia Econômica.** São Paulo: Atlas. 2006.

WANDERLEY, M. N. B. Em busca da modernidade social: uma homenagem a A.V. Chayanov. In: FERREIRA, A. D. D; BRANDEMBURG, A. (Orgs.). **Para pensar outra agricultura.** Curitiba: UFPR, 1998. p.29-49.

_____. Raízes Históricas do Camponato Brasileiro. In: TEDESCO, J. C. (Org.). **Agricultura familiar: realidades e perspectivas.** Passo Fundo, RS: Universidade de Passo Fundo, 1999. p.23-56.

WILKINSON, J. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de laticínios.** Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC-FUNDEX, 1993.

_____. La pequeña producción y su relación con los sistemas de distribución. In: BELIK, W. (Org.). **Políticas de seguridad alimentaria y nutrición em América Latina.** São Paulo: Hucitec, 2004. p.91-122.

_____. Mercosul e produção familiar: abordagens teóricas e estratégias Alternativas. **Estudos Sociedade e Agricultura.** Rio de Janeiro, n. 8, p.25-49, 1997.

WILKINSON, J; BORTOLETO, E. E. **Trajectoria e demandas tecnológicas nas cadeias agroalimentares do Mercosul ampliado: lacteos.** Montevideo: PROCISUR/BID, 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A ROTEIRO DE ENTREVISTAS

OBJETIVOS DAS ENTREVISTAS

1. Investigar como os dirigentes do sistema Coorlac interpretam as transformações na cadeia produtiva
2. Como relacionam estas transformações (impactos positivos e negativos) à realidade do sistema Coorlac e da agricultura familiar produtora de leite, ou seja, quais os elementos próprios da Coorlac (e relacionados a sua base ser da agricultura familiar) que influenciam na conformação dos impactos (por exemplo, o fato de se associar as outras cooperativas de leite da agricultura familiar tem permitido acessar recursos destinados à adequação do sistema a Normativa 51, reduzindo assim as possibilidades de exclusão de produtores). Ela é composta por 3 partes: **(A)** uma discussão de viabilidade/competitividade da agricultura familiar (caráter econômico), **(B)** cooperativismo e outros elementos de caráter econômico-social e **(C)** discussão das relações estratégicas

Questões Visando Atingir O Objetivo 1

- 1) Tendo em vista que a atividade leiteira vem se transformando desde o início dos anos noventa. Quais transformações você julga que foram mais importantes (por ordem decrescente) no período de 1999 a 2005? Explícite porque julga ser importante e quais os impactos (positivos e negativos) dessas transformações para o sistema Coorlac?
- 2) De forma geral, você acha que as políticas que afetam o setor lácteo (macroeconômicas, as políticas setoriais ou outras políticas públicas) são adequadas para o setor? Você considera que elas sejam conflitantes? Ou complementares? Por quê? Elas beneficiariam grupos específicos? Você acha que há nessas políticas coerência e uma estratégia definida? Qual seria essa estratégia?
- 3) De forma geral, como você analisa as mudanças que vêm ocorrendo no setor lácteo nacional (positivas ou negativas? Por quê?) Dentro desse contexto, como você vê o futuro do sistema Coorlac (retroceder, manter como está, crescer)? Por quê? Você acha que há no sistema a tendência de especialização dentro do sistema (evolução do quadro social)? Por quê?

Questões Visando Atingir O Objetivo 2

(A) uma discussão de viabilidade/competitividade da agricultura familiar (caráter econômico)

- 4) De forma geral, o que você acha que está presente na maior parte dos produtores do sistema Coorlac? Você acha que cada um desses itens dá competitividade ao leite produzido por eles? Por quê? Quais os elementos citados que você considera mais importantes (ordem decrescente) para a competitividade do sistema?
 - a. baixo consumo de produtos industriais/ complementaridade da produção
 - b. utilização de trabalho familiar
 - c. baixo investimento tecnológico
 - d. diversificação da produção
 - e. gestão da propriedade pelo proprietário leva a um uso mais racional dos recursos disponíveis
- 5) Caracterize de forma geral o produtor do sistema Coorlac?
- 6) Você acha que a existência do sistema Coorlac é fundamental para a manutenção dos produtores associados na atividade leiteira? Por quê? E com a nova indústria?
- 7) Você acha que o sistema Coorlac é competitivo? Por quê?
- 8) Para você há diferenças entre os impactos gerados pelas políticas públicas, políticas setoriais ou políticas macroeconômicas para os diferentes tipos de agricultores (mais capitalizados, menos capitalizados e etc.)? Por quê? Quais são as principais diferenças entre os agricultores que faz com que os impactos sejam diferenciados?
- 9) Você acha que pelo fato do sistema Coorlac ser composto em sua grande maioria por agricultores familiares gera impactos (positivos ou negativos) para o enfrentamento dessas transformações? Por quê?

(B) cooperativismo e outros elementos de caráter econômico-social.

- 10) Como você acha que o sistema Coorlac tem conseguido se manter num mercado, que cada vez mais se torna concentrado em grandes empresas e excludente para a agricultura familiar? Quais elementos do sistema Coorlac você destacaria que dificultam o enfrentamento das transformações no setor e quais facilitam o enfrentamento das transformações no setor.
- 11) Você acha que o sistema Coorlac conseguiria se manter no mercado se ele não fosse um sistema cooperativo? Por quê? E se não fosse uma organização da agricultura familiar? Por quê?
- 12) Você considera que o produtor do sistema Coorlac de forma geral é fiel ao sistema? Você acha que essa fidelidade está acima da média encontrada em outras empresas? Porque você acha que o produto é fiel ao sistema? Você acha que a fidelidade do produtor é importante para o sistema Coorlac? Por quê? Você acha que os serviços prestados pela cooperativa têm relação com a fidelidade do produtor?

- 13) Você acha que existe um ambiente de cooperação e confiança dentro do sistema (entre produtores, entre produtores e direção, na direção)? Por quê?
- 14) Você acha os produtores do sistema oportunistas (entregam parte da produção para terceiros, ou entregam ao sistema o pior leite)?
- 15) Você acha que o produtor do sistema Coorlac sofre mais ou menos os impactos (positivos ou negativos) das transformações que vem ocorrendo do setor lácteo por fazer parte de um sistema cooperativo? Por quê?
- 16) Você acha que o fato de ser um sistema cooperativo dá a Coorlac elementos que lhe dá competitividade? Quais são eles e Por quê?
- 17) Você acha que o cooperativismo proposto pelo sistema Coorlac é diferente de outros cooperativismos existentes? Porque sim? E se não porque fazer parte da Coorlac e não de outra cooperativa de leite?
- 18) Como você avalia/ descreve a participação dos cooperados na vida da cooperativa?
- 19) Você acha que os fatores abaixo dão competitividade a vida da cooperativa:
 - a) redução dos intermediários
 - b) redução dos tributos

(C) discussão das relações estratégicas

- 20) Como se dá a definição do *mix* de produtos produzidos pela Coorlac? Sofreu mudança ao longo do tempo? Por quê? Sofrerá mudança com a nova planta? Por quê e em que sentido?
- 21) Descreva a relação com os três níveis de Governo (federal, municipal e estadual) desde 1999? O alinhamento político-ideológico interfere na relação com os governos e parcerias?
- 22) Quais agentes, em sua opinião, que estão presentes na cadeia produtiva do leite que têm maior poder de influenciar os rumos do setor? Por quê?
- 23) Você acha que a Coorlac tem uma atuação para além de uma organização de produção? Qual seria (am) essa(s) outra(s) atuação (es)? Qual a importância disso para o sistema Coorlac como um todo?

- 24) Como você definiria a estratégia hoje utilizada pelo sistema Coorlac para se manter no mercado e prosperar? Quais são os principais elementos que se baseia essa estratégia
- 25) Qual seria a situação ideal (de mercado e social) que você tem em mente que a Coorlac deveria alcançar?

26) Quadro de relações do sistema Coorlac – alianças e parcerias para enfrentar as transformações do setor lácteo

	1. Principais parceiras?	2. Objetivo da parceria ?	3. Abrangência	5. Em quais momentos foi importante ?	6. Quais benefícios trouxe a parceria?
Governo (federal, estadual e municipal)					
Movimentos da agricultura familiar					
Prestação de serviços					
Crédito					
Comercialização					
Articulações amplas					
Outros					

27) Tendo em vista as parcerias colocadas acima, quais têm sido as principais (em ordem decrescente) nos últimos anos?

APENDICE B PRINCIPAIS PARCERIAS DO SISTEMA COORLAC

	Principais parceiras	Objetivo da parceria	Abrangência	Momento importante	Benefícios da parceria
Governo (federal, estadual e municipal)	CONAB (MAPA)	* aquisição de alimentos e formação de estoques.	RS		Venda de produtos e entrada de recursos.
	SAF (MDA)	* projeto de formação para os produtores, dirigentes e transportadores.	Sul		Recursos para o fomento das atividades; melhoria na qualidade do leite; avanços na assistência técnica.
	DENACOOP (MAPA)		RS		Recursos para o fomento das atividades; melhoria na qualidade do leite; avanços na assistência técnica.
	Parlamento (deputados apoiadores da agricultura. Familiar)	* federal - contribuir na negociação com o governo federal; estadual - contribuir no debate organizacional da Coorlac e eventualmente na negociação com o governo estadual. Ambos usados como abertura de canais para atividades.	Nacional		Negociação de melhores condições para a agricultura familiar produtora de leite; legalização da situação patrimonial do sistema.
	Prefeituras municipais	* realização de inseminação artificial.	Municípios		Melhoramento genético dos animais.
	BNDES	* financiamento da nova indústria.	Nacional	Está sendo importante	Viabilizar a construção de uma nova indústria.
	MRE	* discussão tarifária.	Nacional	2004 quando estava para ser finalizado o direito antidumping.	Manutenção da tarifa.
Movimentos da agricultura familiar	Fetraf/ Sultraf/Strs	* projetos para a defesa e desenvolvimento da agricultura familiar.	Sul	Seca, anistia de financiamento.	Apoio para renegociação e anistia de dívida dos produtores; apoio para obtenção de recursos financiamento da indústria; negociação de projetos de forma conjunta com o governo federal.
	Fórum Sul do Leite	* projeto de formação conjunto; pauta de reivindicação conjunta; debate constante sobre a cadeia do leite.	Sul	Negociação normativa; negociação de projetos.	Mudança na legislação do leite; mudança na legislação do cooperativismo; fomento das atividades da Coorlac.
	Via Campesina	* discussão sobre a organização das cooperativas.	RS		Ajuda no debate sobre o cooperativismo nas cooperativas.
	Fórum Sul da CUT	* discutir estratégias para a agricultura familiar.	Sul		

	Unicafes	* discutir a estratégia para as cooperativas da agricultura familiar; organizar reapresentação nacional dessas cooperativas.	nacional		Ainda não teve resultados práticos.
Prestação de serviços	UNITEC	* prestação de assistência técnica.	RS	Na elaboração do plano de qualidade do leite.	Melhorou a qualidade da assistência técnica.
	SENAR (serviço nacional de aprendizagem rural)	* cursos de formação para os produtores.	RS		Melhoria da qualidade do leite.
	SEBRAE	* cursos para cooperativas, produtores e transportadores.	RS		Melhoria técnica dos funcionários e associados.
Crédito	Cresol	* projetos para a agricultura familiar; facilidade de acesso a crédito.	RS		Apoio no debate sobre o cooperativismo, facilidade de financiamento da produção.
	Sicredi		RS		
Articulações amplas	Movimento sindical italiano (Granarolo/FLI- CGIL, Nexus)	* assessoria técnica, organizacional; apoio financeiro para a COCEL e para a construção da nova indústria.	Internacional		Ações para a diferenciação dos produtos da Coorlac; influência na organização da Coorlac.
	ONGs (Deser, Cepo, Cetap)	* assessoria técnica e organizacional.	Sul		Qualificação do debate no qual a Coorlac estava inserido; unificação da ação das organizações da agricultura familiar.
Outros	Universidade de Passo Fundo (UPF)	* análise da qualidade do leite.	RS		Melhoria e monitoramento da qualidade do leite.
	CRERAL e COOPERLUZ (eletrificação rural)	* manter o produtor no campo, pois assim garante o consumo de energia das cooperativas.	RS		Melhoria na qualidade de vida dos produtores com a energia elétrica e acesso a tecnologias (instalação de resfriadores, ordenhadeiras e luz).
	UFRGS	* atividades de formação sobre cooperativismo e produção de leite a pasto.	RS		Melhoria técnica dos produtores e ampliação do espírito cooperativista.
	UNIJUI	* atividades de formação sobre administração rural.	RS		Melhoria na qualidade da administração das propriedades.

Fonte: pesquisa de campo.

ANEXO A HISTÓRICO DO SISTEMA COORLAC

ANTES DA CENTRAL COORLAC	DEPOIS DA CENTRAL COORLAC
<p>-Estrutura deficitária;</p> <p>-Em total descrédito por parte dos agricultores e fornecedores;</p> <p>-Altos custos, não competitividade, corrupção e nepotismo;</p> <p>-Descaso e mau gerenciamento por parte do Estado;</p> <p>-Acúmulo de dívidas;</p> <p>-Incapaz de dar qualidade no acompanhamento aos agricultores sobre a produção;</p> <p>-Falta de planejamento da produção – leite só na safra;</p> <p>-Atraso no pagamento aos agricultores, impossibilidade destes fazerem qualquer investimento na produção;</p> <p>-Perda na qualidade dos produtos Corlac;</p> <p>-Atingia em torno de 20.000 fornecedores de leite no Estado que dependiam da renda;</p> <p>-A marca Corlac era reconhecida pela população gaúcha;</p> <p>-Decisão do governo em cooperativar.</p>	<p>Primeira Fase – Fundação da Central – Fevereiro 94</p> <p>Constituição da Central Coorlac com 20 cooperativas: 14 de produtores e 6 de ex-funcionários.</p> <p><u>Segunda Fase - Atuação no mercado (95 a 98)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise na comercialização; - Alocação de alguns imóveis; - Queda nas vendas e na renda da central; - Aumento do endividamento da Central; - Confusão na utilização das marcas pertencentes a Corlac. - Inexperiência em comercialização de produtos lácteos e gestão empresarial. <p><u>Terceira Fase - A Reação (98 /99)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Definição política pela construção da Via Alternativa do Leite; - Ações na justiça e resgate da marca - Aumento nas vendas; - Aumento de credibilidade; - Início do repasse dos bens da Estatal para a Central - Organização por micro região – centrais micro Regionais – Descentralização das decisões - Maior relação com os movimentos sociais e Organizações Populares - Entrada da produção do leite longa vida. <p><u>Quarta Fase- Definição do Plano Estratégico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reestruturação política com definição para defesa da Agricultura Familiar; - Reestruturação administrativa com fortalecimento das centrais microrregionais; - Plano para buscar o saneamento financeiro. Pagamentos a fornecedores de embalagens, Banrisul, Cooperativas. - Coorlac se torna prestadora de serviços às cooperativas filiadas, e caracteriza-se pela coordenação das ações executadas pelas cooperativas do Sistema.

Fonte: COORLAC, 2006

