

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

AS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES DE LEITE E COOPERATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA BACIA LEITEIRA DE SANTA ROSA – RS

Ângela de Faria Maraschin

Porto Alegre - RS  
2004

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

AS RELAÇÕES ENTRE PRODUTORES DE LEITE E COOPERATIVAS:  
UM ESTUDO DE CASO NA BACIA LEITEIRA DE SANTA ROSA – RS

Autor: Ângela de Faria Maraschin

Orientador: Paulo Dabdab Waquil

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

Série do PGDR – N° 44  
Porto Alegre - RS  
2004

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

A Banca Examinadora abaixo relacionada aprovou, no *dia 20 de dezembro de 2004*, a Dissertação de Ângela de Faria Maraschin com o título *As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa - RS* como requisito parcial para obtenção do Grau de Mestre em Desenvolvimento Rural.

**Banca Examinadora:**

Prof. Paulo Dabdab Waquil (Orientador-Presidente, Departamento Ciências Econômicas/UFRGS)

Prof. Carlos Guilherme Adalberto Mielitz Netto (Departamento de Ciências Econômicas/UFRGS)

Prof. Orlando Martinelli Júnior (Departamento de Economia/UFSM)

Profa Tania Nunes da Silva (Departamento de Administração/UFRGS)

Àqueles produtores que se dedicam a uma tarefa sem finais de semana ou feriados, que enfrentam uma remuneração aviltante pelo seu trabalho e esforço, mas que mesmo assim acreditam na atividade e tem orgulho de serem chamados leiteiros.

## **AGRADECIMENTOS**

Devo, antes de qualquer pessoa, agradecer aos meus pais, pelo exemplo, incentivo e apoio, dando todas as condições para que eu pudesse me dedicar exclusivamente ao mestrado. Sei que eles estão felizes por me ver completar esta etapa, e ansiosos assim como eu aguardando o que vem pela frente a partir de agora.

Agradeço ao meu noivo, Caco, que foi fundamental na elaboração deste trabalho, participando desde a escolha do tema do estudo, até a sua estruturação final. Sem sua ajuda talvez não tivesse tido a facilidade que tive para realizar o estudo desta cooperativa. Agradeço também a compreensão pela falta de tempo e de atenção. Agradeço ainda por compartilhar do mesmo interesse e admiração pela atividade leiteira.

Agradeço a todo o pessoal da Cooperativa Mista São Luiz, seus diretores, funcionários e produtores por terem me dado a oportunidade de conhecê-los, por terem me recebido de forma tão acolhedora e terem colaborado sobremaneira para a realização deste trabalho. Agradeço especialmente ao Milton Racho, que participou desde o início da elaboração do trabalho, sendo meu “informante chave”, me ajudando a definir o foco dado ao trabalho. Agradeço também ao Jaime, que com uma paciência sem limites deixava de realizar seu próprio trabalho para elaborar relatórios requisitados sempre com a máxima urgência.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural e ao CNPq pela oportunidade de participar de um programa público, gratuito e de qualidade como este. Em uma época em que muitas pessoas pagam (e muito) pela oportunidade de realizar um pós-graduação, temos a honra de conseguir participar de um programa extremamente qualificado e ainda contar com uma bolsa auxílio, dando-nos toda a tranquilidade para realizar o trabalho a que nos propomos.

Dentro do PGDR, devo agradecer a todos os professores, que em seu trabalho me apresentaram a um mundo rural bem mais rico do que aquele que conhecia. A passagem pelo programa me permitiu expandir o horizonte de observação do mundo rural, saindo do enfoque estritamente técnico no qual me formei. Agradeço pelo tempo dedicado aos alunos e admiro a dedicação que vocês apresentam para a consolidação deste projeto multidisciplinar.

Especialmente, agradeço ao meu orientador, Prof. Paulo Waquil, que foi quem primeiro me apresentou ao PGDR, ainda na faculdade de graduação. Agradeço pela

orientação, pelos conselhos e pelo tempo dispendido na elaboração deste trabalho, sempre encontrando tempo no meio das inúmeras tarefas cumpridas durante este ano. Agradeço também à Eliane, que incansável nas suas tarefas diárias, sempre encontrava tempo para resolver qualquer um de nossos problemas cotidianos.

Finalmente, agradeço aos produtores de leite, que com seu trabalho são a inspiração para a minha vida profissional e a quem dedico este trabalho.

# SUMÁRIO

**LISTA DE TABELAS**

**LISTA DE FIGURAS**

**RESUMO**

**ABSTRACT**

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1. PRODUÇÃO DE LEITE NO RS .....	15
1.2. COOPERATIVISMO DE LEITE .....	16
1.3. PROBLEMATIZAÇÃO.....	18
1.4. OBJETIVOS.....	20
1.4.1. Objetivo Geral: .....	20
1.4.2. Objetivos Específicos .....	20
1.4.3.Hipóteses .....	21
<b>2. COOPERATIVISMO: ORIGEM, DESENVOLVIMENTO E NOVOS ENFOQUES A PARTIR DA ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL. ....</b>	<b>22</b>
2.1. O MOVIMENTO COOPERATIVISTA – HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO NO RS: .....	22
2.2. COOPERATIVISMO E A ACADEMIA.....	27
2.3. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS COOPERATIVAS.....	29
2.4. TIPOS DE COOPERATIVAS E O MODELO DE EVOLUÇÃO DE 5 ESTÁGIOS..	30
2.5. VANTAGENS DOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS.....	33
2.6. DIFICULDADES NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS .....	35
2.7. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – CONCEITOS BÁSICOS .....	42
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>48</b>
3.1. MÉTODO DE ABORDAGEM.....	48
3.2. ESCOLHA DA REGIÃO E COOPERATIVA DE ESTUDO .....	49
3.3. INSTRUMENTOS E TÉCNICAS .....	52
3.3.1. Coleta de Dados da Cooperativa .....	52
3.3.2. Realização de Entrevistas .....	53
3.4.AMOSTRAGEM E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS.....	55
3.5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA COOPERATIVA .....	56
3.6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS .....	58
<b>4. AS RELAÇÕES ENTRE COOPERADOS E COOPERATIVA .....</b>	<b>62</b>

4.1. COOPERMIL – HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL .....	62
4.2. DESEMPENHO DA COOPERATIVA E PARTICIPAÇÃO DOS SETORES .....	64
4.3. A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA .....	69
4.3.1. Entrega de Produtos na Cooperativa .....	70
4.3.2. Compras Realizadas na Coopermil .....	78
4.3.3. Gastos em Conta Leite: .....	81
4.4. A PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA NAS ATIVIDADES DOS COOPERADOS .....	83
4.4.1. Prestação De Serviços Comerciais .....	83
4.4.2. Auxílio na Organização e Fomento da Produção .....	84
4.5. INFLUÊNCIA DO PRODUTO LEITE SOBRE O RELACIONAMENTO DOS PRODUTORES COM A COOPERATIVA.....	86
<b>5. A ATIVIDADE LEITEIRA INFLUENCIANDO A RELAÇÃO ENTRE COOPERADO E COOPERATIVA: .....</b>	<b>92</b>
5.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES ASSOCIADOS À COOPERMIL .....	92
5.1.1. Dados do Produtor .....	93
5.1.2. Produção Agrícola .....	93
5.1.3. Comercialização .....	98
5.1.4. Associação e Relacionamento com a Cooperativa .....	102
5.1.5. Setor Leiteiro: .....	105
5.2. PAPEL DA COOPERATIVA NA ATIVIDADE LEITEIRA DE SEUS COOPERADOS .....	109
5.3. DIREÇÃO DA COOPERATIVA: OBJETIVOS DA EMPRESA E ESTRATÉGIAS PARA CONCRETIZÁ-LOS .....	111
5.3.1. Função da Cooperativa e Objetivos.....	111
5.3.2. Aspectos Limitantes para as Estratégias Delineadas.....	114
5.3.3. Importância do Leite nas Estratégias:.....	117
5.4. FIDELIDADE – FATORES QUE AFETAM.....	119
<b>6. CONCLUSÕES.....</b>	<b>124</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A .....</b>	<b>132</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>139</b>
<b>APÊNDICE C .....</b>	<b>145</b>



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Alinhamento dos contratos .....	46
Tabela 2 Ranking das dez maiores microrregiões em relação à quantidade produzida de leite .....	50
Tabela 3 Estratificação dos produtores de leite associados a COOPERMIL – Ano 2003 .....	55
Tabela 4 Estratificação dos produtores de leite e amostragem.....	56
Tabela 5 Variáveis explanatórias – composição dos índices.....	60
Tabela 6 Faturamento e resultado líquido 2000-2004.....	65
Tabela 7 Produção anual de leite por estrato (litros).....	76
Tabela 8 Número de produtores por estrato .....	77
Tabela 9 Média de entrega de grãos e compras antes e depois de parar de entregar leite.....	86
Tabela 10 Estimativa do valor do negócio leite para a Coopermil.....	88
Tabela 11 Área total e útil de acordo com o estrato de produção .....	94
Tabela 12 Número de vacas, sistema de ordenha e resfriamento do leite nos diferentes estratos de produção .....	95
Tabela 13 Média da classificação dos fatores considerados no momento de vender a produ- ção .....	99
Tabela 14 Média da classificação dos fatores considerados no momento de comprar insumos .....	101
Tabela 15 Média por estrato do tempo de associado.....	102
Tabela 16 Média da classificação do uso da renda do leite nos grupos de despesa.....	106
Tabela 17 Composição dos índices de participação e percepção da importância da cooperati- va .....	121

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Participação dos diferentes setores no faturamento da Coopermil .....	66
Figura 2 – Resultados líquidos por setor – 2000 a 2004 .....	67
Figura 3 – Recebimento dos principais produtos – Coopermil .....	71
Figura 4 – Participação dos tipos de produtores na entrega de grãos.....	72
Figura 5 – Participação dos estratos de produção na entrega de grãos dos produtores de leite	74
Figura 6 – Participação dos estratos de produção na entrega total de leite – 1998 e 2004 .....	75
Figura 7 – Evolução da distribuição dos produtores nos estratos de produção.....	77
Figura 8 – Participação do tipo de cliente nas compras totais.....	79
Figura 9 – Participação dos estratos de produção nos valores das compras dos produtores de leite .....	80
Figura 10 – Participação dos estratos de produção nos gastos em conta leite.....	82
Figura 11 – Média do percentual do valor a receber gasto em conta leite .....	82

## RESUMO

O setor leiteiro passou por profundas transformações nos últimos 15 anos que modificaram o papel exercido pelas cooperativas de produtores de leite. Em 2003, a mudança de estratégia da principal empresa do setor no RS em relação a suas cooperativas parceiras reacendeu o debate sobre qual deve ser a função das cooperativas neste cenário. Na bacia leiteira de Santa Rosa-RS, as cooperativas que trabalham com o leite são cooperativas tritícolas que possuem o leite como uma alternativa de negócio. Elas são integradas ao Sistema Elegê, e decidiram adotar diferentes estratégias de atuação frente às mudanças ocorridas recentemente: duas decidiram abandonar a atividade leiteira, cedendo suas bacias leiteiras para a Elegê, e uma decidiu continuar e investir no setor, construindo uma plataforma para recebimento de leite. Neste contexto, realizou-se um estudo de caso junto à cooperativa que decidiu investir no leite, buscando entender qual a importância do trabalho com o produto leite para uma cooperativa tritícola e como ele pode afetar as relações entre cooperado e cooperativa, em especial a fidelidade do produtor à instituição, sob a ótica da Nova Economia Institucional. Foram realizadas entrevistas com a direção e conselheiros da cooperativa e com produtores de leite associados à cooperativa. Foram ainda coletados dados relativos ao desempenho econômico da cooperativa e do relacionamento comercial entre cooperados e cooperativa. A análise dos dados demonstrou que os produtores de leite participam com um percentual expressivo dos negócios da cooperativa, sendo responsáveis por 30% da entrega de milho e trigo, 40% da entrega de soja e 35% das compras realizadas na cooperativa. Os produtores que pararam de entregar leite na cooperativa diminuíram sua entrega de grãos e as compras realizadas. Nas entrevistas com os produtores de leite, os principais fatores apontados como importantes para a fidelidade do produtor foram a participação na cooperativa e a percepção da importância da cooperativa para as suas atividades. A atividade leiteira, por promover relações frequentes entre produtor e cooperativa, aumenta a participação do produtor no cotidiano da cooperativa e faz com que ele perceba os benefícios da continuidade da relação, aumentando o custo da atitude oportunista e aumentando a fidelidade. A análise das entrevistas com os gestores da cooperativa demonstra a percepção de que o leite é uma importante forma de vincular o produtor à cooperativa, sendo estratégico na tentativa de fidelizar o produtor à cooperativa. O trabalho com o leite melhora o desempenho geral da cooperativa, ao promover o desenvolvimento de confiança entre o cooperado e cooperativa, fazendo com que o produtor negocie mais com a empresa.

**Palavras-chave:** Cooperativas Tritícolas, Fidelidade dos Cooperados, Produtores de Leite.

## **ABSTRACT:**

Over the last 15 years, the Milk sector in Brazil has passed through several changes that have affected the role of milk cooperatives in this context. In 2003, the main industry in this sector in Rio Grande do Sul has changed its strategy towards its associated cooperatives, triggering the debate about the role that these cooperatives might have in helping family farmers to stay in the market. In the milk district of Santa Rosa – RS, there are 3 cooperatives that work with grains and that have the reception of milk as an alternative business. They are all members of “Elegê-System”, and decided to adopt different strategies facing the changes occurred: two of them decided to abandon the activity, giving the rights over their production regions to Elegê, while the other one decided to continue receiving milk from its associated producers, and started to build a milk receiving industrial plant. In that context, a case study of the cooperative that decided to continue working with milk was conducted, trying to understand the importance of receiving milk in a cooperative that has its main business in receiving and selling other agricultural commodities, such as soybean, corn and wheat. This study tries to explain how the cooperative’s involvement with the reception of milk can affect the relationship between the cooperative and its associates; specially what regards the fidelity of the associated towards the institution. This analysis was carried out based on the New Institutional Economics approach. Interviews were conducted with the board of directors of the cooperative and with milk producers. Information about the commercial relationship between producers and the cooperative and the financial results of the cooperative were collected. The analysis of the data collected showed that the milk producers participated with a significant share of the cooperative business; they are responsible for the delivery of 30% of all the corn and wheat and 40% of all the soybean received by the cooperative. The milk producers that have stopped to deliver milk to the cooperative have decreased the amount of grain delivered and the amount of inputs purchased in the cooperative. The milk producers interviewed demonstrated that the participation in the activity of the cooperative and the perception of the importance that the institution has in their activities are the main factors that affect the fidelity of the producer towards the cooperative. The production of milk and the fact that the cooperative is the one that receives the milk promote more frequent relations between the cooperative and the associate, therefore promoting an increase in the producer’s participation in cooperative’s everyday activities, making him realize the benefits coming from this relationship, increasing the cost of opportunism and increasing the fidelity. The board of directors also has the perception that the work with milk is a way to enhance the producer’s fidelity. The work with milk improves the cooperative’s overall performance and deepens the bonds between the milk producers and the institution.

**Key Words:** Agricultural Cooperatives, Fidelity, Milk Producers.

## 1. INTRODUÇÃO

A economia brasileira e mundial tem passado por grandes transformações nas duas últimas décadas. Entre as mudanças mais marcantes, podemos destacar a abertura dos mercados e a globalização, que trazem implicações importantes para todos os setores produtivos, inclusive nos cenários regionais. Isto faz com que a competitividade dos sistemas produtivos torna-se a palavra de ordem dos analistas econômicos, em face dos mercados cada vez mais disputados.

Neste contexto, o estudo das estruturas produtivas e dos elos que unem estas estruturas em cada setor torna-se uma ferramenta para a eleição de quais estruturas e quais elos seriam os mais eficientes para gerir o processo produtivo. Os sistemas agroindustriais encontram-se neste cenário de transformações, e neles também se buscam estruturas que demonstrem competitividade.

As mudanças do ambiente institucional nacional e internacional afetaram os sistemas agroindustriais no Brasil de diferentes formas. O Sistema Agroindustrial (SAG) do leite foi particularmente afetado por estas mudanças ocorridas a partir da década de 90. Pedroso (2001), Bitencourt et al. (2000) e Primo (2000) analisaram os impactos das mudanças no ambiente institucional sobre o SAG do leite no Brasil e mais especificamente no RS. Os autores ressaltaram que a desregulamentação dos preços pelo governo, a abertura do mercado nacional para produtos importados, a entrada no mercado de empresas multinacionais, o crescimento da demanda por leite UHT, e a criação de novas exigências sanitárias tiveram conseqüências sobre os produtores de leite e sobre as indústrias de processamento do produto que atuavam no Brasil nesse período. Várias indústrias, em especial cooperativas de produtores de leite, fecharam ou foram adquiridas por empresas multinacionais. O número de produtores no mercado formal diminuiu sensivelmente, e a produção de leite aumentou. Também existem indicações de que houve um crescimento do mercado informal, em virtude destas transformações.

Jank et al. (1999), analisando os cenários do SAG do leite em 1999 e projetando um cenário para 10 anos à frente, aponta as seguintes tendências:

- Curto prazo: diminuição do número de produtores médios e médio-grandes, em especial aqueles que contam com mão de obra assalariada, com custos mais altos de manutenção; prosseguimento de grande oferta de leite de baixo custo e baixa qualidade; aumento do mercado informal; prosseguimento e intensificação do processo de aquisições e alianças no setor industrial, com forte presença de capital multinacional.
- Longo prazo: Com a intensificação da fiscalização sanitária, ocorrerá um aumento da importância de um número menor de produtores especializados. Estima-se o desaparecimento de um terço dos atuais produtores, sendo o processo de exclusão impossível de ser revertido.

Estas tendências apresentadas resultam de uma análise que visa à competitividade e eficiência. No entanto, o futuro SAG do leite não deve ser encarado somente como uma questão de competitividade e eficiência. Se somente os mais eficientes pudessem se manter na atividade, não teríamos a União Européia como a maior exportadora mundial de lácteos. É evidente que seus produtos recebem pesados subsídios na origem, mas isto ocorre exatamente porque os governos dos países europeus entendem a importância de manter os produtores de leite na atividade, por uma questão social, entre outros fatores. O papel social que esta atividade possui é muito significativo, e estas tendências de exclusão devem ser cuidadosamente analisadas.

Definir o que é um produtor eficiente e competitivo é bastante relativo e podem-se elaborar vários trabalhos tentando caracterizá-lo. Esta questão da eficiência na produção é importante, mas não será o foco deste trabalho. O que interessa deste contexto para este trabalho é a percepção de que o Brasil possui um contingente significativo de produtores rurais que dependem da atividade leiteira, independente da escala de produção. O leite, em especial para os produtores de escala reduzida, é muito importante na formação de sua renda por ser uma receita mensal e mais segura, menos sujeita a quebras por variações climáticas. Além disso, a atividade leiteira pode significar ocupação da mão de obra da família, ou uma estratégia de subsistência para algumas famílias e ou ainda ser parte importante de uma estratégia integrada de produção e de diversificação produtiva. A atividade leiteira também pode significar um ativo, um seguro, para enfrentar emergências, suavizando impactos à propriedade como no caso de uma seca, por exemplo.

No Rio Grande do Sul, segundo o Censo Agropecuário do IBGE de 1995/1996, são 187,1 mil estabelecimentos agropecuários que tiveram a produção de leite como principal finalidade. Bitencourt et al. (2000) aponta dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento do ano de 1999, contabilizando 71.561 produtores que entregam leite sob inspeção federal e estadual no RS. Neste número não se encontram aqueles produtores que entregam leite para estabelecimentos com inspeção municipal e nem aqueles que se encontram no mercado informal. Ainda para exemplificar a importância da atividade leiteira, Bitencourt et al. (2000) ressalta que são 730 mil pessoas que estão envolvidas direta ou indiretamente na atividade, o que equivale a 7,5% da população do estado. Destes produtores, ainda segundo Bitencourt et al. (2000), 66,6% produzem até 50 l/dia, equivalente a 30,2 % da produção, e o restante, 34,4%, que produzem mais de 50 l/dia produzem 69,8% do total.

As discussões envolvendo o SAG do leite, portanto, não devem simplesmente focar a análise da eficiência a partir de ganhos de escala, prevendo a inevitável exclusão da grande maioria dos produtores, que possuem escalas reduzidas, pois isto teria um efeito social bastante grave. Ao contrário, os estudos devem ser focados nas iniciativas e nas organizações que buscam manterem-se no mercado, demonstrando competitividade, mas que permitem a manutenção dos produtores de escala reduzida no sistema.

Neste contexto, as cooperativas ressurgem nos debates do meio acadêmico como uma possível forma de viabilizar o processamento e distribuição da produção destes produtores de escala reduzida. Possibilidade esta reforçada pela crise da Parmalat ocorrida em janeiro de 2004, que reacendeu o debate sobre formas mais sustentáveis e seguras de geração de renda aos produtores rurais. O leite, por toda a importância social que tem, deve possuir um setor industrial que trabalhe visando também a sustentação do produtor a longo prazo. Se as cooperativas serão capazes de garantir isto, ainda é cedo para dizer.

No Rio Grande do Sul existe um sistema cooperativo forte, com tradição na participação de cooperativas na coleta do leite e na industrialização de produtos lácteos. A Cooperativa Central Gaúcha de Leite (CCGL) foi fundada em 1976, reunindo 21 cooperativas singulares. A CCGL atuou por praticamente 20 anos, contribuindo para o desenvolvimento da produção de leite em diversas bacias leiteiras em todo o estado do RS. Esta cooperativa central foi vendida em 1996 para um grupo nacional, uma empresa não cooperativa (Avipal - Elegê). As cooperativas que formavam a central continuam hoje trabalhando em parceria com a Elegê, atuando basicamente como cooperativas singulares. Este sistema de captação e industrialização do leite (Sistema Elegê) domina hoje 53% do mercado gaúcho de leite com inspeção (RODRIGUES, 2000; KRUG, 2000).

Pelos dados do relatório final da CPI (Comissão Parlamentar de Inquérito) da Assembléia Legislativa do RS realizada em 2001, mais de 90% do leite no estado é captado por cooperativas. O cooperativismo de produtores de leite, portanto, ainda é uma estrutura

importante dentro do SAG do leite no RS, e deve ser dada maior atenção ao seu funcionamento.

### 1.1. PRODUÇÃO DE LEITE NO RS

A atividade leiteira no RS caracteriza-se por uma forte concentração de produtores na Mesorregião Noroeste (66,34%), e o restante (33,66%) localiza-se nas demais regiões do estado. No Noroeste, a produção baseia-se principalmente em pequenas propriedades que desenvolvem culturas de soja, milho e trigo como atividades principais, sendo a pecuária leiteira muito importante como complementação de renda mensal para o produtor (BITENCOURT et al., 2000). A concentração de produtores nesta região do estado é uma tendência que se consolidou em especial nesta última década, aliando o sistema de produção agrícola já consolidado (sojicultura) com a produção de leite. Este deslocamento da produção leiteira ocorreu devido a uma série de fatores. A introdução da tecnologia do leite UHT foi um destes fatores, ao permitir que as unidades produtoras se instalassem longe dos principais centros consumidores.

Além disso, mudanças nos sistemas de produção dos produtores rurais permitiram que uma maior área da propriedade fosse destinada para a atividade leiteira. A diminuição da área destinada para o trigo no inverno permitiu estabelecer pastagens de qualidade que serviram de forragem aos animais, o que permitiu um aumento da produtividade. A adoção da tecnologia do plantio direto para as culturas de milho e soja também promoveu aumentos de produtividade. Isto ocorreu porque as pastagens formadas para cobertura de solo para as culturas de verão acabavam sendo utilizadas pelo gado leiteiro, para que estas áreas não ficassem ociosas durante o período de inverno.

Pedroso (2001) confirma a ocorrência desta realocação das microrregiões produtoras de leite. Na década de 80, destacavam-se como as maiores do estado as microrregiões mais próximas de Porto Alegre, como Caxias do Sul e Pelotas. A importância destas bacias leiteiras, no entanto, não se manteve nos anos 90. As microrregiões localizadas no planalto/noroeste do Rio Grande do Sul, como Santa Rosa, Três Passos, Passo Fundo e Ijuí, aumentaram a quantidade produzida de leite, e hoje têm maior importância no SAG do leite no RS. Ainda segundo Pedroso (2001), a bacia leiteira de Santa Rosa era a nona colocada no ranking das microrregiões com maior produção de leite de acordo com o Censo Agropecuário de 1985. Já no Censo de 1995, a região encontrava-se em segundo lugar no ranking, apresentando um aumento de mais de 100% na quantidade produzida. Este crescimento na



importância da bacia leiteira de Santa Rosa é uma das justificativas para a escolha deste local para a realização do estudo.

A produção de leite no RS é bastante atomizada, com quase 70% dos produtores entregando menos de 50 l/dia e sendo responsáveis por pouco mais de 30% da produção. A produtividade por vaca também é baixa (em torno de 4,5 l/vaca/dia), mas ainda superior à decantada média nacional.

## 1.2. COOPERATIVISMO DE LEITE

A importância das cooperativas para o SAG do leite no RS já foi destacada anteriormente. Além das cooperativas singulares que integravam a CCGL, existe uma série de cooperativas que possuem suas próprias plantas de processamento de leite, que funcionam como cooperativas independentes, com marcas próprias. São exemplos destas cooperativas a COAPEL, COSUEL, SANTA CLARA e COSULATI. Estas empresas, no entanto, são responsáveis por pequenas fatias do mercado. Mais de 50% do recebimento de leite com inspeção no RS provém das cooperativas integradas ao Sistema Elegê, e, portanto, este Sistema pode ser considerado como bastante representativo do sistema cooperativista de leite no estado.

As cooperativas que integram o Sistema Elegê são, em sua maioria, cooperativas trítcolas que incorporaram o produto leite ao seu negócio. O modelo de produção de leite estruturado por estas cooperativas no RS teve seu início na segunda metade da década de 70, com o objetivo de oferecer ao produtor uma alternativa complementar à monocultura de soja. A entrada das cooperativas no setor foi uma imposição da necessidade histórica de criar alternativas de renda, especialmente aos pequenos produtores (RODRIGUES, 2000).

Para os produtores inseridos neste sistema de produção diversificada (leite e grãos), o leite representa uma fonte de renda constante durante o ano capaz de auxiliar o produtor em seus gastos diários (luz, supermercado, insumos). Para as cooperativas trítcolas, a atividade leiteira não é uma das mais importantes em termos de faturamento, mas ela é importante dentro da gama de atividades em que as cooperativas atuam. A receita que o produtor recebe pela venda do leite muitas vezes nem mesmo sai da cooperativa, sendo toda ela gasta pelo cooperado em consumo de insumos e supermercado, através da conta leite. O recebimento de leite pela cooperativa também representa uma forma de fidelizar o produtor junto à instituição, com o objetivo de que este entregue para a cooperativa também sua produção de grãos, que hoje possui maior valor.

O papel das cooperativas que integram o sistema Elegê é reunir a produção de seus cooperados para vendê-la em conjunto, a um preço único, para a indústria que realiza a industrialização do produto (Elegê). As cooperativas também fornecem assistência técnica, crédito, facilidade na aquisição de insumos, entre outros benefícios importantes aos seus cooperados. Na prática, elas seguem funcionando como cooperativas singulares, como na época da CCGL.

Em 2003, no entanto, a Elegê começou a modificar sua estratégia de atuação junto às cooperativas parceiras, reclamando para si os direitos sobre o recolhimento de leite dos produtores associados a algumas cooperativas, retirando a cooperativa da intermediação da relação entre produtor e indústria. Na bacia leiteira de Santa Rosa, duas das maiores cooperativas do Sistema Elegê, a Cooperativa Tríticola Santa Rosa (COTRIROSA) e a Cooperativa Tríticola Alto Uruguai (COTRIMAIO), cederam seus direitos sobre a produção de leite de seus cooperados. A COTRIROSA possui 4000 produtores de leite associados e a COTRIMAIO, 5700. A Elegê passará a fornecer a assistência técnica e crédito a estes produtores, o que antes era realizado pela cooperativa. A indústria se relacionará diretamente com os produtores, individualmente. As cooperativas seguirão trabalhando com seus outros grupos de negócios, como recebimento de grãos, venda de insumos, supermercados.

Claramente, com esta manobra, a Elegê passará a ter maior poder de barganha junto aos produtores, que perderam sua representatividade junto à empresa para qual vendem seu leite. O interesse da empresa neste negócio é bem nítido. Mas para a cooperativa, qual a vantagem de se desfazer de um grupo de negócio como o leite? O leite representa o quê dentro da gama de atividades que a cooperativa opera? Será que a retirada da cooperativa de uma atividade praticada por grande parte de seu quadro social não faz com que o associado perca a sua identificação com a instituição?

Na região de Santa Rosa, existe uma outra cooperativa também integrada ao sistema Elegê, a Coopermil (Cooperativa Mista São Luiz). Esta cooperativa, contudo, adotou uma estratégia diferente das suas co-irmãs. A Coopermil tem a particularidade de ter sido a última cooperativa da CCGL a vender suas cotas para a Elegê, e hoje, ter sido a única cooperativa da região a não ceder sua bacia para a Elegê. Ela está construindo uma plataforma própria para recebimento de leite, rompendo com a exclusividade de fornecimento para a Elegê. Ela optou por manter o trabalho com o produto leite, e investir na atividade, mesmo possuindo 70% dos produtores com uma entrega diária inferior a 50 l e apresentando balanços negativos na atividade leite por dois anos consecutivos.

Estas transformações recentes ocorridas no setor leiteiro provocam o questionamento sobre o papel que as cooperativas do Sistema Elegê têm dentro do SAG do leite no RS. As cooperativas podem assumir diferentes estratégias de atuação neste cenário, como:

- reunir a produção de seus produtores e repassá-la à indústria, para que esta realize as atividades de produção com maior valor agregado e que exigem maior investimento em ativos específicos de marca e reputação;
- assumir as atividades de maior valor agregado, investindo em plantas de processamento, estabelecimento de redes de distribuição, desenvolvimento de produtos e marca, ou
- retirar-se do setor, como ocorreu recentemente com as duas cooperativas na região de Santa Rosa.

A tomada de decisão nas cooperativas deve levar em consideração vários aspectos que não são considerados no caso de uma empresa de capital. As cooperativas, por pertencerem aos produtores rurais, que são ao mesmo tempo donos e usuários da empresa, são instituições com particularidades na sua gestão.

Vários autores ligados à Nova Economia Institucional (NEI) têm trazido contribuições ao entendimento de como operam estas instituições cooperativas, quais suas vantagens e suas deficiências. Esta corrente teórica considera que as cooperativas são um tipo importante de estrutura de governança presente nos sistemas agroindustriais. Ela considera que a relação entre cooperado e cooperativa é uma relação contratual, uma vez que envolve a obtenção de quase-rendas associadas a ativos específicos da transação. Os preceitos doutrinários do cooperativismo não impedem, no entanto, que o cooperado quebre o contrato *ex-post*. Os autores utilizam-se dos conceitos de direitos de propriedade, incentivos, assimetria informacional, oportunismo e custos de transação para entender como ocorrem estas relações entre cooperado e cooperativa e quais fatores influenciam no sucesso do empreendimento. A NEI dá a fundamentação teórica para nosso trabalho, e a revisão de seus principais conceitos e as relações destes com o estudo serão melhor explorados no Capítulo II.

### 1.3. PROBLEMATIZAÇÃO

Na região de Santa Rosa, no caso das cooperativas tritícolas, encontramos uma situação interessante para análise envolvendo governança das empresas cooperativas e as relações que se estabelecem entre cooperado e cooperativa. Em especial o caso da Coopermil,

que adotou uma estratégia diferente das suas co-irmãs frente às mudanças ocorridas no SAG do leite.

A Coopermil está realizando investimentos no setor leiteiro, enquanto as outras cooperativas da mesma bacia leiteira decidiram abandoná-lo, com a alegação de que era uma atividade deficitária e, portanto, prejudicial para o desempenho da cooperativa como empresa. Afinal, qual a importância do produto leite para o desempenho de uma cooperativa tritícola, cuja base do faturamento vem do recebimento de grãos e vendas na área de insumos e supermercado?

Sabe-se que as cooperativas dependem das atividades dos seus cooperados: a entrega dos seus produtos, suas compras de insumos e de supermercado. O sucesso da cooperativa depende em grande parte da fidelidade do produtor à instituição. É o cooperado, nas suas transações com a cooperativa, quem sustenta a instituição. A fidelidade é, portanto, peça fundamental para os empreendimentos cooperativos.

Neste contexto pretende-se, através de um estudo de caso da Coopermil e de seus produtores, verificar qual a importância do produto leite para uma cooperativa tritícola, dando especial ênfase para a questão da fidelidade dos produtores à instituição. Será que a atividade leiteira pode influenciar na fidelidade dos cooperados, fazendo com que estes também entreguem seus outros produtos para a cooperativa? Até que ponto a atuação em um setor que individualmente apresenta resultado econômico negativo pode influenciar o desempenho geral da cooperativa?

Para realizar esta análise, será necessário caracterizar as relações entre cooperado e cooperativa, descrevendo quais interesses, motivações ou necessidades sustentam estas relações; quais são os fluxos de bens, informações e serviços que as caracterizam. É importante também analisar quais as percepções que os associados situados em diferentes estratos de produção têm a respeito da cooperativa, e se estas percepções afetam a fidelidade à instituição. Ainda em relação aos produtores, seria interessante examinar se existe diferença na fidelidade à instituição entre os diferentes estratos de produtores, de acordo com sua escala de produção.

Neste contexto apresentado, de estratégias de atuação de cooperativas em um cenário em transformação, deve-se ainda analisar a questão do papel que as cooperativas teriam como agências de integração dos produtores, em especial aqueles de escala reduzida de produção. Levando em consideração as transformações recentes do setor leiteiro e as tendências de exclusão de produtores apresentadas pelos analistas do setor, pretende-se analisar como a participação da cooperativa no SAG do leite pode influenciar na manutenção de produtores de

escala reduzida dentro deste sistema, examinando como está a sua situação e quais suas perspectivas, comparando-as com a situação e as perspectivas dos produtores de leite que se encontram fora do sistema cooperativista, relacionando-se diretamente com a indústria.

O tema do cooperativismo de leite ganha cada vez mais importância dentro do cenário em transformações do SAG do leite. As cooperativas surgem como uma oportunidade para melhorar as condições dos produtores frente ao poder de mercado cada vez maior das indústrias de processamento de lácteos. Em especial para os produtores de escala reduzida, o associativismo pode representar uma maneira de sobrevivência no ambiente concorrencial e seletivo em que se encontram.

Neste sentido, este estudo pode contribuir com informações a respeito da situação e das perspectivas dos produtores associados a uma cooperativa, fornecendo também informações relativas às vantagens que estes produtores possam ter a partir da relação com a cooperativa. É importante ressaltar que a grande maioria dos produtores associados a cooperativas é de pequena escala de produção (menos de 100 l/dia), e possivelmente só se manterão no mercado formal através das cooperativas. Conhecer como este sistema funciona é importante para encontrar formas de torná-lo sustentável, mais eficaz e competitivo.

Pretende-se também demonstrar como o trabalho da cooperativa com o produto leite pode contribuir para o melhor desempenho da cooperativa nos outros produtos e setores em que ela atua, ao influenciar na dinâmica da relação cooperado-cooperativa. A atividade leiteira pode representar, então, uma forma de dar maior sustentabilidade aos empreendimentos cooperativos.

## 1.4. OBJETIVOS

### 1.4.1. Objetivo Geral:

- Caracterizar as relações entre cooperados e cooperativa, analisando como o trabalho da cooperativa com o produto leite pode afetar a dinâmica destas relações e influenciar o desempenho e a estratégia da cooperativa e dos produtores para sua manutenção no SAG do leite.

### 1.4.2. Objetivos Específicos

- Identificar os fatores responsáveis pela fidelização do cooperado à cooperativa.

- Caracterizar as percepções dos produtores situados em diferentes estratos de produção a respeito da cooperativa, verificando como estas percepções afetam as transações realizadas e a fidelidade à instituição.
- Caracterizar a situação e as perspectivas dos produtores de leite associados à cooperativa e de produtores independentes, em especial aqueles de escala reduzida.

#### 1.4.3.Hipóteses

- A captação de leite pela cooperativa e manutenção de vínculo do produtor com a instituição diminui as relações de oportunismo e melhora o desempenho geral da cooperativa em outros setores.
- Existe diferença na percepção do papel da cooperativa e da fidelidade à instituição entre os estratos de produtores.
- Os produtores de leite de escala reduzida têm maiores chances de permanecer na atividade através das cooperativas

## **2. COOPERATIVISMO: ORIGEM, DESENVOLVIMENTO E NOVOS ENFOQUES A PARTIR DA ÓTICA DA NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL**

### **2.1. O MOVIMENTO COOPERATIVISTA – HISTÓRICO DO DESENVOLVIMENTO NO RS:**

O cooperativismo surgiu no mundo ocidental na segunda metade do séc. XIX. Aquela que é considerada pelos pesquisadores do tema como a primeira cooperativa moderna foi fundada em 1844, em Rochdale, na Inglaterra. Era uma cooperativa de consumo, formada por tecelões, e representava uma reação defensiva destes trabalhadores contra altos preços dos bens de primeira necessidade e contra fraudes na qualidade dos produtos comercializados na época. Esta cooperativa se diferencia das demais que já existiam na época porque seus fundadores não se limitaram a constituir a associação, mas elaboraram um corpo de idéias e regras gerais, o “Estatuto dos Probos Pioneiros de Rochdale”. Este estatuto continha os princípios que determinavam a estrutura e as regras de funcionamento da cooperativa, e que são considerados até hoje como os princípios gerais do cooperativismo: gestão democrática entre os membros (um homem, um voto); livre adesão e desligamento; pagamento de juros limitados ao capital; distribuição dos ganhos proporcionalmente entre os associados; estabelecimento de quotas de reserva para o aumento do capital, intercooperação e educação cooperativista.

Esta cooperativa cresceu e deu origem a outros tipos de cooperativas (habitação, produção). A partir do exemplo de sucesso, se multiplicaram pela Europa as cooperativas de consumo, sendo que em 1881 já existiam 1000 sociedades e 550 mil associados (VEIGA E FONSECA, 1999). A história do movimento cooperativista e seus principais idealizadores já foram objeto de estudo de diversos pesquisadores (PINHO, 1982; FLEURY; 1983; VEIGA E FONSECA, 1999), e não será o foco deste trabalho.

No Brasil, o movimento cooperativista moderno surge ainda no século XIX quando são criadas as primeiras cooperativas de consumo, no Rio de Janeiro, imbuídas do mesmo propósito das cooperativas européias, que era de tentar melhorar as condições de vida dos trabalhadores, combatendo a carestia dos gêneros de primeira necessidade.

No RS, as cooperativas surgem logo em seguida, no início do século XX. O surgimento das cooperativas agrícolas no estado representaria um movimento de reação dos colonos ao controle dos intermediários, contra fraudes na comercialização. Duarte (1992)

aponta três elementos chave para a genealogia do cooperativismo agrícola no estado, em um contexto de evolução da pequena produção. O primeiro destes elementos foi a existência de pequenos produtores que visavam a comercialização da sua produção sem a figura do intermediário. Como segundo elemento, a autora aponta a experiência e ideologia cooperativista transplantada da Europa por imigrantes e por técnicos e idealizadores, como o Pe. Teodoro Amstad, que em 1902 fundou cooperativas de crédito nas colônias alemãs, e Stefano Paterno, que em 1911 ajudou a fundar as primeiras cooperativas de produção agropecuária nas colônias italianas. O terceiro elemento da genealogia foi a atuação do Estado, incentivando a criação de cooperativas desde 1930.

Fleury (1983) também destaca a atuação do Estado como um “divisor de águas” no desenvolvimento do cooperativismo brasileiro. Em 1932 o governo do Estado Novo publica um decreto-lei regulamentando a constituição e funcionamento das cooperativas, seguindo os princípios Rochdaleanos. O Estado tinha interesse em utilizar o cooperativismo como forma de solucionar o problema do abastecimento urbano, diminuindo os preços dos produtos básicos. O incentivo ao cooperativismo pelo Estado veio através de isenções fiscais e de fornecimento de crédito.

Apesar deste incentivo do Estado, Duarte (1992) aponta que de 1911 a 1950, no RS, houve uma descontinuidade no desenvolvimento das cooperativas. Somente a partir de 1950, com o desenvolvimento da indústria de bens duráveis e do complexo agroindustrial, as cooperativas passaram por um processo de desenvolvimento empresarial e adaptaram-se à dinâmica do modelo de acumulação e expansão do capital. As cooperativas mistas (coloniais) foram desaparecendo, dando lugar a um novo tipo de cooperativismo, mais desenvolvido empresarialmente.

Fleury (1983) destaca que durante o governo militar, em meados da década de 1960, houve uma diminuição do crédito às cooperativas, e em um contexto de livre concorrência, muitas associações se dissolveram. Schneider (1981) também aponta uma redução no ritmo de crescimento das cooperativas a partir de 1966.

Em 1971 o governo aprova uma nova legislação regulamentando o funcionamento das cooperativas. Esta legislação, segundo Schneider (1981), apresentou uma orientação nitidamente empresarial, retirando todos os entraves que impediam as cooperativas de funcionarem como qualquer outra empresa capitalista, permitindo até mesmo a ruptura com os chamados princípios doutrinários. Esta nova legislação ainda permitiu a associação das cooperativas com capital de terceiros.



Estas mudanças ocorridas no ambiente institucional propiciaram o desenvolvimento de um cooperativismo empresarial no RS, em substituição ao cooperativismo colonial, como aponta Duarte (1992). Este cooperativismo empresarial se desenvolveu voltado para os setores mais dinâmicos da economia na época, e que já contavam com os maiores benefícios do Estado, que eram as culturas de trigo e soja.

Duarte (1992) novamente aponta 3 elementos principais para a genealogia do cooperativismo empresarial de trigo e soja no RS. O primeiro elemento seria a atuação do Estado. O Estado, a partir de 1950, viu as cooperativas como um caminho para fazer a modernização da agricultura. Outros fatores também faziam com que o Estado tivesse interesse no desenvolvimento das cooperativas tritícolas: a alta cotação do trigo no mercado internacional e a política de substituição de importações e abastecimento do mercado interno. O Estado, ao incentivar as cooperativas, tinha o objetivo de que estas armazenassem, organizassem e controlassem a produção.

Este incentivo do Estado para o desenvolvimento das cooperativas veio principalmente através de crédito abundante e subsidiado, mas restrito basicamente ao binômio trigo – soja. Isto forçou as cooperativas a especializarem-se produtivamente. O resultado foi o desenvolvimento de cooperativas tritícolas fortes e consolidadas, e o quase desaparecimento das cooperativas mistas, coloniais, que ficaram sem o amparo do governo.

O segundo elemento da genealogia do cooperativismo empresarial identificado por Duarte foi a existência dos chamados “granjeiros”, indivíduos que acumularam capital em atividades urbano/rurais e tinham a capacidade necessária para investir na formação e desenvolvimento das cooperativas, que serviam a seus interesses.

O terceiro elemento foram os pequenos produtores rurais, que se articularam funcionalmente a este sistema que se estruturava. Esta articulação era interessante para os dois lados: para o cooperativismo empresarial os pequenos produtores eram importantes para aumentar a quantidade de produto recebido pela cooperativa e também para aumentar o capital da cooperativa, com a incorporação da cota-capital pelos novos sócios. Para os pequenos produtores, a associação à cooperativa significava acesso a mercados, tecnologia e financiamento, que nesta época era destinado a produtos específicos (trigo e soja) e repassado através das cooperativas.

Este cooperativismo empresarial de trigo e soja teve um período muito efêmero de sucesso. Nos anos 80 este sistema entrou em uma grave crise, muitas cooperativas grandes fecharam, outras passaram por um processo de reestruturação e continuam nos dias de hoje. As causas desta crise estão situadas principalmente nos problemas de capitalização das

cooperativas. A estrutura das cooperativas, determinada por suas origens doutrinárias, não permite que ela busque capital de membros estranhos à sociedade para realizar investimentos. Sua capitalização depende das cotas-parte integralizadas pelos cooperados e dos fundos de reserva que consegue formar a partir dos resultados positivos de seus negócios. Até o final da década de 1970, as cooperativas tiveram como estratégia básica de capitalização os empréstimos junto a redes bancárias oficiais ou privadas. Isto era fruto da situação favorável na época, de juros baixos e abundância de capital.

Este crédito abundante permitiu que as cooperativas empresariais experimentassem um crescimento espantoso na década de 1970, acompanhando o surto de expansão das lavouras de trigo e soja. No final da década, no entanto, este ritmo de crescimento desacelerou-se, em virtude da estratégia adotada de crescimento via endividamento. A crise das cooperativas e seu endividamento foram agravados ainda mais pela decisão tomada pela maioria das cooperativas empresariais de diversificar sua produção e investir na agroindustrialização. A necessidade de capital para atender a estes novos investimentos era grande, e as cooperativas já se encontravam endividadas. O que ocorreu, então, foi que muitas vezes as cooperativas utilizavam empréstimos de curto prazo para pagar empréstimos anteriores, para poderem se manter em atuação (EW, 2001).

Com a maxidesvalorização da moeda nacional nos anos de 1979 e 1983, houve um aumento considerável no passivo destas cooperativas. O endividamento foi ainda reforçado pela crise econômica geral do início dos anos 80, com uma retração geral no fornecimento de empréstimos.

Ew (2001) afirma que em 1982 era evidente a precária situação financeira das cooperativas de grãos, que não conseguiam mais tomar empréstimos para rolar suas dívidas ou para fazerem novos investimentos, pois o crédito havia se tornado escasso e caro. A autora ressalta que além da falta de recursos, a crise do mercado de grãos, em especial da soja no mercado internacional pós-80, foi um dos fatores que agravaram a situação das cooperativas. Ela afirma que “o endividamento, na medida em que foi um dos fatores que levou o cooperativismo empresarial à crise, foi reforçado pela crise econômica, piorando ainda mais a crise do setor” (EW, 2001, pg 40).

Ew (2001) ainda aponta outros fatores que contribuíram para a crise das grandes cooperativas, como anos de pequenas safras, períodos de alta inflação e recessão econômica, problemas próprios da monocultura e problemas administrativos próprios da estrutura rígida do cooperativismo. A falta de capacidade administrativa e também a atitude paternalista por parte da cooperativa, protegendo produtores ineficientes, são apontadas por alguns autores

como alguns dos fatores que levaram as cooperativas a uma situação de crise (BIALOSKORSKI, 1997).

Para manterem-se no mercado, as cooperativas tiveram que passar por um processo de reestruturação. Algumas empresas cooperativas conseguiram se reorganizar administrativamente e sair de situações de risco. É o caso da COCAMAR, no oeste paranaense, que reduziu seu quadro de associados, ficando somente com aqueles produtores que transacionavam mais com a cooperativa e conseguiu se recuperar.

Nem todas as cooperativas, no entanto, tiveram sucesso em seu processo de reestruturação, e não conseguiram saldar suas dívidas. O Estado, novamente, teve um papel importante na manutenção da viabilidade destes empreendimentos. Ciente da importância do segmento cooperativista para a agricultura do país, o governo lançou, na década de 90, um programa para a revitalização das cooperativas. Segundo Ew (2001), o Programa de Revitalização de Cooperativas de Produção Agropecuária – RECOOP tem o objetivo de reestruturar econômica e administrativamente as cooperativas de modo a torná-las adaptáveis às mudanças na economia e mais competitivas. O programa compreende a concessão de financiamentos para investimento por intermédio das cooperativas e o alongamento do atual endividamento das cooperativas e dos seus associados. Ele também prevê a concessão de recursos para capital de giro. É importante destacar que o programa engloba não apenas a reestruturação econômico-financeira das cooperativas, mas também busca resolver os problemas de ordem administrativa e estrutural.

Segundo dados do BRDE (2004), a princípio o Tesouro Nacional destinaria ao RECOOP recursos na ordem de R\$ 2,1 bilhões. No entanto, quando colocado na prática, nem todos os recursos foram utilizados. BRDE (2004) mostra que apenas 132 cooperativas conseguiram firmar contratos no âmbito do RECOOP, envolvendo R\$ 796 milhões, o que representa 37,9% dos recursos destinados originalmente para o programa. Um dos motivos apontados para a baixa amplitude do programa foi o não interesse pelos bancos privados em trabalhar com este tipo de crédito. O Banco do Brasil foi responsável por 76% dos contratos firmados, o BRDE por 13% e bancos privados por 11%. Além disso, a maioria dos contratos firmados foram para o alongamento de dívidas, e não para a concessão de crédito para novos investimentos.

A reestruturação e recuperação das cooperativas não é resultado somente deste RECOOP, como mostram os dados de alcance do programa, mas ele mostra o interesse do Estado em preservar e fomentar estes empreendimentos. Mesmo com a crise por que passou, e mesmo tendo perdido espaço para empresas de capital em atividades em que era

tradicionalmente líder de mercado, o cooperativismo agropecuário hoje ainda ocupa uma posição de destaque no cenário do agronegócio nacional. Segundo dados da Organização das Cooperativas Brasileiras - OCB de dezembro de 2003, as cooperativas agropecuárias ainda são responsáveis pela produção de 62% do trigo nacional, 39,7% do leite e 29,4% da soja. No RS, as cooperativas respondem por um terço da comercialização do arroz, 80% do leite e 90% do trigo (BRDE, 2004). Hoje, no Brasil, existem 1.519 cooperativas agropecuárias, que contam com 940.482 associados e 110.910 empregados. Estas cooperativas exportam por ano US\$1,09 bilhões, contribuindo para o desempenho positivo da balança comercial brasileira. No RS são 162 cooperativas agropecuárias, que possuem 160.040 associados e empregam 19.498 pessoas. Estes dados são somente para ilustrar a magnitude que o movimento cooperativista ainda possui no RS e no Brasil.

Este histórico do desenvolvimento do cooperativismo no RS é importante para que se consiga explicar melhor a estratégia da Coopermil, que é o alvo deste estudo de caso. A sua decisão de investir na atividade leiteira, por exemplo, pode estar relacionada a sua origem colonial e ao seu comprometimento com o agricultor familiar, que foi quem deu origem à cooperativa. A decisão de investir, por outro lado, traz à tona a questão da capacidade de investimento das cooperativas. Como foi demonstrado neste breve histórico, as cooperativas agropecuárias no RS passaram por um grave período de crise, e hoje buscam se reestruturar para se manterem no mercado. Portanto, a decisão de uma cooperativa de investir tem de vir acompanhada de um planejamento para a obtenção dos recursos necessários para o investimento.

## 2.2. COOPERATIVISMO E A ACADEMIA

O cooperativismo já foi alvo de diferentes estudos no meio acadêmico, com diferentes enfoques. Pode-se dizer que dos anos 60 ao início dos anos 80, predominaram estudos realizados dentro do escopo da sociologia, que preocupavam-se basicamente em avaliar o potencial transformador do movimento cooperativista e verificar a sua capacidade de permitir ou auxiliar na manutenção dos pequenos produtores à medida que avançava a modernização da agricultura. A perspectiva teórica predominante era a teoria marxista de desenvolvimento do capitalismo na agricultura. Exemplos disso são os trabalhos de Loureiro (1981), Schneider (1981) e Fleury (1983).

Pinho (1982) aponta dois períodos para o pensamento cooperativista no Brasil: um que começa com as primeiras cooperativas no século XIX e vai até 1970, dominado pelo

pensamento Rochdaleano, respeitando os princípios doutrinários; e outro, a partir de 1970, quando se torna nítida a priorização do caráter empresarial das cooperativas brasileiras. Nesta tendência, encontram-se ainda alguns trabalhos focando a crise das grandes cooperativas no Rio Grande do Sul e no Brasil, colocando ênfase nas dimensões financeiras das cooperativas (EW, 2001).

Estes estudos focando o tema do cooperativismo pareciam ter se esgotado no final dos anos oitenta, e seguiu-se um período de baixa produção científica nesta área. Mais recentemente, com a retomada de crescimento de algumas cooperativas importantes, e com a crescente preocupação do governo em recuperar e incentivar estes empreendimentos, novos estudos estão sendo propostos.

A partir da segunda metade da década de 90 começam a surgir trabalhos dentro da teoria econômica que tratam da gestão cooperativa, de suas particularidades em relação às empresas de capital, de suas vantagens a partir das novas tendências de mercado e de seus problemas de gestão. Estes trabalhos fogem do aspecto doutrinário ou financeiro que dominaram o foco das pesquisas realizadas até então. Conforme afirma Menegário (2000), hoje existe uma preocupação em desenvolver um instrumental teórico para o cooperativismo longe do conteúdo doutrinário, e que procure explicar a organização cooperativa sob a perspectiva econômica e administrativa. Nesta produção recente sobre cooperativismo, destacam-se os trabalhos realizados dentro do escopo da Nova Economia Institucional (NEI), como os de Cook (1995), Fulton (1995), Sykuta et al. (2001), Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski (2001). Estes trabalhos introduzem a questão do relacionamento da cooperativa com os cooperados, tratando da governança destas relações e dos incentivos que as permeiam. Pontos em comum em todos estes trabalhos são a percepção de que a relação entre cooperado e cooperativa pode ser considerada contratual, uma vez que envolve a obtenção de quase-rendas associadas a ativos específicos da transação, e o entendimento de que a cooperativa possui problemas intrínsecos de gestão associados com direitos de propriedade mal definidos.

Sykuta et al. (2001) aponta que com o aumento da concentração das cadeias agroalimentares tanto à frente quanto para trás, há um aumento do espectro do papel tradicional da cooperativa agropecuária de contrabalançar poder de mercado. A cooperativa pode passar a ter novas funções. Além disso, o aumento da demanda por coordenação entre os agentes em todo o sistema agroalimentar aponta para um diferente papel das empresas de recebimento e processamento de produtos agrícolas no qual as cooperativas podem ter uma vantagem única. Este autor trabalha com a idéia de que a estrutura de propriedade de uma empresa de processamento pode ter implicância na eficiência do sistema agroalimentar, e é

neste contexto que ele insere a questão das cooperativas, que por terem uma estrutura de governança e de propriedade particulares, podem se tornar instituições mais eficientes na gestão da produção de produtos agrícolas de qualidade.

O referencial teórico da NEI apresenta uma nova ótica para entender como funciona a governança cooperativa e o porquê de seus problemas. Em particular a Economia dos Custos de Transação – ECT - pode oferecer instrumentos para analisar especificamente o relacionamento entre cooperados e cooperativa, de forma a entender como ele se sustenta, quais seus incentivos e de que forma este relacionamento afeta o desempenho da cooperativa como empresa e dos seus cooperados como produtores rurais inseridos no mercado.

O trabalho destes autores forma grande parte do referencial teórico que embasa este estudo, e neste capítulo serão apresentados os conceitos básicos de gestão de cooperativas que serão utilizados para análise dos resultados obtidos no trabalho de campo.

### 2.3. CARACTERÍSTICAS DAS EMPRESAS COOPERATIVAS

As Sociedades Cooperativas são caracterizadas como sociedades de pessoas, na qual cada associado tem direito a um único voto, diferentemente das sociedades de capital, nas quais o voto é proporcional ao capital de cada investidor. As cooperativas não possuem uma existência autônoma e independente de seus membros, do ponto de vista econômico, como ocorre nas sociedades de capital (BIALOSKORSKI, 1997).

Bialoskorski (2001) aponta que o objetivo de uma cooperativa é a prestação de serviços a seus associados, ou seja, o objetivo é trabalho, e não lucro como nas empresas de capital. Nas empresas cooperativas, a participação nos resultados (denominados sobras ou resíduos) ocorre de acordo com as transações de cada produtor com a cooperativa, o que é chamado de *pro rata*, e não de acordo com a participação no capital da empresa, como nas empresas de capital.

A partir destas características fundamentais, as cooperativas são dirigidas por um órgão máximo de gestão, que é a assembléia geral, onde todos os associados podem participar. A assembléia geral escolhe obrigatoriamente um conselho fiscal e um conselho de administração, responsáveis, respectivamente, pela fiscalização dos atos administrativos da sociedade e pela administração da empresa coletiva. As decisões do conselho administrativo são sancionadas pela assembléia geral. Este organograma é obrigatório por lei (BIALOSKORSKI, 2001).

A participação no capital da cooperativa se dá através da subscrição de cotas-parte pelo produtor no momento de sua associação à cooperativa. Estas quotas-parte não são negociáveis como ações de uma empresa, portanto, não é possível vendê-las a terceiros estranhos à sociedade.

Esta sumária descrição da estrutura das cooperativas mostra uma das diferenças marcantes das sociedades cooperativas apontada por Bialoskorski (2002), que é em relação ao seu ambiente institucional, diferente das sociedades mercantis. Pela sua origem e constituição, as cooperativas apresentam duas lógicas motoras, a social e a de mercado, enquanto as sociedades não cooperativas apresentam apenas uma lógica de maximização, em um ambiente institucional diferente.

Estas duas lógicas das cooperativas devem ser equacionadas para que sejam ambas atendidas. Bialoskorski (2002) afirma que, apesar da maioria das cooperativas declarar que foca seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa. Bom desempenho social pode ser avaliado por nível de renda dos produtores associados, nível de educação, igualdade na posse da terra, entre outras variáveis. Realizando um trabalho de identificação de variáveis que mensuram desempenho econômico e social das cooperativas, e então ordenando as cooperativas pelo seu desempenho social, o autor chegou à conclusão de que não foram as variáveis sociais, como participação em assembleias ou educação as variáveis-chave que definiram o desempenho social, mas as variáveis econômico-financeiras. Ele chega à conclusão de que o desempenho econômico e de mercado é condição fundamental para o bom desempenho social das cooperativas.

#### 2.4. TIPOS DE COOPERATIVAS E O MODELO DE EVOLUÇÃO DE 5 ESTÁGIOS

Cook (1995) aponta existirem dois motivos econômicos básicos para a formação de cooperativas. Normalmente, as cooperativas surgiriam em cenários em que os mercados falham, ou seja, quando os produtores rurais encontram-se confrontados com mercados oligopolizados, sentindo-se prejudicados no processo de formação de preços. Estes motivos econômicos seriam: a) os produtores individuais precisam de mecanismos institucionais para levar o equilíbrio do poder econômico para seu lado; b) os produtores individuais precisam de mecanismos institucionais para combater o oportunismo e garantir-se em situações em que os mercados falham. Os preços baixos ou falhas de mercado seriam incentivos para os produtores reagirem coletivamente. As cooperativas seriam este mecanismo institucional

necessário aos produtores. Ele finaliza apontando que a estratégia de formação das cooperativas é defensiva por natureza.

Bialoskorski (2001) reforça a idéia de Cook quando afirma que o cooperativismo desenvolve-se de forma mais intensa no setor primário da economia, devido às estruturas de mercado encontradas. Dessa forma, a existência de estruturas econômicas intermediárias, como as cooperativas, possibilita uma diminuição dos riscos e uma agregação de valor pra os produtores rurais que, isoladamente, em muitos casos, não teriam condições favoráveis de relacionamento com estes mercados concentrados.

Este é o caso do leite. Dada a pulverização dos produtores e a grande concentração no setor industrial, as cooperativas de produtores de leite aparecem como uma alternativa para dar maior poder de barganha aos produtores. Esta atividade de barganha é uma das funções tradicionais das cooperativas agropecuárias, e a cooperativa alvo do estudo sempre atuou neste segmento tentando exatamente contrabalançar poder de mercado. No cenário atual do SAG do leite na região noroeste do RS, esta questão se torna bastante evidente. Será que os produtores associados às cooperativas que abandonaram a atividade leiteira conseguirão, individualmente, negociar com o laticínio, ou estes produtores terão que buscar alguma forma de associativismo? Existe a necessidade da existência da cooperativa para os produtores atuarem neste mercado oligopolizado? Estes são alguns questionamentos que serão retomados na discussão dos resultados.

Cook (1995) identifica 4 tipos básicos de cooperativas agropecuárias nos EUA, todas evidenciando que o incentivo para sua formação teve raízes em estratégias de sobrevivência:

1. Cooperativas locais: estas unidades econômicas operam em um espaço geográfico definido, atingindo economias de escala e escopo na comercialização de *commodities*. Fundada inicialmente para prover um serviço inexistente, para prevenir o estabelecimento de firmas com poder de mercado, para reduzir risco e atingir economias de escala. Normalmente, são monopolistas/monopsonistas no mercado local.
2. Cooperativas regionais multifuncionais: Com foco na competitividade, as cooperativas regionais trabalham em diversos setores como compra de insumos, prestação de serviços e venda de produtos dos agricultores. Muitas são integradas a frente ou para trás, podendo ser organizadas em centrais ou federações. Elas diferem das cooperativas locais por dificilmente serem monopolistas/monopsonistas nos mercados em que atuam.



3. Cooperativas de Barganha: As cooperativas de barganha se dirigem a falhas de mercado através de integração horizontal. Os produtores se organizam nessas associações com o intuito de tentar afetar os termos de troca em favor dos membros da cooperativa quando negociando com os compradores de seus produtos agrícolas. As funções destas cooperativas são aumentar as margens dos produtores e garantir mercado para seus produtos. Elas são comumente encontradas servindo produtores de commodities perecíveis, em que a especificidade de ativo temporal cria uma situação de oportunismo pós-contratual potencial.
4. *Marketing cooperatives*: *Marketing cooperatives* são uma forma de integração vertical que compete com firmas não cooperativas. Os objetivos desta instituição são desviar do intermediário (uma empresa não cooperativa), aumentando os preços pagos ao produtor, aumentando as margens e evitando firmas com poder de mercado.

Segundo esta tipologia apresentada por Cook, a cooperativa alvo do estudo pode ser situada em uma posição intermediária entre os tipos 3 e 4. Tradicionalmente, ela sempre foi uma cooperativa de barganha. Hoje, no entanto, ela busca se tornar uma “*Marketing Cooperative*”, ao começar um processo de beneficiamento de seus produtos.

A evolução destas cooperativas a partir de sua formação segue, segundo Cook (1995), um modelo teórico de cinco estágios. O primeiro estágio seria o já descrito, de encontro de situações de mercado desfavoráveis aos produtores e a formação da cooperativa como forma de se defender destas estruturas. O estágio II seria de consolidação dos objetivos da cooperativa, sendo que a cooperativa poderia vender insumos mais baratos e comprar a preços melhores do que as firmas orientadas para o investidor (empresas não cooperativas).

O estágio III se caracterizaria pelo alívio dos impactos negativos das falhas de mercado. Conseqüentemente, o comportamento estratégico dos competidores no mercado começa a mudar. Os preços praticados pela cooperativa e pelas empresas orientadas para o investidor já não variam muito. Neste estágio, surgem na instituição cooperativa dificuldades na gestão associadas a direitos de propriedade de usuário *versus* de proprietário mal definidos. Surgem também conflitos a respeito dos direitos sobre os resíduos da cooperativa e sobre controle decisório. Estes problemas serão melhor detalhados adiante.

No estágio IV os gestores da cooperativa tornam-se cientes dos problemas relacionados com a gestão da cooperativa e com a definição dos direitos de propriedade. O

administrador se vê diante de 3 alternativas: fechar a cooperativa, continuar ou passar por um processo de transição para tentar solucionar seus problemas de capitalização.

O estágio V seria a consolidação de uma destas estratégias. No caso da cooperativa fechar, poderia ser feita a liquidação, que é o caminho mais comum para as cooperativas de baixa performance, ou a reestruturação com a conversão para uma empresa de capital, orientada para o investidor. Este seria o caminho para aquelas cooperativas de alta performance, mas que enfrentam sérios problemas com definição de direitos de propriedade.

No caso da decisão de continuar, a cooperativa, para enfrentar os problemas de direito de propriedade e a tendência dos cooperados de descapitalizá-la, pode buscar capital externamente sem virar uma firma de capital, através de subsidiárias, joint-ventures com empresas cooperativas e não cooperativas; ou pode buscar capital internamente, através de seus associados.

A alternativa restante seria a de passar por um processo de transição para as Cooperativas de Nova Geração, que possuem uma forma de funcionamento que diminui os desincentivos dos direitos de propriedade que aparecem no estágio III.

A cooperativa alvo deste estudo situa-se no estágio III de desenvolvimento, de acordo com o modelo de Cook. Ela consegue aliviar os impactos das falhas de mercado encontradas nos setores em que atua, mas seu comportamento não se diferencia muito das empresas não cooperativas, e enfrenta problemas na gestão. O que se pode questionar a partir deste modelo são as estratégias utilizadas pela direção da cooperativa para superar os problemas de gestão. Não necessariamente ela terá que fechar, se converter a uma empresa de capital ou a uma cooperativa de nova geração. O que se objetiva com este estudo é tentar entender como a cooperativa pode trabalhar com estes problemas e ainda continuar a ser uma cooperativa tradicional. É importante definir em que estágio ela se encontra como forma de entender melhor os problemas que ela está enfrentando. Por este motivo, este modelo de evolução é interessante para a análise que está sendo realizada neste trabalho.

## 2.5. VANTAGENS DOS EMPREENDIMENTOS COOPERATIVOS

As cooperativas, no cenário concorrencial, apresentam algumas vantagens em relação a empresas de capital. Bialoskorski (2001) aponta que estes empreendimentos comprovadamente aumentam o nível de renda dos produtores rurais. Este aumento de renda ocorre principalmente por 3 vertentes. A primeira é que ela propicia uma estrutura

mesoeconômica de agregação de economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas, trazendo economias em seus negócios através de escalas de negociação. Esta facilitação das negociações se refere também ao estabelecimento e coordenação da qualidade dos produtos. As cooperativas são capazes de atuar em mercados, sem discriminar pequenos produtores e podendo ainda controlar melhor os processos de produção primária, certificar qualidade e produtos, pelo relacionamento mais próximo que possuem com os produtores.

A segunda vertente vem da diminuição dos custos de transação dos produtores rurais, pois a forma organizacional cooperada permite economias nas transações de mercado, na utilização de ativos específicos e nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia. Esta é uma vertente muito importante e bastante presente no caso estudado, pois a cooperativa alvo do estudo atua de forma muito evidente na transferência de informação e tecnologias, que permitem que seus produtores sigam acompanhando as exigências do mercado. Um exemplo disso é a necessidade de adequação dos produtores de leite à Instrução Normativa 51, que determina a necessidade de granelização do leite. Os produtores de leite associados à cooperativa tem 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.

A terceira vertente para o aumento de renda dos produtores diz respeito a distribuição *pro rata* das sobras do exercício, que possibilita uma prática de preços de médio prazo menores que os de mercado, fazendo com que os custos de produção diminuam e aumente a renda do produtor.

Em resumo, as vantagens das empresas cooperativas estão relacionadas com a utilização correta de algumas de suas particularidades: a possibilidade de melhor coordenação da cadeia agroalimentar como um todo, pelo maior contato que estabelece com o produtor e pelos incentivos que sua estrutura de propriedade fornece; o estabelecimento conjunto de estratégias corporativas através das assembleias gerais de associados; a maior clareza na transferência de preços, de oportunidades e de informação.

Além disso, alguns autores apontam que com a crescente necessidade de coordenação em todo o sistema agroalimentar, as cooperativas podem ter vantagem no relacionamento com os produtores agrícolas. Segundo Sykuta et al. (2001), isto ocorre porque a relação entre uma firma de capital, orientada para o investidor (IOF), e seus fornecedores de insumos

(produtores agrícolas) é de soma-zero. Qualquer aumento em pagamento de insumos significa um decréscimo na renda residual para os investidores. Uma IOF não tem nenhum interesse inerente no bem estar de seus fornecedores de insumos. Por causa disso, há uma desconfiança inerente entre as partes e prevalece uma maior assimetria informacional entre as partes. Já com as cooperativas, ocorre uma situação diferente, por causa de sua estrutura de propriedade diferenciada.

Nas cooperativas, a renda residual é distribuída baseada não em investimento de capital, mas na quantidade de produtos comercializados na cooperativa. A relação com os fornecedores de insumos não é de soma-zero, pois um preço maior pelos insumos representa um pagamento equivalente para os investidores (que são as mesmas pessoas, os produtores rurais). A renda residual é paga na forma de maiores preços aos produtores, não necessariamente na valorização de ações da empresa. Além disso, as cooperativas possuem uma orientação inerente para o produtor. Os produtores estão envolvidos na governança da instituição, portanto, há um menor grau percebido de assimetria informacional e há maior confiança.

Sykuta et al. (2001) aponta que com a especialização da agricultura, a fonte de valor do produto (o valor embutido no produto) é mais difícil de determinar de um modo transparente. Com isso, as empresas de capital provavelmente terão mais dificuldade em implementar estratégias de preços que forneçam os incentivos mais eficientes aos produtores. Neste caso, as cooperativas podem apresentar uma vantagem.

## 2.6. DIFICULDADES NA GESTÃO DAS COOPERATIVAS

Segundo a literatura neo-institucional, a base dos problemas de gestão das cooperativas agropecuárias está na definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Fulton (1995), analisando o futuro das cooperativas agropecuárias canadenses, discute a importância da definição dos direitos de propriedade. Para o autor, direitos de propriedade de indivíduos sobre bens seriam “os direitos ou poderes de consumir, obter renda de ou alienar tais bens”.(FULTON, 1995, pg 1145). O autor afirma que existem custos de transação quando os atributos dos bens não são bem definidos e os direitos sobre estes bens também não são entendidos. É o que ocorre nas cooperativas. Na cooperativa, os produtores são os donos do empreendimento, a cooperativa é um bem comum. Se os produtores tiverem claros seus direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa, eles serão comprometidos com a empresa e entregarão produtos de qualidade.

Fulton (1995) resgata um estudo de Barzel (1989) a respeito de direitos de propriedade. Barzel apud Fulton (1995) afirma que quanto maior for a habilidade de uma parte de afetar o retorno que um bem pode gerar, maior deve ser a parte do resíduo que esta pessoa deve ficar. Esta pessoa seria o reclamante de direito do resíduo. Nas cooperativas, quem gera retorno sobre os bens são os cooperados, que são os reclamantes do resíduo e devem ficar com as sobras geradas pela cooperativa. Fulton (1995) questiona se esta não seria uma forma de evitar que os membros da cooperativa agissem oportunisticamente, ao fazê-los detentores de direitos sobre os resultados da cooperativa.

Barzel apud Fulton (1995) afirma que as cooperativas seriam um meio relativamente eficiente de garantir que insumos de qualidade fossem oferecidos pelos agricultores, ao fazer deles detentores dos resíduos da cooperativa. Barzel ainda aponta que com a industrialização da agricultura, modifica-se a parte detentora do resíduo. Com a industrialização, quem é o responsável pela qualidade dos produtos gerados não é mais o agricultor, mas sim as indústrias fornecedoras de insumos e processadoras. É a elas que cabe agora o resíduo da atividade.

Fulton (1995), no entanto, aponta uma limitação à teoria de Barzel, que seria a de acreditar que a definição clara de direitos de propriedade levaria a máxima eficiência do sistema. Baseando a teoria em eficiência, o autor acaba deixando de fora aspectos importantes da definição dos direitos de propriedade, como o que é considerado moral e justo.

Partindo então de uma definição clara sobre o que são os direitos de propriedade, pode-se passar para a discussão dos outros autores sobre os problemas enfrentados na governança cooperativa. Zylbersztajn (2002) aponta que os problemas apresentados estão relacionados ao pressuposto do oportunismo e aos incentivos que afetam as relações entre cooperado e cooperativa. O autor deixa claro que ele parte do pressuposto de que os aspectos doutrinários não são suficientes para garantir baixos custos de transação entre cooperativa e cooperado.

Zylbersztajn (2002) afirma que o duplo papel do cooperado, sendo ao mesmo tempo dono e usuário da cooperativa acarretaria problemas relacionados a não separação entre propriedade e controle, em especial em organizações com elevado grau de complexidade. Esta não separação faz com que a firma perca eficiência gerencial. O cooperado aporta capital para a cooperativa, mas o valor das suas cotas não varia de acordo com o valor da empresa. Desta forma, o cooperado, que também é gestor, não tem incentivo para maximizar o valor da empresa, pois isto não lhe traz vantagens. O que existe é o incentivo para o produtor maximizar o valor da sua empresa agrícola, via mecanismos de preços favoráveis. Bialoskorski (2002) também aponta que o cooperado não possui a percepção sobre a

remuneração do capital de suas quotas-parte, e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente são consideradas menos importantes do que preços mais favoráveis do que os de mercado. Isto denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços.

Esta falta de percepção sobre ser dono da cooperativa e ser o reclamante de direito dos resultados da empresa é a responsável por grande parte dos problemas de gestão que as cooperativas enfrentam. Cook (1995) e Zylbersztajn (2002) apontam 5 problemas básicos da gestão das cooperativas derivadas da mal definição dos direitos de propriedade sobre os resultados da cooperativa.

1. Problema do Horizonte: este problema é decorrente das restrições a transferências dos direitos do capital e da falta de liquidez para a transferência destas cotas. Desta forma, cria-se um desincentivo para os membros investirem em oportunidades de crescimento, que se agrava quando se consideram investimentos em pesquisa, desenvolvimento, propaganda e outros artigos intangíveis. Os cooperados, conforme dito anteriormente, preferem benefícios diretos, via preços, rejeitando estratégias que impliquem em imobilização do capital por longos períodos.
2. Problema do carona (Free-rider): É um problema típico de ação oportunista, o cooperado usa a estrutura da cooperativa quando convém, mas não é fiel e realiza negócios com outras empresas quando é mais conveniente do que negociar com a cooperativa. Este problema é causado quando os direitos de propriedade não são negociáveis, são inseguros e não designados. Ocorre normalmente em firmas com associação aberta. Um exemplo deste problema é quando um novo membro recebe o mesmo resíduo do que os membros já existentes. Pela taxa de diluição do retorno aos membros já existentes, se cria um desincentivo nestes membros para investir na cooperativa.
3. Problema do porfolio: É decorrente do problema do horizonte. Os cooperados são avessos a risco, é difícil tomar decisões para investir em atividades de maior valor agregado. A falta de crédito para estas empresas agrava o problema, ficando a cooperativa normalmente restrita a projetos das etapas de produção de menor valor agregado.
4. Problema de controle: surge da divergência de interesses entre membros e seu corpo representativo (principal) e gerentes (agente). Existem custos de agência envolvidos na prevenção destes conflitos. Estes custos aumentam com o

aumento do tamanho da cooperativa. Novamente, este problema está relacionado com o duplo papel do cooperado, pois o conselho de administração se vê no conflito entre maximizar os ganhos da empresa ou dos cooperados.

5. Problema de custos de influência: quando a cooperativa realiza uma série de atividades, podem surgir diferentes objetivos entre os membros da cooperativa, dando origem a atividades de influência. A magnitude dos custos de influência depende da existência de uma autoridade central, do tipo de procedimento que governa a tomada de decisão e do grau de homogeneidade ou conflito de interesses entre os membros da cooperativa. Estes custos de influência geram ação política sobre a gestão, gerando e acentuando assimetrias de informação.

Estes problemas apresentados possuem uma magnitude diferenciada de acordo com o tipo de cooperativa com o qual se trabalha. Cooperativas de associação aberta, por exemplo, estão mais sujeitas ao problema do carona do que organizações com associação fechada, isto porque a cooperativa aberta tem que comprar qualquer volume e qualidade de produto que o produtor quiser entregar. Cooperativas diversificadas, que trabalham com uma gama maior de produtos, possuem produtores com interesses de investimento diferentes, o que agrava o problema de influência (SYKUTA et al, 2001).

Entre estes problemas citados por Cook, interessa para este trabalho, na análise dos resultados, verificar quais os problemas que esta cooperativa estudada realmente apresenta e se eles ocorrem pelos mesmos motivos apontados pela literatura. Provavelmente, algum destes 5 problemas será mais evidente, e não necessariamente todos estarão presentes.

Outro problema sério da gestão das cooperativas e que afeta sensivelmente sua competitividade frente às empresas de capital, orientadas para o investidor, é a questão das estratégias de capitalização. Conforme dito anteriormente, as cooperativas formam seu capital social através das cotas-parte integralizadas pelos cooperados no momento da sua associação. Desta forma, ela possui grandes limitações para aportar mais capital próprio, pois os produtores muitas vezes não têm como destinar recursos para a cooperativa. Se não aceita novos sócios, sua fonte de financiamento fica restrita aos fundos de investimento que são formados a partir dos resultados econômicos da empresa. Se a cooperativa não possui resultados positivos, não tem como formar fundos e não tem como investir. Segundo Bialoskorski (2001), o custo financeiro das cooperativas é muito alto, devido a baixa flexibilidade em captar recursos próprios, a existência de ativos específicos e a morosidade em efetuar adaptações na linha estratégica de projetos. Além disso, elas representam um risco adicional ao agente financeiro por não estarem sujeitas a legislação específica de falências.

Em relação à capacidade de financiamento própria Bialoskorski (2002, pg 94) diz que “A arquitetura organizacional da cooperativa não gera incentivos aos associados para a capitalização desta, uma vez que a cota-parte não apresenta mercado secundário desenvolvido e as “sobras operacionais” repartem-se de acordo com o volume de transação do cooperado com a cooperativa.”. Desta forma, observa-se incentivos quase nulos para que o cooperado invista em mais cotas-parte e desta forma capitalize a cooperativa. O desafio para a gestão está em encontrar formas alternativas de obtenção de recursos próprios.

Estes problemas de capitalização são derivados dos 5 problemas já descritos por Cook (1995). Se o cooperado percebesse a cooperativa como uma empresa, um investimento, e percebesse uma remuneração de suas cotas-parte, seria mais provável que investisse na capitalização desta instituição. É o que ocorre nas chamadas cooperativas de nova geração, que são cooperativas que rompem com o aspecto doutrinário, tentando diminuir os desincentivos dos direitos de propriedade. Nestas cooperativas, as cotas-parte são na verdade direitos de entrega de produto, que são transferíveis. Além disso, o cooperado é obrigado a realizar investimentos na cooperativa, e o faz, pois percebe a valorização de seu capital, e pode abandonar a atividade quando quiser, vendendo suas cotas no mercado como ações de uma empresa.

Sykuta et al. (2001) afirma que os membros estão mais dispostos a investir capital na empresa quando a cooperativa é caracterizada por estruturas como associação fechada, acordos de comercialização, cotas transferíveis, que são maneiras de reduzir os problemas do carona, de horizonte e de portfólio.

Fulton et al. (1995b), ao falar do crescimento da cooperativa, afirma que o limite para seu crescimento está na sua capacidade de financiamento, ou seja, o crescimento da cooperativa fica restringido quando há insuficiente capital. Para superar estas restrições, a cooperativa pode optar por fusões, aquisições, vendas de cotas não votantes, joint-ventures. No entanto, o baixo crescimento da cooperativa pode ter sido escolhido, como parte do objetivo da cooperativa e de seus membros. A cooperativa tem de fazer a escolha entre crescer, com o sacrifício do bem-estar de alguns de seus membros, ou reduzir o crescimento, utilizando uma parte do lucro como retorno para seus membros. O importante, neste caso, é definir qual o objetivo da cooperativa, que não necessariamente é o de crescimento e maximização, para aí então avaliar se a cooperativa tem sucesso ou não na sua gestão. O autor ainda aponta que poderia existir um auto-limite para o crescimento da cooperativa, pois quando a cooperativa cresce, os membros se distanciam da instituição e abandonam o negócio.



Neste aspecto da capitalização da cooperativa, é interessante analisar se este é realmente um problema enfrentado na cooperativa estudada, quais as estratégias de capitalização que a cooperativa utiliza e se ela tem necessidade de buscar associações com outras empresas para implantar seus projetos.

Outro problema da governança corporativa cooperativa e que interessa particularmente neste trabalho por ser um dos pontos analisados no estudo de campo é o problema da fidelização dos cooperados. Fidelidade esta que pode ser entendida ainda dentro do universo dos 5 problemas descritos por Cook, pois todos estes aspectos já descritos vão ter alguma influência sobre a fidelidade dos cooperados a sua cooperativa. Segundo Zylbersztajn (2002), as relações entre cooperado e cooperativa devem ser consideradas como contratuais, uma vez que envolvem ativos específicos e quase-rendas associadas à transação. Existem investimentos realizados pela cooperativa cujo sucesso depende da fidelidade dos cooperados. Existem quebras de contrato ex-post quando o cooperado vende a sua produção para outro comprador, por exemplo. Os preceitos doutrinários não impedem que o cooperado rompa o contrato. Esta quebra de contrato mais uma vez reforça a idéia de horizonte de curto prazo, pois por não receber incentivos via valor da empresa para vender seu produto para a cooperativa, mesmo sendo seu dono, o cooperado prefere vender seu produto para outra empresa, enfraquecendo a estrutura da empresa cooperativa.

Para lidar com o problema da fidelidade, Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski (2002) defendem que devem ser desenvolvidos incentivos para que o produtor não tenha vantagens em quebrar o contrato. Esta fidelização deve ser feita através de mecanismos formais ou informais. Mecanismos formais incluem a elaboração de contratos e/ou estabelecimento de penalidades para quem não entrega seus produtos. Mecanismos informais incluem o estímulo da participação do cooperado, a sua reputação junto aos outros produtores, pagamento de bonificação por fidelidade. Bialoskorski (2002) enfatiza que estratégias que tornam mais clara a participação do cooperado no capital da cooperativa são interessantes. Ele ainda defende que os incentivos econômicos são eficientes para estimular a fidelidade, e estes benefícios devem ser tais que o cooperado deve perceber que obtém mais benefícios coletivamente do que se estivesse isolado. Estes benefícios podem ser expressos em premiação por qualidade, premiação pela constância na entrega de produto ou uma premiação por um maior uso das facilidades oferecidas pela cooperativa, como modalidades de crédito, por exemplo.

Existe uma grande dificuldade em definir fidelidade do cooperado à cooperativa, e poucos estudos exploram este assunto, apesar de ele ser fundamental para o desempenho da

cooperativa. Neste estudo, a questão da fidelidade assume um ponto chave na discussão sobre a importância do leite para a cooperativa. Neste sentido, então, é necessário definir o que é fidelidade, para então buscar explicar quais os fatores que a afetam e que estratégias podem ser utilizadas para aumentá-la.

Existe um senso comum em apontar fidelidade como simplesmente a entrega de produtos pelo cooperado. Mas será que ela é somente isto, ou deve abranger questões mais amplas, como o sentimento de pertencimento à instituição, a percepção de ser dono do negócio, “vestir a camiseta” da instituição? Como definir e como medir a fidelidade, se tornarmos a sua aceção mais ampla? Como não existem trabalhos definindo a fidelidade do produtor a instituição, decidiu-se, neste trabalho, analisar a fidelidade a partir de uma série de variáveis, que envolvem desde aspectos quantitativos, como o percentual de produção entregue para a cooperativa, o percentual de compras realizadas, até aspectos qualitativos, como a participação nas atividades da cooperativa, o conhecimento sobre a estrutura da cooperativa e o sentimento de representatividade dentro da instituição.

A literatura sobre o tema do cooperativismo ainda não abordou com profundidade o tema da fidelidade, e que é central dentro deste estudo. Buscou-se, então, dentro do referencial teórico escolhido, ferramentas que pudessem auxiliar na discussão do tema da fidelidade do cooperado à cooperativa e da discussão de como o leite pode afetar estas relações entre cooperado e cooperativa e a fidelidade à instituição.

Neste sentido, a Economia dos Custos de Transação – ECT – fornece um referencial teórico interessante para analisar o relacionamento da cooperativa com o cooperado, em especial como abordar a questão da fidelidade ou do comportamento oportunista nesta relação. A ECT é um corpo teórico interessante para este caso por apresentar conceitos de pressupostos comportamentais e de atributos das transações que podem ser bastante explicativos das estratégias delineadas pelas organizações e pelos atores (produtores rurais) no estudo de caso em questão. Dentro da teoria econômica, a ECT é a perspectiva teórica que aborda as questões relacionadas ao comportamento oportunista dos agentes, quais os problemas advindos da possibilidade deste comportamento e seus custos associados. A ECT ainda oferece um modelo de previsão de estrutura de governança que minimiza custos de transação, baseada nos atributos das transações.

Desta forma, a ECT, complementada por outros trabalhos dentro da NEI, é um referencial teórico com capacidade para explicar as relações entre cooperado e cooperativa,

indicando em que pontos o que se observa na realidade contradiz ou confirma o que se espera na análise teórica, verificando assim possíveis pontos de ganho ou perda de eficiência.

## 2.7. A ECONOMIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO – CONCEITOS BÁSICOS

A Economia dos Custos de Transação (ECT) está inserida em um contexto teórico da Nova Economia Institucional – NEI. Segundo Zylbersztajn (2000), foi o trabalho de Ronald Coase que inspirou os avanços do que se convencionou chamar de NEI, dando uma nova perspectiva para o estudo das organizações. Coase inova ao expandir o conceito de firma, deixando de considerá-la como uma função de produção e passando a analisá-la como uma relação orgânica entre agentes que se realiza através de contratos, a firma passa a ser considerada uma estrutura de governança. Além disso, ele ressalta a noção de que os mercados funcionam, mas existem custos associados ao seu funcionamento.

A partir das idéias iniciais de Coase, segue-se uma extensa produção teórica em torno do tema das organizações. Williamson, em especial, desenvolve um corpo teórico bastante rico, explorando exatamente um dos aspectos levantados por Coase: a coordenação vertical da produção (os limites da firma).

Vários trabalhos apresentam uma extensa revisão bibliográfica sobre o tema (XAVIER, 2002; ARBAGE; 2004; MIELE, 2003), e inclusive as fontes originais da teoria estão disponíveis para consulta (WILLIAMSON, 1989; COASE, 1937). O objetivo deste trabalho não é apresentar uma profunda reflexão teórica sobre os avanços da ECT, mas sim apresentar somente o instrumental da teoria que será relevante para este estudo.

A ECT permite analisar a firma a partir de suas transações, estudando como parceiros em uma transação protegem-se dos riscos associados às relações de troca. A redução dos riscos implica em redução dos custos de transação, sendo um elemento de eficiência na concorrência entre empresas (FURQUIM, 1997).

Williamson (1989) afirma que o estudo das organizações depende basicamente de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista.

Racionalidade limitada: os agentes humanos estão sujeitos a racionalidade limitada, o que quer dizer que o comportamento é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada. Esta limitação decorre da complexidade do ambiente que cerca a decisão dos agentes. A racionalidade limitada implica em que os agentes não consigam visualizar antecipadamente

todas as respostas possíveis para uma dada situação. Por causa disto, os contratos firmados são necessariamente incompletos, e os agentes estão cientes de que há necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post*. Se os agentes fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de estruturar formas sofisticadas de governança. Furquim (1997) aponta que o pressuposto da racionalidade limitada é decisivo, distinguindo a ECT da genericamente denominada teoria dos contratos, que ainda considera racionalidade plena por parte dos agentes econômicos. É o entendimento de que nem todas as situações são previsíveis *ex-ante* que torna os reajustes *ex-post* tão importantes para a ECT. A racionalidade limitada implica em custos de transação devido à incompletude dos contratos e à necessidade de ajustes *ex-post*.

**Oportunismo:** O oportunismo é a busca do interesse próprio intencionalmente (WILLIAMSON, 1989). Zylbersztajn (2000) afirma que aceitar o pressuposto do oportunismo implica dizer que os agentes não somente buscam o auto-interesse, pois isto já era previsto nos modelos neoclássicos, mas podem fazê-lo através da manutenção de informação privilegiada, rompendo contratos *ex-post* com a intenção de apropriar-se de quase-rendas associadas àquela transação ou ferindo códigos de ética tradicionalmente aceitos pela sociedade. É importante ressaltar que não se afirma que os agentes ajam sempre oportunisticamente, somente não se ignora que eles possam agir assim em algum momento. Isto já é suficiente para que se estructurem todas as salvaguardas possíveis para o caso do oportunismo acontecer. A estrutura de governança da transação é modelada para impedir a conduta oportunista por uma das partes envolvidas (FURQUIM, 1997)

Zylbersztajn (2000) ressalta que nem todos os contratos são rompidos por atitudes oportunistas, e identifica 3 razões para a continuidade dos contratos:

**Reputação:** É uma motivação pecuniária para o não rompimento do contrato. O indivíduo não rompe o contrato porque sabe que se o fizer terá interrompido o fluxo de renda futura, sendo o custo do rompimento maior de que os benefícios da atitude oportunista.

**Garantias Legais:** A existência de um mecanismo punitivo instituído pela sociedade significa um desestímulo para a quebra contratual oportunística. Muitas vezes, o ambiente institucional formal é substituído por sanções impostas pela sociedade de modo informal, que podem ser bastante eficientes, como no caso do “jogo do bicho”.

Princípios éticos: Algumas organizações assumem que podem conseguir a estabilidade de seus contratos a partir dos princípios éticos dos seus membros. O autor ressalta, no entanto, que estes princípios éticos são tênues e de generalização difícil. Ele apresenta o exemplo das quebras contratuais nas cooperativas agrícolas. Pelo princípio doutrinário, os cooperados deveriam entregar a sua produção para a cooperativa. Baseada neste acordo tácito, a cooperativa realiza, por exemplo, investimentos em uma planta industrial, contando com o produto do cooperado. No entanto, o produtor pode ter incentivo de uma indústria concorrente para entregar o produto a um preço levemente maior, e o faz. Isto indica, segundo o autor, que os aspectos de ética dos negócios são frágeis como meio para estabelecer relações duradouras.

Em relação às transações, estas diferem umas das outras. Por esta razão, existem diferentes estruturas de governança regendo estas transações. Para a ECT, existem três dimensões básicas das transações, que vão definir suas características e a estrutura de governança provável: a) frequência, b) incerteza, c) especificidade de ativos.

A frequência das transações está associada ao número de vezes que dois agentes realizam determinadas transações. Ela é bastante importante para definir a estrutura de governança da relação. Segundo Furquim (1997), a importância desta dimensão se manifesta através de dois aspectos: a) pela diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e b) a possibilidade de construção de reputação entre as partes envolvidas na transação. A reputação é particularmente importante quando está também presente na transação a especificidade de ativos e incerteza.

Em relação ao primeiro aspecto, a frequência muitas vezes determina a forma de governança. Por exemplo, o custo de transação relativo a uma única transação não é suficientemente grande para que se monte uma estrutura de controle desta transação, de tal modo que esta operação será regida muito provavelmente pelo mercado.

A reputação, por sua vez, tem maiores implicações para os agentes. A repetição de uma transação permite que os agentes adquiram conhecimento uns sobre os outros, o que reduz a incerteza. Ela também permite que se crie, algumas vezes, um compromisso crível em torno da continuidade da relação. A reputação, portanto, permite diminuir os custos de transação, uma vez que há confiança entre as partes no cumprimento dos contratos.

A maior frequência das relações permite estabelecer um compromisso confiável, pois eleva-se o custo da atitude oportunista. Transações frequentes têm a perspectiva de continuidade, e uma atitude oportunista tem com penalidade a interrupção da relação. O custo da atitude oportunista é dado pelo valor presente descontado dos ganhos futuros advindos da transação interrompida. Quanto maior a frequência da relação, maior é o custo associado à

atitude oportunista. Quando o custo da ação oportunista for maior do que o benefício advindo da quebra do contrato, as promessas contratuais tornam-se plenamente confiáveis, pois não há incentivos para a quebra de contrato.

A incerteza pode ser considerada como desconhecimento ou como assimetria informacional. Em ambos os casos, ela enfatiza os limites da racionalidade e evidencia a incompletude dos contratos. Contratos com mais lacunas estão mais sujeitos a atitudes oportunistas das partes envolvidas, possuindo, portanto, maiores custos de transação.

Zylbersztajn (2000) destaca que a incerteza é uma das características das transações menos trabalhada pela literatura. Ele destaca que incerteza se diferencia do risco porque incerteza está associada a efeitos não previsíveis, portanto não passíveis de terem uma função de probabilidade a eles associada. Desta forma, ela não permite que os agentes desenhem cláusulas que estipulem a distribuição dos efeitos no caso de choques, pois eles não são conhecidos *ex-ante*. A incerteza pode levar a rompimento de contratos de forma não oportunística.

Ativos específicos são aqueles que perdem valor quando empregados em outra atividade diferente da qual foram planejados. Esta característica, associada ao oportunismo e à incompletude dos contratos torna o investimento nestes ativos de alto risco, gerando custos de transação.

Como os ativos específicos possuem maior valor quando empregados na transação à qual são específicos, gera-se uma quase-renda na transação. A quase-renda é definida como a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo (FURQUIM,1997). Esta diferença é motivo de barganha entre as partes envolvidas na transação, pois a geração desta quase-renda depende da continuidade do negócio.

Williamson (1989) define especificidade de ativos como sendo a perda de valor dos ativos envolvidos em uma determinada transação no caso de esta não se concretizar ou no caso de rompimento contratual. Zylbersztajn (2000) afirma que se apenas uma das partes envolvidas na transação tiver feito investimentos em ativos específicos para aquela transação, certamente haverá motivação para defender-se dos efeitos de eventual ruptura contratual pela outra parte. No caso das duas partes terem feito investimentos específicos, então surge uma situação na qual ambas terão o incentivo para que o contrato continue, há uma dependência bilateral.

Williamson (1989) distingue quatro tipos de especificidade de ativos: a) especificidade locacional, b) especificidade temporal, c) especificidade de ativos humanos e d) ativos

dedicados. A especificidade locacional está relacionada à perda de valor no caso de deslocamento físico. É o caso dos produtos agrícolas, que devem ser produzidos próximos às plantas de processamento. A especificidade temporal se caracteriza pela perda de valor se o produto não for processado ou comercializado rapidamente. Novamente é o caso dos produtos agrícolas perecíveis. A especificidade de ativos humanos está relacionada ao conhecimento acumulado pelos indivíduos em atividades especializadas, que não terão grande valia em outra atividade. Os ativos dedicados estão relacionados a investimentos específicos a uma dada transação.

Segundo Zylbersztajn (2000), a especificidade de ativos é a característica das transações mais destacada pela teoria e aquela que apresenta melhor visualização pelos agentes em torno do problema do desenho contratual. À medida que se eleva a especificidade de ativos em uma transação, maior é a necessidade de controle na transação, menos provavelmente será encontrado o mercado como estrutura de governança desta relação.

Ainda segundo o autor, as organizações serão formatadas buscando o alinhamento entre as características das transações, as características dos agentes, todos regidos por um ambiente institucional. A teoria prevê que a forma de governança eficiente para uma dada transação emerge da interação entre as características das transações com os pressupostos comportamentais, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1 Alinhamento dos contratos:

<b>Especificidade de Ativos</b>	<b>Incerteza</b>		
	<b>Baixa</b>	<b>Média</b>	<b>Alta</b>
<b>Baixa</b>	<i>Mercado</i>	<i>Mercado</i>	<i>Mercado</i>
<b>Média</b>	<i>Contrato</i>	<i>Contrato ou Integração Vertical</i>	<i>Contrato ou Integração Vertical</i>
<b>Alta</b>	<i>Contrato</i>	<i>Contrato ou Integração Vertical</i>	<i>Integração Vertical</i>

Fonte: Brickley, Smith e Zimmerman (1997) apud Zylbersztajn (2000)

Este quadro resume um dos objetivos da ECT, que é o de tentar explicar a existência de formas de coordenação como o mercado, os contratos e a hierarquia a partir da análise do ambiente institucional e sobretudo das características das transações (MIELE, 2003). A

análise do conjunto destas características permite prever qual a forma de governança seria a mais eficiente para reger uma dada transação.

Para o estudo em questão, serão interessantes para a análise do caso os conceitos de comportamento oportunista e dos atributos das transações. Estes conceitos ajudarão a compreender porque a cooperativa assumiu determinada posição estratégica a respeito do produto leite, e ainda será possível avaliar se a forma de governança utilizada para reger a relação entre cooperado e cooperativa é a mais eficiente do ponto de vista da ECT.

Os conceitos apresentados pela ECT possuem uma aplicação clara no trabalho, ao definir o comportamento oportunista do cooperado frente à cooperativa como próprio da natureza humana, e esperado. Desta forma, a cooperativa deve trabalhar com a possibilidade de comportamento oportunista. Neste sentido, os conceitos dos atributos das transações, em especial a frequência e a possibilidade de desenvolvimento de reputação são fatores importantes na explicação da função da atividade leiteira dentro da cooperativa.



### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. MÉTODO DE ABORDAGEM

Foi realizado um estudo de caso da Cooperativa Mista São Luiz Ltda – COOPERMIL e de seus associados, fazendo um trabalho analítico-descritivo do desempenho da cooperativa e de seus produtores no setor leiteiro, assim como das relações que se estabelecem entre a cooperativa e cooperados, em especial aqueles que se dedicam à atividade leiteira.

Optou-se pelo estudo de caso por este método proporcionar uma análise detalhada de uma empresa cooperativa, tentando entender como se dão as relações entre cooperado e cooperativa. Yin (2001) afirma que “os estudos de caso devem ser as estratégias preferidas quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.”(YIN, 2001, pg 19). Bressan (2000), ao explicar a metodologia do estudo de caso, complementa as palavras de Yin quando afirma que os estudos de caso são uma inquirição empírica que pode ser utilizada quando a fronteira entre o fenômeno estudado e o contexto não é evidente, e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas. Yin (2001) ainda aponta que o estudo de caso beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

Pelas características apontadas por Yin, este trabalho reúne os requisitos para se optar por um estudo de caso. Primeiro, o problema de pesquisa do estudo é saber *como* se dão as relações entre cooperados e cooperativa, *como* o trabalho da cooperativa com o leite pode afetar estas relações e *por que* a cooperativa decidiu investir no leite. São tipos de questões apropriadas para serem analisadas através de um estudo de caso. Além disso, como pesquisador, não é possível controlar ou alterar nenhuma das variáveis ou fatores que podem influenciar nestas relações entre cooperado e cooperativa. Este poder de controle sobre as variáveis seria necessário se quiséssemos fazer um trabalho experimental, por exemplo. Como não há controle, o estudo de caso mais uma vez se mostra adequado para este estudo. Por fim, este estudo se baseia em um fato contemporâneo inserido em um contexto real, e a análise deste problema de pesquisa não pode ser realizada de forma alguma dissociada de seu contexto, pois perderia todo o seu valor.

O pesquisador, no entanto, está ciente das limitações da metodologia do estudo de caso, em especial a dificuldade ou até mesmo a impossibilidade de realizar generalizações para uma população ou para outros casos. Conforme aponta Yin (2001), o objetivo do pesquisador ao realizar um estudo de caso é expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências. O que se espera com este estudo, portanto, não é uma regra geral para o cooperativismo de leite, mas sim compreender melhor as relações entre cooperados e cooperativa, à luz do referencial teórico da NEI. Este estudo de caso pode servir de base para outros estudos, mais abrangentes e com maior poder de generalização.

### 3.2. ESCOLHA DA REGIÃO E COOPERATIVA DE ESTUDO

A região e a cooperativa de escolha são representativas do SAG do leite no RS, e apresentam particularidades que justificam a sua escolha como alvo do estudo. A região de Santa Rosa, localizada no noroeste do estado, é a bacia leiteira que mais cresceu no estado nos últimos 15 anos, de acordo com os dados dos Censos Agropecuários de 1985 e 1995/96. Em 1985, a bacia leiteira de Santa Rosa produzia 57.308.000 litros/ano. No Censo de 1995/96, a produção anual declarada foi de 123.615.000 litros, um aumento de 115% em 10 anos. Em 1985, ela era a sexta colocada no ranking das 10 maiores microrregiões produtoras, e em 1995/96 passou para o segundo lugar, como mostra a Tabela 2.

Tabela 2 Ranking das dez maiores microrregiões em relação à quantidade produzida de leite

<i>Microrregiões</i>	<i>1985</i>	<i>1995/1996</i>
Lajeado - Estrela	1	1
Caxias do Sul	2	9
Pelotas	3	7
Erechim	4	6
Três Passos	5	3
<b>Santa Rosa</b>	<b>6</b>	<b>2</b>
Frederico Westphalen	7	
Santa Cruz do Sul	8	
Passo Fundo	9	4
Ijuí	10	5
Guaporé		10
<b>Cruz Alta</b>		8

Fonte: PEDROSO (2001)

Este crescimento das bacias leiteiras no noroeste do estado é uma tendência que vem se consolidando. Hoje, a região noroeste é responsável por 66% do leite do estado (BITENCOURT et al., 2000). A atividade leiteira encontrou nesta região um fértil terreno para seu desenvolvimento, com a estrutura de pequenas propriedades, mão-de-obra familiar e plantio de soja em sistema de plantio direto. O plantio de pastagens para formação de palha para plantio de milho e soja contribuiu muito para o desenvolvimento da atividade leiteira, pois estas pastagens de inverno são uma excelente forragem para as vacas, e a produção deste modo ficou mais simples e barata. A adoção do leite UHT pelos consumidores também contribuiu para o desenvolvimento destas regiões, conforme apontaram Pedroso (2001) e Bitencourt et al.(2000).

Além de ser uma das bacias leiteiras mais importantes do estado, foi em Santa Rosa que começou a mudar a estratégia de atuação da Elegê junto de suas cooperativas parceiras. As duas maiores cooperativas da região, que possuem o maior número de produtores de leite associados, foram as que cederam suas bacias leiteiras para a indústria. Este fato já justificaria a escolha desta bacia leiteira para estudo.

Em relação à escolha da cooperativa alvo do estudo, a Coopermil faz parte do chamado Sistema Elegê. Este Sistema engloba a indústria processadora (Avipal - Elegê

Alimentos) e suas 25 cooperativas parceiras. Ele é responsável pela captação de 53% do leite com inspeção no RS, o que equivale hoje a algo em torno de 2 milhões de litros/dia. Cerca de 90% deste leite provém das cooperativas parceiras.

No SAG do leite no RS, pode-se dizer que existe mais uma empresa com uma parcela significativa do mercado, a Parmalat, com 19,30%. O restante do mercado é ocupado por cooperativas independentes e outros laticínios, cada um com percentuais pequenos do mercado, no máximo 5% (ASSEMBLÉIA, 2001).

Analisando estes dados, pode-se dizer que o Sistema Elegê é muito significativo dentro do SAG do leite no RS. Portanto, estudar as suas cooperativas parceiras, entender como elas se relacionam com seus cooperados e qual a importância do leite para elas é uma forma de entender como todo este Sistema funciona.

As cooperativas parceiras da Elegê possuem características semelhantes, em sua maioria são cooperativas tritícolas, que incorporaram o leite em seu negócio ao longo da década de 1970 como uma forma de criar uma alternativa de renda para os seus associados. Segundo Rodrigues (2000), as cooperativas no RS organizaram suas bacias leiteiras de acordo com suas características internas e de seus associados, e montaram um modelo de produção muito semelhante, com um grande número de produtores oriundos de pequenas propriedades produzindo um leite de baixa qualidade, baixa produção por unidade e baixa produtividade. Ainda segundo este autor, a grande característica e talvez o grande obstáculo que a atividade leiteira enfrenta para se desenvolver neste sistema é o da escala de valor. Ele enfatiza que nas cooperativas tritícolas, o leite continua sendo encarado como uma alternativa, um negócio secundário, sendo que esta visão é refletida pelo seu quadro social, que acaba também colocando o leite em um plano secundário.

Neste Sistema, a Coopermil, mesmo tendo características muito semelhantes às outras cooperativas parceiras, possui particularidades, em especial no relacionamento com a Avipal - Elegê. Como já mencionado anteriormente, a Coopermil foi a única cooperativa da bacia leiteira de Santa Rosa a não ceder seus direitos sobre a produção de leite de seus associados para a Indústria. Esta “rebeldia” já existe desde a época da venda da CCGL, pois ela foi a última cooperativa a vender suas cotas. Só concordou com a venda porque tinha ficado sozinha, e sem poder decisório algum.

Neste momento, quando as outras cooperativas, que possuem uma estrutura maior, decidem abandonar a atividade, a Coopermil decide investir no leite, construindo uma plataforma própria para recebimento de leite e passando a vender leite para outras indústrias.

Esta estratégia diferenciada torna a Coopermil uma interessante instituição para análise da importância do leite para uma cooperativa tritícola integrada ao Sistema Elegê.

### 3.3. INSTRUMENTOS E TÉCNICAS

#### 3.3.1. Coleta de Dados da Cooperativa

A caracterização da cooperativa e das relações que se estabelecem entre cooperado e cooperativa foram feitas a partir de dados coletados junto ao departamento de processamento de dados da cooperativa, que disponibilizou os relatórios solicitados em formato digital.

Para a análise do desempenho econômico da cooperativa e da importância do produto leite para os negócios da empresa foram analisados os balanços da cooperativa de 2000 a 2003. Não foi possível obter dados dos anos anteriores, pois estas informações não foram armazenadas. Somente a partir de 2000 foi adotado um sistema de informatização na emissão dos balanços, com geração de dados mensais separados por setor e por unidade. Antes disso, os dados eram gerados anualmente, sem discriminação de setores e unidades. Em relação aos dados dos balanços, foi dada especial atenção aos valores de receita bruta e de resultado líquido, buscando definir a participação de cada setor no faturamento e no resultado da empresa. Além disso, deu-se especial atenção ao desempenho da área leite nestes 4 anos.

Para caracterizar as relações entre cooperado e cooperativa de uma forma quantitativa, foram coletados dados do relacionamento comercial estabelecido entre produtores e cooperativa. Estes dados são importantes para ajudar a descrever os atributos das transações, como a frequência das relações que se estabelecem. Foram obtidos dados dos produtores referentes a: quantidade de produto entregue (leite, soja, milho e trigo); valores recebidos por estes produtos, e valores gastos na cooperativa em compra de insumos e supermercado. Para o leite, soja e milho, foram obtidos dados desde 1998. Para o trigo, somente de 2003 e 2004, pois os dados anteriores foram armazenados em fitas que se deterioraram ao longo do tempo, não sendo possível a sua recuperação. O mesmo ocorreu com os dados anteriores a 1998 para os outros produtos.

Em relação aos gastos dos produtores na cooperativa, eram armazenados somente os valores referentes a compras à prazo. As compras à vista não eram identificadas. Isto criava uma distorção nos dados, pois geralmente os produtores maiores compram à vista, e quando se analisavam os dados de gastos na cooperativa, tinha-se o falso resultado de que estes produtores compravam pouco. A partir de 2003, a cooperativa começou a identificar as

compras à vista, tentando exatamente mensurar quais os produtores que compram mais. Os dados de gastos na cooperativa, portanto, somente são considerados a partir de 2003.

Seria interessante para o trabalho obter dados dos valores repassados aos associados na forma de crédito. No entanto, dada a diversidade de formas de repasse de valores que a cooperativa trabalha, não foi possível recuperar estes dados de forma confiável, pois os códigos para estas operações no software utilizado pela contabilidade variam muito, e nem mesmo o responsável pelo setor sabia informar como recuperar esta informação em uma série histórica. No sistema, eles conseguem recuperar somente o que no momento encontra-se pendente na conta corrente do produtor, mas não o seu histórico.

### 3.3.2. Realização de Entrevistas

Além desta análise quantitativa, grande parte da caracterização das relações entre cooperado e cooperativa e da importância do leite para este sistema foi obtida a partir de entrevistas realizadas com os gestores da cooperativa e com os associados. Foram realizadas entrevistas abertas com os gestores abordando as seguintes dimensões:

- Objetivos da instituição
- Estratégia de atuação (diversificação, agregação de valor, crescimento, exclusão de produtores)
- Investimento na atividade leiteira – curto e longo prazo
- Problemas observados na gestão do empreendimento e nos planos propostos
- Participação e fidelidade dos cooperados
- Comprometimento com o associado
- Perfil do associado
- Objetivo de produto

O roteiro da entrevista aplicada encontra-se no Anexo C.

Foram realizadas ainda entrevistas com produtores de leite associados, tentando caracterizar suas percepções sobre a cooperativa e sua situação e perspectivas em relação à atividade leiteira. Para tanto, foram aplicados questionários padronizados (Anexo A) a uma amostra de produtores da Coopermil, abordando as seguintes dimensões:

- Histórico da associação à cooperativa
- Participação nas atividades da cooperativa
- Pertencimento/ comprometimento com a instituição

- Vantagens e desvantagens que percebe na cooperativa
- Formas de relacionamento com o mercado
- Produtos produzidos na propriedade
- Importância do leite/ Situação atual e perspectivas para o futuro

Como forma de perceber melhor a situação dos produtores associados à cooperativa, seria interessante analisar aqueles produtores que estão fora do sistema cooperativista de leite, para verificar qual a sua situação e perspectivas, tentando analisar qualitativamente quais as diferenças percebidas em relação àqueles que estão integrados a uma cooperativa. Foram aplicados questionários padronizados (Anexo B) a uma amostra de produtores que entregam leite para a unidade da Elegê em Santa Rosa. O questionário abordou as seguintes dimensões:

- Produtos produzidos na propriedade
- Importância do leite/ Situação atual e perspectivas para o futuro
- Mudanças percebidas com a saída das cooperativas
- Comprometimento com a indústria
- Entrega de outros produtos para a antiga cooperativa
- Vantagens e desvantagens que percebe no relacionamento direto com a indústria.
- Formas de relacionamento com o mercado

Para testar a coerência e aplicabilidade dos questionários, foi realizado um pré-teste dos formulários antes da aplicação na amostra efetiva. Foram aplicados 6 questionários a produtores de diferentes estratos de produção. Após este teste, foram feitas algumas modificações em algumas questões, os dados foram examinados e foram realizados os ajustes necessários nos questionários.

Além das entrevistas formais, foram realizadas conversas informais com os gestores da cooperativa para a obtenção de informações a respeito do histórico da cooperativa, de sua situação atual, do cenário do leite. Foi utilizada também a técnica da observação direta, com o acompanhamento das atividades diárias da cooperativa durante os meses de fevereiro a maio de 2004, enquanto durou a coleta de dados das entrevistas.

### 3.4.AMOSTRAGEM E REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Na entrevista com os gestores da cooperativa, optou-se por não fazer uma amostragem, foram entrevistados o presidente e o superintendente da Coopermil, além dos diretores de área (comercial, técnica, administrativa e política leiteira) e gerentes das unidades da cooperativa em que o leite é um produto importante, de acordo com indicação da direção da cooperativa. Este mesmo roteiro de entrevista ainda foi aplicado aos conselheiros titulares. Ao total, foram realizadas 16 entrevistas, no período de fevereiro e março de 2004.

Em relação aos produtores de leite, foi feita uma amostragem de 8 produtores independentes que entregam o leite diretamente para a Elegê. Esta amostra foi aleatória, os produtores foram escolhidos ao acaso, sendo as entrevistas realizadas no mesmo período em que se realizaram as entrevistas com os produtores associados a Coopermil. Na mesma rota de leite de produtores da Coopermil, procurava-se qual produtor entregava leite para a Elegê, e aplicava-se o questionário.

Dos produtores que entregam leite para a Coopermil foi feita uma amostragem mais criteriosa. Foi feita uma amostragem aleatória estratificada, sendo a estratificação dos produtores realizada de acordo com a sua média diária de produção no ano de 2003, conforme a Tabela 3:

Tabela 3 Estratificação dos produtores de leite associados a COOPERMIL – Ano 2003:

<i>ESTRATO (l/dia)</i>	<i>Nº PRODUTORES</i>
0 – <u>10</u>	265
10– <u>30</u>	834
30- <u>50</u>	358
50- <u>100</u>	341
100- <u>300</u>	175
> <b>300</b>	34

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode se observar pela Tabela 3, existe uma grande concentração de produtores nos estratos mais baixos de produção. Inicialmente, optou-se por fazer esta estratificação segundo um critério de sistema de produção e nível tecnológico adotado. Pensava-se haver diferenças entre um produtor que produz até 10 litros por dia, que teria somente uma ou duas



vacas, e a venda do leite seria um resíduo da produção para auto-consumo; para um produtor que produz entre 10 e 30 litros, que já teria uma produção mais voltada para a comercialização, trabalhando com um número maior de animais e portanto com um maior comprometimento com a atividade. No entanto, após a aplicação do teste dos questionários e no decorrer do trabalho, percebeu-se não haver diferença significativa entre os dois primeiros estratos no que diz respeito ao modo de produção e nível tecnológico. Estes dois estratos foram unificados e a estratificação ficou conforme ilustrado na Tabela 4:

Tabela 4 Estratificação dos produtores de leite e amostragem

<i><b>ESTRATO (l/dia)</b></i>	<i><b>Nº PRODUTORES</b></i>	<i><b>AMOSTRAGEM</b></i>
0 – <u>30</u>	1099	14
30- <u>50</u>	358	6
50- <u>100</u>	341	10
100- <u>300</u>	175	9
> <b>300</b>	34	5

Fonte: Elaborado pela autora

Foram aplicados 44 questionários aos produtores associados da Coopermil, no período entre fevereiro e abril de 2004. Foram entrevistados produtores de diferentes unidades da cooperativa. A escolha dos entrevistados era bastante aleatória, com o gerente da unidade indicando uma rota de leite ao pesquisador, que seguia por esta rota, entrevistando os produtores que encontrasse em casa naquele dia. No dia seguinte, se escolhia outra rota. As entrevistas foram sendo aplicadas até que não se encontrasse mais uma grande variabilidade nas respostas, dentro de um mesmo estrato. Este foi o motivo de ter sido feita uma amostragem menor do que o inicialmente planejado, pois detectou-se que com o número de entrevistas realizadas já havia sido coberta a variabilidade do grupo. Permite-se uma amostra menor também porque o conteúdo das respostas ao questionário é bastante qualitativo, e não se necessita, portanto, de uma amostra mais numerosa.

### 3.5. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS NA COOPERATIVA

Entre os dados coletados na cooperativa, os valores foram separados em três grupos: dados do balanço e desempenho econômico da cooperativa; dados de entrega de produto

(grãos e leite) e dados das compras dos associados. Estes dados foram tabulados em planilhas eletrônicas do Microsoft Excel e SPSS 12.0, para proceder as análises.

Em relação aos dados do balanço, os valores foram atualizados pelo IGP-M da FGV para agosto de 2004, e foi feita a descrição da participação de cada setor da cooperativa no faturamento geral e no resultado líquido.

Obtiveram-se os dados de entrega de produto e de compras para cada produtor individualmente. De posse desta informação, foram calculados os totais de entrega dos produtos (soja, milho, trigo e leite). Foram ainda calculadas as médias de entrega de produto e de compras para cada produtor, para cada período (mensal e anual) e para cada estrato. Os estratos utilizados foram os mesmos da realização das entrevistas, mas para fazer a separação utilizou-se a média de produção de cada produtor em todo o período analisado, ou seja, de 1998 a 2004. A média obtida no período todo definia em qual estrato o produtor se localizava. Foi ainda feita a separação entre produtores que só entregam grãos e produtores que entregam grãos e leite e foram calculadas então as médias para estes grupos. O objetivo do trabalho com estes dados era definir a participação de cada grupo ou estrato de produtores nos negócios da cooperativa, dando ênfase em definir o papel que os produtores de leite possuem para a cooperativa.

Em relação aos grupos de produtores (só grãos ou grãos e leite), era interessante definir se a frequência de negociação com a cooperativa era diferente, partindo da idéia de que os produtores de leite transacionariam com mais frequência com a cooperativa e, portanto, seriam mais fiéis. Para medir a frequência, além do número de vezes que o produtor transacionou com a cooperativa, foi calculado o coeficiente de variação das entregas de grãos e das compras dos produtores nos dois grupos. As médias dos coeficientes de variação foram submetidas ao teste t para diferenças de médias ao nível de significância de 5%.

Ainda em relação aos dados individuais dos produtores de leite, foram calculadas as médias dos valores gastos em conta leite por produtor, por período e por estrato de produção. Estes valores também foram atualizados pelo IGP-M da FGV para agosto de 2004.

Para avaliar se existe relação entre a entrega de leite para a cooperativa e a entrega de outros produtos (grãos) e a realização de compras, foram identificados os nomes dos produtores que pararam de entregar leite para a cooperativa. Verificou-se, então, a diferença existente entre os valores e quantidades negociadas com a cooperativa antes e depois do produtor parar de entregar leite através do Teste t ao nível de significância de 5%.

### 3.6. ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

As entrevistas realizadas com a direção da cooperativa foram submetidas à análise de conteúdo. Foi uma análise qualitativa, buscando explicar as estratégias de atuação adotadas. Em relação aos dados obtidos nas entrevistas com os produtores, foram realizadas análises qualitativas e quantitativas.

Inicialmente foi realizada uma caracterização dos produtores entrevistados, separando-os por dois critérios: primeiro uma estratificação por escala de produção (a mesma utilizada para a amostragem) e uma seguindo um critério de fidelidade. Definiu-se, a partir das entrevistas com os gestores, que o produtor para ser fiel tinha que entregar 100% da produção e realizar um percentual expressivo das suas compras de insumos e supermercado na cooperativa. Definiu-se este percentual em 70% das compras. Para entrar no grupo de maior fidelidade, o produtor tinha que entregar 100% da soja para a cooperativa e realizar mais de 70% das compras na cooperativa. Se ele não cumpria um destes requisitos, era classificado no grupo de menor fidelidade.

A caracterização foi feita nas duas classificações, tentando identificar diferenças entre os estratos de produtores ou entre os grupos de fidelidade. Foram analisados dados relativos a: idade, grau de escolaridade do chefe da família, tamanho da propriedade, regime de propriedade, sistema de produção, evolução da produção, nível de envolvimento na atividade leiteira, acesso a crédito, associação na cooperativa, percepção da importância da cooperativa, participação nas atividades da cooperativa, fatores considerados na hora de comprar ou vender produtos, utilização da renda do leite, se o leite é a principal atividade, perspectivas para o futuro da atividade leiteira.

As diferenças entre os grupos foram testadas através do teste Qui-quadrado, para o nível de significância de 5%, quando se tratavam de variáveis categóricas e a informação que se tinha era de frequências nos grupos. Quando se tinham variáveis numéricas, as médias dos grupos foram submetidas à análise de variância para avaliar se havia diferença entre os grupos, seguido de Teste t para determinar quais as médias que diferiam ao nível de significância de 5%.

Como um dos objetivos do trabalho é determinar os fatores que afetam a fidelidade do produtor à instituição, construiu-se um modelo de regressão múltipla para estimar o efeito de

diferentes variáveis sobre a fidelidade. Considerou-se fidelidade como a média entre o percentual de entrega de soja e o percentual de compras realizadas na cooperativa para cada produtor:

$$y = \frac{\% \text{ entrega soja} + \% \text{ compras}}{2}$$

Como variáveis explanatórias, foram definidos índices a partir da média aritmética de uma série de variáveis. Estas variáveis foram definidas arbitrariamente a partir dos fatores indicados na literatura como importantes para a fidelização do cooperado à cooperativa. Os valores destas variáveis (algumas qualitativas) foram colocadas em uma escala de 0-100, de acordo com a Tabela 5. A estimação do modelo foi feita com o uso do Microsoft Excel.

Tabela 5 – Variáveis explanatórias – composição dos índices:

Índice	Variáveis	Variação
Idade Chefe Família	Idade	Variável numérica
Escolaridade Chefe Família	Grau escolaridade	Até 4ª Série = 0 5ª - 8ª = 25 Fund. Completo = 50 Médio Incompleto = 75 Médio Completo = 100
Envolvimento na Atividade Leiteira	Área total trabalhada	0-100 (em relação à menor e maior área da amostra)
	Número de vacas ordenhadas	0-100 (em relação ao menor e maior número da amostra)
	Se leite é a principal atividade	Não = 0 Sim = 100
	Tipo de ordenha	Manual = 0 Mecânica = 50 Mecânica Canalizada = 100
	Resfriamento do leite	Refrigerador = 0 Resfriador de imersão = 50 Resfriador de expansão = 100
Participação na Cooperativa	Tempo de associado	0-100 (em relação ao menor e maior número da amostra)
	Se sempre foi sócio desta cooperativa	Não = 0 Sim = 100
	Participação em Mini-assembléias	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação na Assembléia Geral	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação em dias de campo/palestras	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação em eleições	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Se conhece o estatuto da cooperativa	Não = 0 Somente algumas partes = 50 Muito bem = 100
	Se conhece os conselheiros	Não = 0 Alguns = 50 Todos = 100
Percepção da Importância da Cooperativa	Se considera que a cooperativa representa seus interesses	Não = 0 Sim = 100
	Se a cooperativa é a principal fonte de assistência técnica	Não = 0 Sim = 100
	Se a cooperativa é seu aval em algum financiamento	Não = 0 Sim = 100
	Se acha que os produtores participam do processo decisório	Não = 0 Sim = 100
	Como estão os preços da cooperativa na compra de produtos	Abaixo do mercado = 0 De acordo com o mercado = 50 Acima do mercado = 100
	Como estão os preços da cooperativa na venda de insumos	Abaixo do mercado = 100 De acordo com o mercado = 50 Acima do mercado = 0
	Se prefere negociar com a cooperativa em relação a outra empresa	Não = 0 Sim = 100
	Se prefere negociar com a cooperativa mesmo com condições melhores na outra empresa	Não = 0 Sim = 100

Fonte: Elaborado pela autora

No entanto, quando os estimadores das variáveis explanatórias foram calculados, nenhum resultou estatisticamente significativo, ficando o modelo com um  $r^2$  bastante baixo,

em torno de 10%. Isto quer dizer que a variação nos negócios realizados com a cooperativa, que neste modelo significava fidelidade, não pode ser descrita por um modelo linear, não pode ser prevista a partir das variáveis selecionadas. Muito provavelmente, a fidelidade não pode ser prevista, pois depende de fatores mais subjetivos e individuais, difíceis de quantificar.

Por estas razões, a análise deste modelo e das diferenças existentes entre os estratos foi complementada pela análise qualitativa de uma série de perguntas relacionadas à percepção do cooperado a respeito da cooperativa e da importância da cooperativa para sua manutenção no SAG do leite, sua situação atual e suas perspectivas para o futuro na atividade leiteira.

Os índices criados para o modelo de regressão ainda podem auxiliar na identificação de fatores que afetam a fidelidade, e por isso foi realizado o Teste t para determinar se existe diferença nas médias destes índices entre os grupos de fidelidade.

Em relação às entrevistas realizadas com os produtores independentes, aqueles associados à cooperativa que saiu da atividade leiteira, a análise dos dados foi mais qualitativa, buscando identificar em que aspectos a situação e as perspectivas dos produtores diferem daquelas dos produtores associados à Coopermil.

## **4. AS RELAÇÕES ENTRE COOPERADOS E COOPERATIVA**

Neste capítulo começaremos a descrever os resultados obtidos no trabalho de campo. Inicialmente, iremos realizar um breve histórico da cooperativa, descrevendo sua área de atuação e ramos de atividade, para situar sua posição na região e no cenário do agronegócio gaúcho.

Como um dos principais objetivos do trabalho é analisar as relações entre cooperado e cooperativa, para então entender como o produto leite pode afetar estas relações, será realizada uma caracterização deste relacionamento entre produtor e cooperativa. Esta caracterização será feita inicialmente a partir das informações coletadas junto à base de dados da cooperativa, e no capítulo seguinte será feita a análise destas relações a partir das entrevistas realizadas no trabalho de campo, dando maior ênfase à percepção dos atores a respeito desta relação.

O objetivo deste capítulo é descrever de forma quantitativa a relação entre cooperados e cooperativa, enfatizando o papel que o produto leite e os produtores de leite possuem nas atividades da cooperativa e o papel que a cooperativa possui nas atividades dos cooperados.

### **4.1. COOPERMIL – HISTÓRICO E SITUAÇÃO ATUAL**

A Cooperativa Mista São Luiz - Coopermil - foi fundada em 27 de agosto de 1955, na localidade de Cinqüentenário, município de Tuparendi. Seus fundadores, 47 famílias, eram todos agricultores familiares que buscavam no associativismo uma forma de enfrentar as dificuldades existentes na época, em especial a exploração imposta pelos comerciantes, principalmente na atividade suinícola, que era a mais importante naquele momento. O motivo básico para a formação da Coopermil confirma o que Cook (1995) apontava como fator presente na origem das cooperativas: o encontro de situações de mercado desfavoráveis, e a tentativa de associação para contrabalançar poder de mercado, sendo uma estratégia defensiva por natureza. Pensando ainda na análise feita por Duarte (1992) a respeito da origem das cooperativas no RS, pode-se situar a formação da Coopermil no período de desenvolvimento das cooperativas mistas coloniais, período chamado de “romântico” no cooperativismo brasileiro (BRDE, 2004). Este adjetivo vem do fato de que estas cooperativas tinham como

principal objetivo eliminar o intermediário da comercialização dos produtos dos cooperados, sem grande preocupação com economias de escala e especialização produtiva que tanto caracterizaram o cooperativismo empresarial, que sucedeu este cooperativismo colonial. Estas cooperativas mistas (coloniais) trabalhavam tanto com a compra em conjunto de insumos e bens de consumo quanto com a comercialização dos produtos de seus associados, sem focar em um único produto.

Ao longo da evolução da Coopermil, ela manteve a palavra “mista” em seu nome, mas sua trajetória assemelha-se muito mais à de uma cooperativa empresarial. Sua origem é colonial, mas ao longo do tempo ela especializou-se produtivamente (fruto da especialização dos seus próprios cooperados) e hoje pode ser considerada como uma cooperativa empresarial, tritícola.

Desde sua fundação, sempre buscou a ampliação de sua área de atuação e de sua estrutura física. No início dos anos 70 ela já abriu uma filial em Santa Rosa, duplicando seu quadro social. Seguiu-se a abertura de filiais em Santo Cristo, Tuparendi, Novo Machado, Cândido Godói e Giruá, já no ano de 1996. Em 2000, realizou sua última expansão em área de atuação, adquirindo a estrutura de duas cooperativas: Cooperativa Mista Candeia, com unidades em Santa Rosa e Tuparendi, e Cooperativa Mista Agrícola de Tuparendi, com unidades em Tuparendi.

Hoje a Coopermil atua em 6 municípios da região Noroeste do RS, todos fazendo parte da região da Grande Santa Rosa. Sua estrutura física é composta por 10 unidades distribuídas nestes 6 municípios, dispondo nestas unidades de 10 supermercados, 9 lojas de insumos, 6 graneleiros, 4 moegas para recebimento de grãos, depósitos de calcário e adubo e uma fábrica de ração. Sua estrutura de recebimento e armazenamento de grãos tem capacidade estática para 1.280.000 sacas, sendo que em 2003 a cooperativa recebeu 1.506.489 sacas de soja.

A cooperativa atua no recebimento e comercialização de leite, soja, milho, trigo, girassol e canola. Este é seu principal negócio, não em resultado econômico, mas em importância para seus cooperados. Fazer esta comercialização é seu objetivo primordial, e para o qual ela foi constituída. Hoje, com o crescimento da cooperativa, ela passa a atuar em outros segmentos, que passam a representar uma parcela considerável do resultado econômico positivo da cooperativa. É o caso do varejo. Hoje a atuação da cooperativa no varejo através de suas lojas de supermercado e de vendas de insumos e ferragens também é um negócio bastante importante para a cooperativa.



Além destes dois setores, a cooperativa ainda possui uma unidade produtora de leitões, que fornece leitões para os cooperados integrados; uma fábrica de rações, que produz rações para suínos, aves e bovinos; uma marca de cerealista, que embala e vende diferentes tipos de cereais, e um moinho de trigo, este último em conjunto com uma central de cooperativas, a Coceagro. No ano de 2004, a Coopermil decidiu investir na atividade leiteira em virtude das transformações ocorridas no setor. Ela construiu uma plataforma de recebimento de leite, com capacidade de resfriamento de 100 mil litros por dia. Toda esta estrutura montada para a prestação de serviços para os cooperados representa uma série de ativos específicos da relação cooperado-cooperativa, e reforça a idéia da importância da fidelidade dos cooperados para a viabilização destes investimentos.

A Coopermil possui 3.909 associados. Destes, em torno da metade são produtores de leite. Comparando estes números com os das outras cooperativas tritícolas da região, pode-se dizer que a Coopermil não é uma cooperativa grande. A Cooperativa Tritícola Santa Rosa – Cotrirosa – e a Cooperativa Tritícola Alto Uruguai – Cotrimaio -, que são as duas cooperativas da região que entregaram suas bacias leiteiras para a Avipal-Elegê, possuem um quadro social bem maior. A Cotrirosa possui 4.000 produtores de leite associados, e a Cotrimaio, 5.700. Estes números são somente de produtores de leite, então se somarmos também aqueles produtores que entregam somente grãos, tem-se um quadro social bastante expressivo. Analisando estes números, pode-se dizer que estas cooperativas tinham um envolvimento maior com a atividade leiteira do que a Coopermil, pelo maior número de produtores envolvidos na atividade. A lógica destas cooperativas ao tomar a decisão de abandonar a atividade foi diferente da lógica adotada pela Coopermil, que não admitiu a possibilidade de abandonar seus associados produtores de leite à mercê do mercado.

Em relação a faturamento, a Coopermil supera muitas cooperativas da região, colocando-se em segundo lugar, atrás somente da Cotrimaio. O desempenho da cooperativa nestes últimos anos, na opinião dos dirigentes e dos associados, tem sido bastante satisfatório, como será demonstrado a partir da análise dos balanços.

#### 4.2. DESEMPENHO DA COOPERATIVA E PARTICIPAÇÃO DOS SETORES

Nos 4 anos de balanços analisados, a Coopermil teve um crescimento no faturamento e no resultado líquido do exercício. Os dirigentes se orgulham em dizer que ela é a única cooperativa da região a distribuir sobras aos cooperados no final do ano, sendo que em 2003 foram distribuídos R\$ 0,34 por saca de soja entregue na cooperativa. Estas sobras foram

distribuídas depois de terem sido recolhidos os valores destinados aos fundos de reserva e investimento, de acordo com o que está previsto no estatuto da sociedade. Na Tabela 6 podemos observar o faturamento e o resultado líquido obtido nestes 4 anos. Os dados mostram o crescimento do faturamento da cooperativa, explicado principalmente pela alta do preço da soja e pelo aumento no recebimento de sacas de soja, como será demonstrado posteriormente.

Tabela 6 – Faturamento e resultado líquido 2000-2004

<i>ANO</i>	<i>FATURAMENTO (R\$)</i>	<i>RESULTADO LÍQUIDO(R\$)</i>
2000	88.082.331,38	-71.878,93
2001	105.155.102,88	1.326.116,92
2002	119.481.390,83	5.915.162,54
<b>2003</b>	148.023.547,78	749.764,12

Fonte: Elaborado pela autora – valores atualizados para Agosto 2004 pelo IGP-M da FGV.

Em relação à participação dos setores no faturamento da empresa, a Figura 1 ilustra como ocorreu a variação na participação dos diferentes setores, motivada pela oscilação nos preços dos grãos.

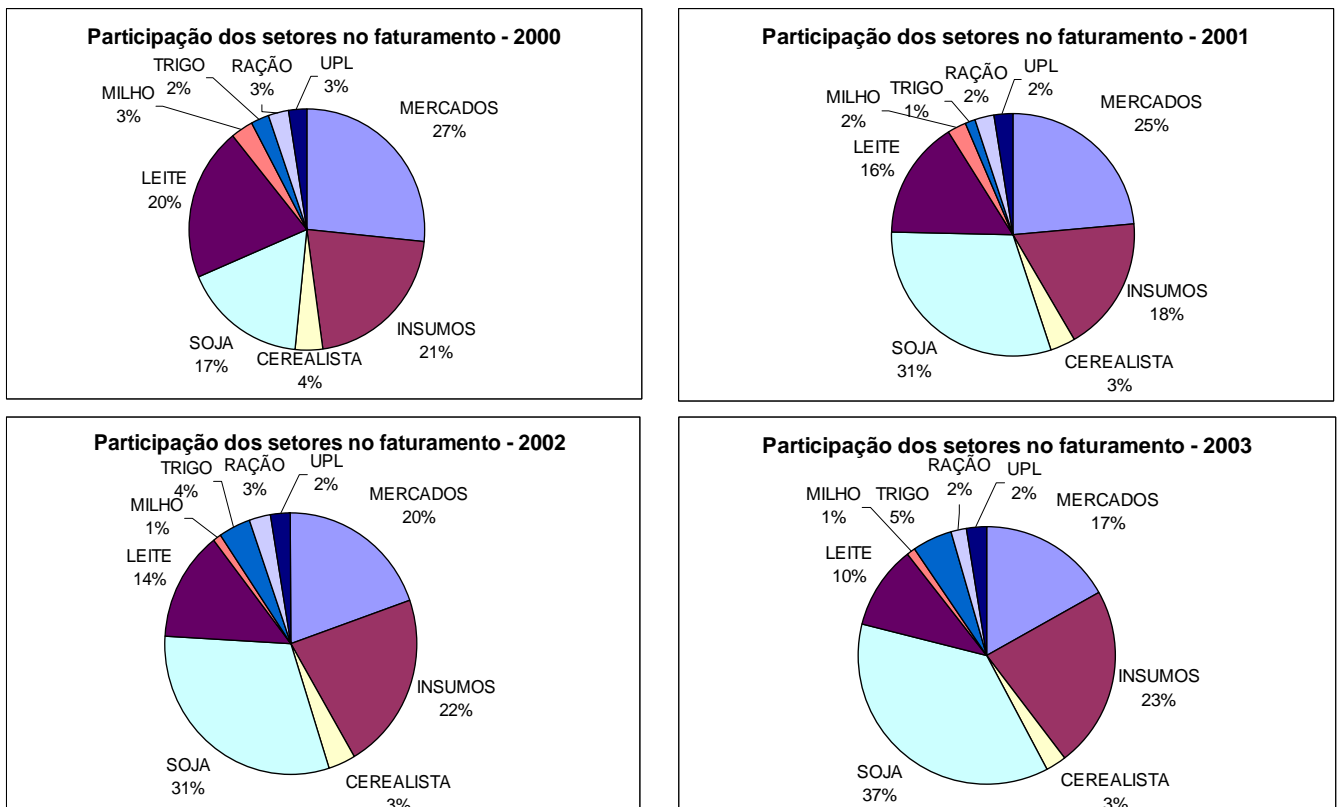


Figura 1 – Participação dos diferentes setores no faturamento da Coopermil

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado pelos gráficos, o setor de recebimento e comercialização de soja foi o que mais cresceu nestes 4 anos. O faturamento aumentou motivado pelo aumento no recebimento através do crescimento da cooperativa nas suas novas áreas de atuação, em especial no município de Giruá, que conta com grandes propriedades e uma maior produção de grãos por produtor. Além disso, a alta do preço da soja contribuiu para o aumento do valor do faturamento deste setor. O crescimento da participação da soja tomou espaço da participação do leite no faturamento geral. A participação dos outros setores se manteve relativamente estável nestes 4 anos. Pelo depoimento dos dirigentes da cooperativa, historicamente os setores responsáveis pelo maior faturamento são a soja ou o supermercado, variando o primeiro lugar dependendo do preço da soja. É interessante observar, no entanto, que nestes últimos 2 anos o segundo lugar no faturamento ficou com o setor de venda de insumos, o que pode ser explicado pelas boas safras e bons preços, que geraram uma maior demanda por insumos.

Se a soja é o setor mais importante para o faturamento geral, o mesmo não pode ser dito quando analisamos os resultados líquidos por setor. A Figura 2 mostra os resultados líquidos de cada setor nestes últimos 4 anos, e podemos então observar que os setores de

supermercado e insumos são os que realmente garantem o resultado positivo final da cooperativa como empresa.

Alguns pesquisadores ainda ligados a um caráter mais doutrinário do cooperativismo podem criticar o fato da cooperativa sobreviver às custas do lucro que consegue nas vendas realizadas nas áreas de insumos e supermercado. Isto porque um dos objetivos da cooperativa é conseguir comprar insumos em conjunto, para baratear os custos de produção dos seus cooperados. No entanto, a cooperativa coloca uma margem sobre os produtos que vende, e acaba vendendo estes produtos para os próprios cooperados por um preço maior do que aquele que ela conseguiu no mercado através da vantagem de comprar em grande quantidade. A atuação da cooperativa neste setor de varejo, em especial no setor de supermercados, se afasta um pouco do papel tradicional da cooperativa agropecuária de somente comercializar os produtos de seus cooperados, tentando corrigir falhas de mercado. No entanto, esta atuação parece ser importante dentro da gama de atividades que a cooperativa realiza, como pode ser observado pelos resultados líquidos obtidos.

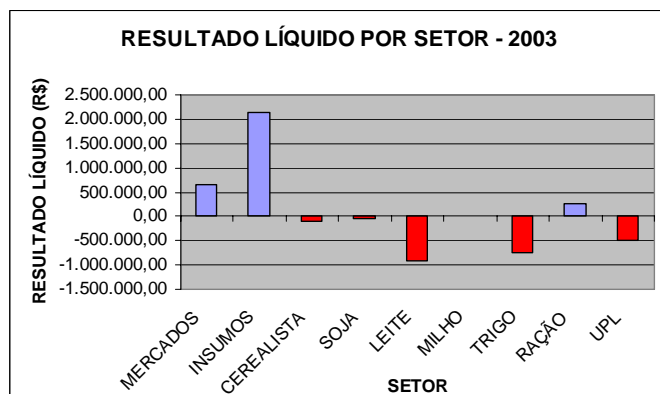
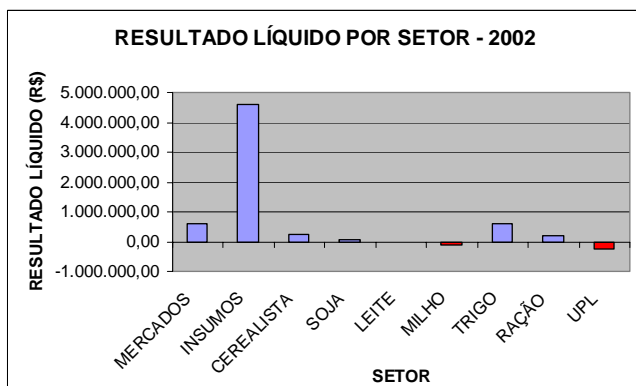
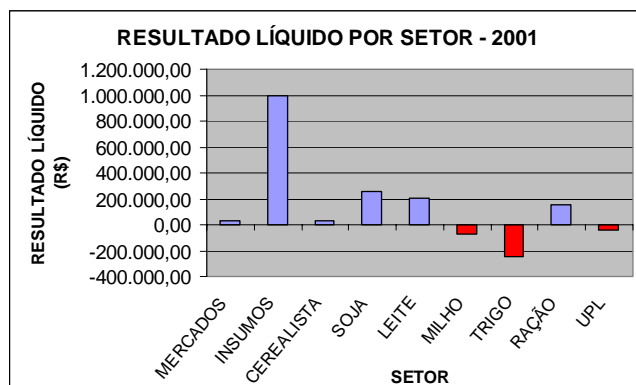
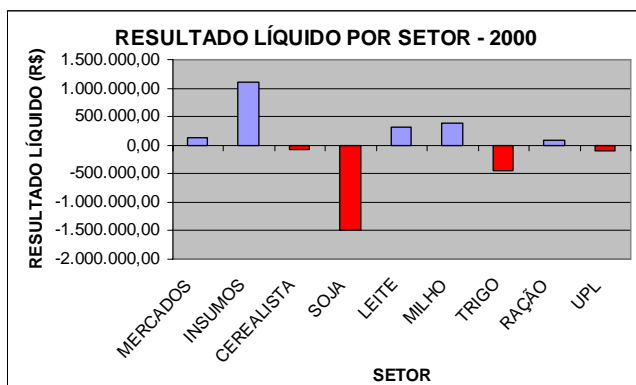


Figura 2 – Resultados líquidos por setor – 2000 a 2004

Fonte: Elaborado pela autora.

Pela análise dos gráficos podemos ver que os setores de insumos e supermercados, mais o setor da fábrica de ração, são os únicos que tiveram resultado positivo nos 4 anos analisados. Nos outros setores, de caráter mais dependente da produção agropecuária, há uma variação muito grande no resultado devido às características intrínsecas da produção agropecuária, que está sujeita a variações climáticas, de preço, sanitárias, entre muitos outros fatores que afetam seu desempenho.

Ainda em relação aos resultados líquidos, é interessante chamar atenção para o desempenho do setor leiteiro, que vem perdendo importância ao longo dos anos no faturamento e no ano de 2003 fechou com mais de R\$ 800.000,00 de prejuízo. Um dos principais motivos para isso foi a entrada na região de uma outra cooperativa que passou a assediar os produtores de leite da Coopermil, pagando um preço superior. Como a Avipal Elegê alegou não poder aumentar o preço pago para a Coopermil, a cooperativa decidiu subsidiar o preço pago aos seus produtores, tirando recursos próprios para aumentar o preço recebido pelos produtores, tentando evitar sua saída da cooperativa. Esta estratégia teve um sucesso parcial, pois como será demonstrado posteriormente, a cooperativa perdeu muitos produtores para a concorrência. Esta saída dos produtores de leite da cooperativa para entregar leite para outra empresa é uma clara situação de rompimento de contrato oportunista, demonstrando falta de fidelidade do produtor com a cooperativa. Diante desta situação, questiona-se o porquê do produtor, mesmo sendo sócio, dono da cooperativa, decidir entregar seu produto em outra empresa porque ela tem um preço melhor. Será que o produtor só enxerga preço na hora de decidir vender seu produto? Este é um questionamento importante que será explorado ao longo deste trabalho. Zylbersztajn (2000) já chamava a atenção para a fragilidade dos compromissos éticos, como a doutrina cooperativista, para garantia do cumprimento de contratos. Por este motivo, Bialoskorski (2002) enfatizava que a cooperativa tem de criar mecanismos de incentivo à fidelidade do cooperado, fora do aspecto doutrinário. Estes incentivos, segundo o autor, devem ser econômicos, para que o cooperado perceba as vantagens que possui em negociar com a cooperativa.

Além disso, o resultado econômico negativo também está ligado à retirada do repasse financeiro que a Elegê fazia para as cooperativas parceiras, como forma de auxiliar nos custos com assistência técnica e financiamentos para a produção leiteira.

Apesar do resultado econômico negativo e da perda de desempenho ao longo do tempo, os dirigentes acreditam que a cooperativa teria um desempenho muito pior se não trabalhasse com o leite e com os produtores de leite. A participação dos produtores de leite

nos negócios da cooperativa é expressiva, como será demonstrado nos itens seguintes, ao caracterizarmos as relações entre produtores e cooperativa. Além dos produtores de leite terem participação direta nos negócios da cooperativa, os dirigentes da Coopermil acreditam que o leite seja uma atividade que faça com que o produtor fique mais vinculado à cooperativa.

#### 4.3. A PARTICIPAÇÃO DOS COOPERADOS NAS ATIVIDADES DA COOPERATIVA

A caracterização das relações entre cooperados e cooperativa começa com a descrição das funções que o cooperado exerce na cooperativa, ou seja, a parte do cooperado nesta relação. Este relacionamento pode ser dividido em dois tipos: o relacionamento gerencial, com a participação direta do cooperado na gestão da cooperativa, e o relacionamento comercial, a partir da entrega de produtos e das compras realizadas na cooperativa. É este relacionamento comercial a base da sustentação dos negócios da cooperativa, é o cooperado, ao transacionar com a cooperativa, quem sustenta o empreendimento. Neste sentido que se torna tão importante a questão da fidelidade dos cooperados, pois são eles mesmos os responsáveis pelo sucesso ou insucesso desta empresa, que é de sua propriedade. Infelizmente, esta percepção de propriedade não é muito clara, o que leva os cooperados muitas vezes a agirem oportunisticamente e só transacionarem com a cooperativa quando lhes for mais conveniente, caracterizando o problema do carona descrito por Cook (1995). A relação entre cooperado e cooperativa, de acordo com o referencial teórico adotado neste trabalho, deve ser considerada contratual, e a não entrega de produto para a cooperativa deve ser considerada como uma ruptura de contrato oportunística.

Neste capítulo, o foco da análise estará no relacionamento comercial, no capítulo seguinte, será dada maior ênfase ao relacionamento gerencial, enfatizando a questão da participação do cooperado, da percepção que ele possui da cooperativa, de sua importância e de seu sentimento de pertencimento à instituição.

Para caracterizar o relacionamento comercial, será feita uma divisão dos dados coletados em três itens: entrega de produto, compras realizadas e gastos em conta leite. Cabe aqui um esclarecimento sobre o que é a conta leite. Ela funciona como um cartão de crédito dos produtores que entregam leite. Os produtores podem debitar na conta leite todos os gastos que realizam na cooperativa, inclusive gastos nos supermercados, que serão pagos no recebimento da nota do leite, normalmente no dia 15 de cada mês. Valores debitados em conta leite não são acrescidos de juros, desde que pagos em dia. Atrasos no pagamento da conta

leite, quando o valor debitado excede o valor que o produtor tinha para receber, incorrem em juros em torno de 3% ao mês.

A conta leite é um importante vínculo que se estabelece entre produtor e cooperativa, pois pela facilidade de comprar nesta modalidade, os produtores acabam realizando grande parte das suas compras na cooperativa. Além disso, a conta leite permite parcelar os valores gastos, muitas vezes sem juros. Devido a estas facilidades, grande parte do valor recebido pelo produtor pela entrega de leite fica na cooperativa, para cobrir os gastos feitos em conta leite. É uma facilidade para a cooperativa e para o produtor. Os gastos em conta leite fazem parte da discussão em torno das compras realizadas pelos produtores de leite e da importância de cada estrato de produção de leite nestas compras, e este assunto será retomado posteriormente, pois antes serão apresentados os dados relativos a entrega de produtos na cooperativa.

#### 4.3.1. Entrega de Produtos na Cooperativa

Esta é a mais tradicional função do cooperado junto da cooperativa, e a mais importante, do ponto de vista dos dirigentes, para o sucesso da cooperativa. Sua importância é tanta que consta no estatuto da sociedade que o cooperado é obrigado a entregar 100% da sua produção para a cooperativa, em relação àqueles produtos com os quais a cooperativa trabalha. O cooperado que não cumprir com esta exigência torna-se passível de expulsão pelo conselho. Apesar de ser tão importante para a direção da cooperativa, nenhum cooperado foi expulso até hoje por não entregar seu produto.

Os gráficos da Figura 3 ilustram o recebimento anual total de grãos e leite da cooperativa. Como pode ser observado, o recebimento de soja e trigo tem aumentado, principalmente pela incorporação de novas áreas de atuação da cooperativa (município de Giruá) e pela ocorrência de boas safras. Já o recebimento de milho tem oscilado bastante e até diminuído um pouco, fruto da perda de espaço para as lavouras de soja. O recebimento de leite vinha em uma tendência de crescimento, mas caiu em 2003, fruto da entrada de concorrentes na região. A outra queda no recebimento que se observa, em 1998, também foi em decorrência da entrada no mercado de concorrentes. Nesta ocasião, era a entrada da Parmalat na região. Pela análise dos gráficos, observa-se que o problema da falta de fidelidade traz efeitos consideráveis no recebimento de leite na cooperativa. É interessante destacar que neste trabalho tenta-se demonstrar o papel que a atividade leiteira pode ter no aumento da

fidelidade do produtor à cooperativa; no entanto, enfrenta-se problemas de fidelidade na própria atividade leiteira.

Apesar destes problemas de falta de fidelidade, é importante enfatizar o crescimento no recebimento de leite pela cooperativa nestas duas últimas décadas. O recebimento praticamente triplicou desde 1980, demonstrando o crescimento que a atividade leiteira teve nesta região. Crescimento este que se deve também à própria atuação do departamento técnico da cooperativa, que através da assistência técnica e de crédito direcionado para a atividade conseguiu fazer com que muitos produtores se dedicassem à produção de leite.

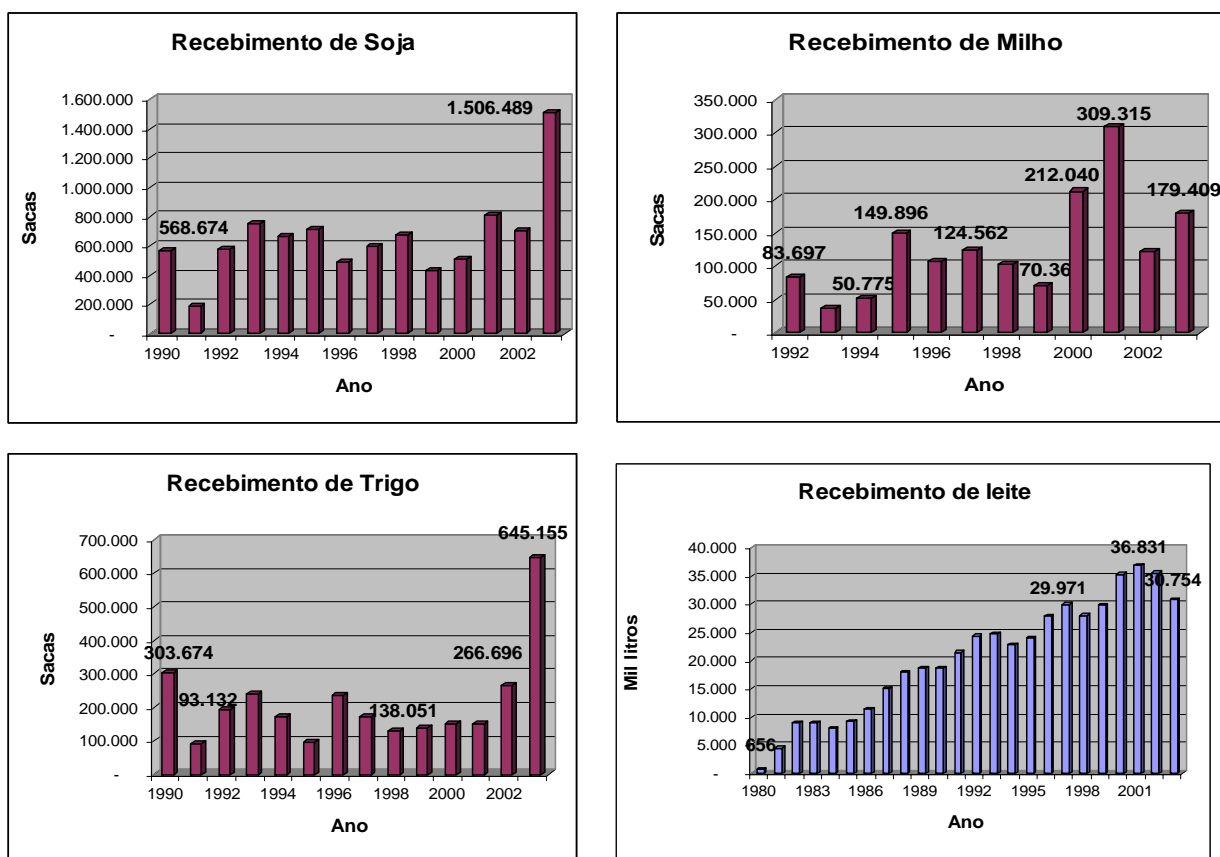


Figura 3 – Recebimento dos principais produtos – Coopermil

Fonte: Elaborado pela autora

Além das entregas totais de produtos é interessante analisar a participação de cada tipo de produtor nas entregas realizadas, para avaliar a importância dos produtores de leite nos negócios da cooperativa. A Figura 4 ilustra a participação dos produtores de grãos e dos produtores de leite na entrega de grãos da cooperativa. É importante ressaltar que os dados de entrega de grãos de 2004 ilustram a entrega até maio deste ano, quando os dados foram coletados. Para os dados de entrega de milho, por exemplo, isto é bastante importante, pois o



milho produzido na safrinha não tinha sido todo entregue, o que pode explicar a diminuição da participação dos produtores de leite na entrega deste grão em 2004.

Pela análise dos gráficos, pode-se dizer que os produtores de leite tem uma participação significativa na entrega de grãos, em torno de 30% no milho e trigo e 40% na soja.

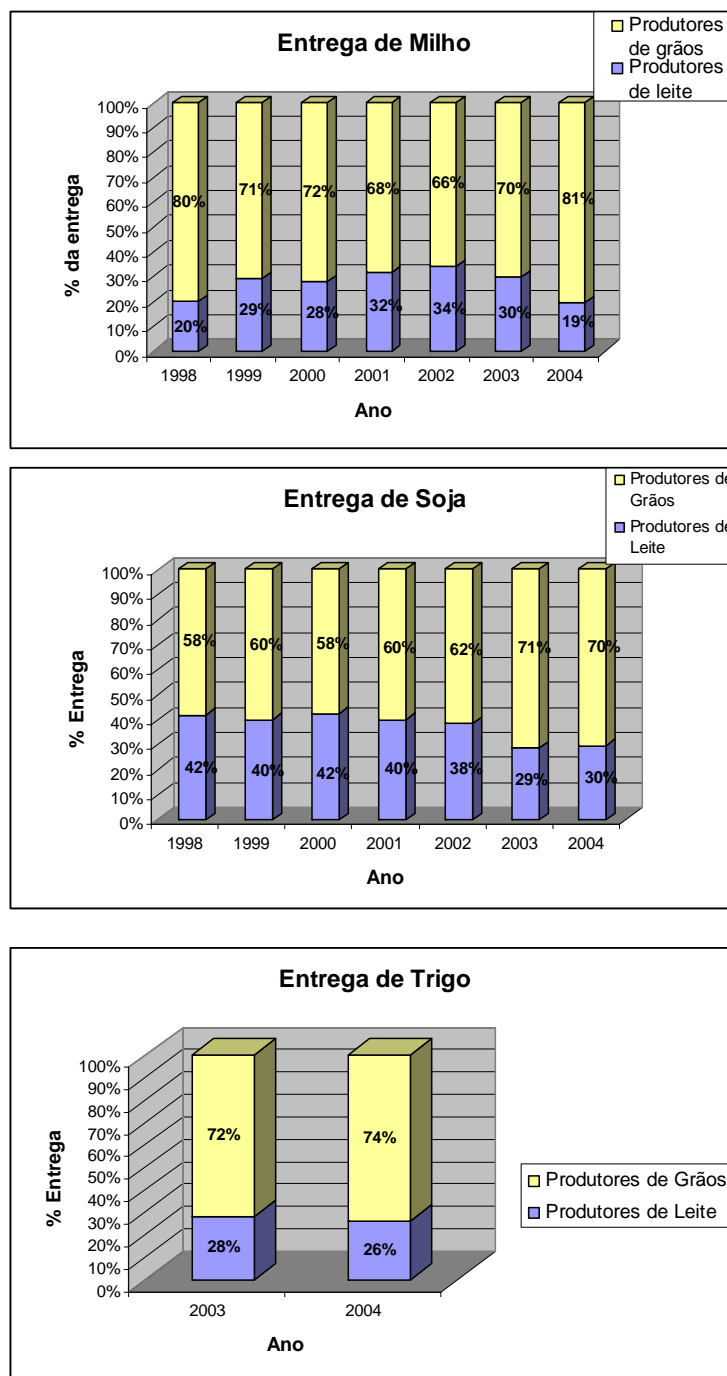


Figura 4 – Participação dos tipos de produtores na entrega de grãos

Fonte: Elaborado pela autora

A participação menor na entrega de milho e trigo pode ser explicada por alguns fatores. Os produtores de leite utilizam o milho na alimentação dos seus animais, praticamente todo o milho produzido vai para auto-consumo. Somente aqueles produtores com uma área maior conseguem produzir milho excedente, que é entregue então na cooperativa. No caso do trigo, ocorre uma situação semelhante. Somente aqueles produtores com uma maior área se dedicam ao plantio de trigo, pois os produtores menores preferem formar pastagens nas áreas de lavoura de verão para alimentar seus animais durante o inverno, ao invés de plantar trigo. Aqueles que produzem leite e ainda plantam trigo, muitas vezes preferem fornecer o grão na forma de ração aos animais do que vendê-lo para a cooperativa, pois o preço tem ficado pouco atraente nestes últimos dois anos.

Se for levada em consideração a importância que o trigo e principalmente o milho possuem na alimentação dos animais, chegamos à conclusão de que os produtores de leite ainda conseguem produzir uma quantidade de grãos excedente bastante significativa, excedente este que é vendido então para a cooperativa.

Já na entrega de soja, o percentual da participação dos produtores de leite é um pouco maior porque, historicamente na região, a soja sempre foi um produto importante para os agricultores familiares, e os produtores de leite destinam a maior parte da área de lavoura da sua propriedade para o plantio de soja, ao invés de outros grãos. A queda na participação percentual da entrega dos produtores de leite que ocorreu nos dois últimos anos se deve principalmente ao aumento na entrega de grãos dos produtores do município de Giruá, que são somente granjeiros, possuem propriedades maiores e se dedicam exclusivamente à produção de grãos. Prova disto é que a quantidade de soja entregue pelos produtores de leite se manteve estável, mesmo com o aumento no preço da soja. A diminuição da participação percentual dos produtores de leite se deve ao aumento da entrega dos produtores de grãos.

Pensando agora nos produtores de leite somente, pode-se determinar a participação de cada estrato de produção na entrega de grãos dos produtores de leite, sendo que os estratos foram feitos de acordo com a média de produção diária de leite, conforme descrito no capítulo 3. Entre os produtores de leite, é importante saber qual ou quais os estratos que contribuem com a maior parcela da entrega de grãos. A Figura 5 ilustra a média da participação dos diferentes estratos de produtores de leite na entrega de grãos dos produtores de leite, utilizando os dados de 1998 a 2004.

Pela análise dos gráficos, podemos ver que os estratos de maior produção de leite são aqueles que menos entregam grãos. Isto pode ser explicado por dois fatores principais: os produtores de maior escala de produção passaram por um processo de especialização

produtiva e produzem pouca quantidade de grãos para a venda, pois o leite é seu principal negócio, e a área útil da propriedade é destinada para pastagens. O outro fator, muito relacionado com a especialização produtiva, é o direcionamento da produção de grãos para a alimentação dos animais, e não para a venda. As áreas que não são utilizadas para pastagens são direcionadas, na sua maioria, para produção de milho para silagem. Quando produzem grãos, os produtores de leite de maior escala tem optado pela soja, que hoje possui um preço mais atraente. Além de individualmente não produzirem tanto grão, os produtores dos estratos de maior produção são em menor número, o que faz a produção total do estrato ser menor do que nos estratos com um número maior de produtores.

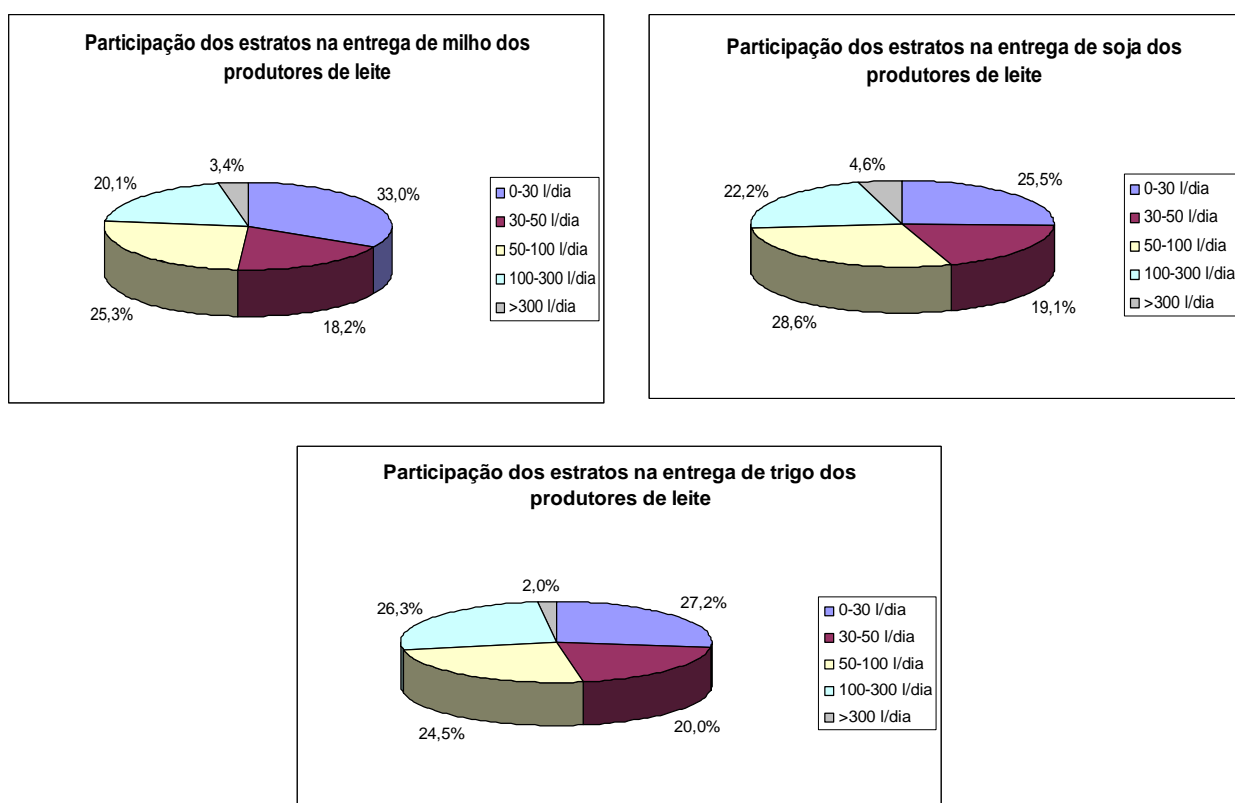


Figura 5 – Participação dos estratos de produção na entrega de grãos dos produtores de leite

Fonte: Elaborado pela autora

A informação mais importante contida nestes dados, no entanto, é relativa à participação e à importância dos produtores situados nos menores estratos de produção de leite na entrega de grãos. Esta informação mais do que confirma que a produção de leite é *uma* das atividades exercidas por estes produtores, sendo importante dentro da sua estratégia de sobrevivência, *mas não a única* atividade. Um cuidado que se deve ter ao analisar estes gráficos é de que a quantidade de grãos entregue por produtor é pequena nestes estratos de

produção, mas como são muitos produtores, o estrato como grupo passa a ter importância para os negócios da cooperativa.

A produção de grãos para este tipo de produtor é importante, talvez até mais do que o leite, mas a atividade leiteira representa uma entrada de receita mensal, que permite ao produtor sustentar sua família durante o ano, podendo muitas vezes até mesmo poupar o dinheiro da colheita do grão, como será demonstrado no Capítulo 5.

Analisando estes números, pode-se entender porque para a cooperativa interessa manter todos os seus produtores de leite, mesmo aqueles que entregam até 30 litros por dia. Se somarmos a entrega de grãos dos produtores que produzem até 100 litros/dia, que é uma escala ínfima do ponto de vista da maioria dos laticínios e dos analistas do mercado de lácteos, temos 20,9% do milho, 24,9% da soja e 19,5% do trigo total recebidos pela cooperativa. É uma quantidade de grãos expressiva para qualquer empresa abrir mão. Se estes produtores não entregassem leite para a cooperativa, talvez não entregassem também o grão que produzem. Neste momento, é interessante tentar relacionar a entrega de leite, que é uma atividade que provoca uma maior frequência de relações, com a fidelidade na entrega de grãos. O produtor de leite, por transacionar com mais frequência com a cooperativa, pode desenvolver um relacionamento mais próximo com a instituição, fazendo com que ele seja mais fiel. É esta relação entre entrega de leite e fidelidade que se tenta estudar neste trabalho.

Dos principais produtos que a cooperativa trabalha, ainda falta apresentar os dados relativos à entrega de leite de acordo com os estratos de produção criados. A Figura 6 mostra a evolução da participação dos estratos de produção de leite no leite total recebido pela cooperativa.

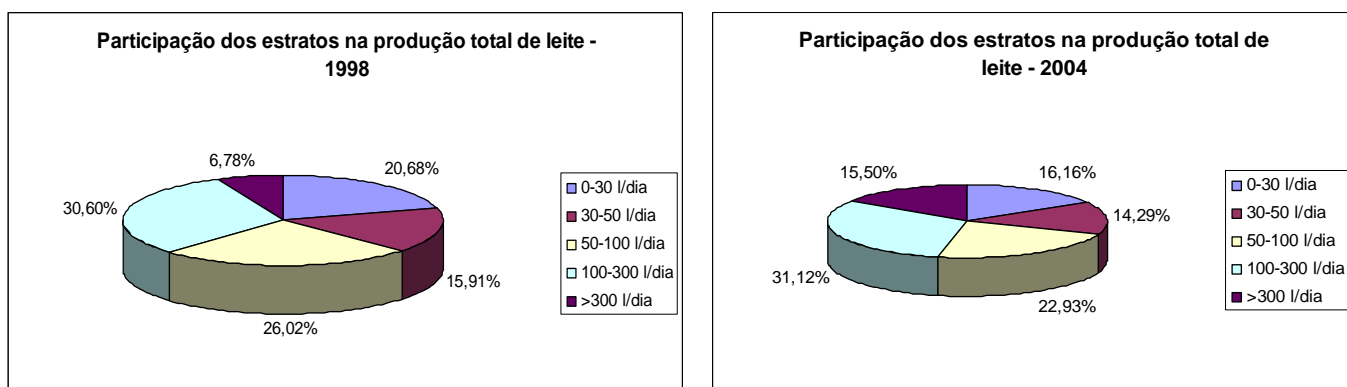


Figura 6 – Participação dos estratos de produção na entrega total de leite – 1998 e 2004

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se dizer que não houve grandes variações na participação dos estratos de produtores na entrega total de leite, houve somente o crescimento na participação do estrato de mais de 300l/dia, retirando percentual de participação principalmente dos estratos menores. Isto aconteceu porque os produtores de mais de 300l/dia aumentaram sua produção, e não porque os produtores dos estratos menores diminuíram a sua produção, que se encontra bastante estabilizada se forem analisados os anos de 1998 e 2003 isoladamente, conforme pode ser visualizado na Tabela 7. Os dados da Tabela 7 mostram que houve um crescimento na produção nos anos de 2000 e 2001, com posterior queda em todos os estratos, menos no estrato de mais de 300l/dia, que manteve o crescimento. Esta queda na produção pode ter ocorrido pela saída dos produtores da cooperativa, passando a entregar leite para a concorrência, que entrou na região exatamente em 2002, como já demonstrado no gráfico de recebimento de leite total da cooperativa.

Tabela 7 – Produção anual de leite por estrato (litros):

	<i>0-30 l/dia</i>	<i>30-50 l/dia</i>	<i>50-100 l/dia</i>	<i>100-300 l/dia</i>	<i>&gt;300 l/dia</i>	<i>Total</i>
1998	5.780.060	4.447.092	7.272.614	8.550.433	1.895.622	27.945.821
1999	5.569.906	4.603.711	7.986.189	9.461.028	2.316.008	29.936.842
2000	6.763.134	5.721.111	9.269.998	10.567.807	3.017.982	35.340.032
2001	6.712.521	5.859.289	9.695.161	11.250.979	3.316.254	36.834.204
2002	5.904.873	5.423.243	8.858.222	10.816.458	4.002.660	35.005.456
2003	5.028.576	4.572.057	7.321.900	9.405.444	4.406.109	30.734.086
<b>2004*</b>	1.765.513	1.560.784	2.504.467	3.399.698	1.693.530	10.923.992

\* Dados até maio 2004

Fonte: Elaborado pela autora

Os dados de produção por estrato devem ser analisados juntamente com os dados de número de produtores por estrato, para que se possa avaliar como se distribui a produção de leite nesta cooperativa, suas semelhanças e diferenças em relação ao cenário do SAG no RS. A Tabela 8 apresenta o número de produtores por estrato ao longo destes 7 anos, e a Figura 7 mostra a evolução da distribuição dos produtores entre os estratos.

Tabela 8 – Número de produtores por estrato:

	<i>0-30 l/dia</i>	<i>30-50 l/dia</i>	<i>50-100 l/dia</i>	<i>100-300 l/dia</i>	<i>&gt;300 l/dia</i>	<i>Total</i>
1998	1.015	352	324	195	17	1.904
1999	931	353	334	195	18	1.832
2000	1.020	384	351	189	19	1.963
2001	1.026	394	359	186	19	1.984
2002	941	378	339	177	20	1.855
2003	821	328	284	151	22	1.605
<b>2004</b>	736	297	262	142	24	1.461

Fonte: Elaborado pela autora

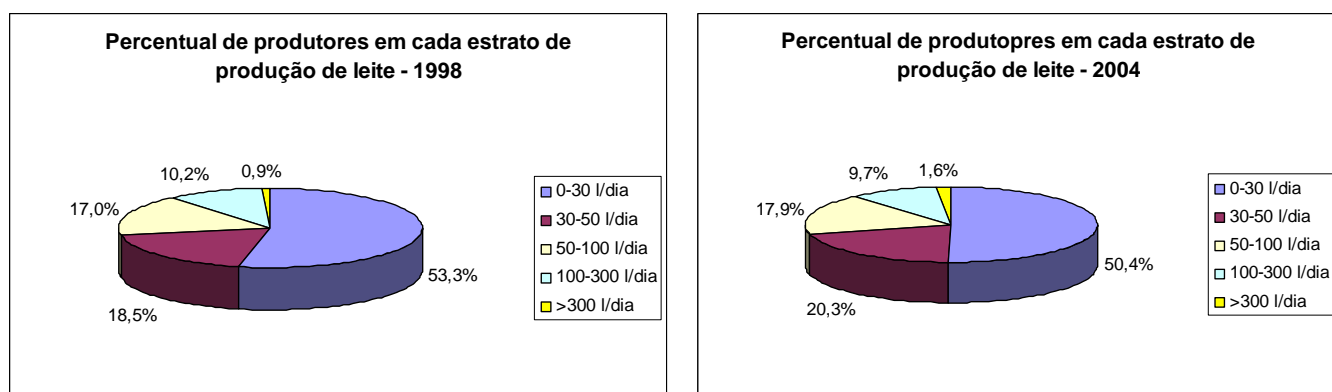


Figura 7 – Evolução da distribuição dos produtores nos estratos de produção

Fonte: Elaborado pela autora

Como pode ser observado nos dados, houve uma diminuição do número de produtores de leite, mas esta diminuição não ocorreu em um estrato especificamente, ela foi geral. Além disso, a diminuição do número de produtores não significa que estes produtores saíram da atividade, mas sim que pararam de entregar leite para a cooperativa. Como já foi relatado anteriormente, muitos produtores saíram da cooperativa para entregar leite para outras empresas, o que explica em parte a diminuição do número de produtores.

Em alguns estratos houve estabilização da quantidade produzida total, enquanto em outros houve aumento da quantidade produzida. Aumento ou manutenção da quantidade de litros produzida com diminuição do número de produtores significa aumento da quantidade de litros entregues por produtor. O aumento da quantidade entregue por produtor por dia, em especial dos produtores com mais de 100 l/dia, foi bastante significativo, sendo de 42% para o estrato de 100 a 300 l/dia e de 83% para o estrato de mais de 300 l/dia, no período de 1998 a 2003. No geral, considerando todos os produtores, houve um aumento de 30% na quantidade de leite entregue por produtor.

Os dados de número de produtores e produção por estrato também mostram que as tendências apresentadas pelos analistas do SAG de saída do mercado formal de um expressivo contingente de produtores que não possuem uma escala mínima de produção não se confirmam totalmente. Ao longo destes 7 anos, em um período de transformações no SAG do leite, a participação dos estratos de produção de menor escala segue sendo representativa. Os produtores com menos de 50 l/dia representam nesta cooperativa em torno de 70% dos produtores e 30% da produção. Se chegarmos até o estrato de 100 l/dia, encontramos 88% dos produtores e quase 50% da produção. Estes números vêm se mantendo ao longo do tempo, e fica cada vez mais difícil acreditar nas previsões feitas pelos analistas do SAG do leite de que os pequenos produtores serão excluídos do sistema.

As proporções entre número de produtores e participação na produção total por estrato se assemelham aos apresentados na literatura sobre o SAG do RS. Krug (2000) aponta que, na Elegê, 13,81% dos produtores entregam mais de 100 litros/dia, representando 52,91% do volume da produção, enquanto 86,19% entregam até 100 litros/dia e são responsáveis por 47,11% da produção, e este é um número bem próximo do encontrado na Coopermil. Bitencourt et al. (2000) também aponta um dado geral do estado que mostra que 66% dos produtores entregam até 50 l/dia, e são responsáveis por 30% da produção. Na Coopermil, os produtores até 50 l/dia chegam a ser 70% dos produtores.

### 3.3.2. Compras Realizadas na Coopermil

Seguindo para a outra vertente do relacionamento do cooperado com a cooperativa, temos as compras realizadas, tanto de supermercado quanto de insumos. Conforme explicado do Capítulo 3, os dados das compras foram disponibilizados somente a partir de 2003. Os dados de gastos em conta leite, que indiretamente também indicam compras realizadas, mas somente compras à prazo, estão disponíveis desde 1998, mas são dados que só existem para os produtores de leite, não é possível, portanto, avaliar as compras dos produtores de grãos anteriores a 2003.

As compras realizadas na cooperativa foram divididas em três categorias: compras dos produtores de leite, compras dos produtores de grãos e compras de não associados, pois as lojas são abertas para o público geral, e como aparece na Figura 8, os não associados participam com um percentual não desprezível das compras.

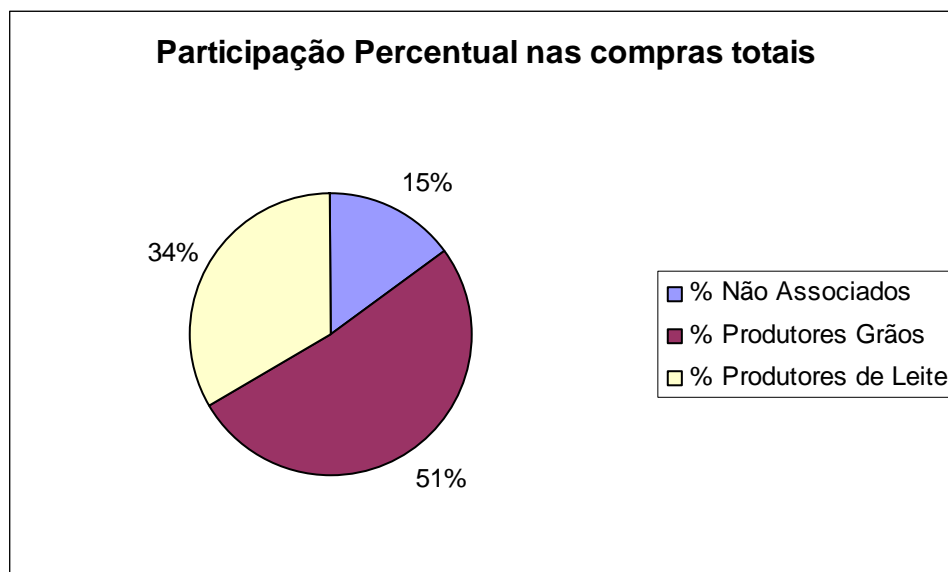


Figura 8 – Participação do tipo de cliente nas compras totais

Fonte: Elaborado pela autora

Os produtores de grãos são os principais compradores na cooperativa, o que se explica pela alta demanda por insumos que esta atividade possui. Esta informação confirma a importância que a produção de grãos tem para os negócios da cooperativa. Como demonstrado anteriormente, é o resultado positivo nos setores de insumos e supermercados que garantem a sobrevivência e estabilidade da cooperativa, para que ela possa continuar prestando os serviços necessários aos seus cooperados. A demanda por insumos para a produção de grãos é, portanto, um dos principais fatores para o bom desempenho da cooperativa.

A informação de que os não associados participam com um percentual considerável nas compras totais reforça a idéia de que os supermercados e as lojas de insumos são uma boa alternativa de negócio para a cooperativa, pois pessoas não pertencentes à sociedade têm como contribuir para seu bom desempenho econômico. As compras dos não associados em 2003 significaram quase 10 milhões de reais, uma quantia bastante razoável para uma empresa com 148 milhões de faturamento neste mesmo ano.

Já os produtores de leite apresentam uma participação bastante significativa nas compras, se levarmos em consideração que a atividade leiteira demanda menor quantidade de insumos do que as lavouras para produção de grãos. Os valores dispendidos por eles nas compras anuais não são desprezíveis, sendo que no ano de 2003 este valor chegou a quase R\$ 22.000.000,00. A decisão da cooperativa de continuar no leite foi influenciada por esta cifra,



pois os gestores imaginavam que se ela tivesse vendido a bacia leiteira para a Avipal – Elegê, seus produtores não continuariam a comprar na cooperativa da mesma forma.

Outro dado interessante a respeito das compras dos produtores de leite se refere à participação dos estratos nos valores totais das compras dos produtores de leite. A Figura 9 ilustra esta distribuição.

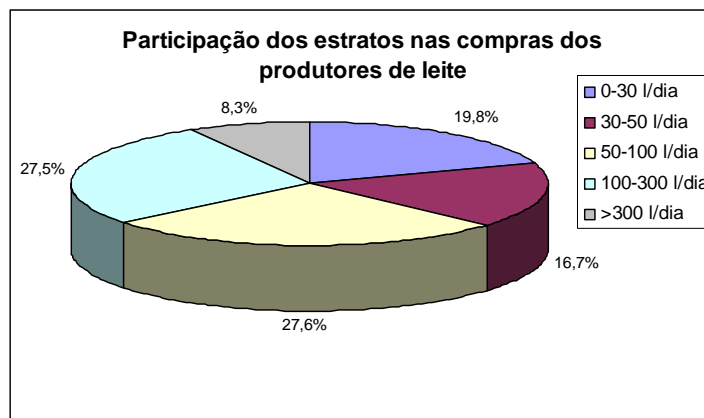


Figura 9 – Participação dos estratos de produção nos valores das compras dos produtores de leite

Fonte: Elaborado pela autora

A análise deste gráfico chama atenção para o fato dos produtores de maior escala de produção (> 300 l/dia) serem os que menos realizam compras. Isto pode ser explicado pelo fato deles produzirem menor quantidade de grãos, que é uma atividade que demanda maior quantidade de insumos, e também pode ser explicado pelo fato de talvez estes produtores serem menos fiéis e realizarem compras em outros locais, pois como compram insumos para a produção leiteira em quantidade, podem ter vantagens também em outros lugares. Além disso, são menos produtores no estrato, o que faz com que eles no total não tenham uma participação tão expressiva.

Em relação às compras realizadas pelos estratos de menor escala de produção de leite, já se esperava que eles tivessem um percentual significativo das compras por serem também os estratos com o maior percentual na entrega de grãos. Sabe-se que a produção de grãos demanda um maior volume e maior valor em insumos do que a produção leiteira, portanto seria natural esperar que estes fossem os produtores que mais gastassem na cooperativa.

### 3.3.3. Gastos em Conta Leite:

A conta leite é um cartão de crédito disponível para os produtores de leite realizarem compras na cooperativa. Este tipo de instrumento é possível dada a maior estabilidade, regularidade e frequência de negociação que existe na atividade leiteira, em comparação com as outras atividades agrícolas. Não existe na cooperativa, por exemplo, uma “Conta Soja”, em que o produtor realiza compras para serem pagas na safra de soja, simplesmente porque não há garantias de que o produtor vai entregar a soja na cooperativa, nem garantias de que ele vai colher uma quantidade “x” de soja, pois podem haver frustrações de safra.

Já com o leite existe esta segurança, a cooperativa não está sendo mais benevolente com os produtores de leite. A cooperativa fornece este crédito porque o produtor de leite já entregou sua produção para a cooperativa, já que o leite entregue no dia 1º do mês só será pago 45 dias depois, no dia 15 do próximo mês. Desta forma, o crédito em conta leite é uma forma de retribuir a confiança que o produtor já depositou na cooperativa, ao entregar seu produto para receber o pagamento até 45 dias depois. A cooperativa já sabe que terá a produção do produtor, e portanto fornece este crédito com tranquilidade.

É claro que no caso da soja a cooperativa também fornece modalidades de crédito para pagamento na safra, mas isto ocorre mediante a assinatura de um contrato e de uma promissória, pois não há garantias da entrega do produto. No caso da soja, existe uma menor frequência de negociação, o que torna necessária a assinatura de um contrato que estabelece as responsabilidades entre as partes. No leite, a maior frequência de negociação e a dependência do produtor de ter que entregar seu produto diariamente pela sua perecibilidade fazem com que não haja necessidade de formalização de contratos para o fornecimento de crédito.

Em relação aos dados de gastos em conta leite, é interessante conhecer os valores totais gastos, a participação de cada estrato nos gastos totais e também o percentual do valor a receber pela entrega do leite que é gasto em conta leite. Este valor pode ajudar a determinar a importância deste instrumento (conta leite) nas compras dos produtores de leite, particularmente para os produtores dos estratos de menor produção.

Em relação aos valores totais gastos em conta leite, eles ficam em torno de 20% do valor total das compras realizadas pelos produtores de leite. Isto é interessante por mostrar que mesmo utilizando grande parte do dinheiro proveniente da atividade leiteira na cooperativa (como mostra o percentual do valor a receber pelo leite que é gasto em conta leite na Figura 11), os produtores ainda buscam recursos de outras atividades e reinjetam capital na

cooperativa através de suas compras. Não é somente o dinheiro proveniente da atividade leiteira que é gasto pelos produtores na cooperativa, eles realizam a maioria de suas compras através de outras modalidades, não somente através da conta leite.

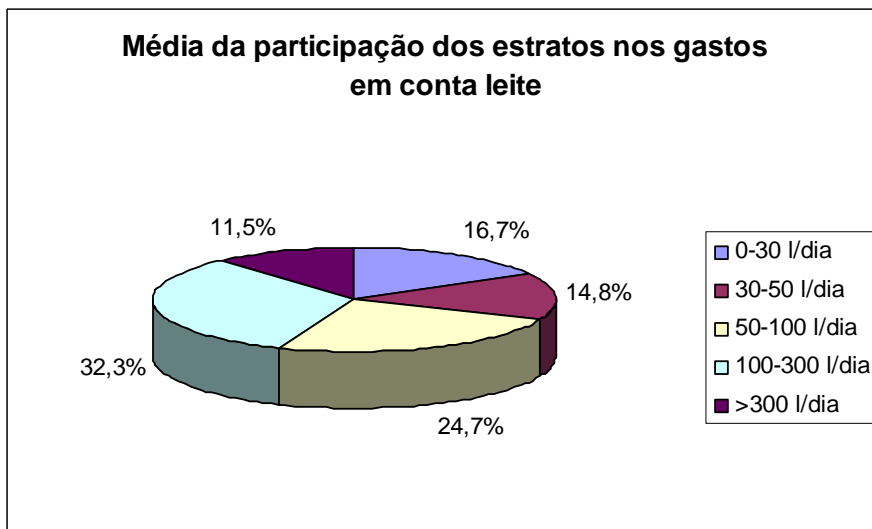


Figura 10 Participação dos estratos de produção nos gastos em conta leite

Fonte: Elaborado pela autora

A Figura 10 mostra que os produtores de menor escala de produção foram os que realizaram a maior parte dos gastos em conta leite. Isto se explica em parte porque estes estratos possuem um número muito grande de produtores, o que torna o valor total gasto pelo estrato maior. Nestes estratos, no entanto, somente em torno de 38% do valor que o produtor tinha para receber pela venda do leite é gasto em conta leite, conforme mostra a Figura 11.

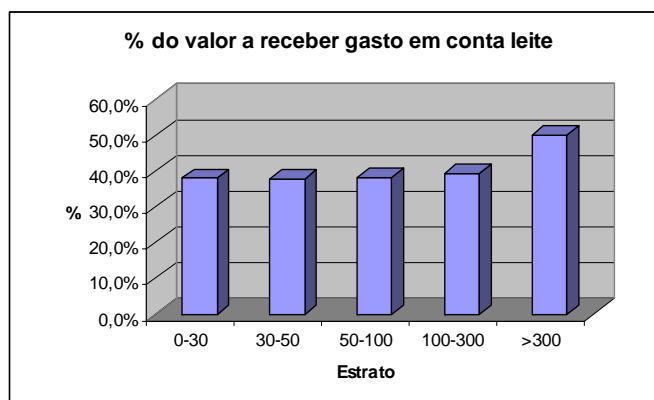


Figura 11 – Média do percentual do valor a receber pela entrega do leite gasto em conta leite

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à Figura 11, cabe ainda destacar que os dirigentes da cooperativa imaginavam que os produtores de leite gastavam em torno de 70% do valor a receber na nota do leite em conta leite. Pelos dados apresentados pelo departamento de informática, vemos que este percentual não ultrapassa os 50%, ficando em torno de 38% na maioria dos estratos de produtores. Como a conta leite representa somente 20% das compras dos produtores de leite na cooperativa, e somente em torno de 40% do valor a receber pelo leite é gasto na conta leite, chega-se à conclusão que este não é um mecanismo tão importante para a realização de compras pelos produtores de leite, apesar do entendimento de que ele é um facilitador do relacionamento entre cooperado e cooperativa e poderia servir para vincular mais o produtor à cooperativa. No Capítulo 5, serão discutidas as impressões dos produtores de leite a respeito da importância da conta leite.

### 3.4. A PARTICIPAÇÃO DA COOPERATIVA NAS ATIVIDADES DOS COOPERADOS

Esta seção destina-se a apresentar, de forma descritiva, qual a parte da cooperativa nesta relação. A cooperativa oferece benefícios aos seus cooperados basicamente através de duas vertentes principais: a prestação de serviços comerciais, facilitando a compra e venda de produtos por seus associados, e o auxílio na organização e fomento da produção.

#### 3.4.1. Prestação De Serviços Comerciais

A cooperativa, na prestação de serviços comerciais, está realizando aquelas que são as funções tradicionais das cooperativas agropecuárias: comprar e vender em conjunto para conseguir melhores condições e enfrentar as falhas de mercado.

Na Coopermil, estas atividades não diferem muito das outras cooperativas. O serviço de comercialização é realizado mediante a cobrança de uma taxa de administração, que fica em torno de 1% do valor transacionado. O ato cooperativo, que é a transação entre a cooperativa e o cooperado, ainda recebe benefícios fiscais, como isenção de PIS/COFINS, o que torna a venda dos produtos através da cooperativa atraente em termos de preço.

Um outro fator importante para a venda de produtos para a cooperativa é a facilidade de escoar a produção. Para isso, a Coopermil possui estruturas de recebimento de grãos em todas as unidades. Quando a unidade não possui um graneleiro, ela possui pelo menos uma moega para recebimento.

Além disso, a cooperativa realiza a venda de produtos em supermercados e lojas de insumos, o que facilita bastante a vida dos produtores, pois podem ter a sua disposição lojas próximas de suas propriedades. Esta é uma vantagem destacada nas entrevistas realizadas com os produtores, e o fornecimento de insumos e bens de consumo é um serviço importante prestado pela cooperativa. Tão importante que mesmo com desempenho econômico não satisfatório, a cooperativa mantém supermercados em todas as suas unidades. Alguns supermercados, localizados em unidades de pouco movimento, apresentam resultado líquido ou até mesmo operacional negativo, mas são mantidos dentro da idéia de prestar serviços ao associado.

As compras realizadas na cooperativa, à vista, possuem desconto de 3%. Os produtores de leite podem realizar compras na conta leite, pagando à prazo pelo preço à vista. Estas vantagens são somente para os associados. Os não associados que negociam com a cooperativa não têm os benefícios fiscais nem os descontos.

#### 3.4.2. Auxílio na Organização e Fomento da Produção

Esta é mais uma das funções tradicionais das cooperativas, que se expressa principalmente pela transferência de tecnologia, através da assistência técnica e fornecimento de insumos, e transferência de recursos, através do fornecimento direto de crédito e facilitação do acesso a crédito bancário.

Em relação à assistência técnica, a cooperativa possui um programa de assistência para os produtores de grãos e também para os produtores de leite. A Coopermil conta em seu quadro técnico com 3 veterinários, 9 agrônomos e 13 técnicos agrícolas. O fomento da área veterinária é direcionado para os maiores produtores de cada unidade, que são visitados periodicamente pelo veterinário responsável. Os produtores de menor escala de produção (menos de 50 l/dia) recebem a visita do veterinário quando solicitam. Alguns destes produtores são assistidos por um técnico agrícola, que é capaz de dar as orientações básicas a respeito de alimentação e manejo dos animais.

Em relação à assistência agrônômica, ela consegue ser mais abrangente, atingindo uma grande parcela dos produtores, isto porque existe um maior número de técnicos disponíveis e as visitas dos agrônomos às propriedades são mais rápidas. A existência de assistência técnica gratuita na cooperativa é uma das vantagens da cooperativa mais citadas nas entrevistas com os produtores. Até mesmo o fato de um técnico agrícola estar no balcão para orientar sobre o

plantio ou a aplicação de um herbicida é considerado por alguns produtores como assistência técnica.

É claro que este não é o tipo de assistência que a cooperativa almeja fornecer aos seus cooperados, mas ela é ciente do alto custo de manutenção de um departamento técnico qualificado e tenta, por isso, direcionar esta assistência para aqueles produtores que possuem um maior relacionamento com a cooperativa e nos quais há possibilidade de retorno dos investimentos realizados. Esta situação pode até mesmo ser caracterizada como oportunismo por parte da cooperativa, pois ela investe mais naquele produtor que os técnicos imaginam que possa dar o maior retorno para a empresa, e deixa de lado produtores que são associados da mesma forma, que contribuíram com cota-capital da mesma forma, mas que tem uma menor escala de produção.

A atuação da área técnica também se faz presente na promoção de dias de campo e palestras para apresentação de produtos ou orientações sobre plantio, manejo dos animais, entre outros tópicos.

É interessante ressaltar que o corpo técnico é o responsável pela transferência de informações aos cooperados, e o poder destes técnicos em direcionar e orientar a produção para um determinado enfoque é bastante grande. Isto pode ter efeitos prejudiciais ou benéficos, dependendo do lado em que se analisa a questão. Este poder do corpo técnico é interessante a partir do momento em que se necessita de uma maior coordenação da origem dos produtos, com padrões rígidos de qualidade. Neste momento, a capacidade da cooperativa de coordenar a produção pode se tornar uma vantagem competitiva.

Além da transferência de tecnologia, a cooperativa é importante para a transferência de recursos aos seus associados. Esta transferência se dá de diversas formas na Coopermil. Primeiro, ela trabalha com recursos próprios, em um fundo rotativo, emprestando dinheiro aos cooperados a juros em torno de 1,5% ao mês, para custeio de lavouras. Na safra 2003-2004, a cooperativa tinha 8 milhões de reais na mão dos cooperados, em custeio para as lavouras de verão.

A Coopermil também trabalha com os avais de crédito bancário, facilitando o acesso dos cooperados ao crédito bancário tradicional, em especial o crédito de investimento. O papel da cooperativa nesta situação é servir de aval para as operações dos cooperados, e desta forma muitos produtores estão conseguindo, por exemplo, se adequar à Normativa 51 que trata sobre as normas de qualidade do leite. Dezenas de produtores financiaram seus resfriadores de expansão diretamente com a indústria, a partir do aval da cooperativa. Um outro exemplo deste tipo de ação é um acordo firmado no ano de 2004 com o Banrisul para o

repassa de R\$ 500.000,00 em contratos do Pronaf D, direcionados para a compra de matrizes leiteiras, sistemas de resfriamento e de ordenha. Este direcionamento dos recursos para a atividade leiteira mostra a preocupação da cooperativa em incentivar seu produtor associado para que ele continue na atividade leiteira.

### 3.5. INFLUÊNCIA DO PRODUTO LEITE SOBRE O RELACIONAMENTO DOS PRODUTORES COM A COOPERATIVA

O recebimento de leite pela Coopermil exerce um papel de dinamizar os negócios da cooperativa. Quantificar esta dinamização é difícil, e a forma encontrada neste trabalho para realizar esta quantificação foi através da análise dos dados dos produtores associados à cooperativa que pararam de entregar leite. Foram analisadas as médias de entrega de grãos (milho e soja) e de compras de quando o produtor entregava leite para a cooperativa e de quando ele já tinha parado de entregar leite.

Os dados mostraram um efeito importante da entrega de leite sobre a entrega de milho e soja. As médias de antes e depois do produtor sair do leite foram submetidas ao Teste t, e as diferenças encontradas nas médias foram significativas, ao nível de significância de 5%.

Para a entrega de soja, houve uma redução de 52% na média entregue por produtor depois que ele parou de entregar leite para a cooperativa. Para o milho, esta redução foi ainda maior, de 60%. A Tabela 9 ilustra o efeito do produtor parar de entregar leite para a cooperativa sobre os negócios que ele realiza com a empresa.

Tabela 9 – Média de entrega de grãos antes e depois de parar de entregar leite:

	<i>Média Anual</i> <i>Antes</i>	<i>Média Anual</i> <i>Depois</i>	<i>Varição</i>	<i>Varição</i> <i>Percentual</i>
Soja	5.512 kg	2.643 kg	- 2.869 kg	-52,05%
<b>Milho</b>	534 kg	213 kg	- 321 kg	- 60,11%

Fonte: Elaborado pela autora

Realizou-se também a comparação entre as médias de Antes e Depois dos produtores pararem de entregar leite para cada estrato de produção de leite, para avaliar se havia diferença no comportamento dos produtores. A redução na entrega de grãos variou entre os estratos de produtores. Foram os estratos de maior escala de produção que apresentaram as menores reduções percentuais na entrega de grãos, tendo até mesmo reduções não

significativas para o teste t. Esta menor redução percentual, no entanto, não significa um efeito menor para a cooperativa. Percentualmente a redução é menor, mas a quantidade de grãos que deixa de ser entregue por produtor é maior nos estratos de maior produção, pois estes produtores entregam uma quantidade maior de grãos por produtor. Quando se analisa a quantidade de soja ou milho que deixa de ser entregue por produtor, há uma diferença grande entre os estratos, sendo que um produtor do estrato de 0-30 l/dia deixaria de entregar 27 sacos de soja quando parasse de entregar leite, o que significa uma redução de 58% na quantidade entregue. Já um produtor pertencente ao estrato de > 300 l/dia deixaria de entregar 119 sacos, que representa uma redução de 51% na entrega. De posse desta informação, a cooperativa pode decidir em qual tipo de produtor ela deve investir para manter no leite, pensando nos efeitos que a saída deles pode provocar nos negócios da cooperativa. Cabe lembrar que no estrato de 100-300 l/dia, existem somente 150 produtores, enquanto que no de 0-30 l/dia são 750 produtores no ano de 2004 na Coopermil. Estes dados do conjunto do estrato devem ser levados em consideração nesta análise do impacto dos produtores pararem de entregar leite para a cooperativa.

Em relação ao efeito da entrega de leite sobre as compras efetuadas na cooperativa, somente o estrato de 100-300 l/dia apresentou diferença estatística significativa entre as médias de compras Antes e Depois, com uma redução média de R\$ 10.776,00 por produtor por ano depois que eles pararam de entregar leite. Nos outros estratos, não houve diferença estatística entre as compras nos dois períodos. Isto pode ser explicado pelo fato destes produtores não terem muitas outras opções de local de compras, e acabam continuando a realizar suas compras de supermercado, principalmente, ainda na cooperativa. O volume de compras individual neste estrato de produção já era pequeno, e a variação devida ao fato do produto parar de entregar leite acaba sendo não significativa. Já para os produtores de maior escala de produção, existem outras opções de locais de compras, e suas compras são de maior valor, e a falta de vínculo da atividade leiteira acaba fazendo com que eles passem a comprar mais em outros locais quando param de entregar leite para a cooperativa.

Com os dados de diminuição percentual na entrega de grãos pode-se fazer uma estimação do valor que a atividade leiteira possui para os negócios da cooperativa. Esta estimativa é interessante por mostrar quanto realmente o negócio leite significa para uma cooperativa tritícola como a Coopermil, pensando no que ocorreu na região de Santa Rosa em 2003 quando duas outras cooperativas tritícolas, com um funcionamento bastante semelhante ao da Coopermil, decidiram abandonar a atividade leiteira. Qual o impacto no faturamento da cooperativa com a perda do negócio leite?



Para fazer esta simulação, analisando o ano de 2003, tem-se um faturamento no setor de recebimento de soja de R\$ 45.230.437,00. Como os produtores de leite foram responsáveis pela entrega de 28,7% da soja, supõe-se que também foram responsáveis por 28,7% do faturamento do setor. Isto significa que os produtores de leite foram responsáveis por R\$ 12.981.135,00 do faturamento do setor soja. Se estes produtores não entregassem leite para a cooperativa haveria, de acordo com os dados apresentados, uma redução de 52% na quantidade entregue de soja, o que significaria uma redução de 52% no faturamento do setor soja dos produtores de leite, o que equivale a R\$ 6.750.190,00 no ano de 2003. Já em relação ao milho, seguindo o mesmo raciocínio, chega-se à cifra de R\$ 258.645,00 ao ano. No total, temos um impacto de R\$ 7.008.835,00, o que equivale a uma redução de 5% no faturamento total da empresa em 2003. A Tabela 10 resume a estimativa apresentada.

Tabela 10 – Estimativa do valor do negócio leite para a Coopermil:

	<i>Faturamento Produtores de Leite (R\$)</i>	<i>Estimativa de Perda</i>	<i>Valor Estimado da Perda (R\$)</i>	<i>Percentual de cada setor na perda total</i>
Soja	12.981.135,00	52%	6.750.190,00	96,3%
Milho	431.075,00	60%	258.645,00	3,7%
<b>Total</b>			7.008.835,00	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Esta diminuição na entrega de grãos e nos valores das compras (para o estrato de 100-300 l/dia) comprova que o fato do produtor entregar leite para a cooperativa influencia nas suas decisões de venda, tornando-o mais fiel à cooperativa. Esta diminuição na entrega de grãos sinaliza um comportamento oportunista, pois ela (a diminuição) não pode ser explicada por outro fator a não ser a entrega do produto para outra empresa. O produtor não está produzindo menos grãos depois que parou de entregar leite, salvo raros casos em que o produtor pára de entregar leite porque encerrou suas atividades como produtor rural. Na sua maioria, os produtores param de entregar leite mas seguem produzindo grãos e seguem como sócios da cooperativa. Se o leite não produz efeitos sobre a fidelidade, a entrega de grãos do produtor que parou de entregar leite deveria continuar a mesma, e não diminuir. A diminuição significa que ele passou a vender produtos para outros compradores, caracterizando uma quebra de contrato oportunística.

Utilizando os conceitos da ECT, o leite poderia ser um fator a aumentar a fidelidade do produtor à cooperativa ao promover uma maior frequência nas relações entre cooperado e cooperativa. Esta maior frequência diminui as incertezas e a assimetria informacional, aumentando a confiança entre as partes e aumentando o custo da atitude oportunista, porque o produtor percebe os benefícios que tem na continuidade da relação. O produtor de leite possui uma maior frequência de negociação do que o produtor de grãos. A característica da atividade já promove esta maior frequência. Como afirmaram os gestores da cooperativa entrevistados, o produtor de leite está pelo menos 2 vezes por mês na cooperativa, isto se ele só for buscar a nota do leite. Normalmente, semanalmente ele vem à cooperativa para comprar algum produto para a produção leiteira. O produtor de grãos vai muito pouco à cooperativa, duas a três vezes no ano, na época de plantio e de entrega de grãos. Desta forma, o contato do produtor de leite com os técnicos, com o gerente de unidade é muito maior, o que contribui para a construção de uma relação de confiança e respeito mútuo.

Além disso, o produtor de leite acaba participando muito mais da vida da cooperativa, tendo uma maior percepção da importância da cooperativa na sua atividade agrícola do que o produtor que só produz grãos. Conhecendo mais a cooperativa, ele passa a compreender que os benefícios da instituição não estão presentes somente nos preços pagos ao produtor, mas em uma série de outros fatores, o que acaba aumentando o custo da atitude oportunista. Além do trabalho com o leite proporcionar uma visão mais completa da instituição, existem mecanismos informais no relacionamento com o produtor de leite que acabam tornando-o mais fiel, como, por exemplo, no caso da ida do produtor à cooperativa para comprar um medicamento para as suas vacas e neste momento ele já é questionado pelo técnico ou pelo gerente da unidade sobre a sua colheita, sobre os resultados, sobre preços. Esta conversa já é uma forma de pressão para a entrega de grãos na cooperativa, e uma pressão que o produtor de grãos não sofre, pois ele não vai com tanta frequência à cooperativa. No Capítulo 5, será discutido como o produtor de leite toma a decisão de escolher o local de venda de seus produtos, e desta forma poderá ser explicado como o leite pode influenciar numa maior fidelidade na entrega de grãos.

Neste momento, a preocupação é em tentar demonstrar como o produtor de leite transaciona mais com a cooperativa do que o produtor de grãos, e como o fato da cooperativa trabalhar com o produto leite acaba tendo influências nos outros setores que ela atua. No próximo capítulo serão então explorados os fatores que podem ser responsáveis por este efeito da atividade leiteira no relacionamento da cooperativa com o cooperado.

Um outro dado que pode mostrar o efeito do leite sobre o relacionamento do produtor com a cooperativa é a frequência de compras realizadas. Existem 3.536 produtores que entregaram grãos na cooperativa a partir de 2003. Destes, 38,6%, ou 1.366 produtores, apresentam média zero nas compras. Isto significa que mais de um terço dos produtores que entregaram grãos não compraram nada na cooperativa. O caso destes produtores mostra um exemplo do problema do carona, descrito por Cook (1995). Eles usaram a estrutura da cooperativa quando foi conveniente (um bom preço pela soja e garantia de pagamento), mas não mostram nenhum outro envolvimento com a instituição, pois não compram nada dos insumos para produção na cooperativa, eles só usam esta estrutura quando ela é a melhor opção de negócio. Já no caso dos produtores de leite, somente 241 (11,2%) dos 2.152 produtores que entregaram leite para a cooperativa desde 2003 apresentam média zero de compras na cooperativa. Isto mostra como o produtor de leite tem um vínculo muito maior com a instituição do que o produtor de grãos, e este vínculo é causado pela própria natureza da atividade leiteira, que demanda insumos durante o ano todo, insumos estes que podem ser comprados através da conta leite. Esta facilidade de comprar através da conta leite pode ser um dos fatores que explica que poucos produtores de leite não realizam compras na cooperativa.

Finalmente, um último dado que expressa a influência do produto leite sobre o relacionamento cooperado-cooperativa diz respeito à variação nas quantidades de grão entregue e nas compras realizadas. Sabe-se que a produção de grãos está sujeita à variação por diversos fatores, principalmente climáticos. No entanto, as variações climáticas afetam praticamente todos os produtores. Desta forma, se os dois tipos de produtores (produtores de leite e produtores de grãos) entregam toda a sua produção de grãos para a cooperativa, a variabilidade da quantidade entregue deve ser semelhante. No entanto, ao calcular o coeficiente de variação da entrega anual de grãos de cada produtor e comparar as médias dos dois grupos de produtores através do Teste t, chega-se ao resultado de que a média do coeficiente de variação da entrega de grãos dos produtores de grãos é maior do que a dos produtores de leite, ao nível de significância de 5%. Ou seja, os produtores de grãos variam mais a quantidade entregue de grãos. Isto pode significar que os produtores de grãos não entregam sempre toda a sua produção para a cooperativa, eles vendem também para outros comerciantes, de acordo com as oportunidades de negócio que aparecem, o que explica a variação na quantidade vendida para a cooperativa.

Nas compras realizadas, o coeficiente de variação dos produtores de grãos também é maior do que dos produtores de leite. Isto se explica não pelo fato dos produtores de grãos

comprarem em outros locais, mas pelo fato de terem um padrão de compras mais sazonal, de acordo com os períodos de plantio, quando aumentam as compras significativamente em relação aos outros meses do ano. Os produtores de leite também aumentam suas compras nos períodos de plantio, mas não na mesma proporção, pois produzem menos grãos, tendo uma demanda menor por insumos nesta época. Além disso, os produtores de leite possuem gastos mais regulares porque a atividade leiteira demanda insumos durante todo o ano.

A atividade leiteira intermediada pela cooperativa apresenta uma clara influência sobre as relações que se estabelecem entre cooperado e cooperativa, tendo efeitos sobre as atividades da cooperativa em geral. Os efeitos não são causados pela atividade leiteira em si, mas no relacionamento mais freqüente que ela promove. No capítulo seguinte, será feita uma discussão mais qualitativa a respeito do papel do leite nestas relações e como ele pode influenciar na fidelidade dos produtores à instituição.

## **5. A ATIVIDADE LEITEIRA INFLUENCIANDO A RELAÇÃO ENTRE COOPERADO E COOPERATIVA:**

Tendo já demonstrado como são as relações entre cooperado e cooperativa a partir da base de dados da cooperativa, enfatizando principalmente a relação comercial que se estabelece entre estes agentes e qual a participação da atividade leiteira nesta relação, pretende-se agora destacar as percepções dos agentes a respeito deste relacionamento, analisando os dados coletados nas entrevistas com a direção da cooperativa e com os produtores de leite associados. Estas percepções vão complementar e de certa forma explicar o efeito que a atividade leiteira possui nos negócios da cooperativa, efeito este que foi demonstrado no capítulo anterior.

Inicialmente, será feita uma caracterização dos produtores entrevistados, destacando as variáveis que apresentaram diferenças entre os estratos de produtores analisados. Dentro desta caracterização, destacaremos a importância que a atividade leiteira possui para a sobrevivência destes produtores e qual a importância da cooperativa nas atividades destes produtores rurais. Posteriormente, será apresentada a visão da direção da cooperativa a respeito das estratégias de negócio para a área leite e para a cooperativa como um todo, destacando quais os fatores que podem ser limitantes para o sucesso destas estratégias e que papel a atividade leiteira pode ter para auxiliar neste sucesso.

Finalmente, serão apresentados os resultados relativos aos testes realizados para tentar identificar quais fatores podem influenciar na fidelidade dos cooperados à cooperativa, e se o leite pode ser apontado como um destes fatores.

### **5.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PRODUTORES ASSOCIADOS À COOPERMIL**

O objetivo desta caracterização é tentar identificar quais as variáveis que diferem entre os estratos de produtores, tentando apontar que fatores são determinantes do relacionamento com a cooperativa e se existe realmente diferenças neste relacionamento entre os estratos de produtores. Os dados coletados nas entrevistas foram divididos em itens: dados do produtor, produção agrícola, comercialização, relacionamento com a cooperativa e setor leiteiro.

### 5.1.1. Dados do Produtor

A idade média dos produtores entrevistados é de 45,45. Não existe diferença na média de idade entre os estratos de produtores. Dos entrevistados, 95% são casados, e também não houve diferença entre os estratos de produtores em relação ao estado civil. Em relação ao grau de escolaridade do chefe da família, 73% dos entrevistados possuem somente o ensino fundamental incompleto e não há diferença entre os estratos de produtores ao nível de significância de 5% para as frequências dos níveis de escolaridade.

Em relação aos dados do produtor, interessa particularmente para a análise os dados referentes à idade e grau de escolaridade, pois imagina-se que estas variáveis possam influenciar nas decisões dos produtores. Um produtor com um maior grau de escolaridade pode ter uma maior compreensão da estrutura e funcionamento da cooperativa, levando-o a tomar decisões diferenciadas em relação a um produtor com um nível de escolaridade menor. Não necessariamente um produtor com maior grau de escolaridade será mais fiel à cooperativa. Pelo contrário, por ele conhecer melhor como funciona a estrutura da cooperativa e a valorização das suas cotas-parte, pode optar por não vender para a cooperativa por achar que não terá benefícios advindos da valorização de suas cotas.

### 5.1.2. Produção Agrícola

É neste item que encontramos as diferenças mais marcantes entre os estratos de produtores, o que é compreensível já que a estratificação foi realizada baseada em critérios relacionados ao sistema de produção.

A caracterização do sistema começa com os dados relativos a área total e área útil, na Tabela 11.

Tabela 11 – Área total e útil de acordo com o estrato de produção:

<i>Estrato (l/dia)</i>	<i>Área Total (ha)</i>	<i>Área Útil (ha)</i>
0-30	16,95 <sup>a</sup>	10,18 <sup>a</sup>
30-50	32,58 <sup>ab</sup>	24,75 <sup>ab</sup>
50-100	18,32 <sup>ab</sup>	15,05 <sup>ab</sup>
100-300	35,08 <sup>b</sup>	28,33 <sup>b</sup>
<b>&gt;300</b>	50,00 <sup>b</sup>	43,50 <sup>b</sup>

Médias seguidas da mesma letra são iguais para o Teste t ao nível de significância de 5%.

Fonte: Elaborado pela autora

Pelos dados da tabela vemos que não existe diferença na área utilizada entre os estratos de 30-50 l/dia até o estrato de mais de 300 l/dia. Ou seja, a partir de 30 l/dia, a área disponível não é fator determinante da escala de produção de leite. Cabe aqui uma ressalva em relação à média da área do estrato de 30-50 l/dia. Como se observa pela Tabela 11, ela é superior à média da área do estrato de 50-100 l/dia, mas as médias foram consideradas estatisticamente iguais porque a variância deste dado no estrato de 30-50 l/dia era muito grande, pois havia um produtor com mais de 100 ha neste estrato, o que acabou fazendo com que a média calculada fosse maior, mas não estatisticamente diferente. Em relação ao regime de propriedade desta área de produção, existe diferença significativa entre os estratos de produção. Até 100 l/dia, há um predomínio de proprietários, enquanto a partir de 100 l/dia aumenta o percentual de produtores que além de serem proprietários de um lote de terras, também arrendam terras. Isto pode ser explicado pela maior necessidade de área para produção de alimentação para os animais, que ultrapassa muitas vezes a área que é de propriedade do produtor e ele tem então que arrendar outra área. O arrendamento de terras também demonstra uma postura mais empreendedora destes produtores, que não ficam limitados à área de sua propriedade, tem coragem de investir, expandindo a área trabalhada. É importante ressaltar que apesar destes produtores arrendarem terras, a área total trabalhada não difere estatisticamente da área dos produtores com menor escala de produção. Arrendatários exclusivos, aqueles que não são proprietários de nenhuma área, foram encontrados somente nos estratos até 50 l/dia. A grande maioria dos produtores (89%) não arrenda suas terras para outros, quando isto ocorre, é muitas vezes feito arrendamento para um funcionário, como forma de se proteger contra ações trabalhistas.

Em relação ao tipo de produtos produzidos, não existe diferença entre os estratos de produtores. Todos são produtores de leite e produzem ainda outros produtos. No geral, metade

dos produtores se dedica à produção de soja para venda, milho em duas safras (safra e safrinha) para autoconsumo e venda do excedente e cultivo de pastagens de inverno (aveia e azevém) nas áreas de lavoura de verão para pastejo do gado leiteiro. A outra metade adota o mesmo sistema, com a diferença que utiliza uma parte da área das lavouras de verão para cultivo de trigo durante o inverno, destinando só parte da área para o cultivo de pastagens. O trigo produzido não é todo destinado para venda, sendo parte dele muitas vezes utilizado para alimentação dos animais. Nos estratos a partir de 50 l/dia, a maioria dos produtores declarou que a produção de grãos e leite aumentou em relação há 10 anos atrás.

Detalhando alguns aspectos da produção de leite, vemos que existem diferenças marcantes entre os estratos de produtores, conforme ilustra a Tabela 12. A média de vacas por produtor foi estatisticamente diferente para todos os estratos de produção. Em relação ao tipo de ordenha e de sistema de resfriamento, as frequências entre os estratos também foram estatisticamente diferentes a partir do teste do Qui-quadrado, ao nível de significância de 5%.

Tabela 12 – Número de vacas, sistema de ordenha e resfriamento do leite nos diferentes estratos de produção:

<i>Estrato (l/dia)</i>	<i>0-30</i>	<i>30-50</i>	<i>50-100</i>	<i>100-300</i>	<i>&gt;300</i>
<b>Número de vacas ordenhadas</b>	4,43	5,83	8,25	13,17	23,80
<b>Ordenha:</b>					
<b>Manual</b>	71%	50%	0%	0%	0%
<b>Mecânica</b>	29%	50%	100%	100%	0%
<b>Mecânica Canalizada</b>	0%	0%	0%	0%	100%
<b>Resfriamento:</b>					
<b>Refrigerador</b>	71%	33%	10%	0%	0%
<b>Resfriador Imersão</b>	29%	67%	60%	11%	0%
Resfriador Expansão	0%	0%	30%	89%	100%

Fonte: Elaborado pela autora

Como a estratificação foi feita baseada na escala de produção de leite, já se esperava que o número de vacas ordenhadas por produtor aumentasse à medida que aumentasse a escala de produção. Em relação ao nível de adoção de tecnologias na ordenha e resfriamento do leite também esperava-se um aumento à medida que aumentasse a quantidade produzida. Isto é uma necessidade inerente da atividade. Um volume maior de leite produzido por dia cria a necessidade de um sistema de ordenha mecânica ou até de ordenha canalizada, quando



a quantidade passa dos 300 l/dia. O mesmo ocorre com o sistema de resfriamento. O refrigerador não tem como esfriar e manter a qualidade de um volume de leite superior a 50l/dia, principalmente no verão. Volumes acima de 200 l/dia também criam dificuldades para o bom funcionamento de um resfriador de imersão, pela dificuldade em manter tarros para todo este volume de leite, pelo espaço que um resfriador destes ocupa e pelo gasto de energia elétrica que ele provoca. Resfriadores de imersão possuem um gasto de energia elétrica bem maior do que os resfriadores de expansão, que são mais eficientes e de mais fácil manutenção. É a necessidade de diminuir custos (pela economia de energia) e mão de obra (no trabalho de higienização dos tarros) que os produtores com uma maior escala de produção optam pelo resfriador de expansão, que tem um preço de aquisição mais elevado. Além disso, existe uma bonificação no preço do leite para os produtores que possuem resfriador de expansão, o que é um estímulo que a indústria dá para que os produtores possam se adequar à Normativa 51.

Surpreende que 30% dos produtores do estrato de 50-100 l/dia já contam com o resfriador de expansão, mostrando que o resfriador é uma necessidade e uma imposição da indústria que aos poucos os produtores estão conseguindo se adaptar. Para que um número maior de produtores possa se adequar às normas de qualidade, são necessárias formas de acesso ao produto, com programas de financiamento a longo prazo. Neste ponto, temos um exemplo da atuação da cooperativa junto aos associados, promovendo o acesso a crédito por parte dos cooperados. Conforme já apontado no capítulo anterior, a cooperativa é responsável pelo aval do financiamento dos resfriadores junto às empresas que fabricam estes produtos. Estes financiamentos são feitos em prazos de até 60 meses, e as parcelas são descontadas diretamente na conta leite do produtor.

Na questão do acesso à crédito, existe diferença entre os estratos de produtores no número de vezes que acessaram o crédito de investimento. No estrato de 100-300 l/dia, 100% dos produtores tiveram acesso à crédito de investimento nestes últimos 10 anos pelo menos uma vez, 67% conseguiram acessar mais de uma vez. No estrato de > 300 l/dia, 80% dos produtores acessaram crédito de investimento mais de uma vez. Estes produtores utilizaram este crédito principalmente para realização de benfeitorias na propriedade (como construção de sala de ordenha), compra de sistemas de ordenha e de resfriadores. No geral, poucos produtores utilizaram o crédito de investimento para a área de lavouras, os investimentos estiveram relacionados à atividade leiteira, principalmente. Uma informação interessante é que nos estratos de até 50 l/dia de produção, 50% dos produtores nunca tiveram acesso a crédito de investimento. Existem inúmeros fatores que podem explicar este dado, como falta

de garantias para a retirada do empréstimo, falta de orientação sobre como acessar este recurso ou a falta de interesse por parte do produtor. O que se sabe é que sem este tipo de crédito é difícil realizar grandes investimentos na atividade leiteira, pela baixa rentabilidade que ela apresenta. O acesso ao crédito de investimento, pelos dados apresentados, parece ser um diferencial dos produtores com maior escala de produção. Sem crédito de longo prazo, o produtor não tem como investir e aumentar a sua produção. No caso do crédito de custeio, não existe diferença entre os estratos na frequência do acesso. A maioria (55%) declarou ter crédito de custeio todos os anos, através do Pronaf.

Em relação à mão de obra utilizada nas propriedades, ela é basicamente familiar. Os estratos de menor escala de produção não utilizam mão de obra contratada em nenhum período (70%), enquanto nos estratos a partir de 100 l/dia, já há utilização de mão de obra contratada em 50% dos casos, mas esta mão de obra tem caráter temporário, sendo utilizada nos períodos de maior demanda, como nas épocas de colheita de milho para silagem.

Finalizando o item de produção agrícola, é interessante definir a importância dos diferentes tipos de produtos que são produzidos na composição da renda do produtor, tentando definir qual seria o mais importante. Não houve diferença entre os estratos de produção em relação à fonte de renda mais importante. No geral, 39% declararam que a produção de grãos é a atividade mais importante na sua renda, 25% disseram que grãos e leite contribuem da mesma forma na formação da renda e 34% disseram que o leite é o produto mais importante na formação da sua renda. Não haver diferença significativa entre os estratos foi uma informação surpreendente, pois acreditava-se que os produtores de leite de maior escala de produção, por terem se especializado mais produtivamente, tivessem a maior parte da renda advinda da atividade leiteira. Por outro lado, como os produtores de leite de menor escala acabam tendo no leite uma das principais formas de renda monetária mensal, a percepção que eles tem da participação do leite na sua renda pode ser superestimada, o que explicaria porque o percentual de produtores de escala reduzida que declarou que o leite é sua principal fonte de renda não diferiu do percentual dos produtores de maior escala de produção.

Somando o número de produtores que consideram o leite como atividade principal e os que consideram o leite com a mesma importância dos grãos, temos 59% dos produtores que tem o leite como atividade mais importante ou igual ao grão, ou seja, o leite não é mais somente uma alternativa de renda à produção de grãos, como apontado por diversos autores (BITENCOURT ET AL., 2000; PEDROSO, 2001; RODRIGUES, 2000), ele é muitas vezes a atividade mais segura e importante e a produção de grãos passa a ser a atividade alternativa.

Ainda em relação à composição da renda dos produtores, 77% declararam que possuem outras fontes de renda, que advém, no caso dos produtores com mais de 300 l/dia, principalmente de aposentadorias de algum membro da família, e no caso dos produtores até 50 l/dia de trabalhos realizados fora da propriedade, como a prestação de serviços como diaristas para outros produtores ou a manutenção de um emprego na cidade.

### 5.1.3. Comercialização

Um dos objetivos deste tópico é analisar a participação da cooperativa como forma de acesso a mercado de seus cooperados. Neste sentido, é importante verificar o percentual de negócios que os cooperados realizam com a cooperativa e também avaliar quais os fatores que os produtores consideram no momento de escolher com quem realizarão seus negócios. A compra e venda de produto pelos cooperados são um dos pontos chave deste trabalho, pois estas ações são a base de sustentação do relacionamento que se estabelece entre cooperado e cooperativa, e a partir de onde começamos a discussão sobre fidelidade do produtor à instituição.

Pela análise dos dados das entrevistas, a cooperativa é a principal parceira comercial dos produtores, tanto na venda de produtos como na compra de insumos. Ao contrário do que se esperava, não houve diferença entre os estratos de produtores no percentual de compras realizadas na cooperativa de produtos individuais ou na média geral. Esperava-se que os produtores de menor escala de produção dependessem mais da cooperativa e realizassem um percentual maior de compras e venda de produtos do que os produtores de maior escala, mas não foi este o resultado que se chegou. Na verdade, os destinos da produção dos cooperados entrevistados variaram muito pouco, sendo sempre a cooperativa a principal parceira.

A entrega de produtos na cooperativa é decisiva para a classificação do produtor no grupo de maior fidelidade, de acordo com o que foi estipulado no Capítulo 3. Os produtores, pelo estatuto, são obrigados a entregar 100% da sua produção na cooperativa. No geral, a cooperativa recebe 85% da soja produzida pelos cooperados entrevistados, 18% do milho (pois a maior parte é destinada ao autoconsumo) e 100% do leite. Nenhum dos entrevistados declarou vender leite para outro cliente que não a cooperativa. Quando questionados sobre a venda de leite informalmente na cidade, declararam ser uma prática muito pouco comum, pois é difícil encontrar clientes de confiança que garantam o pagamento pelo produto recebido e também porque é muito trabalhoso ir para a cidade fazer a distribuição do leite.

Este aspecto da confiança no pagamento pelo produto entregue é o principal fator que leva os cooperados a escolherem a cooperativa na hora de comercializarem seus produtos. Quando perguntados sobre quais fatores eles levam em consideração na hora de venderem seus produtos, os cooperados, utilizando uma escala de 1 a 5, classificaram os itens de acordo com a Tabela 13.

Tabela 13 Média da classificação dos fatores considerados no momento de vender a produção (1 – não importante; 5 – muito importante):

<i>Fator</i>	<i>Média Classificação</i>	<i>Teste de Médias</i>
Facilidade de escoamento da Produção	2,73	a
Comprometimento com a empresa que está comprando os produtos	3,32	a b
Compensação – recebimento de outros benefícios	3,33	a b
Preço	3,52	b
<b>Confiança no pagamento</b>	4,57	c

Fonte: Elaborado pela autora

Pela classificação dos produtores, observa-se que critérios como facilidade de escoamento não são muito importantes, pois eles alegam que há muita facilidade em entregar seu produto para qualquer comerciante, sempre existe mais de um próximo às suas propriedades e todos os compradores cobram frete para buscar o produto, então este não é um fator que vai determinar o local de venda.

O preço de venda também não é o fator mais importante, pois ele ficou com a mesma classificação do comprometimento com a empresa e o recebimento de outros benefícios por causa da venda de produtos. Na verdade, os produtores alegam que preço é importante, sem dúvida, mas não decidem vender para outro comerciante baseado somente no preço. O fator que é levado mais em consideração na hora da venda do produto é a confiança do produtor de que ele receberá o preço combinado pela entrega do produto. Na região houve, segundo o depoimento de produtores, muitas empresas que apareceram oferecendo preços melhores do que a cooperativa, receberam o produto de uma safra e nunca pagaram os produtores. Com medo de perder sua produção, os produtores preferem vender para quem eles confiam, mesmo que isto signifique um preço menor pelo produto.

Agora quando o produtor tem a sua disposição mais de uma empresa com solidez no mercado, que transmite confiança de que tem como pagar pelo produto que recebe, os fatores como preço, recebimento de compensações pela entrega do produto e comprometimento com a empresa começam a ser importantes e passam a definir o local de venda do produto.

Neste ponto é que a cooperativa deve trabalhar para aumentar a fidelidade do produtor. Se confiança no pagamento e preço competitivo podem ser oferecidos pelas outras empresas, então a cooperativa deve manter seu produtor fiel através dos outros fatores que ele considera como importantes na hora de definir o local da venda de insumos: o sentimento de comprometimento com a empresa para qual ele está vendendo e o sentimento de que existe uma compensação pela venda. Neste sentido, o leite pode auxiliar nesta estratégia, ao fazer o produtor participar mais da vida da cooperativa e começar a perceber que existe um compromisso em entregar a produção para ela e de que haverão compensações por esta entrega.

Quando questionados se preferem negociar com a cooperativa ou com outra empresa, 95% dos entrevistados declararam que preferem a cooperativa, porque ela tem sempre produtos de qualidade, preços de mercado, uma maior confiança, o produtor já conhece melhor as pessoas que trabalham na cooperativa e ele considera que é bem atendido. E quando se questiona se as condições do negócio forem melhores na outra empresa, ainda 57% dos entrevistados afirmam que preferem negociar com a cooperativa, principalmente por terem uma maior confiança, estarem mais ligados à empresa. Alguns associados dizem que as vantagens de uma empresa em um negócio são transitórias, e não valeria a pena romper com a cooperativa para ter uma vantagem em um único negócio. Quando declaram isto, os produtores estão demonstrando que percebem qual o custo que a atitude oportunista tem, e fazem a opção de continuarem fiéis. Fazer o produtor perceber o custo da atitude oportunista é uma das estratégias que a cooperativa pode lançar mão para aumentar a fidelidade de seus produtores.

No caso da compra de produtos, os cooperados também têm na cooperativa sua principal fornecedora de insumos. Em média, as compras dos cooperados na cooperativa ficam em torno de 74% do total consumido pelos produtores. Foi feita também uma classificação dos fatores que os cooperados levam em consideração na hora de comprar insumos, conforme pode ser visualizado na Tabela 14.

Tabela 14 Média da classificação dos fatores considerados no momento de comprar insumos (1 – não importante; 5 – muito importante):

<i>Fator</i>	<i>Média Classificação</i>	<i>Teste de Médias</i>
Compensação – recebimento de outros benefícios	3,09	a
Comprometimento com a empresa que vende os produtos	3,23	a b
Preço	3,50	a b c
Confiança no produto/empresa	3,65	a b c
Facilidade de acesso	3,73	b c
Assist Técnica no local de venda	3,82	c
<b>Característica do Produto</b>	3,93	c

Fonte: Elaborado pela autora

Pelos dados apurados, fatores que são mais importantes na hora de vender os produtos não são tão decisivos na hora de comprar insumos, como a ocorrência de compensações pela compra e o comprometimento com a empresa que vende os insumos. Na verdade, na decisão de compra é bem mais difícil apontar um fator chave, como no caso da venda. Existe uma variação grande nos resultados e os produtores tendem a apontar todos os itens listados no questionário como importantes. Na verdade, foi muito freqüente a resposta de que um dos fatores que levam os produtores a optar por um local de compra era a possibilidade de compras a prazo ou parceladas e o bom atendimento, fatores estes que não estavam na lista do questionário e eram espontaneamente sugeridos pelos produtores, e devem, portanto, ter um peso significativo na escolha do local da compra de insumos.

A escolha do local da compra de insumos não parece ser uma decisão à qual os produtores dedicam muito tempo para escolher onde comprar. Pelas respostas apresentadas, eles valorizam características relativas ao produto e ao bom atendimento, além do preço. No caso do preço, a cooperativa oferece descontos aos associados, e este parece ser um dos motivos que levam os produtores a optarem por ela na hora das compras.

#### 5.1.4. Associação e Relacionamento com a Cooperativa

O item de relacionamento com a cooperativa é um dos mais importantes deste trabalho, pois serão analisadas as percepções que os cooperados possuem da cooperativa, assim como seu envolvimento e participação nas atividades da instituição.

O primeiro item avaliado a respeito da cooperativa é relacionado ao tempo de associado que o produtor possui. Entende-se que produtores mais antigos, que muitas vezes tiveram familiares como sócios fundadores da cooperativa possam ter um maior comprometimento com a instituição. Inclusive esta variável é incluída na composição do índice de participação do cooperado na cooperativa, que faz parte da discussão sobre fatores que afetam a fidelidade do cooperado. Existe diferença significativa entre os estratos de produção de leite no tempo de associado, conforme ilustra a Tabela 15. Além de serem associados há vários anos, 75% dos produtores sempre foram associados da Coopermil, nunca de outra cooperativa.

Tabela 15 - Média por estrato do tempo de associado:

<i>Estrato (l/dia)</i>	<i>Tempo de associado (anos)</i>	<i>Teste de Médias</i>
0-30	13,11	a
30-50	18,08	a b
50-100	17,90	a b
100-300	20,89	b
<b>&gt; 300</b>	34,40	c

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação aos motivos que levaram os produtores a se associarem na cooperativa, os mais importantes foram relacionados à facilidade de comercialização dos produtos, facilidade na compra de insumos, facilidade de acesso à crédito e acesso à assistência técnica. Estas são funções tradicionais das cooperativas: comercializar os produtos dos cooperados, fornecer insumos e bens de consumo, prover serviços (de assistência técnica) e facilitar acesso à crédito, quando não é ela mesma uma cooperativa de crédito.

Quando solicitados a citarem espontaneamente as vantagens da cooperativa, a maioria dos produtores listou a assistência técnica, o acesso a crédito, o bom atendimento, a segurança e vantagens nos preços (descontos). Em relação às vantagens que Bialoskorski (2001) apontou para as cooperativas em relação às empresas de capital, os produtores

conseguem identificar duas das três apontadas pelo autor. Bialoskorski (2001) aponta que as cooperativas propiciam uma estrutura mesoeconômica de agregação de economias particulares, beneficiando as transações ao longo da cadeia agroalimentar, facilitando o relacionamento do produtor com as estruturas de mercado oligopolizadas, trazendo economias em seus negócios através de escalas de negociação. Esta vantagem é percebida pelos produtores, quando apontam as facilidades comerciais que conseguem na cooperativa.

Além disso, Bialoskorski (2001) afirma que a forma organizacional cooperada permite economias nas transações de mercado, na utilização de ativos específicos e nas transferências de preços, de informações estratégicas e de tecnologia. Os cooperados reconhecem a cooperativa como forma de acessarem mercados, tecnologia e preços melhores.

No entanto, os cooperados não reconhecem a terceira vertente para o aumento de renda dos produtores apontada por Bialoskorski, que diz respeito a distribuição *pro rata* das sobras do exercício, que possibilita uma prática de preços de médio prazo menores que os de mercado, fazendo com que os custos de produção diminuam e aumente a renda do produtor. Na verdade, somente dois produtores citaram a distribuição de sobras como uma vantagem da cooperativa. Ter acesso à distribuição de sobras também não foi considerado como um motivo importante para os produtores se associarem à cooperativa.

Quando questionados sobre as desvantagens da cooperativa, a maioria respondeu que não havia desvantagens, alguns citaram que nem sempre ela tem o melhor preço e outros ainda citaram que a cooperativa não tem programas de valorização da fidelidade do produtor. Este ponto é bastante importante para este trabalho por mostrar que até mesmo os cooperados sentem a necessidade da criação de mecanismos de incentivos à fidelização do produtor, pois muitas vezes estes produtores são fiéis à cooperativa por um sentimento cooperativista mais exacerbado, mas não percebem um benefício econômico nesta fidelidade, e não se sentem valorizados por este ato.

Em relação à participação do cooperado nas atividades da cooperativa, não houve diferença entre os estratos nas variáveis analisadas. No geral, as atividades que os produtores declaram participar mais são as mini-assembléias e as palestras e dias de campo. A assembléia geral é a atividade com a menor participação dos produtores. Quando questionados dos motivos para a não participação nestes eventos, a maioria alega que falta tempo ou não tem como se deslocar até o local da reunião, principalmente no caso da Assembléia geral, que ocorre somente em Santa Rosa. A falta de divulgação dos eventos não foi apontada como um motivo para o não comparecimento às atividades, já que os produtores alegaram que sempre ficam sabendo das reuniões através do programa de rádio da cooperativa.



Este item de participação é extremamente importante, pois a maior participação permite uma maior compreensão da estrutura da cooperativa e da importância que o cooperado tem para a manutenção desta estrutura. A atividade leiteira vai influenciar na participação do cooperado na instituição, e é através desta participação que ela parece influenciar na fidelidade do produtor à instituição. Apesar de não haver diferença entre os estratos nas variáveis individuais relativas à participação na cooperativa, quando se combinam estas variáveis em um índice de participação, encontramos diferenças entre os estratos. Os estratos de produção até 50 l/dia possuem um índice de participação menor do que dos outros estratos.

Em relação à compreensão dos produtores da estrutura da cooperativa, somente 7% deles declararam conhecer bem o estatuto da sociedade, e só 14% dizem conhecer todos os membros do conselho administrativo. Em relação à participação no processo decisório, 45% dos produtores acredita que os produtores também decidem os rumos da cooperativa, através da participação na assembléia geral. Apesar disso, somente 20% dos produtores declararam ir sempre à assembléia geral.

Borgen (2001) afirma que o produtor precisa se sentir identificado com a cooperativa para que seja mais fiel, ele tem que sentir que a cooperativa representa os interesses dos produtores. Neste contexto, 90% dos produtores entrevistados declararam que sentem que a cooperativa representa seus interesses, pois ela tenta sempre conseguir o melhor preço possível e trabalha em benefício do produtor. Não houve diferença entre os estratos em relação a este sentimento de representatividade.

Também não houve diferença entre os estratos de produtores a respeito do que eles esperam da atuação da cooperativa, se preços melhores ou uma maior distribuição de sobras. A grande maioria, 70% dos produtores, afirma que prefere que a cooperativa tenha preços melhores para os associados, pois as sobras não são significativas. Ainda em relação às sobras, não há uma percepção clara sobre como elas são distribuídas. A maioria aponta que elas são distribuídas de acordo com o que foi vendido para a cooperativa, mas somente 20% apontam que as sobras dependem também de outros fatores como montante que é retido para investimento nos projetos da cooperativa ou desempenho da cooperativa na compra e venda de produtos como a soja, por exemplo.

A não percepção da importância das sobras e o desejo de que a cooperativa pratique preços melhores são evidências dos problemas apontados por Cook (1995), Zylbersztajn (2002) e Bialoskorski (2001). A opção por preços melhores é a demonstração do problema de horizonte. O cooperado aporta capital para a cooperativa, mas o valor das suas cotas não varia

de acordo com o valor da empresa. Desta forma, o cooperado, que também é gestor, não tem incentivo para maximizar o valor da empresa, pois isto não lhe traz vantagens. O que existe é o incentivo para o produtor maximizar o valor da sua empresa agrícola, via mecanismos de preços favoráveis. Bialoskorski (2002) também aponta que o cooperado não possui a percepção sobre a remuneração do capital de suas quotas-parte, e o crescimento da cooperativa e a distribuição das sobras normalmente são consideradas menos importantes do que preços mais favoráveis do que os de mercado. Isto denota o horizonte de curto prazo dos cooperados, que preferem a maximização imediata de suas atividades, via incentivos de preços. Pelas entrevistas realizadas, o produtor prefere negociar com a cooperativa porque ela tem preços melhores ou porque confia na instituição, e não por ser uma forma de obter retorno de um investimento.

A não valorização pelo cooperado da distribuição de sobras e da valorização das suas cotas-parte pode se tornar um problema de fidelidade quando o cooperado, por não visualizar o crescimento da cooperativa como importante, passa a entregar sua produção para outra empresa quando tiver uma oportunidade de negócio melhor. A percepção da NEI é de que se o produtor entender como funciona a distribuição dos resíduos da cooperativa, ele será mais fiel, pois estará contribuindo para seu próprio investimento. Para o produtor chegar a este nível de compreensão, no entanto, ainda são necessários esforços consideráveis de educação do produtor. Pelas entrevistas realizadas, os produtores buscam a cooperativa como uma forma de acesso a mercado e tecnologia, e não como uma forma de investimento. É por não ter esta percepção de associação como forma de investimento que o produtor pode preferir resultados de curto prazo, traduzidos em preços melhores.

#### 5.1.5. Setor Leiteiro:

Em relação à importância do setor leiteiro para os cooperados, o primeiro ponto a destacar seria a respeito dos motivos que os levaram a começar a produzir leite. A grande maioria aponta que foi uma necessidade de criar uma fonte de renda extra, mensal, que ajudasse a fazer o “rancho” do mês no supermercado. Mesmo aqueles que hoje tem um volume maior de leite começaram com poucos animais e decidiram investir no leite para terem uma segunda fonte de renda, mais segura do que a produção de grãos. Isto confirma o que Rodrigues (2000) descreveu como razão para o fomento da produção de leite pelas cooperativas tritícolas na década de 1970, que era a necessidade de criar alternativas de renda aos produtores familiares. No entanto, é importante ressaltar que conforme foi demonstrado

na caracterização dos produtores, o leite muitas vezes não é mais uma alternativa de renda, é a renda principal.

Um dos pontos importantes neste trabalho e de onde surgiu a discussão sobre importância da atividade leiteira na manutenção de produtores no campo foi a questão da função social da atividade. Neste sentido, é necessário saber, além da participação da renda do leite na renda total dos produtores, que usos são dados a esta renda, quais despesas a atividade leiteira consegue pagar. Além disso, interessa saber se os produtores situados nos diferentes estratos de produção destinam a renda do leite da mesma forma. A Tabela 16 ilustra a média da classificação dada para a participação da renda do leite para cada grupo de despesas, de acordo com a seguinte escala: 4 – Responsável por todas as despesas neste grupo; 3 – Responsável por grande parte das despesas neste grupo; 2 – Responsável por uma parte das despesas neste grupo; 1- não é utilizado nestas despesas.

Tabela 16 Média da classificação do uso da renda do leite nos grupos de despesa:

<i>Grupo de despesa</i>	<i>Média Classificação</i>	<i>Teste de Médias</i>
Poupança	1,05	a
Compra equipamentos em geral (trator, arado)	1,20	a
Reinvestimento na propriedade	1,66	b
Aquisição de insumos para a produção agrícola	2,55	c
Compra equipamentos de ordenha	2,70	c
Despesas gerais (luz, combustível)	3,05	c
<b>Compras na cidade (supermercado, roupas, etc)</b>	3,66	d

Fonte: Elaborado pela autora

Como os dados mostram, o principal uso da renda do leite é para as compras na cidade. É neste grupo de despesa que o leite consegue contribuir com a maior parte das despesas. Depois temos o conjunto de despesas como aquisição de insumos para a produção agrícola, compra de equipamento de ordenha e despesas gerais, como luz e combustível. O leite contribui menos para atividades que necessitam de um maior aporte de recursos, como reinvestimento na propriedade através da melhoria de solos, formação de pastagens, realização de benfeitorias, e compra de equipamentos em geral. Na percepção dos produtores,

o dinheiro do leite não consegue formar poupança. Na verdade, como os produtores muitas vezes utilizam o dinheiro do leite para saldar os gastos diários da propriedade, como foi demonstrado no quadro, o grão produzido que foi depositado na cooperativa pode ser guardado, sendo faturado no momento de realizar um investimento maior, como uma correção de solo, por exemplo. Por este motivo que o leite não participa diretamente nestas despesas, mas é através desta receita do leite que o produtor consegue guardar o grão que colheu para vender fora da safra.

Alguns produtores já têm esta percepção, de que conseguem poupar o grão porque o leite pagou todas as contas. A estratégia destes produtores parece ser a de ter uma atividade segura como o leite que seja responsável pelas contas diárias da propriedade, e uma segunda atividade com maior rentabilidade mas com maior risco, que é a produção de grãos. Nos anos de boas safras e bons preços, o produtor consegue reinvestir na propriedade. Nos anos de frustração, a venda do leite garante a manutenção da família.

Ainda em relação aos usos da renda do leite, existe diferença entre os estratos na participação da renda do leite nos gastos de alguns grupos de despesas. Por exemplo na compra de insumos e de equipamentos de ordenha, a participação da renda do leite nas despesas é maior nos estratos a partir de 100 l/dia. Isto já era esperado, pois estes produtores tem uma renda do leite maior, que pode cobrir uma maior parte das despesas. Não há diferença, no entanto, na participação da renda do leite nas compras na cidade (que é uma média alta para todos os estratos) e na compra de equipamentos em geral (que é baixa para todos os estratos). Este dado mostra que o principal uso da renda do leite é mesmo para a realização de compras no supermercado.

Acompanhando o dia-a-dia da cooperativa, observa-se claramente a importância do dinheiro do leite para a realização do “rancho”. Os produtores, especialmente os menores que não vêm com frequência para a cidade, pegam a nota do leite e já vão ao supermercado da cooperativa fazer compras. É com o dinheiro da nota do leite que eles também pagam algumas contas em lojas. É evidente o aumento do movimento no comércio nos dias de nota do leite, em especial nas cidades menores. Pelo depoimento de um produtor entrevistado, a nota do leite *“é o único dinheiro vivo que o colono tem. O colono não é pobre, mas a gente paga as contas com o produto que entrega na cooperativa, e o dinheiro que a gente tem na mão para pagar a luz e o rancho é o dinheiro do leite”*.

Em relação à situação do produtor e perspectivas para o futuro da atividade, os produtores pertencentes aos diferentes estratos de produção não apresentaram opiniões divergentes, que possam definir que um estrato encontra-se em situação melhor ou pior que

outro. As reclamações são gerais, principalmente em relação a preço. Em geral eles apontam que há 10 anos atrás o preço era bem melhor, e que hoje o preço mal cobre os custos de produção. Eles afirmam que seguem produzindo porque não têm outra alternativa e porque esperam que a situação melhore, pois acreditam que muitos produtores vão sair da atividade, e então o preço vai subir. Quando questionados sobre os principais motivos que levam os produtores de leite a abandonar a atividade, 82% apontam o preço baixo, enquanto que 27% apontam o aumento nas exigências sanitárias.

Não existe uma preocupação evidente com aumento das exigências sanitárias, nem com exclusão de produtores que não estejam de acordo com as normas da nova legislação sobre o leite. Os produtores dizem *“que eles ameaçam que não vão vir buscar o leite de quem não tiver resfriador, mas o leiteiro sempre vai pegar meu leite, porque ele passa aqui na frente...”*, ou ainda questionam que *“se não pegarem meu leite, vou fazer o quê? Roubar, virar mendigo na cidade?”* O não cumprimento de uma série de normas e prazos já estabelecidos sobre a qualidade do leite tornaram os produtores descrentes de que realmente haverá uma exclusão dos produtores que não se enquadrarem. Além disso, a percepção que os produtores possuem sobre qualidade do leite está distante daquilo prescrito nas normas sanitárias, principalmente nos produtores de menor escala de produção. Estes produtores não pensam que têm um leite de pior qualidade porque não têm resfriador, pois afirmam que produzem com higiene. Além disso, eles reclamam que não concordam com o pagamento por qualidade, porque o leite de todos é misturado no caminhão, então não seria justo só alguns produtores receberem bonificação por qualidade.

A preocupação com a qualidade do produto está muito mais relacionada com os programas de pagamento de bonificações por resfriador de expansão, por baixa contagem de células somáticas e níveis de sólidos do que medo da exclusão. Os produtores buscam uma maior qualidade pelo benefício que conseguem em preço, e não porque atender às exigências seja uma necessidade.

Em relação às perspectivas para o futuro, a maioria responde que tende a estabilizar ou aumentar a produção, sem haver uma diferença significativa nas respostas entre os estratos de produção. Mantendo-se na atividade, os produtores na maioria (89%) acreditam que vão seguir vendendo leite para a cooperativa em um horizonte de 5 a 10 anos. Isto denota que a cooperativa, na visão dos produtores, ainda vai ser a forma que eles terão de acessar o mercado, e que a intermediação que ela realiza é importante.

## 5.2. PAPEL DA COOPERATIVA NA ATIVIDADE LEITEIRA DE SEUS COOPERADOS

A cooperativa exerce uma série de influências sobre as atividades dos cooperados, conforme descrito no Capítulo 4, e nas entrevistas com os produtores foram abordados aspectos qualitativos desta influência, tentando identificar a percepção dos produtores sobre a importância que a cooperativa tem na sua manutenção no SAG do leite. Neste sentido, será interessante analisar os dados das entrevistas dos produtores que não estão mais ligados à cooperativa e relacionam-se diretamente com a indústria, para verificar o que possa ter mudado na sua situação.

Inicialmente, é preciso avaliar qual a importância que os produtores acreditam que a cooperativa tem no SAG do leite. De modo geral, não há diferença entre os estratos na percepção da importância da cooperativa, 86% dos produtores afirmam que a cooperativa é a principal fonte de assistência técnica e 30% tiveram a cooperativa como avalista em alguma operação de crédito.

Em relação à participação da cooperativa no mercado de leite da região, a percepção da situação é bem mais clara nos estratos acima de 50 l/dia. Os produtores de menor escala de produção têm grande dificuldade de elaborar opiniões frente a questionamentos sobre a conjuntura do mercado, como por exemplo opinar sobre o que aconteceria se a Coopermil também tivesse saído do mercado de leite e ficasse só uma empresa (Avipal-Elegê) na região comprando leite. Os produtores dos maiores estratos já conseguiam apontar que neste caso haveria uma queda de preço, pois uma empresa sozinha, sem concorrentes, acaba pagando um preço bem inferior do que se tivesse concorrência. Este papel da cooperativa como balizadora de preços parece bem claro para os produtores, em especial aqueles com uma maior escala de produção (a partir de 50 l/dia).

O papel da cooperativa no SAG do leite na percepção dos produtores, no entanto, não parece ir além do fornecimento de assistência técnica, de crédito e de ser uma forma de representação do produtor. Quando questionados sobre o que mudaria se eles entregassem o leite diretamente para a indústria, de modo geral os produtores responderam que nada mudaria, e muitos ainda disseram que possivelmente o preço recebido aumentaria, pois não sofreria o desconto das taxas da cooperativa.

Nas entrevistas com os produtores que deixaram de ter a intermediação da cooperativa e passaram a entregar o leite diretamente para a indústria, fica a percepção de que na prática

pouca coisa mudou. Os produtores afirmam que depois da saída da cooperativa o preço baixou, mas por uma questão de mercado, a queda no preço teria sido geral. Eles não mudaram muito seu relacionamento com a cooperativa, e nem decidiram trocar de cooperativa porque sua cooperativa parou de trabalhar com o leite. O que os produtores que estão entregando o leite direto para a indústria reclamaram foi que agora eles não têm mais representação, eles não têm para quem reclamar se o preço baixa, não têm acesso aos dirigentes da empresa, não conhecem as pessoas para quem estão vendendo seu produto. Esta percepção reflete aquilo que Sykuta et al. (2001) dizia sobre as vantagens das empresas orientadas para o produtor (como as cooperativas) em relação a empresas orientadas para o investidor. Nas cooperativas, pela sua estrutura de propriedade e pela participação dos produtores no processo decisório, há um maior grau de confiança entre fornecedores (produtores) e indústria. Os produtores confiam que a cooperativa está fazendo o melhor pelo produtor. Já com a empresa de capital, além dos produtores sentirem que não têm representação, existe muita desconfiança, pelo maior grau de assimetria informacional que existe na relação. Os produtores não acreditam que a empresa, no caso a Avipal-Elegê, tenta fazer o melhor pelos produtores.

A análise da saída da cooperativa do leite pode ter sido prejudicada pelo pouco tempo decorrido desde a saída da cooperativa até a realização das entrevistas (6 meses), o que talvez não tenha permitido que os produtores percebessem melhor as mudanças ocorridas. Além disso, apesar da cooperativa não comprar mais o leite dos produtores, ela segue trabalhando com insumos para a área leite e com a conta leite, facilitando as condições de negócio para que o produtor de leite siga trabalhando com ela. Neste primeiro momento, no dia-a-dia do produtor não houve muitas mudanças.

Mesmo os produtores não identificando grandes mudanças com a saída da sua cooperativa do setor leiteiro, fica clara a importância da cooperativa como órgão de representação dos produtores e como balizadora de preços, em uma região que se não houvesse a Coopermil, teríamos somente uma empresa com mais de 90% da captação de leite, o que certamente baixaria os preços pagos ao produtor.

Neste momento, questiona-se qual a necessidade da existência de cooperativas no SAG do leite. Na verdade, como este sistema é caracterizado pela grande pulverização de produtores de pequena escala de produção, grande concentração no setor industrial e alta especificidade de ativos temporal, cria-se uma situação de desequilíbrio de poder de mercado em favor do setor industrial. Os produtores precisam da união em torno das cooperativas como forma de se protegerem do desequilíbrio de forças que encontrariam se estivessem

negociando individualmente. Aqui se torna claro o motivo básico já apontado por Cook (1995) para a formação de cooperativas, que é o encontro de situações de mercado desfavoráveis e a união em torno da cooperativa como forma de contornar situações de desequilíbrio de forças entre os atores. Na situação da bacia leiteira de Santa Rosa segue havendo um grande desequilíbrio de forças favorecendo o setor industrial. A necessidade da existência de cooperativas para contrabalançar poder de mercado, portanto, segue existindo.

### 5.3. DIREÇÃO DA COOPERATIVA: OBJETIVOS DA EMPRESA E ESTRATÉGIAS PARA CONCRETIZÁ-LOS

Depois de ter apresentado a percepção dos cooperados a respeito da cooperativa e da atividade leiteira, interessa apresentar a percepção da cooperativa a respeito dos seus negócios, do seu relacionamento com o cooperado, das suas estratégias, dos problemas enfrentados na concretização destas estratégias e do papel que a atividade leiteira pode ter neste contexto. Além disso, interessa particularmente neste trabalho saber como a cooperativa pretende trabalhar para se manter em atuação no SAG do leite da região, que tem sofrido modificações com a mudança de postura da principal indústria de processamento em atuação naquela região.

#### 5.3.1. Função da Cooperativa e Objetivos

Nas entrevistas, os gestores apresentam a noção clara de que a cooperativa deve ter o objetivo de viabilizar as atividades do cooperado. É através do bom desempenho do cooperado que a cooperativa também terá sucesso como empresa. Esta percepção dos entrevistados sobre a necessidade de viabilização econômica das atividades do cooperado corrobora o que afirmou Bialoskosrki (2002) sobre a importância do desempenho econômico da cooperativa para seu bom desempenho social. Os entrevistados também apontam, no entanto, que a cooperativa não pode esquecer de que é uma empresa e que deve ser competitiva e obter resultados econômicos satisfatórios, para justamente garantir a prestação de serviços para seus cooperados. O auxílio aos cooperados não deve comprometer o resultado econômico do empreendimento. Esta busca por competitividade não significa, no entanto, exclusão de produtores. A cooperativa nunca teve e não pretende ter a política de excluir membros do seu quadro social em busca de uma maior eficiência.



Para viabilizar as atividades de seus produtores, portanto, a cooperativa está tendo de adotar novas estratégias, tentando melhorar a remuneração que seus produtores recebem por seus produtos. No caso do leite, a viabilização do cooperado, na visão dos gestores, passava pela independência da cooperativa na comercialização do produto. Para isto ela construiu a plataforma de leite, para ter maior poder de barganha na negociação e conseguir um melhor preço pelo seu produto. A decisão de ficar na atividade e investir no leite foi uma forma de manter sua representatividade frente ao seu quadro social, reafirmando o compromisso que ela tem com a viabilização das atividades de seus cooperados. Se saísse da atividade leiteira, estaria abandonando uma atividade praticada por grande parte do seu quadro social.

No sistema que a Coopermil trabalhava com a Avipal-Elegê, a cooperativa tinha muito pouco poder de barganha, porque o leite já era recolhido diretamente para os caminhões da Elegê, e era resfriado na plataforma de recebimento da Elegê. Hoje, com o recolhimento em caminhões próprios e a venda do leite já resfriado, espera-se um preço melhor pelo produto. Este recolhimento próprio ainda permite que seja feita uma separação do leite de acordo com sua qualidade, e no futuro próximo, a venda de um produto com características determinadas, com maior qualidade, a exemplo do que já ocorre hoje no Paraná, com o “Pool de leite ABC”<sup>1</sup>.

No setor leiteiro, a cooperativa ainda pretende, após a construção da plataforma, investir em uma indústria de leite na região. Esta indústria, no entanto, deverá partir de um investimento conjunto com outras cooperativas, provavelmente através desta central de cooperativas criada recentemente, a Coceagro. A idéia também é industrializar o produto em parceria com as outras cooperativas de leite do estado que já possuem suas próprias plantas processadoras. A princípio, a Coopermil produziria leite em pó e leite condensado, que são produtos ainda não trabalhados pelas cooperativas do estado, e comercializaria os produtos com as marcas já consolidadas destas cooperativas que já industrializam seu produto. A Coopermil ainda aproveitaria os canais de comercialização já estabelecidos, economizando desta forma no estabelecimento de marca e logística de distribuição.

O estabelecimento de parcerias para a industrialização torna-se indispensável pela dificuldade, já apontada por Bialoskorski (2002) e Cook (1995), das cooperativas buscarem recursos para investimento. A plataforma de recebimento está sendo construída com recursos próprios e com financiamento do BRDE. A criação de uma indústria, no entanto, requer um

---

<sup>1</sup> Pool de leite ABC é o nome dado ao projeto de captação de leite de qualidade feito pelas cooperativas Arapoti, Batavo e Castrolanda, no PR. Através deste projeto, são selecionados produtores que se enquadram nos requisitos de qualidade do leite, este leite é coletado separadamente e vendido para a produção de derivados específicos, de qualidade, e por isso recebem um preço *premium*.

volume muito maior de capital, que exige o trabalho em conjunto. Os gestores apontam que a Coopermil tem facilidade em adquirir empréstimos hoje, pela situação financeira em que se encontra. Os empréstimos junto à rede bancária ainda são necessários para a realização de investimentos de maior porte, pois os fundos gerados pelo desempenho econômico positivo muitas vezes não são suficientes. Estes fundos poderiam ser maiores, se a cooperativa decidisse pela não distribuição de sobras, mas esta é uma opção que ela faz tentando aumentar a satisfação do cooperado.

É importante destacar que a cooperativa, ao tomar a decisão de investir na industrialização de seus produtos, encontra-se em um período de transição entre uma cooperativa de barganha e uma *marketing cooperative*, de acordo com a classificação proposta por Cook (1995). É importante também destacar que a cooperativa, nesta transição, cresce em complexidade, ficando mais sujeita aos problemas de gestão apontados no Capítulo 2.

Os gestores entrevistados apontam que a cooperativa pretende seguir trabalhando com os produtos que já trabalha hoje, sem aumentar seu leque de produtos. Eles entendem que no recebimento de produtos dos associados não há muito mais espaço para a diversificação, por uma questão de cultura do produtor. Os gestores não acreditam em políticas de redirecionamento da produção que partem da cooperativa, pois na região já existiram vários exemplos de projetos que fracassaram. O objetivo da cooperativa no curto e longo prazo é agregar maior valor aos produtos comercializados, mesmo da forma bruta. É o caso do leite, que já foi descrito, e da soja, através de um programa de produção de soja convencional, com pagamento de bonificações para o produtor.

Além de comercializar os produtos de seus cooperados pelo melhor preço possível, existe a idéia de que a cooperativa presta importantes serviços para o cooperado. É bastante presente nas entrevistas a noção de que a cooperativa é um importante meio de transferência de informações, de tecnologias e de oportunidades de negócio. Desta forma, a cooperativa provê tecnologia para o plantio, infra-estrutura para armazenamento da produção e busca mercados para os produtos produzidos por seus associados.

### 5.3.2. Aspectos Limitantes para as Estratégias Delineadas

Os entrevistados apontaram que um dos principais problemas para o sucesso das estratégias delineadas, em especial no leite, é o imediatismo do produtor. O produtor quer preços competitivos, ou melhores do que os de mercado. O produtor não vai, por exemplo, aceitar receber um preço menor do que o pago pelas outras empresas, nem por um curto período. Se isto ocorrer, é possível que muitos produtores deixem de entregar leite para a cooperativa e passem para a concorrência, como já ocorreu anteriormente. Isto traz um grande problema para a cooperativa, pois ela tem uma plataforma construída, com custos altos de manutenção, e que precisa do máximo de leite que puder receber para que o investimento se pague. A cooperativa investiu em ativos específicos para a relação com o produtor de leite, e agora está mais vulnerável à quebra de contrato oportunística. Antes da plataforma, a cooperativa possuía poucos ativos dedicados a esta relação, basicamente eram recursos humanos especializados nas atividades de fomento e organização da produção. Agora, a cooperativa está completamente envolvida na atividade e precisa do retorno do produtor.

Esta preocupação dos entrevistados com o imediatismo do produtor confirma o que Cook (1995) e Zylberztajn (2002) chamaram de problema do horizonte. O produtor está mais interessado em benefícios a curto prazo, como o benefício de preços, e acabam não apoiando projetos de longo prazo, com investimento em ativos intangíveis. Este problema é agravado pelo problema de portfólio, que faz os cooperados não investirem em projetos de longo prazo por serem avessos a risco.

Na Coopermil, no entanto, temos uma situação particular. O problema do horizonte é bastante visível nos produtores associados, mas não nos membros do conselho, que são aqueles que têm o maior poder em influenciar nas decisões da cooperativa. Os membros do conselho, que são cooperados e deveriam também enfrentar o problema do horizonte, demonstraram na entrevista um discurso bem claro a favor dos investimentos a longo prazo, visando o crescimento da cooperativa. Eles inclusive apontam que devem investir para deixar *“uma estrutura produtiva e lucrativa para seus filhos”*, nas palavras de um dos conselheiros entrevistados. No conselho também não se observa o problema do controle, pois os conselheiros têm a noção bem clara de que a cooperativa tem de ter um desempenho satisfatório, e não necessariamente precisa apresentar o melhor preço do mercado. As vantagens da cooperativa não são expressas em preço, mas no fornecimento de assistência técnica, crédito e credibilidade no vencimento de seus compromissos.

O problema do horizonte leva à falta de fidelidade, que é um problema importante apontado pelos entrevistados como limitante para o sucesso da cooperativa como um todo, tanto em grãos como em leite. A fidelidade do produtor, para os gestores, não inclui somente a entrega do produto, ela abrange a compra de insumos, a compra no supermercado, a defesa da cooperativa, a participação nas decisões. Esta fidelidade, na opinião deles, está ligada a um sentimento cooperativista mais ou menos forte. Aqueles que tem este sentimento mais sedimentado, que se sentem como donos da cooperativa, são mais fiéis que aqueles que só enxergam a cooperativa como uma intermediária.

Para os entrevistados, a fidelidade seria um reflexo da confiança que o produtor tem de que a cooperativa está fazendo o melhor que pode pelo produtor, e representa a reciprocidade do produtor pelo que a cooperativa fornece a ele. A falta de fidelidade é um exemplo do problema do Free-rider, apontado por Cook (1995). O cooperado usa a estrutura da cooperativa quando esta oferece vantagens, e negocia com outras empresas quando é conveniente. Entre os problemas citados por Cook, o problema do carona é um dos mais visíveis pelos entrevistados. O problema do carona cria ineficiências na gestão da cooperativa porque ela passa a não poder contar com a produção de seus cooperados. Quando a cooperativa realiza um investimento, como a plataforma de leite, ela conta com o recebimento de uma quantidade “x” de produto para que o investimento seja economicamente eficiente e se pague. Estes investimentos são feitos baseados na demanda dos próprios cooperados. Quando há falta de fidelidade, a cooperativa tem que arcar com os custos de manutenção de uma estrutura que opera abaixo da sua capacidade ótima.

Como apontaram Zylberztajn (2002) e Bialoskorski (2002), a cooperativa pode trabalhar com incentivos à fidelidade. A Coopermil não trabalha com mecanismos formais de incentivo à fidelidade, como estabelecimento de contratos, somente com mecanismos informais, através de uma classificação dos produtores em 3 estratos, de acordo com a porcentagem de produto produzido entregue na cooperativa. É feita uma estimativa pela área técnica da quantidade de produto que cada associado pode produzir. Compara-se esta estimativa com o que foi efetivamente entregue e de acordo com a porcentagem atingida ele é classificado em um determinado estrato. Produtores mais fiéis deveriam ter mais facilidade de acesso a crédito, enquanto os menos fiéis sofreriam penalidades. Na prática, no entanto, este programa não se efetivou. Os gestores admitem que falta na cooperativa um programa de incentivo à fidelidade, o que é inclusive reivindicado por alguns cooperados entrevistados. Posteriormente, na discussão específica sobre fidelidade, será retomada a importância destes programas de classificação de produtores.

Ainda segundo Bialoskorski (2002), a compreensão do funcionamento da cooperativa e de como suas cotas-parte se valorizam contribuiria para o aumento da fidelidade do produtor à instituição. Neste contexto, a opinião dos entrevistados é de que a participação do cooperado na administração da cooperativa e a compreensão que ele tem do funcionamento da instituição são muito fracas, e que nem mesmo todos os membros do conselho entendem como funciona o balanço da cooperativa e a distribuição das sobras. Segundo a NEI, como o cooperado não entende que o melhor desempenho da cooperativa vai significar uma maior valorização das suas cotas-parte, como ele não percebe este benefício, ele prefere o benefício imediato de preço, mesmo que isso signifique entregar o produto para um concorrente da cooperativa.

Estratégias que explicitem melhor a valorização das cotas-parte do associado não parecem ser as que vão ter um resultado mais satisfatório no caso estudado. Não necessariamente o produtor associado busca valorização das suas cotas-parte como retorno de um investimento. Pelas entrevistas realizadas com os produtores, eles preferem benefícios de preço ao invés de retornos. Sykuta et al. (2001) afirma que a prática de preços melhores que os de mercado é uma forma de retorno que a cooperativa pode estar fornecendo aos seus associados, e é mais visível, mais palpável do que o retorno do investimento através da distribuição de sobras operacionais ou de valorização de cotas-parte. O que não pode mudar nesta estratégia, no entanto, é a necessidade do produtor saber que ao entregar sua produção na cooperativa, ele estará tendo um benefício maior do que somente a vantagem em preço.

A ocorrência destes problemas na gestão da cooperativa caracteriza que ela encontra-se no estágio III do modelo proposto por Cook (1995), onde começam a se manifestar os problemas originados na má definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa. Segundo Cook, a cooperativa a partir de agora deve buscar alternativas para superar estes problemas. As opções apresentadas pelo autor para o futuro da cooperativa, no entanto, não estão próximas dos projetos apresentados pelos entrevistados para o futuro da Coopermil.

Os gestores entendem que a Coopermil deve continuar como uma cooperativa tradicional, sem se tornar uma joint-venture ou uma cooperativa de nova geração, mas admitem a necessidade de ajustes no modo como se relaciona com os seus cooperados, criando incentivos para a fidelização destes. Os gestores não têm uma percepção clara sobre direitos de propriedade, e nem entendem que se houvesse uma melhor definição dos direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa não haveria o problema do carona ou do horizonte. Na verdade, eles têm pouco conhecimento sobre como funciona a tomada de

decisões do produtor e sobre como eles poderiam estar convencendo o produtor a entregar seu produto na cooperativa.

Um outro aspecto limitante para a estratégia delineada para o setor leiteiro é o perfil do produtor de leite da Coopermil. Agora que a cooperativa tem a responsabilidade de buscar compradores para o leite fluído resfriado ou precisa industrializar seu produto, as questões relacionadas à qualidade da matéria prima produzida e escala de produção começam a ser mais importantes. Quando a cooperativa vendia leite indiferenciado, na verdade não interessava muito a que temperatura ele era coletado, em quantos produtores o freteiro tinha que passar para encher o tanque do caminhão ou qual o rendimento industrial do produto. Agora que precisa vender um produto com características definidas, ela sente a necessidade de ter um leite de qualidade (com alto rendimento industrial), bem resfriado (para diminuir seus custos na plataforma com resfriamento) e com menor custo de transporte, o que implica na necessidade de maiores escalas de produção.

Apesar de ser a instituição que admite ter um compromisso social com todos os produtores associados, independente da escala, os gestores entendem que será necessário fazer um trabalho intenso sobre os produtores de menor escala para que eles aumentem sua produtividade e a qualidade do produto que entregam. Dos estratos analisados, na opinião dos entrevistados, o que não é viável seria aquele de 0-30 litros/dia. Eles entendem que este produtor, com um pouco de trabalho, com assistência técnica e programas de crédito pode facilmente duplicar sua produção. Eles acreditam que este produtor não é viável com a escala de produção que possui hoje, e é papel da cooperativa tentar viabilizar este produtor, até mesmo porque são muitos produtores (mais de mil) e que exercem uma função importante nos negócios da cooperativa. Viabilizar este produtor é um desafio para a gerência da cooperativa, e na opinião da gerência, a viabilização passa pelo aumento tanto da escala de produção quanto da qualidade do produto. Cabe ressaltar aqui que para que este aumento de escala ocorra, são necessários investimentos que muitas vezes o produtor não tem condições de arcar. Mais uma vez, a atuação da cooperativa como meio de transferência de recursos e de conhecimento técnico é estratégica para a manutenção destes produtores em atividade no mercado formal.

### 5.3.3. Importância do Leite nas Estratégias:

Para os gestores entrevistados, o produto leite é estrategicamente o mais importante para a cooperativa. Os gestores apontam que, em faturamento, a atividade leiteira isolada não

é um dos produtos principais, mas os gestores acreditam que se não fosse o leite, o desempenho nos outros setores seria muito pior. Pela análise das entrevistas, pode-se dizer que o trabalho com o leite para a cooperativa é importante em muitos aspectos. Primeiro, pela movimentação financeira que a atividade traz. O dinheiro proveniente da venda do leite muitas vezes nem mesmo sai da cooperativa, sendo grande parte dele gasta em compras de insumos e supermercado.

O segundo motivo, e mais importante para este trabalho, é o vínculo que o trabalho com o leite proporciona. Segundo os entrevistados, o produtor de leite vai à cooperativa com grande frequência, semanalmente ele vai à cooperativa para comprar algum produto para a produção leiteira. Eles afirmam que o produtor de grãos vai muito pouco à cooperativa, duas a três vezes no ano, na época de plantio e de entrega de grãos. Desta forma, eles percebem que o contato do produtor de leite com os técnicos, com o gerente de unidade é muito maior, o que contribui para a construção de uma relação de confiança e respeito mútuo. Eles afirmam que o produtor conhecendo e confiando na cooperativa se torna mais fiel, entrega sua produção, se sente à vontade também para comprar lá, pois é bem atendido e já conhece as pessoas. O comprometimento com a instituição é maior para quem também entrega leite.

O maior contato com o produtor se manifesta também na assistência técnica de fomento da produção de leite, que é mensal. Além disso, existe uma série de reuniões técnicas que giram em torno da produção de leite. Este contato maior com a estrutura da cooperativa torna o produtor mais fiel.

Esta noção de vínculo e confiança que aparece nas entrevistas pode ser traduzida nos atributos das transações, de acordo com a ECT. A relação do produtor com a cooperativa, por ser mensal, contribui para o aumento da frequência destas relações, diminuindo a possibilidade de comportamento oportunista e os custos de transação. O oportunismo é menos provável porque com a maior frequência das relações, estabelece-se uma reputação entre os parceiros, e a perda desta reputação com uma ação oportunista acaba trazendo mais prejuízos do que o benefício da ação oportunista. Esta reputação deve ser considerada em ambos os lados. A cooperativa confia que o produtor entregará a produção, e em nome desta confiança fornece recursos em adiantamento. O produtor, por sua vez, confia que a cooperativa efetivará o pagamento dos produtos entregues. E esta confiança no pagamento é o principal fator que o produtor leva em consideração na hora de decidir onde vender sua produção. Esta confiança só se estabelece ao longo do tempo, através da maior frequência das relações.

A maior participação do cooperado nas atividades da cooperativa pela entrega do leite também faz com que se diminua a incerteza e assimetria informacional presente nas relações.

Este maior contato faz com que a cooperativa conheça melhor a situação do cooperado, o que é importante para realizar empréstimos para este produtor, por exemplo. E, por outro lado, o cooperado conhece mais como a cooperativa funciona, qual o preço que vai ser pago, o que a cooperativa planeja fazer.

O leite permite que as relações entre cooperado e cooperativa tenham uma maior frequência e uma menor incerteza, resultando em menores custos de transação. Em relação a especificidade de ativos, este investimento da cooperativa na plataforma mudou a situação. Da forma como a cooperativa trabalhava com o leite antes, dentro do sistema Elegê, os ativos específicos da cooperativa na relação com o produtor de leite eram mais baixos, eram ativos humanos, basicamente. Após este investimento, a cooperativa passou a possuir um montante expressivo de recursos em ativos físicos específicos. Desta forma, ela depende do cooperado para ter retorno deste investimento.

Por outro lado, o cooperado que trabalha com o leite também possui uma série de ativos específicos dedicados a esta relação: ele possui um rebanho específico para a atividade, instalações, equipamentos. A produção de leite também possui uma especificidade temporal bastante grande, pela perecibilidade. Desta forma, a especificidade de ativos na relação produtor de leite-cooperativa é muito alta. Esta relação, na cooperativa, só não necessita ser regida por contrato por causa dos outros atributos da transação, que são a alta frequência e a baixa incerteza.

O trabalho da cooperativa com o leite, portanto, promove uma maior frequência das transações e acaba contribuindo para a diminuição da incerteza e da necessidade de mecanismos formais como contratos para garantir a continuidade das transações. Este fator isoladamente, no entanto, não explica a fidelidade do cooperado, que depende de outros fatores conforme será demonstrado no próximo item.

#### 5.4. FIDELIDADE – FATORES QUE AFETAM

Como encerramento da discussão sobre relacionamento entre cooperado e cooperativa, é necessário discutir os fatores que afetam aquele que é um dos principais problemas apontados pela direção da cooperativa como limitante para as suas estratégias de atuação. Se a cooperativa é necessária aos produtores como forma de auxiliar sua manutenção no mercado, a manutenção da cooperativa depende da fidelidade de seus cooperados.

Dentro das entrevistas realizadas, buscou-se identificar quais os fatores que podem influenciar na fidelidade do produtor à cooperativa, e se a atividade leiteira gerenciada pela



cooperativa é um destes fatores. Conforme descrito no Capítulo 3, para estudar a fidelidade, testou-se um modelo de regressão linear para tentar identificar quais fatores afetariam a média do percentual de compras e de entrega de soja na cooperativa. No modelo proposto, no entanto, nenhum dos estimadores das variáveis explanatórias foi estatisticamente significativo. Isto quer dizer que os fatores que afetam a fidelidade dos produtores à cooperativa não podem ser definidos a partir da variação no percentual de compras e de entrega de grãos, a fidelidade não seria um comportamento previsível por um modelo, ela na verdade acaba sendo influenciada por uma série de fatores, de diferentes formas.

Tentando identificar estes fatores de outra forma, sem tentar quantificar seus efeitos sobre a fidelidade, dividiu-se os produtores em dois grupos: fiéis e não fiéis, conforme descrito no Capítulo 3. Todas as variáveis analisadas na caracterização dos estratos de produtores foram testadas para diferenças entre os grupos de fidelidade. Não houve diferença entre os dois grupos para nenhuma das variáveis relacionadas com a produção ou com a importância do setor leiteiro, o que pode indicar que a fidelidade independe da escala de produção ou do sistema de produção adotado pelos produtores de leite.

Os grupos de fidelidade apresentaram médias diferentes para os índices de participação na cooperativa e percepção da importância da cooperativa no Teste t ao nível de significância de 5%. As médias de participação e de percepção da importância da cooperativa foram maiores para o grupo de maior fidelidade. Ou seja, os produtores mais fiéis são aqueles que participam mais das atividades da cooperativa e tem uma percepção maior da importância dela nas suas atividades. A Tabela 17 traz novamente a composição destes dois índices, para que se possa observar que variáveis são importantes na fidelização do produtor na cooperativa.

Tabela 17 – Composição dos índices de participação e percepção da importância da cooperativa:

Índice	Variáveis	Variação
Participação na Cooperativa	Tempo de associado	0-100 (em relação ao menor e maior número da amostra)
	Se sempre foi sócio desta cooperativa	Não = 0 Sim = 100
	Participação em Mini-assembléias	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação na Assembléia Geral	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação em dias de campo/palestras	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Participação em eleições	Nunca = 0 Eventualmente = 33 Várias vezes = 66 Sempre = 100
	Se conhece o estatuto da cooperativa	Não = 0 Somente algumas partes = 50 Muito bem = 100
	Se conhece os conselheiros	Não = 0 Alguns = 50 Todos = 100
Percepção da Importância da Cooperativa	Se considera que a cooperativa representa seus interesses	Não = 0 Sim = 100
	Se a cooperativa é a principal fonte de assistência técnica	Não = 0 Sim = 100
	Se a cooperativa é seu aval em algum financiamento	Não = 0 Sim = 100
	Se acha que os produtores participam do processo decisório	Não = 0 Sim = 100
	Como estão os preços da cooperativa na compra de produtos	Abaixo do mercado = 0 De acordo com o mercado = 50 Acima do mercado = 100
	Como estão os preços da cooperativa na venda de insumos	Abaixo do mercado = 100 De acordo com o mercado = 50 Acima do mercado = 0
	Se prefere negociar com a cooperativa em relação a outra empresa	Não = 0 Sim = 100
	Se prefere negociar com a cooperativa mesmo com condições melhores na outra empresa	Não = 0 Sim = 100

Fonte: Elaborada pela autora

A maior participação nas atividades da cooperativa faz com o que produtor conheça mais como a cooperativa funciona e passe a perceber mais a importância que ela tem nas suas atividades, e qual a importância dos negócios que ele realiza com a cooperativa para o seu bom desempenho, fazendo com que ele seja mais fiel.

A fidelidade, se for entendida como não somente a entrega de grãos, mas como o sentimento de que o cooperado faz parte da instituição, depende diretamente da participação que ele tem na vida da cooperativa e da compreensão do funcionamento da empresa. Entre os fatores que levam os produtores a escolherem o local da venda de insumos, já foi apontado que o sentimento de comprometimento com a instituição e a noção de que existe uma

compensação pela entrega do produto podem ser os diferenciais da cooperativa frente aos outros concorrentes da região.

O sentimento de comprometimento é um fator subjetivo, ligado ao fato do produtor entender qual a importância da entrega do seu produto para o desempenho da cooperativa, qual a participação que ele tem nos negócios da cooperativa. Este sentimento vai se desenvolver à medida que ele participar mais ativamente do cotidiano da cooperativa, conhecer as pessoas que trabalham nela, ter um maior envolvimento com a cooperativa em todos os aspectos.

Em relação à noção de compensação pela venda do produto, se tornam importantes as estratégias que tornam clara a participação do cooperado no resultado positivo da cooperativa (valorização da cota-capital, possibilidade de melhores preços), conforme apontaram Bialoskorski (2002) e Sykuta et al. (2001). Também são importantes estratégias que valorizem a fidelidade do produtor, como programas de classificação de produtores, com vantagens econômicas para aqueles produtores que são fiéis à cooperativa.

Para ser fiel, o produtor precisa ter a percepção de que a atitude oportunista de desviar a produção tem algum custo, porque senão ele desviará a produção sempre que encontrar uma situação favorável de negócio em outra empresa. Conforme afirmou Zylbersztajn (2000), os princípios éticos, como a doutrina cooperativista, são muitas vezes insuficientes para garantir o cumprimento do contrato entre cooperado e cooperativa. Bialoskorski (2002) afirma que o cooperado deve ter incentivos econômicos para ser fiel à cooperativa, para que perceba que possui mais benefícios coletivamente do que se estivesse sozinho.

Nesta idéia de que a fidelidade depende de um maior envolvimento e compreensão da estrutura da cooperativa por parte do cooperado que se insere a importância da atividade leiteira como forma de garantir a fidelidade do produtor à cooperativa. Conforme já demonstrado no capítulo 4, o fato da cooperativa receber o leite dos associados tem um efeito bastante significativo sobre seus negócios, o leite ajuda a vincular o produtor à cooperativa. Mas como ocorre esta vinculação, esta maior fidelidade?

Como já demonstrado nas entrevistas com os gestores da cooperativa, o produtor de leite tem uma participação muito mais ativa no cotidiano da cooperativa que o produtor que só entrega grãos. Esta participação maior se deve às características próprias da produção leiteira, que demanda uma frequência maior de transações. A maior frequência de transações permite o desenvolvimento de reputação entre os agentes e a diminuição da incerteza, diminuindo os riscos da atitude oportunista.

O produtor de leite, por estar mais envolvido com a cooperativa, por estar mais envolvido com os técnicos da cooperativa, acaba tendo uma percepção melhor do seu funcionamento e valorizando este relacionamento. A continuidade deste relacionamento depende da fidelidade do produtor à cooperativa, e ele efetivamente se torna mais fiel, negocia mais com a cooperativa quando também entrega seu leite na cooperativa.

Sabe-se, no entanto, que somente o leite não é suficiente para garantir a fidelidade do produtor, pois muitos produtores de leite optaram por parar de entregar leite para cooperativa e foram para outras empresas, seduzidos por um preço melhor. Neste sentido, torna-se cada vez mais importante o desenvolvimento de estratégias que mostrem para o produtor associado o custo que a atitude oportunista de desviar a produção possa ter, para que então ele tome a decisão de onde vai entregar a sua produção.

Para mostrar o custo da atitude oportunista é necessário que existam na cooperativa programas de esclarecimento do produtor para que ele perceba as vantagens da cooperativa, que ele perceba como funciona a valorização de sua cota-capital, a distribuição de sobras, os prêmios por fidelidade, o acesso a assistência técnica, para que ele perceba que a venda do seu produto para a cooperativa lhe renderá benefícios além do preço recebido pelo produto. A maior frequência que a atividade leiteira promove pode auxiliar nestes programas de educação do produtor.

## 6. CONCLUSÕES

A partir das entrevistas realizadas e análise dos dados baseada no referencial teórico adotado, podem ser definidas algumas conclusões a respeito do trabalho da Coopermil com o produto leite. As conclusões deste trabalho se aplicam a este estudo de caso em particular, como já previsto na escolha da metodologia de estudo. Este trabalho, no entanto, pode servir de referência para novos estudos focando a questão da fidelidade do cooperado a sua cooperativa e da importância das cooperativas no SAG do leite, abordando um número maior de instituições e podendo apresentar um maior poder de generalização. As conclusões apresentadas explicam os fenômenos observados neste caso em particular, mas podem fazer parte de uma discussão mais abrangente em torno do cooperativismo agropecuário.

Além do mérito acadêmico do trabalho, ele ainda pode significar uma contribuição para a cooperativa alvo do estudo. Os resultados obtidos no trabalho foram apresentados à direção da cooperativa, e ela pode utilizar estas informações como auxílio, buscando abordar a questão da fidelidade de seus produtores.

O que para a cooperativa alvo do estudo foi uma das grandes virtudes do trabalho, pela análise detalhada que se realizou na instituição, talvez para a academia tenha sido sua grande limitação, pois ao optar por um estudo de caso, o pesquisador acaba limitando o poder de generalização do trabalho. Além disso, o trabalho ficou focado em somente um dos aspectos das relações entre cooperados e cooperativa. As relações, neste estudo, foram estudadas sob a ótica da fidelidade, e quais fatores a afetam, em especial como a atividade leiteira poderia afetá-la. A análise entre produtor e cooperativa poderia ter sido mais completa se tivessem sido analisados também outros aspectos tratados pela ECT, como a racionalidade limitada ou a incerteza, tentando analisar se a governança que se estabelece nesta relação é a mais eficiente do ponto de vista da ECT. O pouco tempo disponível para a realização do trabalho foi um dos principais motivos que determinaram a escolha de somente um aspecto da relação para análise, visando aprofundar a discussão sobre este tema. Fica a possibilidade de realização de novos estudos sob a ótica da ECT para discutir a relação entre cooperado e cooperativa.

O foco na análise da fidelidade acabou guiando a escolha da NEI e da ECT como referencial teórico para o trabalho, mas a fidelidade é um tópico ainda pouco explorado na

teoria econômica, e encontrou-se grande dificuldade em definir e principalmente mensurá-la. No trabalho conseguiu-se relacionar fidelidade com frequência, mas falta ainda quantificar ou mensurar em que grau a frequência pode influenciar a fidelidade e como os outros atributos das transações podem estar afetando a fidelidade.

Pode-se questionar até mesmo a escolha da ECT como um referencial teórico adequado para o estudo das organizações cooperativas. Sabe-se que a ECT parte de um individualismo metodológico, e é adequado para a análise de ações individuais. Neste trabalho, como as ações dos produtores cooperados foram entendidas como um conjunto de ações individuais, a ECT ainda mostra-se adequada. No entanto, sabe-se da necessidade de desenvolvimento de um corpo teórico mais apropriado para o estudo das organizações cooperativas, que incorpore outros conceitos, como o de capital social, e contribuições de outras disciplinas, como a sociologia, por exemplo.

Analisando ainda algumas limitações do trabalho, o ideal seria que tivesse sido realizado um número maior de entrevistas com os associados, buscando uma maior significação estatística dos dados. No entanto, o ideal nem sempre é exequível, e a amostra coletada, por ser estratificada, serviu aos propósitos da análise qualitativa que se objetivava.

Apesar de apresentar limitações, no estudo de caso da Coopermil, ficou evidente que o trabalho da cooperativa com o produto leite influencia no desempenho da cooperativa nos outros setores. Isto se comprova pela participação que os produtores de leite possuem nos negócios da cooperativa e principalmente pela diminuição que ocorreu no volume destes negócios quando os produtores pararam de entregar leite para a cooperativa. O papel que o produto leite exerce nas relações que se estabelecem entre cooperado e cooperativa parece ser o de aumentar a frequência destas relações, permitindo o desenvolvimento de uma maior confiança entre as partes, diminuindo incertezas e assimetrias informacionais, criando reputação. O desenvolvimento de reputação, confiança e diminuição da incerteza acabam diminuindo a chance de ocorrência de comportamento oportunista. O cooperado, ao participar mais da vida da cooperativa (pela maior frequência de relações que a atividade leiteira proporciona), acaba percebendo quais os benefícios que a cooperativa possui, adquire confiança nesta estrutura e opta por negociar com ela. Portanto, pode-se afirmar que a atividade leiteira gerenciada pela cooperativa aumenta a fidelidade do produtor à instituição, ao promover relações mais frequentes.

Esta conclusão é reforçada quando identifica-se, a partir da análise feita no Capítulo 5, que os fatores que diferenciam os produtores localizados nos dois grupos de fidelidade são a participação na cooperativa e a percepção da importância da cooperativa nas suas atividades.

A maior participação na cooperativa faz com que os produtores percebam a importância que a cooperativa tem nas suas atividades e os benefícios que adquirem ao transacionar com ela, o que cria um incentivo para o produtor ser mais fiel. Portanto, a atividade leiteira, por promover uma maior participação no cotidiano da cooperativa, também deve auxiliar na criação de incentivos à fidelidade.

Esperava-se que houvesse uma diferença entre os estratos de produção de leite no relacionamento com a instituição e na fidelidade do produtor à instituição. O trabalho de campo, no entanto, não demonstrou esta diferença. A escala de produção não interferiu na fidelidade do produtor. Os gestores da cooperativa imaginavam que os produtores de menor escala de produção negociassem mais com a cooperativa por não terem outra alternativa, por serem mais dependentes desta estrutura. O contrário ocorreria com os estratos de maior escala de produção, que por terem mais acesso a outros comerciantes, seriam menos fiéis. O trabalho mostrou que nos grupos divididos por fidelidade havia produtores de todos os estratos, não havendo diferença na frequência de produtores por estrato nos dois grupos. A fidelidade, portanto, não está ligada à escala de produção, e sim a outros fatores como participação e compreensão da estrutura da cooperativa.

Ainda em relação aos estratos de produção, não é possível afirmar que a situação dos produtores de leite, em especial os de menor escala, é melhor quando estão vinculados à cooperativa. Nas entrevistas realizadas, não há a percepção por parte dos produtores de que a cooperativa seja a melhor forma de comercializar o leite que produzem, eles não enxergam benefícios claros da cooperativa em relação a outros laticínios. O que existe é a percepção de que a Coopermil, no caso da bacia leiteira em estudo, é um importante meio de representação dos produtores e uma forma de balizar preços, impedindo que a Avipal-Elegê fique sozinha no mercado como compradora de leite. Eles entendem que sem a cooperativa ficam sem representação, e sem ter como reivindicar preços melhores. Além disso, pelas atividades realizadas pela cooperativa nas áreas de fomento à produção e concessão de financiamentos, o produtor associado se torna capaz de manter-se integrado ao mercado e capaz de adaptar-se às exigências de aumento de escala e melhoria da qualidade do produto. Na ausência de políticas públicas específicas para o setor, sem a atuação da cooperativa, o produtor, em especial aquele de menor escala, teria mais dificuldade em se manter no mercado.

Em relação às exigências para manutenção no mercado, a Coopermil, ao passar a vender um produto diferenciado como estratégia para se manter no SAG do leite, precisa que seus produtores tenham uma maior escala de produção e uma maior qualidade de produto, como é exigido pelas indústrias do setor. Pelo comprometimento que tem com os associados,

principalmente os de menor escala de produção, ela tem a preocupação de tentar manter estes produtores na atividade através de programas de fomento da produção. Os gestores demonstram claramente esta preocupação, ao tentar formular políticas de fomento direcionadas especialmente para os estratos de menor escala de produção.

Um aspecto importante do trabalho e que talvez não tenha sido abordado com profundidade foi a análise dos motivos que levaram a Coopermil a adotar uma estratégia diferente das suas co-irmãs frente às mudanças ocorridas no SAG do leite. No trabalho foi demonstrado a importância que a atividade leiteira tem para os negócios da cooperativa, e acredita-se que para as duas cooperativas que saíram da atividade, o leite tenha esta mesma importância. O que fez com que só uma continuasse na atividade foi a atuação da direção da cooperativa. A compreensão que os gestores, incluindo aí o conselho de administração composto por produtores rurais, possuem da situação como um todo foi mais completa, eles conseguiram enxergar a atividade leiteira além do seu resultado contábil. Esta maior compreensão, este diferencial da gestão fez com que se adotasse uma estratégia diferente em relação às outras cooperativas da região.

Quem foi o responsável por esta maior compreensão, pela tomada de decisão direta, é difícil de apontar, pois o processo de tomada de decisão na cooperativa não foi avaliado com profundidade neste trabalho. O que se pode afirmar a partir das entrevistas realizadas é que as decisões partem mais dos gerentes de área, da gestão profissionalizada, do que do conselho de administração, composto pelos produtores rurais, que tem mais o papel de sancionar as decisões tomadas pela gerência profissional. A análise deste processo de decisão por si só poderia ser alvo de estudo de uma dissertação de mestrado, e seria importante, pois neste trabalho ficou bastante claro que o diferencial na estratégia adotada foram as pessoas responsáveis pela gestão da cooperativa. Definir quem são estas pessoas, qual sua formação, quais suas motivações para a tomada de decisão podem ajudar a entender quais são os diferenciais destas empresas.

O trabalho realizado permitiu demonstrar que a atividade leiteira ainda é bastante importante dentro da estrutura de trabalho de uma cooperativa tritícola, contribuindo para um melhor relacionamento entre produtor e cooperativa, além de exercer um papel econômico inerente à atividade. Continuar na atividade leiteira, pelos dados analisados, parece ter sido uma atitude importante para a manutenção do bom desempenho financeiro da empresa. A compreensão de que a atividade é importante para grande parte do seu quadro social manteve a cooperativa como órgão de representação de seus produtores, aumentando o sentimento de representatividade que os produtores tem pela instituição.



Utilizando um conceito da ecologia, a relação entre produtores de leite e a Coopermil parece ser simbiótica, pois não se pode afirmar que um dos dois não sobreviveria se estivessem separados, mas ambos tem benefícios pela continuidade da relação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBAGE, A.P. **Custos de transação e seu impacto na formação e gestão da cadeia de suprimentos: estudo de caso em estruturas de governança híbridas do sistema agroalimentar no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: UFRGS/EA, 2004. Tese de Doutorado.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO RIO GRANDE DO SUL. **Relatório Final da Comissão Parlamentar de Inquérito sobre o preço do leite.** Porto Alegre: Assembléia. 2002.

BIALOSKORSKI, S. Gestão do Agribusiness Cooperativo. In: Batalha, M.O. (org.). **Gestão Agroindustrial.** v. 1. São Paulo: Atlas, 1997.

BIALOSKORSKI, S. Agronegócio cooperativo. In Batalha, M. (org) **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Atlas, 2001.

BIALOSKORSKI, S. Estratégias e cooperativas agropecuárias: um ensaio analítico. In: Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (org). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias.** Viçosa: UFV, 2002.

BITENCOURT, D.; XAVIER, S.; BRIZOLA, R.; TERRA, V. A situação atual da pecuária leiteira no RS e tendências futuras. In: Prates. E.R. et al (org) **II encontro anual da UFRGS sobre nutrição de ruminantes: novos desafios para a produção leiteira no Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: UFRGS, 2000.

BRDE. BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. **As cooperativas agropecuárias e o BRDE: histórico, situação atual e perspectivas.** Porto Alegre: BRDE, 2003.

BORGEN, S.O. Identification as a trust-generating mechanism in cooperatives. **Annals of Public and Cooperative Economics.** v. 72. n. 2, p. 209-228. 2001

COASE, R.H. **The Nature of the Firm.** *Econômica.* n.4. Nov, 1937.

COOK, M. The future of US agricultural cooperatives: a Neo-institucional approach. **American Journal of Agricultural Economics.** v. 77, p.1153-1159, Dec, 1995.

DUARTE. M.G.D. **Capitalismo e cooperativismo no R.G.S. O cooperativismo empresarial e a expansão do capitalismo no setor rural do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: L&PM – ANPOCS. 1986.

EW, A.R. **A reestruturação do cooperativismo agropecuário no RS. Os casos COSUEL e COAPEL.** Porto Alegre: UFRGS/PGDR. 2001. Dissertação de Mestrado.

FLEURY, M.T. L. **Cooperativas Agrícolas e capitalismo no Brasil.** São Paulo: Global, 1983.

FULTON, M. The future of Canadian Agricultural Cooperatives: a property rights approach. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 77. p. 1144-1152, Dec, 1995.

FULTON, M. ; FULTON, J.; CLARK, J.S. (1995b) Cooperative Growth: Is It Constrained? **Agribusiness**. May/Jun .1995.

FULTON, M., GIANNAKAS, K. Organizational commitment in a mixed oligopoly: agricultural cooperatives and investor-owned firms. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 83. n. 5. p. 1258-1265. Dec, 2001.

FURQUIM, P. A economia dos custos de transação. In: Farina, EM et alli (org.). **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular, 1997.

JANK, M.S.; FARINA, E. M.Q.; GALAN, V.B. **O agribusiness do leite no Brasil**. PENZA –São Paulo: Milkbizz, 1999.

KRUG, E. Produção de leite: Problemas e soluções. In: Kochhann, R.A.; Tomm, G.O. ; Fontanelli, R.S. (org). **Sistemas de produção de leite em pastagens sob plantio direto**. Passo Fundo: Embrapa Trigo, 2000.

LEITE, J.L.B.; BRESSAN, M.;ZOCCAI; R. Metodologia para o desenvolvimento da agricultura familiar na atividade leiteira no Brasil. In: Vilela, D. et al (org). **O agronegócio do leite e políticas públicas para o seu desenvolvimento sustentável**. Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2002.

LOUREIRO. M.R. Cooperativismo e reprodução camponesa. In: Loureiro M.R (Org.). **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez – Autores Associados, 1981.

MENEGÁRIO, A.H. **Emprego de Indicadores Sócio-Econômicos na Avaliação Financeira de Cooperativas Agropecuárias**. Piracicaba: Esalq – USP. 2000. Dissertação de Mestrado.

MIELE, M. Coordenação Na Vitivinicultura: Análise Da Transação Entre Viticultor E Vinícolas Na Serra Gaúcha. In: Congresso Brasileiro de Economia e Sociologia Rural, 41. Juiz de Fora. **Anais...** Embrapa Gado de Leite, 2003.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS – OCB – Relatórios estatísticos Dezembro 2002. [www.ocb.org.br/RelatoriosEstatisticos/estatisticas.html](http://www.ocb.org.br/RelatoriosEstatisticos/estatisticas.html)

PEDROSO, G.D. **SETOR LEITEIRO: as percepções de produtores do RS sobre as transformações delineadas na década de 90**. Porto Alegre: UFRGS/PGDR. 2001. Dissertação de mestrado

PINHO, D.B. **O Pensamento Cooperativo e o Cooperativismo Brasileiro**. v. 1. São Paulo: CNPq, 1982.

PRIMO, W.M. Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios. [www.terraviva.com.br/serviços\\_estudos.htm](http://www.terraviva.com.br/serviços_estudos.htm) . 2000. Acesso em 20/03/2002.

RODRIGUES, L.C.M. O papel das cooperativas no contexto da produção de leite. In: Prates, E.R. et al (org). **II encontro anual da UFRGS sobre nutrição de ruminantes: novos desafios para a produção leiteira no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, Editora da UFRGS, 2000.

SCHNEIDER, J. E. O cooperativismo agrícola na dinâmica social do desenvolvimento periférico dependente: o caso brasileiro. In: Loureiro M.R Org., **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. São Paulo: Cortez – Autores Associados. 1981.

SYKUTA, M.E., COOK, M.L. A new institutional economics approach to contracts and cooperatives. **American Journal of Agricultural Economics**. v. 83, n.5. p. 1273-1279. Dec, 2001.

VEIGA, S. M., FONSECA, I. **Cooperativismo: uma revolução pacífica em ação**. Rio de Janeiro: FASE, 1999.

WILLIAMSON, O.E. **Las Instituciones económicas Del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989.

XAVIER. L. **Análise do complexo agroindustrial fumageiro sul-brasileiro sob o enfoque da economia dos custos de transação**. Porto Alegre: UFRGS/FCE. 2002. Tese de Doutorado.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZYLBERSZTAJN, D. Economia das Organizações. In: Zylbersztajn, D., Neves, Marcos Fava (org). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira. 2000. p. 23-38

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: Marcelo José Braga, Brício dos Santos Reis (org). **Agronegócio cooperativo – reestruturação e estratégias**. Viçosa: UFV, 2002.

APÊNDICE A  
QUESTIONÁRIO PADRONIZADO – PRODUTORES COOPERMIL

**1. IDENTIFICAÇÃO:**

- 1.1. Estrato:
- 1.2. Nome:
- 1.3. Idade:
- 1.4. Participantes da entrevista:
- 1.5. Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Separado ( ) Viúvo
- 1.6. Município: \_\_\_\_\_
  
- 1.7. Pessoas que vivem na unidade familiar:
  - ( ) esposa – idade? \_\_\_\_\_
  - ( ) filhos – quantos? \_\_\_\_\_ Idades? \_\_\_\_\_
  - ( ) sogros/pais – quantos? \_\_\_\_\_ Idades? \_\_\_\_\_

**2. ESCOLARIDADE:**

- 2.1. Qual o grau de escolaridade dos membros da família?  
Chefe da família:  
Esposa:  
Filhos:

**3. PROPRIEDADE:**

- 3.1. Área Total Trabalhada:
- 3.2. Área Útil:
- 3.3. Regime de propriedade:
  - 1( ) Própria
  - 2( ) Arrendada
- 3.4. Arrenda para alguém uma parte da propriedade?

**4. PRODUÇÃO:**

- 4.1. Produtos produzidos (listar tipo e hectares utilizados no último ano agrícola)
  
- 4.2. Em relação aos últimos 10 anos, a produção aumentou, diminuiu ou se manteve estável, em relação a grãos e a leite?  
  
Produção Leiteira:
  - 4.3 Número de vacas ordenhadas
  - 4.4. Existe variação na quantidade produzida ao longo do ano? Quanto e em que épocas? Por quê?
  - 4.5. Tipo de ordenha: 1( ) manual
    - 2( ) mecânica
    - 3( ) mecânica canalizada
  - 4.6. Resfriamento do leite:
    - 1( ) refrigerador
    - 2( ) resfriador de imersão
    - 3( ) resfriador de expansão

4( ) sem resfriamento

4.7. Rebanho

1.( ) Holandês

2.( ) Jersey

3.( ) Misto

4.8. Fonte principal da assistência técnica:

1( ) cooperativa

2( ) particular

3( ) emater

4( ) prefeitura

5( ) ONGs

6( ) indústrias de insumos

7( ) outros

4.9. Acesso a crédito nos últimos 10 anos:

1( ) custeio – quantas vezes?

2( ) investimento – quantas vezes?

4.10. Qual a instituição fornecedora do crédito?

1( ) banco estatal

2( ) banco privado

3( ) crédito cooperativo

4( ) cooperativa

5( ) indústria de insumos

6( ) agroindústria

4.11. Quem foi o avalista nas operações de crédito?

1( ) próprio produtor

2( ) cooperativa

3( ) indústria de insumos

4( ) agroindústria

5( ) amigo/parente

6( ) outro

4.12. Qual o objetivo do crédito?

1( ) compra de insumos para o plantio

2( ) compra de animais

3( ) realização de benfeitorias

4( ) aquisição de equipamentos para lavoura

5( ) aquisição de equipamentos para ordenha/resfriamento

6( ) outro

4.13. Pretende obter novos financiamentos?

1( ) Sim

2( ) Não

4.14. Se sim, será com a mesma entidade? Por quê?

**5. MÃO-DE-OBRA:**

5.1. Quais as pessoas da família que trabalham na atividade agrícola?

5.2. Utiliza mão-de-obra contratada? ( ) Sim ( ) Não

5.2.1. Se sim, quantas pessoas? Idades?

Período:

## 6. RENDA:

6.1. Ordenar as três principais fontes de renda agrícola da maior para a menor. Se souber, indicar a porcentagem da renda proveniente de cada atividade:

- ( ) leite
- ( ) grãos
- ( ) hortigranjeiros
- ( ) suínos
- ( ) aves
- ( ) gado de corte
- ( ) fruticultura
- ( ) outros

6.2 Outras fontes de renda

1( ) aposentadoria - quem  
- valor

2( ) trabalho fora da propriedade – quem  
- valor

## 7. COMERCIALIZAÇÃO:

7.1. Para quem vende a produção? (utilizar porcentagem ou quantidade destinada a cada um)

	Leite	Soja	Milho	Trigo	Outros
Consumo propriedade					
Direto consumidor					
Cooperativa					
Indústria/graneleiro					
Outros					

7.2. De quem compra insumos? (utilizar porcentagem ou quantidade para cada fornecedor)

	Fertili- zantes	Semen- tes	Rações	Medi- cam.	Sêmen	Defen- sivos	Equipa- mentos	Equip para ordenha
Cooperativa								
Indústria								
Fornecedor local								
Outro								

7.3. Onde compra alimentos que não produz na propriedade? (utilizar porcentagem das compras totais)

- ( ) supermercado cooperativa
- ( ) mercado local

( ) rede supermercado/ supermercado cooperativa em que não é sócio

7.4. Quais a importância dos seguintes itens para escolha do local da compra de insumos?(Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante)

- 1( ) Preço
- 2( ) Facilidade de acesso
- 3( ) Fornecimento de Assist. técnica
- 4( ) Característica do produto
- 5( ) Comprometimento com a empresa que vende os insumos
- 6( ) Compensação (fornecimento de outros benefícios)
- 7( ) Confiança no produto/ empresa
- 8( ) Outro

7.5. Qual a importância das variáveis para a escolha do local de venda de produtos? (Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante) Existe diferença entre os produtos?

	Leite	Grãos
Preço		
Facilidade escoamento		
Comprometimento com a empresa		
Confiança no pagamento		
Compensação (outros benefícios)		
Outro		

## 8. COOPERATIVA:

8.1. Há quanto tempo é associado da cooperativa?

8.2. Sempre foi associado desta cooperativa?

8.3. Por que se associou? (Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante)

- 1( ) conseguir preços melhores
- 2( ) ter maior facilidade de comercialização
- 3( ) ter maior facilidade na aquisição de insumos
- 4( ) acesso a assistência técnica
- 5( ) facilidade de acesso a crédito
- 6( ) ter acesso a distribuição das sobras no final do ano
- 7( ) porque o pai já era sócio
- 8( ) outros – quais

8.4. Quais são as vantagens que o sr. percebe sendo associado da cooperativa?



8.5. Quais são as desvantagens que o sr. percebe sendo associado da cooperativa?

8.6. Em que atividades da cooperativa o sr. participa e com que frequência?

	Sempre	Várias vezes	Eventualmente	Nunca
Mini-assembléias				
Assembléia geral				
Dias de campo/ palestras				
Eleições conselho fiscal				
Eleições da direção executiva				

8.7. Por que o sr. participa das atividades?

- 1( ) É importante saber o que está acontecendo
- 2( ) É importante opinar porque são os produtores que decidem os rumos da cooperativa
- 3( ) outro

8.8. Por que o sr. não participa das atividades?

- 1( ) Não fica sabendo quando vão acontecer
- 2( ) Não tem como se deslocar
- 3( ) Falta tempo
- 4( ) Nas reuniões que foi não teve oportunidade para falar
- 5( ) Não tem interesse pelos assuntos tratados

8.9. O sr. conhece o estatuto da cooperativa?

- ( ) Muito bem
- ( ) Somente algumas partes
- ( ) Não

8.10. O sr. conhece seus conselheiros?

- ( ) Sim, todos
- ( ) Sim, alguns
- ( ) Não

8.11. O Sr. considera que a cooperativa representa seus interesses? Por quê?

- ( ) Sim
- ( ) Não

8.12. Na sua opinião, quem decide os rumos da cooperativa?

- 1( ) Os produtores, através da Assembléia
- 2( ) Conselho
- 3( ) Dirigentes

8.13. O sr. prefere, no seu relacionamento com a cooperativa, ter preços melhores ou uma maior distribuição das sobras no final do ano?

8.14. Do que depende a distribuição de sobras? (Escolha múltipla)

- ( ) Depende do que é retido para investimento nos projetos da cooperativa
- ( ) Depende dos preços dos produtos
- ( ) Depende da quantidade de produtos que vendi ou comprei da cooperativa
- ( ) Outro motivo – Especificar qual

( ) Não entendo como varia a distribuição de sobras

8.15. Na sua opinião, os preços praticados pela cooperativa na compra e venda de produtos estão:

COMPRA DE PRODUTOS:

- ( ) abaixo dos preços de mercado
- ( ) seguindo os preços de mercado
- ( ) acima dos preços de mercado

VENDA DE INSUMOS:

- ( ) abaixo dos preços de mercado
- ( ) seguindo os preços de mercado
- ( ) acima dos preços de mercado

8.16. Quando o sr. tem a opção de negociar com cooperativa ou com outra empresa, qual o sr. prefere? Por quê?

8.17. E se as condições do negócio forem melhores na outra empresa, o que o sr. faz? Por quê?

## 9. SETOR LEITEIRO:

9.1. Quando o sr. começou a produzir leite? Por que começou a produzir?

9.2. Para o que é utilizada a renda proveniente do leite? (Utilizar escala – 4 – Responsável por todas as despesas; 3 – Responsável por grande parte das despesas; 2 – Responsável por uma parte das despesas; 1- não é utilizado nestas despesas)

- 1( ) compras na cidade (supermercado, roupas, etc)
- 2( ) aquisição de insumos para a produção agrícola (fertilizantes, defensivos, rações, medicamentos, etc)
- 3( ) despesas gerais (luz, combustível)
- 4( ) reinvestimento na propriedade (melhorias no solo, formação de pastagens)
- 5( ) compra equipamentos (tratores, carreta, arado, roçadeira)
- 6( ) compra equipamentos de ordenha (ordenhadeira, resfriador)
- 7( ) poupança
- 8( ) outros – quais

9.3. Qual a importância de ter a conta leite na cooperativa?

9.4. Se não tivesse a conta leite, o sr, seguiria usando o dinheiro da mesma forma? Se não, como usaria?

9.5. Como o sr. vê a produção de leite em relação à:

9.5.1.Preço

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos

9.5.2. Exigências sanitárias (resfriamento)

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos

9.5.3. Venda direta ao consumidor

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos

9.6. Na sua opinião, o que mais dificulta a permanência dos produtores de leite na atividade?

- 1( ) preço baixo
- 2( ) exigência de resfriamento
- 3( ) baixa produtividade
- 4( ) outros

9.7. Quais suas perspectivas para o futuro na atividade leiteira (daqui a 5-10 anos)?

- 1( ) investir em animais e equipamentos, aumentando a produção
- 2( ) estabilizar a produção
- 3( ) diminuir
- 4( ) parar

9.8. Daqui a 5 – 10 anos, para quem o sr. acha que estará vendendo a produção?

- 1( ) cooperativa
- 2( ) direto para indústria
- 3( ) direto consumidor

9.9. Se o sr. vendesse o leite diretamente para a indústria, o que o sr. acha que mudaria?

9.10. Se a Coopermil também tivesse saído do mercado de leite, você mudaria seu relacionamento com a cooperativa?

9.11. Se a Coopermil também tivesse saído do mercado e ficasse somente uma empresa comprando leite, o que o sr. acha que mudaria?

9.11. Que impactos o sr. acha que ocorrerão no setor com a crise da Parmalat?

**DATA:**

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO PADRONIZADO – PRODUTORES INDEPENDENTES

#### 1. IDENTIFICAÇÃO:

1.6. Estrato:

1.7. Nome:

1.8. Idade:

1.9. Participantes da entrevista:

1.10. Estado Civil: ( ) Casado ( ) Solteiro ( ) Separado ( ) Viúvo

1.6. Município: \_\_\_\_\_

1.7. Pessoas que vivem na unidade familiar:

( ) esposa – idade? \_\_\_\_\_

( ) filhos – quantos? \_\_\_\_\_ Idades? \_\_\_\_\_

( ) sogros/pais – quantos? \_\_\_\_\_ Idades? \_\_\_\_\_

#### 2. ESCOLARIDADE:

2.1. Qual o grau de escolaridade dos membros da família?

Chefe da família:

Esposa:

Filhos:

#### 3. PROPRIEDADE:

3.1. Área Total Trabalhada:

3.2. Área Útil:

3.3. Regime de propriedade:

1( ) Própria

2( ) Arrendada

3.4. Arrenda para alguém uma parte da propriedade?

#### 4. PRODUÇÃO:

4.2. Produtos produzidos (listar tipo e hectares utilizados no último ano agrícola)

4.2. Em relação aos últimos 10 anos, a produção aumentou, diminuiu ou se manteve estável, em relação a grãos e a leite?

Produção Leiteira:

4.3 Número de vacas ordenhadas

4.4. Existe variação na quantidade produzida ao longo do ano? Quanto e em que épocas? Por quê?

4.5. Tipo de ordenha: 1( ) manual

2( ) mecânica

3( ) mecânica canalizada

4.6. Resfriamento do leite:

1( ) refrigerador

- 2( ) resfriador de imersão
- 3( ) resfriador de expansão
- 4( ) sem resfriamento

4.7. Rebanho

- 1( ) Holandês
- 2( ) Jersey
- 3( ) misto

4.8. Fonte principal da assistência técnica:

- 1( ) cooperativa
- 2( ) particular
- 3( ) emater
- 4( ) prefeitura
- 5( ) ONGs
- 6( ) indústrias de insumos
- 7( ) outros

4.9. Acesso a crédito nos últimos 10 anos:

- 1( ) custeio – quantas vezes?
- 2( ) investimento – quantas vezes?

4.10. Qual a instituição fornecedora do crédito?

- 1( ) banco estatal
- 2( ) banco privado
- 3( ) crédito cooperativo
- 4( ) cooperativa
- 5( ) indústria de insumos
- 6( ) agroindústria

4.11. Quem foi o avalista nas operações de crédito?

- 1( ) próprio produtor
- 2( ) cooperativa
- 3( ) indústria de insumos
- 4( ) agroindústria
- 5( ) amigo/parente
- 6( ) outro

4.12. Qual o objetivo do crédito?

- 1( ) compra de insumos para o plantio
- 2( ) compra de animais
- 3( ) realização de benfeitorias
- 4( ) aquisição de equipamentos para lavoura
- 5( ) aquisição de equipamentos para ordenha/resfriamento
- 6( ) outro

4.13. Pretende obter novos financiamentos?

- 1( ) Sim
- 2( ) Não



Outro								
-------	--	--	--	--	--	--	--	--

7.3. Onde compra alimentos que não produz na propriedade? (utilizar porcentagem das compras totais)

- ( ) supermercado cooperativa  
 ( ) mercado local  
 ( ) rede supermercado/ supermercado cooperativa em que não é sócio

7.4. Quais são as variáveis de decisão para escolha do local da compra de insumos? (**Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante**)

- 1( ) Preço  
 2( ) Facilidade de acesso  
 3( ) Fornecimento de Assist. técnica  
 4( ) Característica do produto  
 5( ) Comprometimento com a empresa que vende os insumos  
 6( ) Compensação (fornecimento de outros benefícios)  
 7( ) Confiança no produto/ empresa  
 8( ) Outro

7.5. Quais as variáveis de decisão para a venda de produtos? (**Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante**) Existe diferença entre os produtos?

	Leite	Grãos
Preço		
Facilidade escoamento		
Comprometimento com a empresa		
Confiança no pagamento		
Compensação (outros benefícios)		
Outro		

## 8. COOPERATIVA:

8.1. É associado de alguma cooperativa? Há quanto tempo?

8.2. Sempre foi associado desta cooperativa?

## 9. SETOR LEITEIRO:

9.1. Quando o sr. começou a produzir leite? Por que começou a produzir?

9.2. Para o que é utilizada a renda proveniente do leite? (**Utilizar escala – 4 – Responsável por todas as despesas; 3 – Responsável por grande parte das despesas; 2 – Responsável por uma parte das despesas; 1- não é utilizado nestas despesas**)

- 1( ) compras na cidade (supermercado, roupas, etc)
- 2( ) aquisição de insumos para a produção agrícola (fertilizantes, defensivos, rações, medicamentos, etc)
- 3( ) despesas gerais (luz, combustível)
- 4( ) reinvestimento na propriedade (melhorias no solo, formação de pastagens)
- 5( ) compra equipamentos (tratores, carreta, arado, roçadeira)
- 6( ) compra equipamentos de ordenha (ordenhadeira, resfriador)
- 7( ) poupança
- 8( ) outros – quais

9.3. Com a saída da cooperativa do setor leiteiro, o que mudou na sua atividade em relação à:

9.3.1. Preço do leite

9.3.2. Local de compra de insumos

9.3.3. Acesso à assistência técnica

9.3.4. Acesso à crédito para compra de insumos para a produção leiteira

9.3.5. Local de venda da produção de outros produtos (grãos)

9.4. Com a saída da cooperativa do setor leiteiro, o sr. pensou em trocar de cooperativa?

9.5. Esta saída influenciou nos outros negócios que o sr. realiza com a cooperativa?

9.6. Quais as vantagens que o sr. vê em vender o leite diretamente para a indústria?

9.7. Quais as desvantagens que o sr. vê em vender o leite diretamente para a indústria?

9.8. Por que motivos o sr deixaria de vender leite para a indústria que vende hoje e passaria a vender para outra empresa? **(Utilizar escala – 5 –Muito importante; 4 – Importante; 3 – Razoavelmente importante; 2- pouco importante; 1- não é importante)**

- ( ) a outra empresa oferece um preço melhor
- ( ) a outra empresa oferece outros benefícios (assist.técnica, crédito)
- ( ) a outra empresa oferece preço constante durante o ano
- ( ) a outra empresa é uma cooperativa, e terei outros benefícios se vender para ela
- ( ) não deixaria de vender para esta indústria, pois estou comprometido com ela e confio nela

9.9. Como o sr. vê a produção de leite em relação à:

9.9.1.Preço

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos

9.9.2. Exigências sanitárias (resfriamento)

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos



9.9.3. Venda direta ao consumidor

- Há 10 anos atrás
- Hoje
- Daqui há 5 anos

9.10. Na sua opinião, o que mais dificulta a permanência dos produtores de leite na atividade?

- 1( ) preço baixo
- 2( ) exigência de resfriamento
- 3( ) baixa produtividade
- 4( ) outros

9.11. Quais suas perspectivas para o futuro na atividade leiteira (daqui a 5-10 anos)?

- 1( ) investir em animais e equipamentos, aumentando a produção
- 2( ) estabilizar a produção
- 3( ) diminuir
- 4( ) parar

9.12. Daqui a 5 – 10 anos, para quem o sr. acha que estará vendendo a produção?

- 1( ) cooperativa
- 2( ) direto para indústria
- 3( ) direto consumidor

9.13. Que impactos o sr. acha que ocorrerão no setor com a crise da Parmalat?

**DATA:**

APÊNDICE C  
ROTEIRO DE ENTREVISTA – COOPERMIL

1. Na sua opinião, qual deve ser o objetivo da cooperativa como instituição?
2. Qual é a estratégia de atuação da cooperativa no curto e longo prazo em relação a:
  - 2.1. Diversificação de produtos
  - 2.2. Agregação de valor aos produtos comercializados
  - 2.3. Crescimento (nº cooperados, nº unidades, área abrangida)
  - 2.4. Exclusão de produtores
3. Qual a previsão de investimentos na atividade leiteira no curto e longo prazo?
4. Que tipo de produto desejam trabalhar na atividade leiteira (leite fluído, em pó, derivados de maior valor agregado)?
5. Que problemas observados podem ser limitantes para as estratégias de atuação delineadas?
6. Qual o perfil desejado de associado em relação a:
  - 6.1. Produtos produzidos
  - 6.2. Escala de produção
  - 6.3. Participação na cooperativa
  - 6.4. Frequência de transações
7. O que entende por fidelidade do cooperado à cooperativa?
8. O trabalho com o produto leite pode influenciar esta fidelidade?
9. Por que trabalhar com o leite, mesmo tendo resultado econômico negativo na atividade?
10. Como o Sr. enxerga a participação do cooperado nas atividades da cooperativa e a compreensão que ele tem do funcionamento da instituição?