

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA**

**PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU EM GESTÃO**

**DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO**

**COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DO SISTEMA DE  
COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR -  
SISCLAF**

**ARI DE DAVID**

**FRANCISCO BELTRÃO**

**2009**

**ARI DE DAVID**

**COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DO SISTEMA DE COOPERATIVAS  
DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR - SISCLAF**

Monografia apresentado como requisito parcial à obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-graduação Lato Sensu em Gestão do Cooperativismo Solidário da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE - Campus Francisco Beltrão - PR.

Orientador: Prof. Luis Alberto Ferreira Garcia

**Francisco Beltrão**

2009

ARI DE DAVID

**COMPETITIVIDADE DAS COOPERATIVAS DO SISTEMA DE COOPERATIVAS  
DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR - SISCLAF**

**TERMO DE APROVAÇÃO**

Esta monografia foi julgada e aprovada como requisito parcial para obtenção do título de Especialista, Pós-graduação em Gestão do Cooperativismo Solidário, da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – Unioeste, *Campus* de Francisco Beltrão-PR.

Francisco Beltrão, 09 de setembro de 2009.

---

Prof<sup>ª</sup>. Msc. Ivanira Correia de Oliveira  
Coordenadora do Curso

BANCA EXAMINADORA:

---

Orientador: Prof. Luís Alberto Ferreira Garcia

---

Prof. Marcos Wagner da Fonseca

---

Prof. Gilberto Francisco Ceretta

*Dedico este trabalho a minha esposa  
Marilu, e as nossas duas filhas, Daiane e Ana  
Caroline, pelo amor, carinho e compreensão.*

## ***AGRADECIMENTOS***

*À minha família pelo amor e apoio dedicado em todos os momentos.*

*À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Aline Dario Silveira e Prof<sup>o</sup>. Dr. Luís Alberto Ferreira Garcia  
pelas contribuições à melhoria deste trabalho.*

*À direção da Central Cresol Baser, Infocos e Unioeste, pelo apoio e  
contribuição de fundamental importância.*

*Aos colegas do Curso de Pós-graduação pela convivência e troca de  
experiências durante este dois anos.*

## RESUMO

DAVID, Ari de. **Competitividade das cooperativas do sistema de cooperativas de leite da agricultura familiar – Sisclaf**. Francisco Beltrão, 2009.73f. Monografia (Especialista) – Curso de Pós Graduação Lato Senso em Gestão do Cooperativismo Solidário. UNIOESTE, *Campus* de Francisco Beltrão.

A presente dissertação procura demonstrar os fatores de competitividade adotados pelas cooperativas de leite da agricultura familiar, bem como, a efetiva contribuição que o cooperativismo solidário pode dar para a inclusão social dos pequenos produtores de leite da região Sudoeste paranaense. Trata-se de uma pesquisa qualitativa na qual se identificou os principais estrangulamentos e desafios que as cooperativas de leite do Sistema SISCLAF devem enfrentar para se tornarem mais competitivas e obterem maior sustentabilidade na cadeia produtiva. Evidenciam-se, também, através da análise das informações coletadas, as diferentes estratégias adotadas pelas cooperativas na área da produção, da organização institucional, nas relações com as políticas públicas e com movimentos sociais, na industrialização e na comercialização. A conclusão destaca o importante papel que o cooperativismo de leite tem no desenvolvimento dos municípios e na vida dos agricultores, salientando-se, que a competitividade das cooperativas deverá ser alcançada a partir de uma leitura global das várias fases que compõem a cadeia produtiva.

**Palavras-chave:** Sistema de cooperativas, competitividade, cadeia produtiva.

## ABSTRACT

DAVID, Ari de. **Cooperative Competitiveness of Milk Cooperative System of Family Agriculture – Sisclaf**. Francisco Beltrão, 2009. 73f. Monograph (Specialist) –Post Degree Graduation in Solidary Cooperativism Management. UNIOESTE, *Campus* of Francisco Beltrão.

This dissertation examines the competitiveness factors adopted by the milk cooperatives of family farmers, as well, the effective contribution that the salidary cooperativism can give for the social inclusion of small milk producers from the south west of Parana. It is about a qualitative survey which has been identified the main problems and challenges that the milk cooperatives that the SISCLAF system must face to become more competitive and get the sustainability of productive chain. Following, it highlights through an analysis of collected information the different strategies adopted by the cooperatives in the area of production, institutional organization, in the relationship with the public policies and with the social movements, in the industrialization and commercialization. At last, it highlights the important role that the milk cooperatives have in the municipalities development and in the life of the farmers, pointing out that the competitiveness of cooperatives must be reached from a global reading of the several phases that compose the productive chain.

**Key words:** Cooperative System, competitiveness, productive chain.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma da Central SISCLAF.....	18
Tabela 1 - Relação de população e amostra da pesquisa.....	20
Tabela 2 - Produção de leite no Brasil.....	28
Figura 2 - Evolução da produção de leite no Paraná - 1990-2007 .....	30
Quadro 1 - Estrutura das cooperativas de leite da agricultura familiar pesquisadas .....	37
Tabela 3 - Distribuição dos associados das cooperativas pesquisadas por faixa de produção.	38
Tabela 4 - Preços pagos pela Central SISCLAF e CONSELEITE.....	43



## **SIGLAS**

ANCOSOL – Associação Nacional de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária

ATER – Assistência Técnica e Extensão Rural

CLAF – Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar

CRESOL BASER – Central de Cooperativas de Crédito da Agricultura Familiar

COOPAFI – Sistema de Cooperativas de Comercialização da Agricultura Familiar

CONSELEITE – Conselho Estadual do Leite

DAP – Declaração de Aptidão ao PRONAF

DENACOOOP – Departamento Nacional do Cooperativismo

EMATER – Empresa paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas

MAPA – Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MDA – Ministério de Desenvolvimento Agrário

ONG – Organizações Não Governamentais

PAA – Programa de Aquisição de Alimentos

PNATER – Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural

PNAE – Programa Nacional de Alimentação Escolar

PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar

SISCLAF – Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária

SEAB – Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Paraná

SETI – Secretaria Estadual de Ciência e Tecnologia

SIP – Serviços de Inspeção do Paraná

UE – União Européia

UNICAFES – União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	19
4 A ORIGENS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO .....	21
5 CONTEXTO DA PRODUÇÃO DE LEITE .....	25
5.1 Produção de leite no Brasil.....	25
5.2 Produção de leite no estado do Paraná .....	29
5.3 Produção de leite na região sudoeste do Paraná.....	32
6 ANÁLISE INTERPRETATIVA DA PESQUISA REALIZADA JUNTO ÀS COOPERATIVAS E AGENTES DO SISTEMA DE COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR – SISCLAF.....	35
6.1 Cooperativas singulares.....	35
6.1.1 O início da organização das CLAFs .....	35
6.1.2 Estrutura das cooperativas de leite .....	36
6.1.3 Quadro social das CLAFs.....	38
6.1.4 Dificuldades identificadas pelos diretores das cooperativas .....	39
6.1.5 Avanços alcançados pelas cooperativas de leite.....	40
6.1.6 Propostas para a organização da produção nas cooperativas .....	41
6.1.7 Preços pagos pelo leite .....	42
6.1.8 As estratégias de negociação do leite .....	43
6.1.9 Produtos oferecidos aos associados.....	45
6.1.10 Serviços oferecidos aos associados .....	46
6.1.11 Acesso às políticas públicas e seus impactos .....	48
6.1.12 Relações sociais nas cooperativas de leite.....	50
6.2 Na central regional (SISCLAF).....	51
6.2.1 O projeto de industrialização do leite.....	51
6.2.2 Estratégias de comercialização dos produtos lácteos .....	52

6.2.3 Relações da central com os parceiros da agricultura familiar .....	53
6.2.4 Preço do leite pago às cooperativas singulares.....	53
6.2.5 Produtos e serviços prestados pela central .....	54
6.2.6 Relações com o poder público e acesso às políticas públicas .....	54
6.3 Nas indústrias .....	55
6.4 Nas políticas públicas .....	57
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	60
7.1 Conclusões.....	60
REFERÊNCIAS .....	63
LISTA DE APÊNDICES.....	65
APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM DIRETORES COOPERATIVAS SINGULARES ....	66
APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM DIRETORES COOPERATIVA CENTRAL .....	69
APÊNDICE 3 – ENTREVISTA COM TÉCNICOS GOVERNAMENTAIS.....	71
APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM DIRETORES EMPRESAS .....	72

## 1 INTRODUÇÃO

As análises dos especialistas da cadeia produtiva do leite, nacional e internacional, nos últimos anos têm dado forte ênfase, quase unanimidade, de que só permaneceria no mercado grandes projetos, ou seja, um progressivo processo de concentração, tanto na produção, através do fortalecimento de granjas leiteiras de médio e grande porte e com sistemas de produção intensivo, quanto na industrialização, com a implantação de plantas industriais consideradas de grande porte, através da fusão e/ou incorporação, como o único caminho para se manter competitivo no mercado globalizado.

Ao analisar tal cenário, é possível então afirmar que todas as estratégias de desenvolvimento da cadeia produtiva viriam de fora, ou seja, não haveria nenhuma possibilidade de se pensar iniciativas de desenvolvimento da cadeia produtiva do leite que fosse organizada a partir de uma nova visão e com atores diferentes.

Contrariando todas essas análises, e com diversos problemas de ordem técnico, econômicos e organizativos, iniciativas como a do Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar (SISCLAF), tem se mostrado eficiente, mesmo trabalhando com aqueles produtores considerados pequenos e excluídos das grandes empresas, atuando, inclusive, com razoável competitividade, visto que, desenvolve ações na organização da produção, na coleta, nas relações com parceiros e na comercialização de maneira diferenciada, porém, pouco conhecidas.

Portanto, esse trabalho coloca como problema de pesquisa o **estudo dos fatores de competitividade adotados pelas cooperativas de leite do Sistema Sisclaf para se manter no mercado.**

Os ideais cooperativistas tinham mais de meio século de aplicação prática na Europa quando chegaram ao Brasil. Aqui, incentivado pelo padre jesuíta, Theodor Amstadt, o cooperativismo de produção surgiu logo após o cooperativismo de crédito. Entre os motivos do surgimento de cooperativas de produção estava a necessidade dos pequenos viticultores de eliminarem os atravessadores e adulteradores do vinho que era produzido nas colônias da serra gaúcha e comercializado no Estado de São Paulo (OLIVEIRA, 1984).

A primeira cooperativa de produção que se tem conhecimento foi constituída em 12 de outubro de 1911 e se chamava Cooperativa Agrícola de Caxias do Sul (OLIVEIRA, 1984). A partir desta iniciativa, o cooperativismo de produção, principalmente no estado do Rio Grande do Sul, se tornou um importante movimento de organização da produção e avançou

rapidamente para outros estados da federação e para outros ramos da produção, tais como os setores de suínos, laticínios e de madeira, além, do cooperativismo de consumo.

Salienta-se que até esta época a legislação sobre o cooperativismo no Brasil era precária. O Código Comercial era o único marco legal e enquadrava as cooperativas como sociedades de capital e indústria.

Com a grande depressão americana, em 1929, que abalou a economia mundial, o cooperativismo brasileiro, em franca expansão, foi duramente afetado, devido à redução das exportações de produtos primários para os Estados Unidos, principal importador. Mesmo passando por uma longa crise as cooperativas sobreviveram e cumpriram importante missão. Elas, organizadamente, salvaram a economia primária da região por meio da abertura de novos mercados para escoar os produtos e manter a produção regional estimulada.

A contribuição que o cooperativismo moderno trouxe para o desenvolvimento do meio rural do Brasil, nesses mais de 100 anos de existência é significativa. Impulsionado por um modelo de desenvolvimento que supervalorizou as grandes culturas de *commodities*, o cooperativismo rural brasileiro se fortaleceu na década de 1970 e tornou-se um dos principais agentes de desenvolvimento do meio rural, apoiando e difundindo tecnologias e conhecimentos nas diversas áreas da produção agropecuária.

Esse processo deu origem às grandes cooperativas tritícolas na região sul do país e abriu as portas para o modelo agroexportador de trigo e soja.

Com a crise, nos anos 1980, e a redução dos subsídios para as grandes culturas, uma parcela (minoritária) de cooperativas agropecuárias investiram em projetos agroindustriais e avançaram na organização de novas cadeias produtivas como suínos, aves e leite, conseguindo superar, em grande medida, a crise, porém para a maioria a falência foi inevitável.

Mesmo com a falência das cooperativas, os ideais da cooperação permaneceram entre os agricultores. Na região Sudoeste do Paraná, no início da década de 1990, do século XX, surge o movimento associativista como alternativa ao gigantismo das cooperativas e, principalmente, à necessidade de reconstruir um projeto novo de organização da produção para aqueles que se sentiam excluídos do processo em curso.

O associativismo era uma opção estratégica para o desenvolvimento da atividade agropecuária. Esse movimento trouxe novos elementos aos debates, principalmente para as organizações da agricultura familiar, sobre a necessidade dos agricultores se organizarem na área econômica. Era preciso fortalecer a articulação entre as diversas entidades da agricultura

familiar (Sindicatos de Trabalhadores Rurais, ONGs<sup>1</sup> e Movimento Sociais do Campo) que apoiavam a luta pela organização econômica dos agricultores. No entanto, essa forma de organização não foi capaz de dar suporte ao desenvolvimento da atividade econômica, por impedimentos jurídicos, tributários e de organização.

Com o cooperativismo tradicional se distanciando dos princípios e das necessidades dos pequenos agricultores e, as políticas públicas cada vez mais orientadas para os interesses da agricultura empresarial, os produtores de leite dos municípios paranaenses de Renascença, Marmeleiro e Dois Vizinhos criaram, em 1995, as Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar, a CLAF, dando início a um novo processo de organização do cooperativismo de produção, ligado efetivamente a agricultura familiar, desmistificando a visão de concentração da atividade leiteira e dos grandes projetos industriais.

Grandes mudanças aconteceram na cadeia produtiva do leite, e as cooperativas conseguiram incorporar esse processo de mudanças permanecendo no mercado, no entanto, pouco se conhece das estratégias adotadas na área da produção, industrialização e mercado e, quais foram os instrumentos de gestão adotados, que possibilitam a essas pequenas cooperativas atuar num mercado altamente competitivo e globalizado.

Acredita-se também, que existam outros elementos além do econômico que fortalecem as relações com os associados e que mesmo numa situação de desvantagem com as grandes empresas do setor, as cooperativas consigam manter razoável fidelidade de seu quadro de associados.

Esse contexto instiga à necessidade de uma análise mais detalhada das ações desenvolvidas pelas cooperativas singulares, CLAFs, e pela cooperativa central, SISCLAF, pois, além de ser um projeto que possibilita aos pequenos produtores o acesso ao conhecimento e as tecnologias, garante-lhes, também, uma alternativa de renda e de aumento de qualidade de vida.

Desta forma, como objetivo geral da pesquisa, definiu por analisar os fatores e as estratégias de competitividade adotadas pelas Cooperativas Singulares de Leite do Sistema SISCLAF, que lhes permitem competir em um mercado altamente especializado.

Os objetivos específicos estabelecidos foram:

- a) Identificar as estratégias de negociação adotada pela cooperativa central para a comercialização do leite.

---

<sup>1</sup> Organizações não Governamentais que atuam na assessoria aos agricultores familiares na região Sudoeste paranaense.

- b) Levantar os produtos e serviços adotados pelas cooperativas como forma de manter a fidelidade dos associados;
- c) Levantar os impactos das políticas públicas do setor sobre as cooperativas de leite da agricultura familiar;
- d) Compreender as relações sociais estabelecidas entre as cooperativas e as outras organizações da agricultura familiar.

Como justificativa da pesquisa está a necessidade de conhecer as estratégias e as perspectivas da expansão de empreendimentos cooperativos, baseados na livre associação, no trabalho associativo e na autogestão, sendo hoje, muito presente na região Sudoeste do Paraná. Estas iniciativas econômicas representam uma alternativa para **segmentos sociais de baixa renda** que, em grande medida, encontram-se excluídos do processo social não tendo atendidas suas necessidades básicas de subsistência.

Para Gaiger *et al.* (2005, p. 03 ):

O aparecimento, em escala crescente, de empreendimentos populares baseados na livre associação, no trabalho cooperativo e na autogestão, é hoje fato indiscutível em nossa paisagem social, ademais de ser um fenômeno observado em muitos países, há pelo menos uma década (LAVILLE, 1994). Essas iniciativas econômicas representam uma opção ponderável para os segmentos sociais de baixa renda, fortemente atingidos pelo quadro de desocupação estrutural e pelo empobrecimento. Estudos a respeito, em diferentes contextos nacionais indicam que as iniciativas, de tímida reação à perda de trabalho e a condições extremas de subalternidade, estão convertendo-se em eficientes mecanismos gerador de trabalho e renda, por vezes alcançando níveis de desempenho que as habilitam a permanecer no mercado, com razoáveis níveis perspectivas de sobrevivência (NYSENS, 1996; GAIGER *et al.*, 1999).

As pequenas cooperativas de leite da agricultura familiar do Sistema SISCLAF tornaram-se referência à organização da cadeia do leite nos 27 municípios da área de atuação, firmando-se como importante instrumento de desenvolvimento para pequenos agricultores, discriminados pelas empresas privadas e fadados a desistirem da atividade. O cooperativismo de leite vem possibilitando aos agricultores o acesso ao conhecimento e as tecnologias, elevando os níveis de produção e produtividade<sup>2</sup>, reintegrando-os ao mercado, mediante a geração de trabalho e renda. Por outro lado, a ação da cooperativa possibilita aos seus cooperados o acesso às políticas públicas, como, assistência técnica, recursos para financiamento e formação, sem as quais os agricultores encontrariam maiores dificuldades na modernização do processo produtivo e, conseqüentemente, para permanecerem na atividade.

---

<sup>2</sup> Produção refere-se ao total de leite produzido e Produtividade refere-se aos ganhos por unidade física.

Entende-se que problematizar essa realidade, a partir de reflexões e análises críticas do presente estudo, poderá contribuir no melhoramento das estratégias de gestão do Sistema SISCLAF de cooperativas, identificando os pontos de estrangulamento e as inovações necessárias. Por outro lado, a contribuição desse estudo para o meio acadêmico poderá ser importante na medida em que permitirá a sua aplicabilidade em outras realidades semelhantes.

Sendo assim, trata-se de um estudo qualitativo que visa identificar os fatores de sustentabilidade e as estratégias utilizadas pelas cooperativas singulares e pelo Sistema SISCLAF, que lhes permitem serem eficazmente competitivos em relação aos seus concorrentes, mantendo, entretanto, a preocupação permanente com a inclusão social.

O Sistema SISCLAF é formado, atualmente, por 27 cooperativas singulares municipais denominadas de CLAF, com produtores associados considerados pequenos, por produzem menos de 2000 litros de leite ao mês.



## 2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

O Sistema Integrado de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária (SISCLAF) - é uma articulação de cooperativas municipais, organizadas a partir de fevereiro de 2003, pela necessidade de se desenvolver, planejar e centralizar ações das diversas cooperativas singulares de leite que começaram a formar-se na região a partir dos anos de 1990.

Fruto de um processo de construção coletiva, das entidades da agricultura familiar da Região Sudoeste, as cooperativas de leite municipais, chamadas CLAF, vem há pelo menos doze anos atuando na organização da cadeia produtiva do leite.

Conforme o Estatuto Social, o SISCLAF tem como objetivo prestar serviços administrativos, de assessoria técnica, de organização, de industrialização, de comercialização da produção agropecuária, de formação, em benefício aos interesses de suas cooperativas associadas. A construção e a gestão de políticas de fortalecimento da agricultura familiar estão baseadas na agroecologia e na interação solidária. No cumprimento desses objetivos a cooperativa central se propõe a:

- a) Desenvolver atividades de formação e prestação de serviços de interesse comum da sociedade, de suas associadas e de seus respectivos cooperativados;
- b) Participar, em nome próprio ou de suas associadas, de programas de incentivo à produção agropecuária, levando às cooperativas e seus cooperativados novas tecnologias de produção;
- c) Buscar e canalizar ao setor agropecuário, recursos financeiros, através das agências financeiras estatais ou privadas, nacionais ou internacionais, destinados ao custeio e investimentos que promovam a melhoria das condições da produção do setor;
- d) Atuar na industrialização e comercialização da produção agropecuária, seus derivados e subprodutos de insumos, bens de capital e de consumo próprio do setor, podendo operar com terceiros dentro dos limites legais, em benefício próprio e de seus associados.

As CLAFs, em seu âmbito municipal, atuam prioritariamente na organização das famílias produtoras de leite, orientando-as na organização da produção, visando a melhoria da qualidade do leite, das condições de trabalho e redução dos custos de produção, através da utilização de técnicas adequadas de produção e comercialização conjunta do leite, alcançando condições mais justas de negociação e remuneração do produto *in natura*.

Assim, o SISCLAF vem a cada ano melhorando suas condições de trabalho e, paralelamente, estruturando suas cooperativas singulares para que estas possam prestar serviços aos seus associados, tais como a coleta do leite, assistência técnica, comercialização de insumos, capacitação e financiamentos.

Sediado em Francisco Beltrão-PR o SISCLAF tem como área de abrangência a região Sudoeste do Paraná, formada por 42 municípios, em sua ampla maioria com uma economia baseada na agricultura familiar. A atividade leiteira nessa região vem a cada ano ganhando espaço e se tornando uma das principais cadeias produtivas regionais, caracterizando-se como a segunda região produtora de leite do Paraná e uma das sete maiores regiões produtora de leite do país.

A direção do SISCLAF é composta por membros da diretoria das singulares cujos titulares são agricultores familiares, eleitos em Assembléia Geral Ordinária. Atualmente, o sistema é constituído por 27 cooperativas singulares com aproximadamente 5.000 associados, organizados em grupos de base.

Tem como fonte de recursos para sua sustentação financeira, e para custear as despesas operacionais da Central, a contribuição de 1/5 (um quinto) de centavos por litros de leite comercializado pela cooperativa singular.

Tendo como foco de ação o desenvolvimento de um sistema de produção sustentável, agroecológico, o SISCLAF coordena ações e busca o aumento da produção de leite, a melhoria da qualidade do produto, bem como ganhos em qualidade de vida dos agricultores familiares, agregando valores e respeitando o meio ambiente no qual está inserido.

A sistemática de organização do SISCLAF consiste em reuniões mensais com seus diretores, sendo debatidos, analisados e decididos os rumos a serem tomados pelo Sistema. Somado a isso, o SISCLAF desenvolve parcerias junto às diversas entidades/empresas ligadas aos setores públicos e privados, universidades, instituições de pesquisa e de assistência técnica, com objetivo de firmar convênios de cooperação que favoreçam as ações de seus associados.

Disponibiliza, ainda, serviços de assistência técnica e extensão rural, para ampla maioria de sua base social, com técnicos contratados pelas próprias cooperativas singulares, além de outros serviços especializados, nas áreas de gestão financeira, contábil, marketing e jurídica, às cooperativas singulares.

Dispõem de duas plataformas para receber a produção de leite das cooperativas associadas, nas quais centraliza grande volume do produto. Comercializa no mercado *spot*<sup>3</sup> com diversas empresas da região e ou de outras regiões. Também, está em fase final a construção de uma unidade industrial de pequeno porte para a produção de derivados lácteos frescos, com objetivo de atender o mercado local e regional e fortalecer a identidade da agricultura familiar nesta cadeia produtiva.

Com o propósito de contribuir na elaboração de políticas públicas de interesse da agricultura familiar, para o leite, o SISCLAF articula-se, em nível estadual com o Fórum Paranaense do Leite e na região Sul com o Fórum Sul do Leite.

Os órgãos de deliberação, fiscalização e assessoria da Central<sup>4</sup> são: Assembléia Geral Ordinária, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Cabe ao Conselho de Administração, de acordo com o Regimento Interno, difundir e implementar as políticas, diretrizes, programas, projetos e normas, com estrita observância às deliberações da Assembléia Geral. A Diretoria Executiva é o órgão de administração responsável pelas ações operacionais do dia-a-dia da Central. Ao Conselho Fiscal compete acompanhar e fiscalizar as execuções financeiras, orçamentárias e os atos da gestão, bem como examinar e emitir pareceres sobre o balanço geral e demais demonstrações financeiras.

Na figura 1 apresenta-se a forma de organização da Central de Cooperativas SISCLAF e o conjunto de cooperativas associadas.

---

<sup>3</sup> Refere-se à comercialização do leite no mercado livre, concorrencial.

<sup>4</sup> A Central é uma pessoa jurídica que congrega as 27 cooperativas singulares.

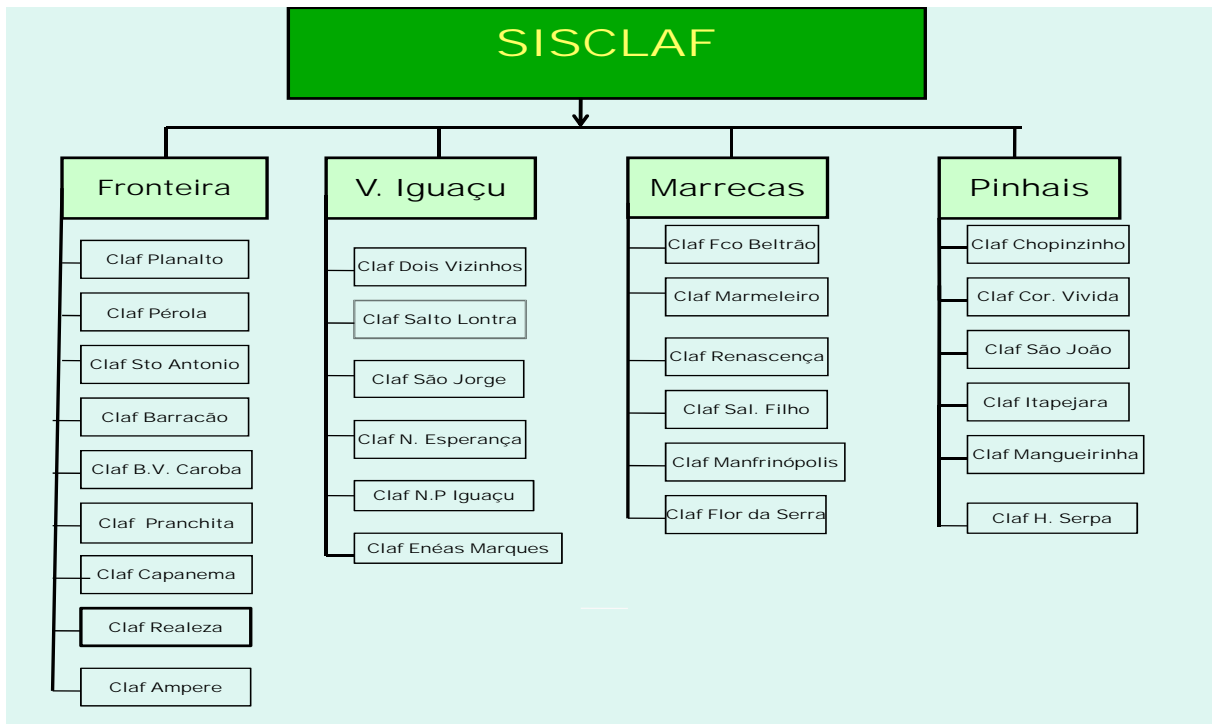


Figura 1 - Organograma da Central SISCLAF

Fonte: Sistema de Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária (SISCLAF)

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com os objetivos da pesquisa, de analisar os fatores e as relações que possibilita às pequenas cooperativas de leite da agricultura familiar ser competitivas num mercado **especializado**, a mesma caracteriza-se como uma Pesquisa Qualitativa.

Segundo Leopardi (2001), uma pesquisa caracteriza-se como qualitativa quando o interesse não está focalizado em contar o número de vezes em que uma variável aparece, mas sim que qualidade elas apresentam. Para Minayo (1994), a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. De acordo com Paton (1986), a principal característica das pesquisas qualitativas é o fato de que estas seguem a tradição ‘compreensiva’ ou ‘interpretativa’. Portanto, a presente pesquisa pode ser classificada como qualitativa pelo fato de procurar descrever os processos históricos de sua constituição e analisar os fatores e as relações que estão presentes nas cooperativas de leite. O processo de pesquisa tem como fonte de dados o próprio ambiente das cooperativas e dos atores sociais que com ela se relacionam. O pesquisador, nessa ordem, se interpõe como sistematizador do processo e é o instrumento principal, procurando valorizar mais os processos e não apenas os resultados. Do universo de 27 cooperativas singulares, as CLAFs, pertencentes ao Sistema SISCLAF, a pesquisa pretende trabalhar com seis (06) delas, escolhidas entre as que têm mais de cinco anos de atuação na atividade de organização da produção, coleta e comercialização do leite, além, da cooperativa Central SISCLAF.

Foram realizadas também entrevistas com os diretores das três principais empresas privadas, que operam no Sudoeste do Paraná, compradoras de leite das cooperativas do Sistema SISCLAF, visando identificar as estratégias adotadas por estas empresas em relação ao desenvolvimento da cadeia produtiva na região: estratégias industriais, de mercado, bem como a visão das empresas sobre a organização cooperativista dos agricultores familiares.

Também, nas entrevistas com os técnicos do governo, analisaram-se as políticas públicas para o setor e os impactos sobre a organização dos agricultores familiares. Os órgãos públicos representados nesta pesquisa foram a Secretaria da Agricultura e Abastecimento do Estado do Paraná (SEAB), Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER) e Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA).

A relação entre a população e a amostra é apresentada na Tabela 1:

Tabela 1: Relação de população e amostra da pesquisa

<b>Tipo</b>	<b>População</b>	<b>Amostra</b>
Cooperativas Singulares	27	06
Empresas Privadas Compradores	07	03
Técnicos Governamentais	06	03
Cooperativa Central	01	01

Fonte: Autor

A fim de identificar os fatores de competitividade e as relações que se estabelecem entre eles, foi necessário entrevistar os diferentes atores que atuam na cadeia produtiva, caracterizando uma amostragem não probabilística e de escolha intencional.

Segundo Mattar (2001), amostra não probabilística é aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Não há nenhuma chance conhecida de que um elemento qualquer da população venha a fazer parte da amostra. A escolha das cooperativas, das empresas e dos técnicos de governo a serem entrevistados se deu em função da representatividade desejada e do notório conhecimento do assunto. As entrevistas com os atores que atuam na cadeia produtiva serão o principal instrumento para levantamento das informações.

De acordo com Gressler (2004), entrevista é uma técnica de pesquisa que visa obter informações de interesse a uma investigação, em que o pesquisador formula perguntas orientadas, com objetivo definido, frente a frente com o respondente e dentro de uma interação social.

A coleta de dados consiste no levantamento de informações, a partir das entrevistas realizadas previamente pelo pesquisador aos diretores das cooperativas singulares e da central, diretores das empresas compradoras de leite e de técnicos do governo. Outras informações referentes ao cooperativismo e a cadeia produtiva do leite foram buscadas em fontes secundárias, como, bibliografias, documentos nacionais e estaduais sobre a temática, sites, além de documentos do sistema SISCLAF, caracterizando, portanto, também uma pesquisa bibliográfica e documental. Foram utilizados principalmente documentos institucionais e publicações das instituições pesquisadas.

O corte da pesquisa é transversal, sem considerar sua evolução no tempo.

## 4 A ORIGENS DO COOPERATIVISMO SOLIDÁRIO

Na última década do século passado, paralelo às cooperativas empresariais e ainda pouco conhecidos em termos nacionais, surgem alguns movimentos articulados de constituição de cooperativas. Por se formarem fora dos esquemas tradicionais do cooperativismo na época, essas organizações ficaram mais conhecidas pelos adjetivos alternativos já que tinha forte apelo social. Eram cooperativas que atuavam, especialmente, no ramo do crédito, da produção agropecuária, do trabalho e dos serviços.

Conforme Rech (2000, p. 22):

A cooperativa é uma iniciativa autônoma de pessoas, caracterizada por possuir dupla natureza, partindo do fato de a mesma ser, simultaneamente, uma entidade social (um grupo organizado de pessoas) e uma unidade econômica (uma empresa financiada, administrada e controlada comunitariamente), tendo como objetivo principal o de ser utilizada diretamente pelos associados como meio de prover bens e serviços que necessitam e que não conseguem obter individualmente em condições semelhantes.

O termo solidário, do qual grande parte dessas cooperativas passaram a se autodenominar posteriormente, além de demarcar um campo político próprio de articulação, que emergiu dentro do cooperativismo brasileiro, pretendeu sinalizar um conjunto de procedimentos que norteavam o funcionamento dessas organizações.

Recentemente, as cooperativas solidárias passaram a integrar-se em redes, buscando associações estaduais e nacional de representação. Em 2004, surge a Associação Nacional do Cooperativismo de Crédito da Agricultura Familiar e Economia Solidária (ANCOSOL) e o primeiro encontro nacional preparatório, envolvendo diversos ramos cooperativos solidários. Após um intenso processo de preparação, em 2005, experiências solidárias de diversos ramos decidem fundar a União Nacional das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária (UNICAFES). Desde então, as experiências cooperativas solidárias continuam seu processo de organização, por meio da criação das Unicafes estaduais e ampliação de sua base de associadas.

Com a abertura de espaços próprios de articulação, as cooperativas filiadas a Unicafes passaram também a integrar as organizações do campo da economia solidária, como o Fórum Brasileiro de Economia Solidária e ampliaram sua participação cívica, assumindo espaços crescentes em fóruns, conselhos, conferências, entre outros.

Além de gerar benefícios para os grupos diretamente envolvidos, as cooperativas de interação solidária são desafiadas a manter formas de controle social e estender sua atuação para os segmentos mais frágeis das sociedades que as circunscrevem. Especificamente, na atividade leiteira, os associados das CLAFs são aqueles produtores que pouco interessam às indústrias em função do pequeno volume de produção e da baixa qualidade de seu leite. Em outras palavras, o cooperativismo solidário não se preocupa apenas em obter benefícios para um número delimitado de pessoas, mas irradiar sua ação para todos os integrantes de um ramo produtivo ou uma comunidade.

Por terem fortes vínculos com as necessidades sociais locais, em certa medida, as cooperativas solidárias seguem uma tendência verificada em várias partes do mundo, ainda durante a década de 1980, quando o movimento cooperativo internacional acrescentou **a preocupação com a comunidade** como seu mais novo princípio universal. Nessa vertente, o cooperativismo é revisto como elemento estratégico para os programas de desenvolvimento regional e de combate à pobreza.

Segundo Bialoskorski (2002, p. 13), os empreendimentos cooperativistas são organizações que apresentam uma importante função pública no desenvolvimento econômico, aliadas à geração e distribuição de renda e à criação de empregos. Como as cooperativas podem distribuir os resultados econômicos proporcionais às operações com seus cooperados, essas organizações contribuem para a efetiva distribuição de renda entre seus associados.

As cooperativas solidárias são também experiências diferentes em função de sua preocupação com o reconhecimento ao respeito da pluralidade organizacional, existente no meio social, e as diferentes formas democráticas de gestão interna. Todavia, os instrumentos de governança devem melhorar a cultura organizacional e incrementar a geração de inovações institucionais, de modo a criarem modelos adaptados às realidades específicas de cada região e às características dos grupos sociais aos quais as cooperativas estão vinculadas, conforme documento do II Congresso Nacional da Unicafe, realizado em Brasília em agosto de 2008.

Outro aspecto que caracteriza o cooperativismo solidário é a sua opção pela estruturação em rede. Tal escolha pressupõe a construção das grandes diretrizes norteadoras da ação (missão, estratégias, planos e projetos), a partir de formulação de consensos que se formam de baixo para cima e contam com ativa participação dos atores (associados, dirigentes, colaboradores e entidades parceiras). As ações são executadas de forma descentralizada havendo espaço para a inovação e para a gestão adaptada às especificidades e características locais (INFOCOS, 2006)

Para Mancini (2000, p. 24):



[...] rede é uma articulação entre diversas entidades que, através de certas ligações, trocam elementos entre si, fortalecendo-se reciprocamente, e que podem se multiplicar em novas unidades, as quais, por sua vez, fortalecem todo o conjunto na medida em que são fortalecidas por ele, permitindo-lhe expandir-se em novas unidades ou manter-se em equilíbrio sustentável. Cada nóculo da rede representa uma unidade e cada fio um canal por onde essas unidades se articulam através de diversos fluxos.

As redes cooperativas facilitam também o acesso às políticas públicas, incentivam o processo de organização social e econômica nos diferentes níveis. De um lado, as redes cooperativas ampliam a escala produtiva e capacidade de captação de recursos e, de outro, reduzem os custos financeiros e dos serviços (jurídicos, contábil, formação, sistemas de informática etc.). Além de aproximar as organizações dos seus beneficiários, as redes estimulam a responsabilidade solidária, elemento-chave no exercício do controle social e na gestão participativa.

Outra característica presente em diversos sistemas cooperativos solidários são as bases de serviço regionais. As bases ajudam a equilibrar as forças convergentes e divergentes que se estabelecem entre órgãos de cúpula, como uma cooperativa central, e as singulares. Além disso, as bases regionais reforçam a idéia da interação solidária. A interação exprime a integração das diversas organizações/entidades na construção dos sistemas cooperativos coesos, em que a responsabilidade e o resultado são devidamente compartilhados entre seus membros.

Com suas raízes nos movimentos sociais, o cooperativismo de base solidária prima por sua autonomia política e econômica, ainda que busque fortalecer os mecanismos de participação e controle social. A capacidade de cumprir sua missão e de levar adiante as propostas e objetivos é reflexo da capacidade de governança<sup>5</sup> e da comunicação das cooperativas com sua base social, como também reflete o grau de aproximação que a cooperativa estabelece com as demais organizações que compõe seu arranjo institucional.

As cooperativas solidárias podem também representar um movimento de renovação do cooperativismo nacional em termos mais gerais. Os ideais cooperativistas são congruentes com as novas visões que se formam a respeito do funcionamento dos mercados. Ao participarem ativamente do mundo econômico, as cooperativas ajudam a demonstrar que os mercados são frutos de uma construção social. Ou seja, as cooperativas podem auxiliar no

---

<sup>5</sup> Governança entendido de forma geral como o “exercício da autoridade, controle, administração e poder de governar”.

estabelecimento das regras e códigos de conduta que regulam os mercados e, portanto, as cadeias produtivas em que atuam.

O novo cooperativismo estimula igualmente as experiências de descentralização e a autonomia coletiva, permitindo que pessoas e comunidades aumentem sua capacidade de resolver seus problemas (ampliam seu capital social), e sejam mais valorizadas em termos socioculturais (conquistem sua emancipação).

Para não representar apenas uma iniciativa econômica ou uma obra de natureza caritativa, a cooperativa solidária precisa encarar a educação cooperativista como prioridade. Ao oferecer oportunidades de acesso a formação/educação aos menos favorecidos socialmente e, conseqüentemente, com baixo grau de escolaridade, as cooperativas estão reforçando a idéia que a cooperação e a educação andam juntas. A educação cooperativista que abre espaço permanente à formação reflexiva contribui para o seu próprio fortalecimento, num movimento de valorização mútuo. Neste sentido, a cooperação e educação são práticas indissociáveis e peças-chave no futuro do movimento do cooperativismo solidário.

## 5 CONTEXTO DA PRODUÇÃO DE LEITE

### 5.1 Produção de leite no Brasil

Segundo Mendes, (1999) a produção de leite no Brasil passou por duas fases distintas: na primeira predominou o período de preços tabelados, no qual o preço ao produtor e ao consumidor era definido pelo governo. Nessa lógica de mercado, toda a cadeia produtiva era induzida à ineficiência, porque todos os segmentos estavam focados no preço final e pouco importava os custos de produção e a eficiência dos agentes envolvidos na cadeia produtiva. Interessava, inclusive, que os custos de produção fossem mais altos, pois os preços eram fixados com base num percentual sobre os custos de produção. Assim, quanto mais alto o custo maior a margem. As planilhas de custo serviam para reivindicar preço, enquanto deveriam auxiliar na tomada de decisões visando reduzir custos. Ainda hoje, o debate do preço do leite prevalece nas discussões da cadeia produtiva. Entretanto, a sobrevivência numa economia de mercado, para as *commodities*, de maneira geral, exige uma nova orientação, na qual o custo tem que ser a meta. A atividade leiteira estava, e em parte ainda continua, associada aos sistemas de produção de baixa produtividade, pouco uso de capital e de tecnologia. Sistemas de produção e de organização muito heterogêneos resultam em práticas de comercialização pouco profissionais e parte do setor ainda trabalha na informalidade.

A segunda fase, denominada pós-tabelamento, tem se caracterizado por profundas mudanças na atividade, atingindo todos os segmentos da cadeia produtiva, desde os consumidores finais até o segmento dos insumos, serviços e tecnologias. O desafio comum para todos os agentes tem sido a busca da eficiência e da competitividade, que pode ser sintetizada no binômio qualidade-custos. Nesse processo de mudanças, tanto os agricultores quanto as entidades de representação já tem a compreensão de que é preciso produzir com qualidade e com custos competitivos. (Mendes, 1999).

De acordo com Bandeira, (2008), acredita-se que se rompeu a visão de que **produzir com qualidade custa mais**. Não serve mais a relação de que produzir com qualidade resulta, necessariamente, em custos mais altos e por isso só dá para produzir com qualidade se tiver preços maiores. Quem produz leite com qualidade e com custos menores será mais competitivo e irá ganhar mais. Mas, de qualquer modo é preciso que este atributo seja reconhecido e valorizado pelo consumidor final e que essa valorização chegue até o produtor, como uma sinalização positiva do mercado estimulando a produção com qualidade.

Os anos de 1990 trouxeram uma série de transformações à agropecuária brasileira. Os processos de abertura comercial, a estabilização monetária e a desregulamentação, em diversos setores, intensificaram o ritmo das mudanças tecnológicas na agricultura e nos processos organizativos da produção agropecuária brasileira, com impactos maiores para os produtores familiares.

Segundo Gehlen (2000, p. 122),

[...] as transformações ocorridas no âmbito internacional, baseadas em uma nova racionalidade política e econômica, que prevê a redução das atribuições estatais e o aumento de poder dos agentes econômicos, através de um processo gradativo de liberalização de mercados e desregulação da atividade disciplinadora dos Estados no campo da economia da política e do social, impuseram uma nova dinâmica operacional ao complexo agroindustrial de laticínios no Brasil.

O processo de mudança e a reestruturação produtiva na cadeia leiteira ocorreram de forma mais rápida nas empresas privadas do que nas cooperativas. Por possuírem um sistema de gestão política, administrativa e financeira diferente, as cooperativas tiveram maior dificuldade para enfrentarem o mercado, cada vez mais competitivo e globalizado. Dentre os problemas observados pode-se citar a concorrência desleal, pouca qualidade da matéria-prima, a baixa produtividade, o baixo nível tecnológico, o alto custo social e de organização.

Para Fonseca e Morais (1999, p. 22),

[...] ao final da década de 90 o setor que era amplamente dominado por cooperativas, encontra-se nas mãos de empresas particulares e, em especial, multinacionais, as quais dominaram os processos de fusão e aquisição no segmento, levando as empresas a aumentarem seus investimentos em ampliação, construção e aquisição de plantas industriais.

Para Bandeira, (2008), a liberalização dos preços nos anos 1990, quando a atividade começou a se orientar pelas condições de mercado, o cenário apresentado para o negócio leite era de crescimento, modernização e exclusão. Os especialistas e as lideranças do setor afirmavam que era inevitável o processo de exclusão dos agricultores que não conseguissem aumentar a escala de produção. Havia, na época, a posição de que o crescimento e a modernização da atividade leiteira levariam, da mesma forma que ocorreu em outros países, como, por exemplo, nos Estados Unidos e Argentina, a um processo rápido e radical de exclusão dos pequenos produtores de leite. Talvez, porque o pensamento dominante dentro do setor era que o modelo de produção e de organização a ser seguido deveria ser aquele de altas produções por animal, produção em confinamento, colheita e distribuição mecânica dos alimentos produzidos na propriedade com grande consumo de energia, uso intensivo de rações

e concentrados, margens pequenas por unidade produzida e, portanto, necessidade de produção em grande escala para diluir os custos fixos totais muito altos, ou seja, sistemas muito intensivos de produção, com médias e grandes produções articuladas diretamente as grandes empresas processadoras. Felizmente, parece que não é esse o modelo de produção dominante no país, atualmente.

O crescimento da produção brasileira vem sendo sustentado basicamente por agricultores familiares, desde os mais capitalizados até aqueles menos estruturados e com baixa escala de produção. Os agricultores familiares adotam sistemas de produção mais flexíveis, menos dependentes dos preços dos insumos e do produto e com pouca articulação com recursos e capitais externos à propriedade. São sistemas menos intensivos. Procura aproveitar as condições disponíveis e próprias da agricultura familiar, tais como a disponibilidade de mão-de-obra, que possibilita o uso de tecnologias poupadoras de capital e a produção mais diversificada, como forma de redução dos riscos climáticos e de mercado.

É certo que estes sistemas têm custos variáveis menores e, conseqüentemente, margens brutas maiores, estimulando um maior número de agricultores a adotarem a atividade leiteira como fonte de renda para sua unidade de produção e vida familiar. Entretanto, é certo também que esses sistemas de produção menos intensivos têm custos fixos maiores, por unidade produzida, por causa da pequena escala de produção e dos custos de oportunidade convencionalmente utilizados para os fatores de produção, terra e mão-de-obra. Ocorre que estes custos não são considerados pelos agricultores familiares dessa forma, porque esses fatores fazem parte da unidade de produção, além de estabelecer uma relação diferente com a terra (bem social) e com a própria mão-de-obra da família (Bandeira, 2008).

Segundo Bandeira (2008), os sistemas menos intensivos têm maior margem bruta por unidade de produção, enquanto os sistemas mais intensivos tendem a ter maior renda líquida, porque remuneram melhor o capital investido. A margem bruta como indicador de gestão, sinaliza para sobrevivência no curto prazo, enquanto que a renda líquida sinaliza para sobrevivência e crescimento sustentado no longo prazo.

Assim, o desafio para os pequenos produtores familiares de leite é aumentar a escala, especializar sua produção e melhorar a gestão dos seus sistemas de produção menos intensivos, de modo a alcançarem produtividade e escala suficientes para um crescimento sustentado em longo prazo, mas dentro de limites de riscos e de especialização adequados às suas condições. Durante esse período de pós-desregulamentação, ocorreu a exclusão de produtores, mas foi muito menos intensa do que se previa e se deu muito mais por causa de ineficiência do que pelo tamanho da propriedade.

Passados quase 20 anos desde a desregulamentação, o cenário atual é de crescimento, modernização, exportação e inclusão. Duas mudanças marcantes estão se consolidando: a primeira é que o país passou de importador para exportador e o leite tornou-se a principal atividade da agricultura familiar, responsável pelo acesso ao mercado e pela geração de renda para mais de um milhão de famílias; e a segunda, o país continua em franca expansão no crescimento e na modernização, com aumentos expressivos na produção e na produtividade, mesmo que ainda tenhamos uma produtividade baixa se comparada a outros países grandes produtores e exportadores de leite, melhorando a qualidade do produto e dos serviços, ampliando o *mix* de produtos lácteos oferecidos aos consumidores, profissionalizando os agricultores e conquistando espaço no mercado internacional, Alvim (2004).

Com o fim das regras estabelecidas pelo governo, a cadeia produtiva passou a se auto regular, alcançando índices de crescimento, nos últimos oito anos superiores aos dos países desenvolvidos, conforme mostra a Tabela 2.

Tabela 2 – Produção total de leite e vacas ordenhadas no Brasil, (2000 a 2008)

Ano	Produção total de leite (milhões de litros)	Produção recebida sob inspeção (milhões de litros)	Vacas ordenhadas (mil cabeças)
2000	19.767	12.108	17.885
2001	20.510	13.213	18.194
2002	21.643	13.221	18.793
2003	22.254	13.627	19.256
2004	23.475	14.495	20.023
2005	24.621	16.284	20.626
2006	25.398	16.670	20.943
2007	26.134	17.889	21.122
2008	27.083	19.095	21.503

Fonte: IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal

De acordo com a Tabela 2, percebe-se um crescimento médio na produção de leite recebida sob a inspeção, em torno de 4,5% ao ano, uma demonstração clara do potencial dessa atividade quando estimulada e coordenada sob a responsabilidade dos seus atores.

Todos esses avanços estão ancorados em políticas públicas, tais como pesquisas, orientação técnica, crédito rural e em ações da iniciativa privada, por meio da busca permanente das empresas por mais eficiência e maior escala industrial, pela qualificação da

produção e dos serviços, pela pesquisa e inovação tecnológica e pela eficiência na lógica da coleta do leite e na distribuição dos seus produtos. Pode-se então afirmar que a era pós-tabelamento tem se caracterizado por ganhos na eficiência da cadeia produtiva do leite e pela inclusão de agricultores familiares na atividade.

Conforme a Tabela 2, mesmo havendo diminuição constante dos preços do leite pagos aos produtores, a atividade cresce no Brasil a patamares superiores a 4,5% ao ano, indicando ganhos gerais de produtividade de toda a cadeia produtiva, os quais têm sido repassados em grande parte, via preço, aos consumidores.

Destaca-se também o fortalecimento das organizações de representação política dos produtores e das indústrias, consolidado através de ações como o processo *anti dumping*<sup>6</sup>, a inclusão do leite na política de preços mínimos, o movimento contra as fraudes, a criação da câmara setorial e o Conseleite, no Estado do Paraná, entre outras.

## **5.2 Produção de leite no estado do Paraná**

O estado do Paraná ocupa atualmente a 3ª posição no *ranking* da produção de leite do país, atrás apenas de Minas Gerais e Goiás, respondendo por 10% da produção nacional (2,9 bilhões de litros em 2007). No ranking dos estados mais produtivos, Goiás vem se destacando como um dos principais, em função das boas condições climáticas e da possibilidade de produzir pastagens de excelente qualidade para a atividade leiteira, reduzindo significativamente os custos de produção e atraindo, cada vez mais, um maior número de produtores para a atividade leiteira.

Observando a Figura 2, percebe-se a evolução significativa da atividade leiteira no estado do Paraná, passando de 1,1 bilhões de litros/ano em 1990 para 2,9 bilhões de litros/ano em 2007, representando um aumento de mais de 150%, em 18 anos. Este período, coincidindo com o período de liberalização do mercado brasileiro de leite.

---

<sup>6</sup> *Anti-dumping* significa medidas para combater a prática de concorrência imperfeita.

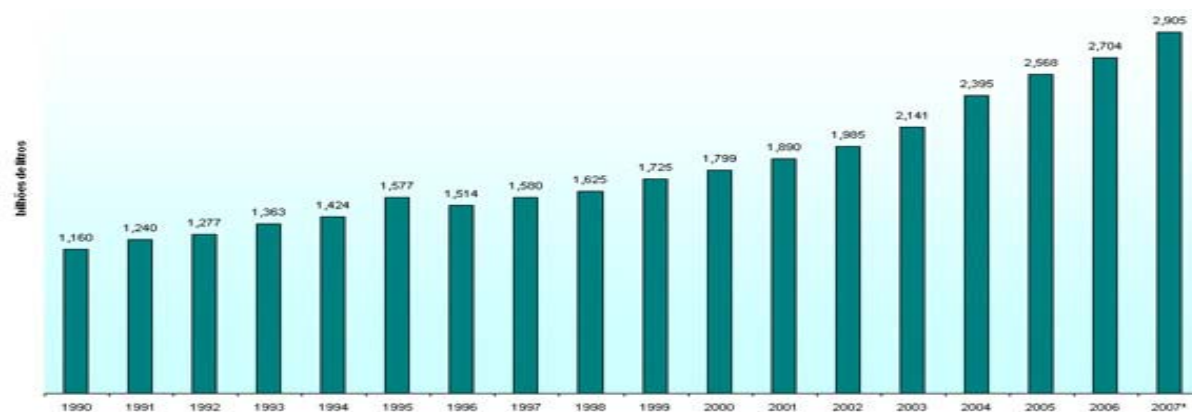


Figura 2 - Evolução da produção de leite no Paraná - 1990-2007  
 Fonte: IBGE – Pesquisa Pecuária Municipal

No estado do Paraná, existem aproximadamente 60 cooperativas de leite, pequenas e médias, sendo parte delas articuladas a sistemas centrais de âmbito regional. Existem, ainda, cooperativas que atuam de forma independente, ou seja, que não estão articuladas a nenhum sistema. Essas cooperativas têm na sua base social agricultores familiares e na sua ampla maioria, pequenos produtores de leite, com sistemas de produção diversificados, mas que tem no leite a principal atividade geradora de renda. Essas cooperativas têm como foco principal a organização da compra de insumos, o fomento e orientação a produção e a comercialização da produção de suas singulares. A comercialização se dá basicamente no mercado *spot*, para indústrias de médio e grande porte, que realizam o processamento na própria região e ou transportam o leite para outras regiões, onde estão suas bases industriais. São relações puramente mercantis, em que o preço do leite é o único elemento em discussão. Algumas dessas pequenas cooperativas processam parte de sua produção para atender mercados locais e regionais e vendem os excedentes no mercado *spot*.

Além dessas cooperativas, existem na base da produção inúmeras pequenas empresas que realizam a captação de leite, processando parte ou toda a produção. Essas empresas também são fornecedoras eventuais das maiores indústrias instaladas na própria região e/ou em regiões mais distantes.

Próximo aos grandes centros consumidores do Paraná (Curitiba, Londrina, Ponta Grossa, Cascavel, Maringá etc.) existem pelo menos cinco grandes empresas que captam leite em diversas regiões do estado. A aquisição do leite se dá, diretamente dos produtores e/ou através de pequenas cooperativas e empresas que fazem a captação junto a estes produtores. A



maioria destas grandes empresas não tem cadeia de suprimentos organizada, compram no sistema de mercado livre, muitas vezes disputando produção em áreas distantes de sua base industrial e, ao mesmo tempo, sem nenhuma política de fidelização dos produtores localizados próximo à sua base industrial. Essas empresas operam com produtos de maior valor agregado e com *commodities*, especialmente no mercado interno.

Os sistemas de captação, processamento e distribuição são muito pulverizados, gerando operações de logísticas muito ineficientes e práticas comerciais totalmente desorganizadas e sem nenhuma coordenação e, por isso, além de ineficiente, são danosas para a estabilidade do negócio.

A população paranaense consome aproximadamente metade da produção de leite produzido no estado. A capacidade industrial é menor do que a produção e nenhuma das empresas instaladas no Paraná comercializam grandes volumes no mercado externo.

Neste sentido, pode-se considerar o estado do Paraná como um grande fornecedor de leite *in natura* para outras regiões do país. No entanto, o custo adicional de frete para transportar o leite para outros estados reduz o valor a ser pago aos produtores. De fato, apesar de o Paraná ser um dos maiores produtores do país, é o que apresenta os menores preços pagos aos agricultores.

Esta realidade abre oportunidades para a instalação de novas bases industriais de grande porte para operar com *commodities* no mercado externo. Estas bases industriais, articuladas através de mecanismos de coordenação de cadeias produtivas, tais como contratos de fornecimento e ou parceria, com as organizações dos agricultores, poderão criar vantagens competitivas importantes para operar em escala mundial e, ao mesmo tempo, proporcionar estabilidade e segurança para a expansão e qualificação de milhares de sistemas de produção dos agricultores familiares organizados em pequenas e médias cooperativas de produção, denominadas de cooperativas singulares, orientadas para a função da produção.

Estas condições da cadeia produtiva do leite no estado, especialmente nas regiões de maior crescimento da produção (Oeste, Sudoeste e Centro do Paraná) são semelhantes a outras regiões da agricultura familiar nos demais estados da Região Sul e as orientações sobre a organização da cadeia produtiva do leite, podem servir para o Sul do Brasil, que tem as maiores taxas de crescimento da produção de leite do país e, na qual a atividade está sustentada basicamente na agricultura familiar.

O Brasil tem grande oportunidade de se tornar referência mundial no mercado de lácteos pelas suas vantagens comparativas em relação aos outros países produtores/exportadores. Entretanto, para alcançar esta condição é necessário manter as

vantagens já conquistadas e avançar para um processo de estruturação e que coordenação com eficiência entre todos os agentes que atuam nas suas diferentes etapas.

### **5.3 Produção de leite na região sudoeste do Paraná**

Atualmente, a atividade de produção de leite vem adquirindo, cada vez mais, importância na região sudoeste do Paraná, estando presente em mais de 65% das propriedades rurais da região. A atividade oportuniza a (re)inserção social e econômica destas unidades de produção e vida familiar. Isto pode ser constatado ao se analisar a aplicação do crédito rural, especificamente do Sistema Cresol, em que mais de 60% dos recursos se destinam a financiar a atividade leiteira, sobretudo, para aquisição de animais, máquinas, equipamentos e pastagens (INFORMATIVO CRESOL BASER, 2008).

Na Região Sudoeste, a redescoberta da atividade leiteira, desenvolvida a partir de uma nova matriz produtiva, com maior sustentabilidade, menor custo e organizada pelos agricultores, recoloca a possibilidade de inclusão de uma parcela significativa de agricultores que são excluídos de outras cadeias produtivas, como a dos suínos, aves e grãos, face ao grande processo de concentração da produção e industrialização nesses setores.

De acordo com o Censo Agropecuário de 2006, do IBGE<sup>7</sup>, 43,7% dos estabelecimentos rurais da Região Sudoeste paranaense estão no estrato com menos de 10 ha, 53,7% se encontram no estrato de 10 a 100 ha e 2,56% acima de 100 ha de terra. Somando-se os estabelecimentos com menos de 100 ha, tem-se 97,4% das unidades de produção. A predominância desse estrato ocorre em virtude do processo de colonização efetivado na região.

Segundo dados do IBGE (2007) a Região Sudoeste do Paraná é a segunda (2ª) bacia leiteira do estado e a (6ª) região produtora de leite do país, com aproximadamente 27 mil produtores de leite, produzindo aproximadamente setecentos milhões de litros de leite/ano.

A atividade leiteira ainda é bastante recente para a maioria dos agricultores da Região Sudoeste, não podendo se afirmar, portanto, que já está consolidada. Porém, já se observa importantes avanços no setor como, por exemplo, o aumento da produção e produtividade, o domínio de algumas tecnologias básicas, melhorias na genética, ganhos em qualidade, entre outras. No obstante, a região ainda depende de suprimentos de insumos, máquinas e

---

<sup>7</sup> Mais informações site: [www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/agropecuária/censo/2006/agropecuária.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatística/economia/agropecuária/censo/2006/agropecuária.pdf).

equipamentos, conhecimentos e tecnologias, industrialização e comercialização de outras regiões, inclusive de outros países.

A organização da cadeia produtiva passa necessariamente pela organização dos agricultores, responsáveis pela produção da matéria-prima, a fim de melhor enfrentarem sua condição desfavorável, seja na compra de insumos, serviços e tecnologias quando enfrentam uma situação de oligopólio<sup>8</sup>, seja na venda de seu produto quando enfrentam uma situação de oligopsônio<sup>9</sup>, bem como para seu fortalecimento político e social de representação e de acesso às políticas públicas e aos programas especiais de governo destinados a melhorar a atividade leiteira (Bandeira, 2008, p. 07).

Neste sentido, o cooperativismo solidário tem sido a forma de organização mais adequada que os produtores familiares de leite encontraram para enfrentar as dificuldades e as crises cíclicas que a cadeia produtiva passa todos os anos. O cooperativismo é um dos instrumentos que auxiliam na profissionalização dos agricultores, tanto na qualificação técnica produtiva quanto no desenvolvimento de outras etapas da cadeia, como a industrialização e o acesso ao mercado. O contexto global da cadeia produtiva coloca necessidades e exigências que só serão possíveis de serem superadas com profissionalismo e organização dos agricultores.

Por meio do cooperativismo os agricultores, estão conseguindo organizar melhor sua unidade de produção e seu plano de negócio no leite. Além do acesso ao conhecimento e as tecnologias, o cooperativismo tem facilitado o acesso ao crédito para custeio e investimento, incentivando a modernização e as mudanças, tendo em vista maior eficiência e competitividade, bem como, a possibilidade de agregar valor ao leite através da comercialização conjunta para mercados locais, regionais e para outros estados.

Em termos de organização o cooperativismo em questão tem se estruturado de forma horizontal, em forma de redes, menos vertical ou piramidal. Em vez de grandes unidades cooperativas, pequenas unidades autônomas que interagem entre si. Em lugar de uma única estrutura centralizada, emerge uma estrutura descentralizada, com unidades administrativamente autônomas. Ou seja, seguem o princípio de unir a concepção e descentralizar a execução (Infocos, 2006).

Para o SISCLAF, as formas de gestão política, administrativa, estrutural e técnica de seu projeto de desenvolvimento se colocam como o principal desafio para os próximos anos.

---

<sup>8</sup> Caracteriza-se oligopólio, quando o fornecimento de insumos, tecnologias e serviços especializados na atividade leiteira fica concentrado em poucas empresas.

Um desafio de construir uma proposta de cooperativismo com participação efetiva de sua base social, na qual a gestão deve ser assumida prioritariamente pelos seus associados. Nesta perspectiva, intensos processos de formação e capacitação deverão ser implementados a fim de se construir o capital social necessário à estruturação de um empreendimento cooperativo.

---

<sup>9</sup> Caracteriza-se oligopsônio, quando a compra da produção está concentrada nas mãos de pequeno número de empresas.

## **6 ANÁLISE INTERPRETATIVA DA PESQUISA REALIZADA JUNTO ÀS COOPERATIVAS E AGENTES DO SISTEMA DE COOPERATIVAS DE LEITE DA AGRICULTURA FAMILIAR – SISCLAF.**

### **6.1 Cooperativas singulares**

#### **6.1.1 O início da organização das CLAFs**

Para os diretores das cooperativas entrevistado, a luta por melhores preços para o leite foi apontado como o principal motivo que desencadeou o processo de organização das CLAFs. Historicamente, os produtores de leite da região recebiam o menor preço do estado do Paraná pelo seu produto. Além disso, havia uma enorme diferença entre os preços pagos aos produtores que produziam mais e os que produziam menos, chegando os produtores a receber valores de até R\$ 0,30 centavos o litro. Congregar os pequenos produtores familiares (grupos de base) para aumentar o volume de venda do produto e negociar conjuntamente um preço mais justo foi o primeiro objetivo das CLAFs.

A inexistência de organizações de produtores de leite nos municípios da região permitia as empresas compradoras estabelecer relações monopolistas, cada uma, demarca seu território para a compra do leite. Esse processo era, e continua sendo, acordado informalmente, na qual as empresas dificultam a entrada de concorrentes. É um processo que não contribui para o desenvolvimento da atividade, porque dificulta o surgimento de alternativas de comercialização, obrigando os produtores de leite a venderem sua produção a preços inferiores aos do mercado, por não existirem opções de venda.

Vencida essa primeira fase os agricultores perceberam que era necessário avançar na organização da cadeia produtiva e discutir a proposta no âmbito do município, porque os problemas eram semelhantes nas diversas comunidades. Este processo motivou o surgimento de outras necessidades, como a da melhoria da qualidade do leite e o desenvolvimento da cadeia produtiva de forma global.

Segundo Nerci da Silva, Presidente da CLAF Salto do Lontra, *“ter uma organização (cooperativa) municipal que lutasse pelos associados e auxiliassem nas negociações de preço com as empresas era o sonho dos agricultores”*. No entanto, havia uma manifestação clara de que as cooperativas deveriam ir além da luta pela comercialização do leite e, coordenar uma ação mais ampla no desenvolvimento da cadeia produtiva no município, como, por

exemplo, organizar o fornecimento de insumos, o processo de recolhimento do leite (linhas de leite), oferecer serviços e produtos aos cooperados, auxiliar nos financiamentos, além de estabelecer convênios de cooperação com órgãos públicos visando a profissionalização dos agricultores.

Na opinião dos diretores das cooperativas, as tentativas de profissionalização dos agricultores estimuladas pelos órgãos governamentais, nas instâncias municipais, estaduais e federais sempre beneficiaram mais as empresas privadas do que os agricultores, ou seja, recursos públicos eram canalizados para formação, investimentos em tecnologias, infraestrutura produtiva, pesquisas, assessoria técnica, entre outras, e no final as empresas recebiam todos esses benefícios sem nenhum custo, gerando uma frustração aos agricultores.

Na pesquisa de campo e de acordo com a opinião dos diretores, a organização das cooperativas CLAFs desencadeou um processo de concorrência aberta e leal na região estabelecendo uma nova correlação de forças, em que a organização dos agricultores embora ainda frágil, ampliou a capacidade de negociação com outras empresas da região e/ou fora dela, elevando os preços do leite recebido pelos produtores.

É consenso entre os diretores que a competitividade das CLAFs consiste na capacidade de visualizar as várias etapas da cadeia produtiva do leite e identificar pequenos ganhos em cada fase, como, por exemplo, uma boa negociação na comercialização do leite *in natura*, ganhos na qualidade da matéria-prima, no fornecimento de insumos e suprimentos, sistema de coleta articulados, estrutura administrativa das cooperativas eficientes, entre outros. O somatório desses e de outros pequenos detalhes podem determinar a competitividade, ou não, de uma cooperativa.

### **6.1.2 Estrutura das cooperativas de leite**

Ao analisar a estrutura das Cooperativas de Leite da Agricultura Familiar, percebe-se que, de forma geral, estas caracterizam-se por organizações que ainda tem estruturas leves, de fácil gestão e flexíveis, que possibilitem adaptações em momentos críticos, um fator positivo de competitividade em relação a organizações econômicas que possuem estruturas maiores.

Conforme Quadro 1 demonstram-se de maneira objetiva as estruturas existentes nas seis cooperativas pesquisadas.

Quadro 1 – Estrutura das cooperativas de leite da agricultura familiar pesquisadas

	<b>Associados</b>	<b>Captação lts /mês</b>	<b>Abrangência</b>	<b>*Faturamento/mensal (R\$)</b>	<b>Estrutura</b>
<b>Salto do Lontra</b>	301	700.000	Salto do Lontra, Nova Prata do Iguaçu, Dois Vizinhos, Nova Esperança do Sudoeste e Santa Izabel do Oeste	500.000,00	Sede alugada, 01 Carro, 01 Moto, 01 Caminhão, Computadores, estrutura para escritório, 01 Médico Veterinário, 01 Técnico Agrícola e 04 Funcionários Operacionais.
<b>Dois Vizinhos</b>	162	300.000	Dois Vizinhos, Cruzeiro do Iguaçu e Boa Esperança do Sudoeste	210.000,00	Sede Alugada, 02 Tanques Isotérmicos, 01 Carro, 01 Moto, Computadores, 07 Tanques de Expansão, 01 Técnico Agrícola, 01 Funcionário Operacional.
<b>Marmeleiro</b>	44	100.000	Marmeleiro	100.000,00	Sede própria financiada, 01 carro, 01 moto, computadores, 01 tanque isotérmico, estrutura de escritório, 01 agrônomo e 01 funcionário operacional.
<b>Renascença</b>	60	60.000	Renascença, Vitorino e Bom Sucesso	187.000,00	Sede alugada, 01 Carro, 01 Moto, Computadores, 01 Tanque Isotérmico, estrutura de escritório, 02 Funcionários Operacionais.
<b>Itapejara do Oeste</b>	80	140.000	Itapejara do Oeste	110.000,00	Sede alugada, 01 Tanque Isotérmico, 01 Ensiladeira, 01 Carro, 01 Moto, Computadores, estrutura para escritório e 01 Funcionário Operacional.
<b>Francisco Beltrão</b>	68	160.000	Francisco Beltrão	150.000	02 Tanques Isotérmicos, 01 Moto, Computadores, estrutura para escritório e 01 Funcionário Operacional.

\*Os valores referentes ao faturamento bruto das cooperativas é o somatório da venda do leite e da comercialização de insumos e serviços aos associados.

Fonte: Elaborado pelo autor

### 6.1.3 Quadro social das CLAFs

Em pesquisa de campo, foi identificado que os associados das CLAFs são considerados pequenos produtores e a maioria se encontra na faixa de produção de até 2 mil litros de leite ao mês. Representam mais de 60% do quadro social das cooperativas pesquisadas e do Sistema SISCLAF (Tabela 3).

Excluídos pelas empresas do setor esses produtores ingressam no quadro social das CLAFs e passam a usufruir de todos os direitos que lhes cabe, trazendo para a organização um **custo social**, às vezes alto demais para as condições da cooperativa. Este processo tem gerado conflito entre os gestores das cooperativas e as entidades parceiras da agricultura familiar. De um lado, a necessidade das cooperativas de construir relações e sobreviver num mercado altamente competitivo e globalizado, do outro, a visão apenas social das entidades de representação da agricultura familiar afirmando que as cooperativas de leite perderam a função social.

Custo social refere-se a um conjunto de ações que as cooperativas desenvolvem aos seus associados como: formação, assessoria técnica, acompanhamento, custos administrativos e financeiros, entre outros, tendo em vista o retorno do associado com a comercialização de sua produção. Neste caso, o retorno é sempre em longo prazo e a cooperativa tem dificuldades para resgatar os recursos investidos, por ter em sua base social a maioria de pequenos produtores com pequena escala de produção.

Para determinadas cooperativas, os custos sociais são, geralmente, tão altos que podem comprometer a competitividade da mesma. Diante destas circunstâncias, o apoio do Estado, por meio de políticas públicas, é fundamental para manter as cooperativas atuantes na organização social e na inclusão dos pequenos produtores de leite.

Tabela 3 - Distribuição dos associados das cooperativas pesquisadas por faixa de produção

<b>Cooperativas CLAF</b>						
<b>Coop./ produção lts/mês</b>	<b>Salto do Lontra</b>	<b>Dois Vizinhos</b>	<b>Marmeleiro</b>	<b>Renascença</b>	<b>Francisco Beltrão</b>	<b>Itapejara do Oeste</b>
Até 2.000	156	139	28	35	30	51
2.001 a 3.000	39	14	07	13	25	13
3.001 a 5.000	48	09	07	10	10	10
Maior que 5.001	58	-	02	02	03	06
<b>Total</b>	<b>301</b>	<b>162</b>	<b>44</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>80</b>

Fonte: Elaborada pelo autor



#### **6.1.4 Dificuldades identificadas pelos diretores das Cooperativas**

Dentre as dificuldades elencadas pelos dirigentes das cooperativas quando questionados sobre a competitividade das CLAFs num mercado globalizado e competitivo como o do leite, as respostas destacadas foram:

- Agressividade das empresas concorrentes, sobretudo, nos produtores mais estruturados e com maior volume contribuindo para desestruturar a base social;
- A relação com os laticínios, principalmente na negociação do leite. Os laticínios identificam as CLAFs como concorrentes e não visualizam a possibilidade de estabelecer uma parceria favorável para ambos;
- Necessidade de instrumentos de gestão e controle financeiro mais eficiente nas cooperativas que possibilite atuar preventivamente e facilite a tomada de decisão;
- A visão dos agricultores sobre o verdadeiro papel do cooperativismo ainda é deturpada. Os agricultores ainda não se identificam como proprietários e gestores de seu negócio. Vêm a cooperativa como mais uma compradora de leite;
- A dificuldade das entidades parceiras de entender o papel econômico e a relação que as cooperativas necessitam ter com o mercado para poder sobrevir;
- A grande influência dos transportadores de leite (freteiros) na gestão do quadro social, muitas vezes, desvirtuando a estratégia da cooperativa. Problema citado por apenas duas cooperativas;
- Necessidade de maior capital de giro, destacado por duas cooperativas;
- Dificuldade das cooperativas em divulgarem o trabalho, tanto para seus associados quanto para a sociedade em geral. Citado por apenas uma Cooperativa.

Conforme opinião dos dirigentes percebe-se uma diversidade de dificuldades que as cooperativas de leite necessitam enfrentar para poder se manter no mercado. São dificuldades típicas e inerentes a organização de uma cadeia produtiva que está sendo construída de maneira diferente, na qual, os atores desse processo são os próprios agricultores organizados.

### 6.1.5 Avanços alcançados pelas cooperativas de leite

Em pesquisa de campo e na opinião dos diretores das Singulares e da Central, a organização das cooperativas de leite nos municípios foi vantajosa, não apenas por ter conseguido negociar melhor o leite e acrescentar alguns centavos a mais no preço do mesmo, mas, principalmente, por ter construído uma referência de organização institucional que orienta, articula e se relaciona com os outros atores e com as políticas públicas locais, fortalecendo a atividade leiteira e o cooperativismo solidário.

Dentre os avanços identificados pelos diretores, podem-se citar os seguintes:

- Melhor remuneração do preço do leite e redução das diferenças entre os que produzem mais com os que produzem menos. No cooperativismo, essa diferenciação ainda existe, no entanto ela é menor;
- Centralização da comercialização do leite *in natura* via Central, através da organização da produção nas plataformas de recebimento, permitindo maior barganha na negociação com as indústrias da região e fora dela;
- Parcerias com órgãos públicos, privados e entidades parceiras da agricultura familiar (Sindicatos de Trabalhadores Rurais, Cooperativas de Crédito e de Comercialização, ONGs e Movimentos Sociais) com objetivo de apoio mútuo, de acesso as políticas públicas e de estabelecimento de convênios de cooperação, visando melhorar a eficiência da atividade;
- Implantação de política de pagamento do leite por qualidade, através de análises e acompanhamento técnico constante da matéria-prima das cooperativas;
- Fornecimento de insumos e suprimentos para a atividade leiteira a preços menores para os associados, por meio da compra conjunta entre as cooperativas, disponibilizados através de suas lojas;
- Informatização de todas as cooperativas singulares e integradas ao SISCLAF, possibilitando análise das informações para a tomada de decisões mais rápidas.

Mesmo com grandes dificuldades, as cooperativas conseguiram avançar significativamente na organização da produção, na relação com as entidades, na construção de espaços de poder local e nacional, na relação com concorrentes, entre

outras, contribuindo para melhorar a eficiência geral da cadeia produtiva na agricultura familiar.

### **6.1.6 Propostas para a organização da produção nas cooperativas**

Todos os diretores entrevistados afirmam como prioridade os investimentos na melhoria da produção, como mecanismo de garantir o crescimento das cooperativas e fortalecer a organização da atividade no município. Neste sentido, foram identificadas as seguintes propostas para a área da produção:

- Citado por todas as cooperativas está a necessidade de maior articulação entre as entidades parceiras da agricultura familiar, principalmente, com o crédito rural, através de elaboração de projetos integrados;
- Também foi citado por todas as cooperativas a necessidade de continuar investindo em processos de formação continuada para seu quadro social, tanto no que se refere aos conhecimentos relacionados à produção quanto ao debate do cooperativismo como estratégia de desenvolvimento;
- Citado por quatro cooperativas a necessidade de retomar o diálogo com os produtores que saíram da cooperativa e rediscutir uma política de fidelização;
- Citada por três cooperativas, a necessidade de fortalecer e aumentar a estrutura de assessoria técnica, visando atender aos cooperados no que tange a área da tecnologia e do conhecimento na produção;
- Apontado por três cooperativas a necessidade de melhorar o desempenho dos índices de produção dos agricultores, através do melhoramento de pastagens e da dieta alimentar do rebanho, investimentos na recuperação de solos e na produção de alternativas de alimentação;
- Indicado por duas cooperativas a necessidade de resgatar a imagem e a confiabilidade da cooperativa perante os associados;
- Apenas uma cooperativa afirmou a necessidade de retomar o trabalho de base (grupos de base) e rediscutir as estratégias da produção e do cooperativismo.

### 6.1.7 Preços pagos pelo leite

Considerado um dos componentes mais importantes para estimular a atividade, foram identificadas nesse item diferentes configurações e arranjos na formação do preço entre as 27 cooperativas que compõem o Sistema SISCLAF, mas, especificamente, para as cooperativas estudadas, podem-se destacar:

- 1) As cooperativas de Salto do Lontra e Marmeleiro, embora integrem o Sistema SISCLAF, não comercializam o leite via Central. Essas cooperativas negociam diretamente com empresas da região e garantem que os acordos firmados são mais vantajosos, para a cooperativa, para os associados porque os preços pagos aos agricultores são competitivos se comparados com os valores pagos pelas empresas concorrentes;
- 2) As cooperativas de Itapejara do Oeste, Dois Vizinhos e Renascença, que comercializam a produção via Central, afirmam que o preço médio (12 meses) pago aos agricultores é competitivo, se comparado com os preços pago pelas outras empresas concorrentes no município, mas destacam um período do ano (março, abril e maio) em que as CLAFs não conseguem competir com as empresas concorrentes. É o período em que os associados saem da cooperativa;
- 3) A Cooperativa de Leite de Francisco Beltrão comercializa sua produção via Central e afirma que os preços recebidos pela Central não são competitivos, se comparados com os valores recebidos pelos agricultores das empresas concorrentes. O Presidente da cooperativa admite que o leite captado pela cooperativa tem problemas de qualidade e a cooperativa tem altos custos administrativos. Esses fatores comprometem diretamente a competitividade da cooperativa.

Salienta-se para a necessidade da criação de fundos de reserva para enfrentar os momentos de crise, que são cíclicos no leite. As cooperativas da agricultura familiar ainda não se utilizam desse mecanismo para superar os meses de dificuldades. A reserva poderia ser feita nos momentos em que os preços do leite estão altos, no entanto, as cooperativas optam por distribuir as sobras todo mês, remunerando um pouco mais pelo leite, inclusive mais do que pagam os concorrentes. Aparentemente é uma proposta coerente com a filosofia do cooperativismo, porém, problemática do ponto de vista

econômico, de mercado e da sobrevivência da cooperativa. Acredita-se que com mecanismos simples como este, poderia resolver-se em parte este problema.

Para as três realidades, os preços de comercialização estão baseados numa referência estadual que é o Conselho Estadual do Leite - CONSELEITE<sup>10</sup>, a qual estabelece parâmetros para pagamento da matéria-prima, com base nos preços comercializados do *mix* de produtos lácteos produzidos pelas empresas de leite no Estado do Paraná.

Tabela 4 - Preços pagos pela Central SISCLAF e CONSELEITE

	Abr/08	Mai/08	Jun/08	Jul/08	Ago/08	Set/08	Out/08	Nov/08	Dez/08	Jan/09	Fev/09	Mar/09
Sisclaf	0,723	0,725	0,735	0,680	0,650	0,530	0,540	0,555	0,750	0,606	0,650	0,612
Conseleite	0,592	0,597	0,622	0,622	0,585	0,504	0,487	0,507	0,531	0,541	0,541	0,548

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme Tabela 4, pode-se identificar que os valores pagos pela Central SISCLAF são superiores aos preços médios definidos pelo CONSELEITE, no entanto, isso não significa que todas as empresas pagam os valores definidos pelo CONSELEITE, que é apenas uma referência.

Existem na Região Sudoeste paranaense indústrias que compram leite pagando valores superiores aos do CONSELEITE, inclusive da Central. Isso é explicado quando se analisa situações de mercado local ou microrregional e está relacionado às relações que se estabelecem entre atores locais e as habilidades sociais de negociação dos diretores das cooperativas.

### 6.1.8 As estratégias de negociação do leite

Foram identificadas três estratégias de negociação do leite *in natura* pelo conjunto das cooperativas que compõem o Sistema SISCLAF.

Para as cooperativas que comercializam diretamente com as indústrias, existe uma relação de confiança e de respeito que permite estabelecer alguns critérios

---

<sup>10</sup> O CONSELEITE-PARANÁ é uma associação civil, regida por estatuto e regulamentos próprios, que reúne representantes de produtores rurais de leite do Estado e de indústrias de laticínios que processam a matéria-prima (leite) no Estado do Paraná. O Conselho é paritário, ou seja, o número de representantes dos produtores rurais é igual ao número de representantes das indústrias. Disponível em: <<http://www2.fiep.com.br/conseleite/faq.htm>>. Acesso em 25 ago. 2009.

preferenciais em função da regularidade, volume e qualidade da matéria-prima. As cooperativas possuem contrato de exclusividade de fornecimento para as indústrias, porém, são contratos flexíveis e renegociáveis quando, por exemplo, ocorrerem flutuações bruscas no mercado de lácteos. No contrato, as empresas garantem a compra de todo o leite, mesmo em épocas do ano em que há excedente de produção e o valor a ser pago por litro de leite obedece às normas de mercado. Em contrapartida, as cooperativas são obrigadas a fornecer todo o leite captado de sua base social.

Segundo os diretores dessas cooperativas, o processo de negociação de preço é transparente, sendo apresentadas planilhas demonstrando os custos com transporte, industrialização, vendas e a relação de produtos comercializados.

Para as cooperativas que comercializam a produção via Central, o leite é reunido em duas plataformas do Sistema (Itapejara do Oeste e Bela Vista da Caroba) e a partir daí a responsabilidade pela comercialização passa a ser, exclusivamente, da Central. Salienta-se que é uma relação de comercialização puramente mercantil, na qual o leite é comercializado no mercado spot e as negociações são realizadas mensalmente. Por um lado, permite a negociação contínua entre empresas e a Central de cooperativas e possibilita a venda do leite pela melhor oferta, o chamado **leilão do leite**, por outro lado, os riscos desse sistema são altos, sobretudo, em determinadas épocas do ano, quando a oferta de leite é alta e as empresas não tem o compromisso de comprar da Central, obrigando as cooperativas a venderem, em alguns casos, por preços abaixo de mercado. Não existe um documento formal que estabelece compromisso entre fornecedor e comprador. São apenas acordos informais.

É importante frisar que para essa estratégia de negociação ainda estamos numa conjuntura favorável para a comercialização do leite no mercado spot, porque a procura ainda é maior que a oferta, favorecendo a competitividade do conjunto das cooperativas do Sistema SISCLAF.

Uma terceira estratégia de negociação identificada na pesquisa é a comercialização do leite via Central, porém, a entrega do produto é realizado pela cooperativa singular diretamente nas indústrias de laticínios existentes nos municípios em que há cooperativas de leite. Esta opção é vantajosa para ambos, em função da redução do custo do frete e da melhor qualidade do leite, devido à maior rapidez da entrega do leite na indústria.

Os diferentes arranjos na negociação e na comercialização do leite são indicativos de um processo de coordenação da cadeia produtiva, para a qual se pretende alcançar maior eficiência, evitando possíveis disputas entre cooperativas e indústrias.

A maioria dos estudos de mercado se concentram na análise da concorrência entre as empresas pelo mercado consumidor, mas não aborda o problema da concorrência pelo acesso à matéria-prima.

Conforme Flingsten (2000), os mercados são mais bem caracterizados, não pela relação entre produtores e consumidores, mas, sim, pela relação entre produtores concorrentes de um mesmo segmento. Os produtores se observam uns aos outros dentro de um mercado. As empresas buscam, mais do que a maximização dos seus lucros no curto prazo, sobreviverem através do estabelecimento de relações estáveis com fornecedores e competidores.

De acordo com Bourdieu (2005), os estudos sobre mercado não devem se restringir ao campo econômico, mas a formação dos mercados e suas constantes mudanças, bem como os comportamentos econômicos dos indivíduos são resultados de interações frequentes entre campos econômicos, políticos e culturais.

Segundo Flingstein (2001) os mercados são resultados de configurações de interesses econômicos e relações sociais que se estabelecem de diferentes formas, dependendo da estrutura e da posição que cada agente ocupa no campo de forças de mercado. Cada agente constrói estratégias de luta e de cooperação. Alianças entre cooperativas, empresas, sindicatos e produtores são estratégias encontradas pelos agentes econômicos para estabilizar as relações entre competidores. São coalizões de interesses e compromissos que muitas vezes estão na esfera dos domínios políticos que permitem a estabilização dos mercados.

Para o SISCLAF, as diferentes estratégias de negociação do leite podem ser consideradas como fatores de competitividade das cooperativas, em função da relativização de risco por fornecer para diversos compradores, manter a concorrência entre as várias indústrias e aproveitar as vantagens nas negociações locais.

### **6.1.9 Produtos oferecidos aos associados**

Todas as cooperativas pesquisadas oferecem aos seus associados um *mix* de produtos relacionados à atividade agropecuária, nas quais o associado compra na chamada **Conta Leite**, com prazo a pagar de aproximadamente 30 dias.

Dentre os produtos oferecidos pelas cooperativas aos seus associados, podem-se destacar:

- Produtos veterinários, homeopáticos e alopáticos;
- Rações e concentrados para diversos tipos de animais;
- Máquinas, equipamentos e peças de reposição;
- Farelo de trigo, soja e outros ingredientes utilizados para ração;
- Adubos, sementes e uréia para pastagens;
- Sementes de pastagens;
- Materiais de higiene e limpeza destinados à atividade leiteira;
- Tanques resfriadores para leite, entre outros.

Embora a oferta de produtos esteja relacionada à estrutura e à capacidade financeira de cada CLAF, segundo os diretores, é de fundamental importância à comercialização de insumos destinados à atividade, evitando que a movimentação de recursos dos associados se dê fora da instituição. Por outro lado, existem posicionamentos contrários à comercialização de insumos agropecuários, pelas cooperativas, devido ao frágil sistema de controle comercial e ao desvirtuamento do foco de atuação da cooperativa, que é atuar no fomento a produção leiteira e na relação direta com o cooperado.

#### **6.1.10 Serviços oferecidos aos associados**

A oferta de serviços com qualidade talvez seja um dos maiores gargalos das CLAFs, atualmente. Para poder oferecer serviços de qualidade, as cooperativas necessitam ter colaboradores com maior experiência e qualificação, além de razoável conhecimento sobre o que é cooperativismo. Nesse sentido, a capacidade econômica das CLAF e o nível de remuneração as vezes dificulta encontrar no mercado profissionais com esse perfil. Observa-se uma alta rotatividade de colaboradores que atuam nas CLAF. Das seis cooperativas pesquisadas, em apenas uma delas percebe-se razoável profissionalismo no atendimento, na organização, na prestação dos serviços e das funções determinadas.

Entre os motivos da grande rotatividade de funcionários (técnicos da extensão e funcionários operacionais), identificados na pesquisa de campo, está na falta de um projeto mais claro da cooperativa para com seus colaboradores.



No tocante aos serviços de Assistência Técnica e Extensão rural (ATER), oferecido pelas cooperativas, fica evidente o interesse de todos os diretores pesquisados em fortalecê-lo e ampliá-lo para poder atender melhor a sua base social. Na visão dos diretores, o serviço de assistência técnica é fundamental para a garantia da fidelidade dos associados.

Cinco cooperativas entrevistadas afirmam atenderem parcialmente as necessidades do seu quadro social, nos aspectos técnicos e organizativos, mediante parcerias estabelecidas com Secretarias Municipais de Agricultura e EMATER, por meio de programas como: inseminação artificial, assistência técnica e extensão rural, formação e capacitação nas áreas de manejo, melhoramento genético e qualidade do leite.

Afirmam também que auxiliam os agricultores com apoio financeiro nos intercâmbios e nos exames de brucelose e tuberculose.

Os serviços prestados necessitam ser constantemente aperfeiçoados para melhor satisfazer as necessidades dos associados. Assim, as cooperativas de leite demandam uma melhoria na capacitação profissional de seus colaboradores, definindo critérios mais claros de contratação e avaliação de desempenho, necessitando também evoluir para uma proposta de plano de cargos e salários.

Em relação à fidelização dos associados, os seis diretores entrevistados afirmam que o preço do leite, ainda, é determinante. A resposta à pergunta de *“por que as cooperativas perdem associados se na média do ano elas conseguem pagar melhor que os concorrentes?”*, pode ser explicada pelas três seguintes situações: a) a primeira, de caráter mais geral, está relacionada às próprias regras de mercado, globalizado, regulado pela oferta e demanda, sem qualquer interferência do Estado e que sempre haverá alguém oferecendo mais pela matéria-prima; b) os agricultores fazem uma leitura imediatista da atividade, ou seja, não visualizam a atividade numa estratégia de médio e longo prazo e nem o processo de flutuações que ocorrem no mercado de lácteos em determinados meses do ano, se detendo ao preço naquele determinado momento, e, c) também não analisam os ganhos indiretos, sobretudo, na redução de custos, quando ele compra seus insumos, recebe serviços a custos menores e/ou financia sua atividade na cooperativa, ou seja, menor juro, preços mais competitivos e melhores condições de pagamento.

Na opinião dos diretores, além dos serviços de assistência técnica e da oferta de produtos, é necessário investimento na formação/educação visando à conscientização

dos associados acerca da importância da participação efetiva na organização, para o fortalecimento da agricultura familiar e do cooperativismo de leite.

#### **6.1.11 Acesso às políticas públicas e seus impactos**

No que tange às políticas públicas, a opinião dos diretores é de reconhecimento da importância deste instrumento para estimular e viabilizar o processo produtivo e organizativo das cooperativas. O Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF) que disponibiliza recursos de custeio e investimentos à produção, agroindustrialização e comercialização, o Programa Nacional de Assistência Técnica e Extensão Rural (PNATER) que disponibiliza recursos destinados ao acompanhamento técnico aos agricultores, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), entre outros, contribuem amplamente para a inclusão dos agricultores familiares no mercado, no entanto, é fundamental existir organizações de base capazes de absorver estes programas, transformando-os em propostas concretas.

Há também uma manifestação positiva dos diretores em relação ao apoio político por parte do governo estadual e federal ao cooperativismo da agricultura familiar, nos diversos ramos, sem o qual seria mais difícil a viabilização de pequenas cooperativa no atual mercado.

Neste sentido, as seis cooperativas pesquisadas afirmam ter acessado recursos de políticas públicas, nas diferentes esferas de poder, com objetivo de aumentar as opções de produtos e serviços a serem ofertados aos associados, os quais são:

- Recurso a fundo perdido, destinados à formação e capacitação dos agricultores, diretores, transportadores e conselheiros;
- Recursos para estruturação das cooperativas com objetivo de compra de tanques isotérmicos para coleta do leite, carros, motos, estruturas para escritório e resfriadores de leite;
- Convênio com EMATER/PR para cedência de técnicos destinados a atender as demandas de assistência técnica e extensão rural;
- Convênios com Prefeituras para disponibilizar assessoria técnica especializada, além, de contrapartida de recursos municipais com o objetivo de aquisição de veículos para a Central;

- Indiretamente, os associados das cooperativas singulares acessam recursos do PRONAF, tanto de investimento quanto custeio para aplicarem em suas unidades de produção e de vida familiar no melhoramento dos sistemas de produção.

Para as cooperativas de leite da agricultura familiar, construir relações positivas com os órgãos de governo e acessar políticas públicas é a maneira mais eficiente, não paternalista, de atender um segmento social importante e estimular uma cadeia produtiva com grande impacto social, pois tem alta capacidade de retorno e é relativamente barata para ser estimulada em função das boas condições naturais que essa região tem, de clima, solos, precipitação, situação fundiária e mão-de-obra familiar.

Entretanto, mesmo com os significativos avanços alcançados pela organização das cooperativas de leite, vivemos um momento de incertezas quanto ao futuro dessas organizações, em função do processo agressivo de concentração industrial nas mãos de grandes empresas privadas, nacionais e multinacionais, da possibilidade de saturamento de mercado e das dificuldades de exportação devido à volta dos subsídios para o leite na União Européia.

Quando questionados sobre os impactos das políticas públicas na área da produção, as afirmações dos diretores são diversas. No entanto, todas concordam que a atividade leiteira evoluiu significativamente e que as políticas públicas, associadas ao crédito, conhecimento e organização, foram fundamentais para um resultado positivo.

Dentre os impactos citados pelos dirigentes, estão:

- Aumento na produção em função do acesso ao crédito rural e do comportamento favorável do mercado do leite;
- Aumento na capitalização e modernização da estrutura dos produtores, por meio da aquisição de máquinas, equipamentos, estruturas e instalações, ampliação do plantel de matrizes, investimentos em irrigação de pastagens, melhoramento genético, entre outros;
- Aumentou e melhorou a estabilidade da renda das famílias;
- Melhorias na qualidade de vida das famílias;
- O fortalecimento do processo de organização dos agricultores com a criação de diversas cooperativas na Região Sudoeste e em outras regiões do estado do Paraná.

### **6.1.12 Relações sociais nas cooperativas de leite**

Compreender as relações sociais nas cooperativas de leite da agricultura familiar implica resgatar a origem destas organizações. Todas nasceram a partir do apoio e articulação das entidades da agricultura familiar e dos movimentos sociais do município e da região, sobretudo, de ONGs e movimentos sindicais. Inclusive, ainda hoje, algumas cooperativas têm sua sede junto ao Sindicato de Trabalhadores Rurais.

As formas de relações estabelecidas com as entidades da agricultura familiar são mais que simples apoios políticos. As entidades parceiras participam ativamente no planejamento, na direção, inclusive, repassando recursos para auxiliar na estruturação das cooperativas de leite. Dentre as cooperativas pesquisadas, observam-se níveis de relações diferentes. Identifica-se a relação no plano político e estratégico, em que as entidades parceiras participam e contribuem com idéias e auxiliam no trabalho de base e de formação, mas existe também um segundo nível de relação que se estabelece através de ações articuladas na área econômica, entre o cooperativismo de leite com o cooperativismo e crédito.

Especificamente, ao analisar o desempenho da CLAF de Salto do Lontra, é notória a sintonia existente entre diretores e colaboradores, o que facilita a circulação de informações, projetos, recursos e produtos, o que se reflete no atendimento às necessidades dos associados. Uma estratégia de parceria altamente eficiente e competitiva no mercado.

O sucesso das cooperativas de leite está associado ao cooperativismo de crédito e vice-versa.

Muitas empresas passaram a financiar os produtores para a aquisição de equipamentos, constituindo assim uma forma de dependência entre produtores e empresas. A parceria com as cooperativas de crédito do Sistema Cresol foi fundamental para a formação das cooperativas de leite da agricultura familiar. A Cresol oferece serviços financeiros para a produção de leite, especialmente financiamentos para aquisição de tanques para transporte do leite, equipamentos, insumos, animais e o pagamento dos produtos pela produção de leite comprada pelas cooperativas.

Para as cooperativas de crédito, a produção de leite é uma atividade que oferece riscos de crédito relativamente menores que a tradicional produção de grãos. No último ano (2008), a estiagem enfrentada pela região provocou perdas de grande monta na

produção de milho e soja, que foram minimizadas pelo acionamento do seguro das operações de crédito.

O leite, porém, apresentou perdas menores no mesmo período. Além disso, o giro financeiro rápido é uma importante vantagem para as cooperativas de crédito, o que mostra os números da carteira de crédito. Segundo informações da Carteira de Crédito Operacional da Cresol Baser, em 2008, mais de 60% dos recursos foram destinados a financiamentos da produção de leite.

O fato de as cooperativas terem suas origens na área sindical e nos movimentos sociais faz com que estas organizações sejam vistas, pela sociedade em geral, como movimentos com posturas políticas e ideológicas **de esquerda**<sup>11</sup>, o que no entendimento de três diretores entrevistados gera uma rejeição em aderir à proposta cooperativista, principalmente, dos maiores produtores de leite. Esse processo se torna mais acirrado, sobretudo, quando há disputa eleitoral, local, e os dirigentes assumem postura partida explícita.

Para os dirigentes entrevistados, boas relações locais e regionais facilitam o acesso às políticas públicas, apoios estratégicos a projetos, convênios de cooperação e, inclusive, a comercialização da produção de leite nos momentos de dificuldades de mercado.

## **6.2 Na central regional (SISCLAF)**

### **6.2.1 O projeto de industrialização do leite**

A transformação da produção em produtos lácteos mais elaborados, como forma de agregar valor ao leite, já é ponto comum entre os dirigentes das cooperativas e da Central, no entanto, na atividade leiteira, qualquer unidade industrial tem altos custos de implantação e há exigência de profissionais qualificados. Por outro lado, a entrada no mercado exige altos investimentos em divulgação e marketing, que somado a inexperiência de gestão administrativa e industrial, provavelmente fazem com que uma unidade pequena tenha poucas chances de competir com produtos convencionais num mercado globalizado.

---

<sup>11</sup> Historicamente, as sociedades, principalmente as de orientação capitalista, estão organizadas, em seus diversos setores, de forma a se estabelecer formas dominantes de poder. Todo aquele que se contrapõe a estas formas dominantes de organização, procurando criar formas alternativas de sair da dependência desse modelo, é marginalizado pela sociedade, denominado de esquerda.

Segundo o presidente da Central, Senhor Jair Sbicego, o SISCLAF está desenvolvendo três estratégias para a área industrial. A primeira é a implantação de unidades industriais de pequeno porte - inclusive a primeira está em fase final de construção e visa produzir produtos lácteos frescos para atender mercados locais, microrregionais e programas governamentais como, por exemplo, o Leite das Crianças.

Uma segunda estratégia industrial, articulada pela Central, é a busca de parcerias com cooperativas ou empresas que possuem uma marca forte, já consolidada no mercado, e que detenham conhecimento e domínio industrial. Nesse momento, a Central está em negociação com uma Cooperativa de Minas Gerais, tendo em vista a implantação de uma planta industrial com capacidade de processamento para grande escala, como forma de absorver o grande volume de leite das cooperativas singulares.

A terceira estratégia é comprar serviços de outras empresas que possuem plantas industriais com ociosidade, como, por exemplo, a produção de leite em pó e/ou longa vida, além da continuação do fornecimento de leite *in natura*, em parte ou todo, dependendo do momento e da circunstância de mercado.

### **6.2.2 Estratégias de comercialização dos produtos lácteos**

Quando perguntado sobre a estratégia de comercialização dos produtos que serão fabricados pela Central, o presidente afirmou que inicialmente a comercialização deve se preocupar em atender o mercado local e regional para, posteriormente, avançar para a abertura de novos mercados em outras regiões e estados. Afirma também que a Central deverá fornecer produtos lácteos aos mercados institucionais.

Apointa para a necessidade de contratação de empresa especializada e de preferência que tenha experiência na comercialização de lácteos com uma carteira de clientes organizada.

Na Região Sudoeste do Paraná, existe uma rede de cooperativas de comercialização, a COOPAFI, que tem afinidade e se articulam com as cooperativas de leite e estão disponibilizando espaço para auxiliar na comercialização do *mix* de produtos produzidos.

### **6.2.3 Relações da central com os parceiros da agricultura familiar**

Para o presidente da Central, as relações construídas nesses mais de dez anos com as cooperativas dos vários ramos na Região Sudoeste paranaense são consideradas excelentes. As semelhanças nas relações de mercado, nos problemas a serem enfrentamentos, na gestão interna e nos riscos, possibilitam um processo de troca e cooperação.

Entretanto, as relações com ONGs e movimentos sociais, especificamente o movimento sindical, os conflitos são constantes, em função da dificuldade destes de entenderem a lógica econômica no cooperativismo, além da concepção e entendimento sobre agricultura familiar e desenvolvimento. Mas, destaca ainda o presidente, que manter relações positivas e contribuir nos debates da agricultura familiar e do cooperativismo solidário auxilia para amenizar as tensões e evoluir numa estratégia articulada. Entende também, como imprescindível, o apoio do conjunto das entidades da agricultura familiar no fortalecimento do projeto do SISCLAF, tendo em vista os desafios que ainda necessitam ser superados pelas cooperativas de leite.

### **6.2.4 Preço do leite pago às cooperativas singulares**

Para o presidente da Central, o preço médio pago às singulares pelo leite entregue com qualidade na plataforma, menos os custos de resfriamento e administrativo, é superior ao pago pelas empresas concorrentes, no entanto, isso não significa que os produtores receberão mais.

Muitas cooperativas têm custos administrativos considerados altos e a escala de produção está abaixo do ponto de equilíbrio, ou seja, as cooperativas que recolhem menos de sete mil litros/dia têm custo adicional de frete e isso impacta diretamente no preço final que o produtor receberá.

O preço do leite a ser pago aos agricultores é o somatório do resultado de vários fatores, tais como: ganhos na articulação de rotas com captação superior a sete mil litros dias, ganhos pela qualidade do leite, ganhos na comercialização de produtos e serviços da loja, ganhos na negociação de grandes volumes de leite via plataformas, ganhos na eficiência administrativa, entre outras, permitindo remunerar razoavelmente o leite dos associados e garantir competitividade às cooperativas.

No Sistema SISCLAF, as cooperativas que demonstraram dificuldades em remunerar melhor o leite aos seus associados, apresentam problemas, como, rotas longas e pouco leite, baixa qualidade da matéria-prima, lojas com poucos produtos e estrutura administrativa pesada em relação ao movimento da cooperativa.

### **6.2.5 Produtos e serviços prestados pela central**

Diferentemente das Singulares, a função da Central é trabalhar na harmonização das relações entre as singulares, dar-lhes suporte e padronizar os diversos serviços de interesse das cooperativas filiadas:

- Serviços administrativos e contábeis;
- Assessoria jurídica institucional e na elaboração de contratos;
- Assessoria na estruturação e elaboração de projetos;
- Assessoria na área de comercialização e informações de mercado;
- Apoio e assessoria na área de formação técnica e qualidade do leite;
- Negociações com agentes financeiros.

Pelo fato de a Cooperativa Central estar distante da base social (agricultores), são poucos os produtos oferecidos por ela a suas filiadas. Foram citados:

- Compra conjunta de sementes de pastagens;
- Compra conjunta de máquinas e equipamentos.

### **6.2.6 Relações com o poder público e acesso às políticas públicas**

Percebe-se um bom relacionamento da Central com os diversos agentes do poder público em função da diversidade de convênio e acordos firmados: a) Central e Prefeitura Municipal de Francisco Beltrão-PR, para repasse de infraestrutura como, carros, computadores, aparelhos para análise de qualidade do leite; b) Central e Governo Estadual, para cedência de técnicos destinados à extensão, recursos para a conclusão do projeto industrial, recursos da Secretaria de Ciência e Tecnologia – SETI - para contratação de profissionais para área administrativa; c) Central e Governo Federal, para repasses de recursos do Ministério do Desenvolvimento Agrário e Ministério da Agricultura, destinados à capacitação de agricultores e dirigentes de cooperativas e ao desenvolvimento do cooperativismo.



Destaca-se a importância e a necessidade de bons líderes na direção das cooperativas, com habilidades para tratar as questões públicas, que além de aglutinar tenham visão empreendedora, melhorando a competitividade da cooperativa.

No tocante ao acesso às políticas públicas, o presidente da Central destacou serem estas fundamentais para o fortalecimento das pequenas cooperativas da agricultura familiar e indicou o PRONAF, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento Agrário, como umas das políticas públicas mais democráticas e de fácil acesso aos agricultores e suas cooperativas.

### **6.3 Nas indústrias**

Foram pesquisadas três indústrias de laticínios que industrializam o leite das cooperativas do Sistema SISCLAF, na qual duas delas têm sua sede em outras regiões do estado. Foram entrevistadas empresas privadas e cooperativas com razoável história na área de laticínios e desenvolve um *mix* de produto, considerado grande, acima de 70 produtos apresentados de diferentes maneiras.

As indústrias pesquisadas têm em vários municípios na Região Sudoeste do Paraná e, em outras regiões do estado, postos de recebimento de leite e unidades de processamento.

Compram leite de cooperativas da agricultura familiar, cooperativas empresariais, de associações de produtores, além, de empresas privadas, mas tem uma opção clara pela compra direta dos agricultores. Segundo os diretores, a relação com os produtores é mais tranquila e a margem de negociação é maior. Comercializam a produção nos estados do Sul e principalmente na região Sudeste (São Paulo e Rio de Janeiro).

Segundo informação dos diretores, 70% dos fornecedores de leite das três indústrias pesquisadas são produtores com menos de 6.000 mil litros/mês, ou seja, pequenos produtores que trabalham com baixa tecnologia e produzem leite considerado barato, em função do melhor aproveitamento dos recursos disponíveis nas propriedades.

Percebe-se a posição favorável dos diretores das empresas com relação à tecnologia de produção adotada pelos agricultores, pois nenhum deles se mostrou favorável ao processo de produção intensivo. Apostam na estratégia de que o Brasil será competitivo se avançar na produção de **leite a pasto**.

Questionados sobre os produtos e serviços fornecidos aos associados, todos afirmaram disponibilizar produtos, como, sementes, medicamentos veterinários, inseminação artificial, insumos, máquinas e equipamentos para atender as demandas. Também fornecem serviços de assessoria técnica veterinária nas propriedades, demonstrando claramente a preocupação com a fidelização dos fornecedores de leite.

É prática dos laticínios disponibilizarem financiamentos de máquinas, equipamentos, matrizes ou adiantamentos de recursos, como forma de estabelecer uma relação de dependência dos agricultores.

Sobre a estratégia de desenvolvimento da cadeia produtiva, o posicionamento dos diretores entrevistados é favorável a investimentos na organização da produção, com ampliação dos serviços de assistência técnica e de investimentos e qualificação dos agricultores. Dois diretores manifestaram a intenção de ampliar a indústria para processar mais leite. Uma empresa afirmou que ainda possui ociosidade industrial e pode captar mais leite porque possui capacidade de processamento.

Todas afirmaram possuir espaço de mercado, no entanto, está faltando matéria-prima de boa qualidade para poder oferecer produtos de qualidade superior e atender mercados mais exigentes.

Quando perguntados sobre a relação da empresa com os fornecedores de leite, as opiniões são divergentes. Um diretor (cooperativa) afirma que existe pressão por parte dos agricultores, principalmente em alguns períodos do ano, quando o preço cai muito. Afirma que a cooperativa procura manter o preço dentro da faixa de mercado e diz que ela pode fazer isso em função de atuar em várias cadeias produtivas e com isso evitar a perda de associados. Os diretores das duas empresas afirmam que a relação é conflituosa e que os fornecedores de leite migram para outras empresas em determinada época do ano. Para esse caso, é uma relação puramente mercantil e a moeda de troca é apenas o preço.

Sobre a parceria das indústrias com as cooperativas CLAFs para fornecimento de leite, o posicionamento dos diretores também é visto de forma diferente. Para uma das empresas, a relação de parceria é vista como estratégica, desde que bem pactuada, pois, segundo o diretor, a indústria não precisaria se preocupar com o fomento da produção, deixando essa parte para a cooperativa. Para as outras duas empresas, as CLAFs são vistas como concorrentes e a disputa pela base social é intensa. Os produtores maiores das cooperativas CLAFs são visitados por técnicos e diretores das empresas que oferecem melhor preço pelo leite.

Quanto ao preço pago pelo leite, os três laticínios disseram que se baseiam no preço de mercado tendo como referencial o CONSELEITE.

#### **6.4 Nas políticas públicas**

A visão dos técnicos de governo entrevistados sobre a atividade leiteira é otimista. É consenso que o leite na Região Sudoeste do Paraná é uma atividade recente, se comparada a outras regiões ou até mesmo outros países. Há vinte anos era uma atividade considerada marginal nas unidades de produção e vida familiar em função da baixa agregação de valor à família e da pouca importância no contexto econômico regional.

Os sistemas de produção eram considerados rudimentares com índices zootécnicos considerados baixíssimos, pouco se investia em tecnologias e conhecimentos visando à melhoria da atividade. A falta de mão-de-obra qualificada e a inexistência de indústrias para absorver a produção excedente, mantiveram por longos anos a atividade basicamente destinada a atender as necessidades de subsistência das famílias que aqui viviam. No entanto, as mudanças que ocorreram a partir da década de 1990, determinaram um novo padrão de desenvolvimento para a produção, industrialização e comercialização do leite na Região Sudoeste do Paraná e no País.

A implementação das diversas políticas públicas desencadeou mudanças na matriz produtiva, com inovações tecnológicas na alimentação animal, na genética, no manejo, na reprodução, entre outras. Mudanças na organização dos agricultores, com a criação de cooperativas e redes de cooperativas, além de entidades de classe e organizações regulatórias e de representação. Mudanças profundas no padrão industrial, com implantação de novas plantas industriais, fusões e incorporações de empresas, com progressivo processo de concentração e também, mudanças nas políticas públicas de estímulo à produção com qualidade.

Atualmente, a atividade faz parte de mais de 65% das propriedades da Região Sudoeste paranaense e se tornou uma das principais atividades na ocupação da mão-de-obra e na geração de renda da agricultura familiar.

Segundo técnico da Secretaria de Estado, Agricultura e Abastecimento (SEAB) *“o leite é uma atividade consolidada e avança rapidamente para grandes mudanças na modernização. É o motor da economia regional”*.

Ao destacar as diferentes políticas públicas, nas diversas esferas de governo, os técnicos assinalam que as mudanças ocorridas, tanto em nível primário (produtores) quanto em nível secundário (indústrias) forçaram os governos a criarem novas políticas setoriais para atender a nova demanda. Dentre elas foram citadas:

- Pela Secretaria de Estado, Agricultura e Abastecimento (SEAB):

- Programa Leite das Crianças, que adquire das indústrias da agricultura familiar ou não, 170 mil litros de leite por dia para atender a demanda do estado do Paraná. Na Região Sudoeste são 11 mil litros/dia;
- Programa de Apoio a Implantação de Projetos Agroindustriais em Laticínios;
- Programas de Controle de Qualidade do Leite – Serviços de Inspeção do Paraná (SIP);
- Programa de Controle Sanitário do Rebanho – controle da Aftosa, Brucelose e Tuberculose.

- Pela Empresa Paranaense da Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER):

- Apoio aos agricultores familiares associados às CLAFs, por meio da assistência técnica e extensão rural, disponibilizada anualmente e planejada com a equipe técnica;
- Convênio para cedência de 10 profissionais sem custos para as CLAFs para atender as demandas de assessoria técnica;

- Pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) e Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA):

- Política para estimular o processo de formação e capacitação dos agricultores e dos técnicos na atividade leiteira;
- Política para estimular, fortalecer e estruturar a organização cooperativista nos diversos ramos e em nível nacional (DENACOOB);
- Política para estimular o processo de agro industrialização de produtos lácteos (PRONAF Agroindústria);
- Programa de Aquisição de Alimentos (PAA), estruturado em três modalidades: a) compra com doação simultânea; b) compra para formação de estoques e c) compra direta da agricultura familiar;
- Programa Nacional da Alimentação Escolar (PNAE).

Em nível de governo federal, outras ações foram citadas como a manutenção da tarifa alta (27%) para a importação de derivados lácteos, como estratégia para evitar a entrada de produtos lácteos de outros países, na qual a produção de leite tem altos subsídios, como caso da União Européia (UE).

Quando questionados sobre as exigências para acessar as políticas públicas, as afirmações foram de que os agricultores e suas entidades devem comprovar que são agricultores familiares, mediante Declaração de Aptidão ao Pronaf (DAP), documento oficial concedido pelos órgãos do Estado e entidades de classe.

Na avaliação dos técnicos, os impactos provocados pelas políticas públicas na cadeia do leite e nas cooperativas da agricultura familiar são significativos e foram destacadas as seguintes observações:

- Estimulou a iniciativa dos agricultores e das organizações aumentando a eficiência na atividade;
- Fortaleceu a organização de base, através da criação de cooperativas e redes de cooperativa, criando oportunidades para a gestão participativa e controle social;
- Aumentou significativamente a disponibilidade de crédito para investimentos e custeio estimulando o aumento da produção. Esse processo recriou condições para a volta de agricultores que tinham tradição no leite e haviam desistido da atividade;
- Aumentou a produção nacional, estadual e regional com melhoras nos índices de produtividade. Como exemplo, a Região Sudoeste paranaense que num período de 15 anos passou de três (3) litros vaca ao dia para 9,6 litros vaca ao dia;
- Foram também disponibilizados mais recursos para o fortalecimento do cooperativismo da agricultura familiar e da economia solidária;
- O Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) permitiu a comercialização descentralizada, através das quais, os agricultores organizados puderam ofertar produtos de qualidade a preços mais competitivos, reduzindo custos com fretes e perdas.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

### 7.1 Conclusões

Com base nos argumentos expostos acima, buscou-se evidenciar e caracterizar alguns aspectos da importância do Cooperativismo de Leite para a Agricultura Familiar. Nesse contexto, observa-se que, atualmente, com a economia globalizada só há espaço para quem têm competência e eficiência.

Investigando o ambiente competitivo é necessário ter uma compreensão do comportamento de mercado na imposição de forças competitivas e a assimilação das mudanças que afetaram a estrutura de mercado da cadeia láctea. Tal fato pode ser entendido no plano de que o ambiente externo influencia diretamente no desempenho competitivo da cadeia de produção do leite.

As cooperativas que não entenderem esse novo contexto, e não se adaptarem a essa nova realidade competitiva, presente em seu ambiente, tendem a se encontrar em determinado momento de sua existência de forma inadequada com a sua base social e seu público alvo.

Diante dessa nova orientação, cada cooperativa deve esforçar-se para buscar entendimento e compreensão do ambiente presente, no intuito de assegurar e assimilar as novas necessidades.

Nesse novo contexto, as Cooperativas de Leite se vêem muitas vezes diante de conflitos internos, de difícil resolução, entre ter que atender aos anseios dos cooperados e se enquadrar às demandas do mercado. Essa relação ocorre em razão de os cooperados serem ao mesmo tempo proprietários e clientes das cooperativas.

Em relação aos fatores de competitividade, objeto de estudo dessa pesquisa, pode-se afirmar que as CLAFs necessitam fazer o **tema de casa** para darem novos passos e avançar nas estratégias competitivas. Organizar o ambiente de trabalho, definir funções da direção, dos colaboradores, melhorarem os instrumentos de gestão e controle, coordenar a estrutura e definir metas, entre outras, será imprescindível.

Na cadeia produtiva do leite, evidenciou-se que a competitividade não se dará de forma isolada, ou seja, em apenas um **elo** da cadeia, ela deverá ser vista de forma global, com pequenos ganhos de eficiência nos diversos elos produtivos. A competitividade passa por uma revisão geral de todos os elos que compõem a cadeia produtiva, a começar pela organização com eficiência de fornecimento de suprimentos necessários

para a atividade, de maneira que seja bem articulada e que atenda as necessidades dos associados.

Num segundo passo, os produtores deverão replanejar o sistema de produção e fazer as mudanças tecnológicas e inovações necessárias que visem minimizar custos e maximizar o aproveitamento de recursos internos, produzindo leite de baixo custo e de alta qualidade.

Como terceiro passo será necessário mudanças na estrutura de captação do leite, com objetivo de reduzir custos de frete, fator determinante na competitividade, representando até 15% do custo do leite. Por isso, a integração de rotas de coleta que transcendem o limite dos municípios deverá ser organizada pelas cooperativas.

O quarto momento, tão necessário quanto urgente, consiste em organizar as estruturas administrativas das cooperativas e redefinir as funções dos colaboradores, diretores, técnicos e assessores, ajustando as novas necessidades com planejamento e metas, melhor definidas, e, por último, estabelecer boas relações com as indústrias e construir a perspectiva de acordos e contratos de médio e longo prazo (ou até que o Sistema SISCLAF possa industrializar toda a sua produção), reduzindo riscos do mercado spot e construindo uma relação de confiança e cooperação.

Tanto para as CLAs, quanto para o SISCLAF, reorientar as estratégias de organização da cadeia produtiva na busca de alternativas que se distanciem cada vez mais das *commodities*, com vistas à agregação de valor aos produtos lácteos, pode garantir maior competitividade para as cooperativas de leite da agricultura familiar.

Em relação ao objetivo de identificar as estratégias de negociação adotadas pelas Cooperativas e Central na comercialização do leite, pode-se afirmar que o grande volume de leite comercializado, via plataforma no mercado spot, caracteriza-se um fator importante de competitividade no preço, mas de alto risco na sustentabilidade do Sistema SISCLAF no médio e longo prazo.

Na relação Cooperativa-Indústria, serão os acordos locais que determinarão o nível de competitividade. Cooperativas poderão ser competitivas no preço do leite em função da qualidade do produto, da fidelidade no fornecimento e da relação de confiança e credibilidade.

Os serviços prestados na maioria das cooperativas pesquisadas são insuficientes, inadequados e sem nenhuma avaliação de resultados. Por esse critério, as cooperativas não são competitivas e terão extrema dificuldade em fidelizar seus associados.

Os produtos oferecidos aos associados, embora deficientes no *mix*, são um importante fator de competitividade, em função da movimentação econômica do associado na cooperativa, através do recebimento da produção e da venda de insumos. Esse processo permite alcançar margens de sobra para custear despesas operacionais.

Ao analisar os impactos das políticas públicas conclui-se que elas são determinantes em dois momentos no cooperativismo de leite: a) no apoio a financiamentos para estruturar as propriedades, com reflexo direto no aumento da produção e b) na organização da infraestrutura inicial para as cooperativas iniciarem seus trabalhos.

Foram também citadas outras políticas públicas, porém, com pouco impacto nas cooperativas de leite.

Embora haja uma relação tensionada entre as cooperativas de leite, entidades da agricultura familiar e movimentos sociais, é possível afirmar que essas cooperativas teriam dificuldade de sobreviver se não tivessem apoio e articulação principalmente das entidades parceiras locais. Onde existe cooperação entre cooperativas de leite e de crédito o desempenho tem sido bem superior à média, tornando-as mais competitivas, em função da redução da inadimplência, dos juros menores, segurança na aplicação do crédito, inclusive na utilização de estruturas conjuntas.

Dentre as dificuldades encontradas para o desenvolvimento da pesquisa de campo e para a identificação dos fatores de competitividade das cooperativas de leite da agricultura familiar, cita-se:

- A deficiência de documentos escritos, bem como a pouca organização das informações por parte das cooperativas que explicitasse minimamente a história das cooperativas, seus programas e resultados econômicos e sociais;
- Três diretores das seis cooperativas pesquisadas haviam assumido a direção há pouco tempo, o que limitou o aprofundamento de determinadas questões em função de não estarem atualizados das questões maiores da cooperativa.

Por fim, mesmo com tantas dificuldades e conflitos as cooperativas de leite da agricultura familiar, CLAFs, são um importante instrumento de desenvolvimento e inclusão social para agricultores que se encontram à margem do mercado e que, as informações levantadas na pesquisa de campo e sistematizadas nesse trabalho, apontem para um processo de mudanças internas no SSICLAF, bem como, para a continuação desse projeto.



## REFERÊNCIAS

BIALOSKORKI, Sigismundo Neto. **Cooperativismo é economia social: fortalecendo a entidade cooperativista um ensaio para o caso brasileiro.** III Seminário de Tendências do Cooperativismo Contemporâneo, 2002. 13p.

BANDEIRA, Arnaldo. **Organização da cadeia produtiva do leite.** Emater/Pr, 2008.

ALVIM, Rodrigo Sant'Anna. **Desafios nacionais da cadeia do leite.** Leite: uma cadeia produtiva em transformação: Embrapa Gado de Leite, Juiz de Fora, 2004.

INFOCOS: **Gestão do cooperativismo Solidário.** Livro II. **Francisco Beltrão Paraná,** 2006.

BOURDIEU, Pierre. As estruturas sociais da economia. In. Política e sociedade. **Revista de Sociologia Política,** Cidade Futura/UFSC: Florianópolis, n. 6, 2005.

CARVALHO, Vera Regina F. **Indústrias de laticínios no Rio Grande do Sul: um panorama após o movimento de fusão e aquisição.** 1º Encontro de Economia Gaúcha – FEE: Porto Alegre, 2005.

FLIGSTEIN, Neil. **Social skills and the theory of fields.** University of California. Berkeley, 2000.

ESTATUTO Social da Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária. SISCLAF, 2003.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA. **Embrapa.** 2009. Disponível em <<http://www.cnpq.embrapa.br>>. Acesso em: 20 de Agosto de 2009

FONSECA, M. da G. Derengowski; MORAIS, E. Martins. **Indústria de leite e derivados no Brasil: uma década de transformações, informações econômicas.** São Paulo, v. 29, n.9, set.1999.

GEHLEN,IVALDO. **Competitividade e identidade do produtor familiar de leite Gaúcho face às inovações tecnológicas e organização da cadeia produtiva.** Porto Alegre: UFRGS, 2000.

GAIGER, Luis Inácio. **A economia solidária diante do modelo de produção capitalista.** Pesquisa realizada em parceria com a Cáritas Brasileira, Secretaria Municipal de Produção, Indústria e Comércio de Porto Alegre, e a Secretaria Estadual de Desenvolvimento e Assuntos internacionais, com apoio do CNPq e da FAPERGS, 2005.

MAGALHÃES, Reginaldo Sales. **Habilidades sociais no mercado do leite.** Pesquisa RIMISP – FEA/USP, 2005.

MANCI, Euclides André. **A revolução das redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

MENDES, A.S. **Estruturação e Desafios do Setor de Produção do Leite**: Workshop. Juiz de Fora: EPAMIG – Centro Tecnológico – ILCT, 1999.

OLIVEIRA, Nestor Braz de. **Cooperativismo**: guia prático. 2. ed. Porto Alegre: Ocergs, 1984.

RECH, Daniel. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de Janeiro: DP&A Editora, 2000, 268 p.

GRESSLER, Lori Alice. Entrevista. In: \_\_\_\_\_. **Introdução à pesquisa**: projetos e relatórios. 2. ed. São Paulo: Loyola, 2004. p. 164-169.

## LISTA DE APÊNDICES

**APÊNDICE 1 – ENTREVISTA COM DIRETORES COOPERATIVAS  
SINGULARES**

UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COOPERATIVISMO E  
DESENVOLVIMENTO

1 Há quanto tempo essa cooperativa foi constituída:

---

---

---

---

---

---

2 Quais os motivos que levaram À organização da Claf aqui no município:

---

---

---

---

---

---

---

---

3 Um pouco das informações da cooperativa (associados, produção, captação, abrangência, direção, faturamento, estrutura, principais dificuldades, principais avanços alcançados, serviços prestados, quem são os fornecedores de leite de vocês, coleta etc....):

---

---

---

---

---

---

---

---

4 Quais são as propostas para a organização da produção trabalhadas pela cooperativa?

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Os preços pagos pelo leite conseguem concorrer no mercado:

---

---

---

---

---

6 Como é a negociação do leite com as empresas (tem contrato firmado com as empresas):

---

---

---

---

---

---

---

7 Quais produtos a cooperativa oferece aos associados (inseminação, insumos). Atende às necessidades?

---

---

---

---

---

---

---

---

8 Quais serviços são oferecidos pela cooperativa aos associados pela cooperativa. Atendem a necessidade?

---

---

---

---

---

---

---

---

9 Os produtos e serviços prestados pelas cooperativas possibilitam manter fidelidade do quadro social?

---

---

---

---

---

---

---

10 A cooperativa acessa alguma política pública na atividade leiteira? Quais?

---

---

---

---

---

11 Considera importante ter políticas públicas para o desenvolvimento da atividade? Por quê? Quais impactos têm percebido?

---

---

---

12 Como é a relação da Claf com os parceiros da AF no município? Considera ser importante manter uma relação? Por quê?

---

---

---

---

13 Como a Claf é vista pelas outras entidades do município?

---

---

---

---

14 Quais as dificuldades observadas na relação com os associados?

---

---

---

---

15 Como é o relacionamento da Claf com o Poder Público local?

---

---

---

---

## APÊNDICE 2 – ENTREVISTA COM DIRETORES COOPERATIVA CENTRAL

UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COOPERATIVISMO E  
DESENVOLVIMENTO

1 Um pouco da história da Central: fundação, estrutura, função, filiações, serviços:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

2 Qual a estratégia que a Central adota para a comercialização do leite das singulares?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

3 Qual o projeto de industrialização do leite para o conjunto das cooperativas do Sisclaf?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

4 Qual a estratégia de negociação dos derivados de lácteos que a Central pensa adotar?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Como é a relação da Central com os outros parceiros da AF na região? Considera importante manter uma relação com as entidades da AF?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

6 Os preços pagos pelo leite das cooperativas singulares conseguem ser competitivos se for comparado com os concorrentes?

---

---

---

---

7 Quais produtos e serviços são prestados pela Central as suas filiadas?

---

---

---

---

---

---

---

8 Como é o relacionamento da Central com o Poder Público?

---

---

---

---

---

---

---

9 A Central acessa recursos de políticas públicas? Quais:

---

---

---

---

---

---

---

10 Qual a avaliação da Central sobre as políticas públicas para o leite e o cooperativismo? O que poderia ser melhorado?

---

---

---

---

---

---

---



### APÊNDICE 3 – ENTREVISTA COM TÉCNICOS GOVERNAMENTAIS

UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COOPERATIVISMO E  
DESENVOLVIMENTO

1 Qual a importância da atividade leiteira para a agricultura familiar na ocupação da mão-de-obra, geração de renda e na qualidade de vida (comentário)?

---

---

---

---

---

---

---

---

2 Destaque as políticas públicas disponíveis no governo para os agricultores produtores de leite e cooperativas da agricultura familiar:

---

---

---

---

---

---

---

---

3 O que elas apóiam?

---

---

---

---

---

---

---

---

4 Quais as condições e as exigências para acessar?

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Existem avaliações sobre os impactos que essas políticas públicas provocam nas cooperativas da AF?

---

---

---

---

---

---

---

---

## APÊNDICE 4 – ENTREVISTA COM DIRETORES EMPRESAS

UNIVERSIDADE DO OESTE DO PARANÁ – UNIOESTE  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COOPERATIVISMO E  
DESENVOLVIMENTO

1 Um pouco da história da empresa: surgimento da empresa, estrutura industrial, capacidade de processamento, tempo de atuação no mercado, mix de produtos, número de produtores.

---

---

---

---

---

---

---

---

2 Quem é o público que entrega leite para a empresa?

---

---

---

---

---

---

---

---

3 Que produtos e serviços vocês prestam aos fornecedores de leite/agricultores?

---

---

---

---

---

---

---

---

4 Como a empresa pensa o desenvolvimento da cadeia do leite na região?

---

---

---

---

---

---

---

---

5 Como é a relação da empresa com os agricultores?

---

---

---

---

---

---

---

---

6 Vocês compram leite das cooperativas de leite da agricultura familiar – CLAF? Como é essa relação? Essa parceria pode ser considerada favorável para ambas?

---

---

---

---

---

---

7 Como a empresa pensa o projeto industrial para os próximos anos?

---

---

---

---

---

---

8 Os preços pagos pelo leite são baseados nos preços do mercado (Conseleite) ou a partir de resultados da venda do mix de vocês?

---

---

---

---

---

---