



UNIPAC

Universidade Presidente Antônio Carlos
Departamento de Pós-Graduação

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Carlos Augusto Ramos dos Reis

**COOPERATIVISMO RURAL SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DOS PRODUTORES
DE LEITE DE LEOPOLDINA DE RESPONSABILIDADE LTDA.**

BARBACENA

2007

Carlos Augusto Ramos dos Reis

**COOPERATIVISMO RURAL SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DOS PRODUTORES
DE LEITE DE LEOPOLDINA DE RESPONSABILIDADE LTDA.**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós
Graduação em Administração da Universidade
Presidente Antônio Carlos como requisito para
obtenção do grau de Mestre em Administração

Orientador: Prof^a. Dr^a Cláudia Maria Miranda
de Araújo Pereira

BARBACENA

2007

R375c

Reis, Carlos Augusto Ramos dos

Cooperativismo rural sob a ótica da economia dos custos de transação – um estudo de caso da Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade Ltda. / Carlos Augusto Ramos dos Reis. – Barbacena, 2007.
70f.

Orientador: Prof^a Dra. Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Presidente Antônio Carlos, 2007.

1.Economia de custos – Transação 2. Cooperativismo rural
3. Fidelidade dos cooperados I. Título II. Universidade Presidente Antônio Carlos

Carlos Augusto Ramos dos Reis

**COOPERATIVISMO RURAL SOB A ÓTICA DA ECONOMIA DOS CUSTOS DE
TRANSAÇÃO – UM ESTUDO DE CASO DA COOPERATIVA DOS PRODUTORES
DE LEITE DE LEOPOLDINA DE RESPONSABILIDADE LTDA.**

**Dissertação apresentada ao Programa de
Pós Graduação em Administração da
Universidade Presidente Antonio Carlos
como requisito parcial para obtenção do
grau de Mestre em Administração**

Prof.^a Dr.^a Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira (orientadora)
Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC BARBACENA

Prof. Dr. José Geraldo Fernandes de Araújo
Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC Juiz de Fora

Prof. Dr. Antônio Luiz Rocha Dacorso
Universidade Presidente Antônio Carlos - UNIPAC BARBACENA

Aprovada em _____ / _____ / _____

Dedicatória:

Dedico este trabalho a todas as
Pessoas simples de coração, pois,
elas sim, nos mostram as riquezas
da vida.

Agradecimentos

Agradeço a Deus nosso Pai, a quem considero o Criador de todas as coisas e possuidor de todo poder, inclusive único Senhor e Dono de minha vida. A Ele todo meu agradecimento por ter permitido que eu chegasse até aqui e proporcionasse a meus pais esta imensa alegria.

A minha esposa Maria Helena, que esteve ao meu lado durante todo este tempo, compreendendo minha ausência e as incansáveis horas de estudo trancafiado em meu escritório e pela abdicação de minha presença para esta realização.

Aos meus filhos José Eduardo Neto e Lucas, que supriram esta lacuna dando apoio moral e carinho à mamãe.

Aos meus pais, José Eduardo e Nadir, pelo amor incansável, pela dedicação, pela força e pela certeza ao sempre me dizerem que o futuro sorri para todos que o buscam com fé no Senhor.

A toda minha família que sempre torceu e acreditou no meu trabalho.

A Cooperativa dos produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade Limitada, na representatividade de seus dirigentes, especialmente seu presidente, senhor José Nilton Gomes Barbosa, que me abriu as portas da cooperativa, permitindo-me livre acesso, sua contadora senhora Rosa Helena Rodrigues Monteiro, que não mediu esforços pra me fornecer todas as informações necessárias e em tempo hábil e ao seu engenheiro agrônomo, senhor Flávio Valeriano Teixeira que teve papel fundamental na pesquisa de campo.

Aos meus amigos Flávio Bittencourt, Marcelo do Vale Neto, Imaculada e Roberta Chicri, por terem colaborado muito no tratamento dos dados da pesquisa.

A minha orientadora, professora e amiga Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira, pela confiança, apoio, orientação, a quem se fosse tecer todos os elogios, gastaria metade das páginas usadas neste trabalho.

Aos demais professores pelos ensinamentos, pela amizade e imenso carinho e respeito.

A Universidade Presidente Antônio Carlos, por me propiciar participar da sua primeira turma de mestrado em Administração, mestrado este que com certeza elevará e muito o conceito desta grande instituição de ensino.

Finalmente, agradeço aos produtores de leite, que com sua atividade foram e são a inspiração para a realização desta grande pesquisa e a quem dedico este trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Cooperativismo agropecuário e pecuária leiteira	09
1.2 Problema e sua importância	13
1.2.1 Minas Gerais e o cooperativismo leiteiro	13
1.2.2 Leite em Leopoldina-MG	14
1.3 Objetivos	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Abordagem histórica do cooperativismo	17
2.2 O cooperativismo no Brasil	19
2.3 Nova economia das instituições	23
3 METODOLOGIA	28
3.1. Instrumentos e técnicas	29
4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS	31
4.1 Caracterização da Cooperativa	31
4.2 A cooperativa e seu relacionamento com o cooperado	37
4.3 O cooperado e seu relacionamento com a Cooperativa	39
4.4. Governança cooperativa	49
5 CONCLUSÕES	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55
ANEXO A	58
ANEXO B	59
ANEXO C	64
ANEXO D	68
ANEXO E	69
ANEXO F	70

LISTA DE TABELAS E GRÁFICOS

TABELA 1

Números do Cooperativismo Brasileiro - dezembro/2005

TABELA 2

Números do Cooperativismo Mineiro - março/2006

TABELA 3

Microrregião Geográfica de Cataguases – Produção leiteira em 2003

TABELA 4

Amostras mínimas para populações pequenas selecionadas

TABELA 5

Estratificação dos associados da LAC

TABELA 6

Idade média dos produtores, segundo o estrato produção de leite.

TABELA 7

Área total utilizada de acordo com o estrato de leite produzido

TABELA 8

Quantidade de vacas, tipo de ordenha e sistema de resfriamento nos estratos de produção

TABELA 9

Tempo de associação do cooperado à cooperativa

FIGURA 1

Produção da Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA em 2006

RESUMO

A pecuária leiteira ganhou grande importância devido às mudanças ocorridas nos últimos anos neste setor, modificando o papel exercido pelas cooperativas produtoras de leite. O presente trabalho fará um estudo sobre a presença da Cooperativa Rural no cenário econômico brasileiro, fazendo um levantamento desde o surgimento da primeira idéia cooperativista, em Rochdale, pequena cidade da Inglaterra, mostrando sua origem, idéias, precursores, o avanço além mar, bem como sua chegada no Brasil; evidenciando os primeiros estados a adotarem a idéia cooperativista, destacando-se o Estado de Minas Gerais, no que se refere ao cooperativismo rural. Então, decidiu-se fazer um estudo de caso na Cooperativa dos Produtores de Leite de Responsabilidade Limitada, pesquisando qual a importância do leite na região e como é a relação entre cooperativa e cooperado. Enquanto nos últimos 15 anos várias cooperativas agropecuárias fecharam suas portas na região, a cooperativa de leite de Leopoldina decidiu apostar no produto, buscando entender a melhor forma de trabalhar a atividade e como a relação entre cooperativa x cooperado pode afetar a fidelidade do produtor à organização, sob a ótica da Economia dos custos de transação. Foram realizadas entrevistas com os cooperados, com a direção da cooperativa e com produtores independentes, que entregam seu produto para outras empresas. Com a análise das entrevistas, verificou-se que o produtor atua de forma expressiva nos negócios da cooperativa, permitindo que ela exerça um papel fundamental em sua atividade e mesmo na cidade e região como importante fonte geradora de trabalho, renda e arrecadação de impostos. Foram detectados pelos associados que os principais fatores para a fidelidade do cooperado à instituição são a participação nas atividades da cooperativa e o conhecimento da representatividade da cooperativa em sua atividade. Com a atividade leiteira, o cooperado participa ativamente nas atividades da cooperativa, através da frequência nas transações e com isso ele percebe os benefícios que esta relação lhe propicia, diminuindo o custo de transação e a atitude oportunista e aumentando a fidelidade. Para os gestores, o leite cria um vínculo entre cooperado e cooperativa, criando certa cumplicidade que beneficiando os dois agentes.

Palavras-chave: Economia dos Custos de transação. Cooperativismo Rural. Fidelidade de cooperados.

ABSTRACT

The milk cattle breeding importance was elevated by the change occurred in the last years. This study relates the presence of the rural cooperative in Brazilian economic market, researching the cooperativist first idea, in Rochdale, a small town in England, presenting its precedence, ideas, pioneers and its overseas advance as well as its arrivals in Brazil. The state that first adopted the cooperative idea was Minas Gerais, referring to rural cooperativism. After that, was decided to do a case study of limited milk producers failed, but the Milk Cooperative in Leopoldina decided to become more efficient and productive. It tried to provide complete solutions to understand the best form to increase milk production and also how the relationship between cooperative and associated can affect the loyalty of this producers to the organization, according to Economy of the costs of transactions associates were interviewed, directed by the cooperative with independent producers, who deliver their products to other dairy companies. The analysis of this interview showed that producers act expressively in cooperative business, permitting its basic role activity into the city and regional area as a source of work, a yield collection of taxes. The associates realized that the basic factors to the loyalty are participation and knowledge in the cooperative activities. Through milk activity, cooperated participates in cooperative activities by the frequency of transaction, so they realize the mutual benefit, decreasing the cost of this transaction and the opportunist attitudes and increasing the loyalty and creating a complicity benefitting the both agents.

Key words: Economy of the costs of transaction. Rural cooperativism. The cooperates loyalty

1 INTRODUÇÃO

1.1 Cooperativismo agropecuário e pecuária leiteira

Conforme apontado por Ferreira (2002), na América Latina, e no Brasil especificamente, o cooperativismo toma força com o aumento da imigração européia, o que se pode observar após a segunda metade do século XIX. É possível observar, entre as cooperativas brasileiras, semelhanças com as posições e princípios defendidas pelos Pioneiros de Rochdale.

Os Pioneiros de Rochdale traçam posições e princípios como sendo a livre adesão, onde todos podem participar livremente; tendo uma gestão democrática, onde cada cooperado representa um voto nas decisões; seus membros participando igualmente na formação do capital da cooperativa; lhe dando autonomia e independência; tendo como meta permanente a educação, a formação e a informação a todos; desenvolvendo uma intercooperação forte com as demais cooperativas e estando atenta aos interesses das comunidades que a cercam (OCB, 2006).

De acordo com a OCB (2006), o Brasil possui 7.518 cooperativas, 6.791.054 cooperados e 199.680 empregados diretos.

Os dois maiores ramos do setor segundo a mesma fonte, são as cooperativas de trabalho com 1.994 singulares e as cooperativas agropecuárias com 1.514 singulares, sendo que o ramo agropecuário tem 879.918 cooperados, empregando diretamente 123.368 pessoas. (tabela 1).

TABELA 1
Números do Cooperativismo Brasileiro - dezembro/2005

Ramo de Atividade	Nº Cooperativas	Nº Cooperados	Nº Funcionários
Total	7.518	6.791.054	199.680
Trabalho	1.994	425.181	6.506
Agropecuário	1.514	879.918	123.368
Crédito	1.101	2.164.499	20.555
Saúde	899	287.868	28.599
Transporte	783	50.600	3.411
Habitacional	355	91.299	1.562
Educacional	319	73.951	3.144
Produção	173	17.569	323
Infra – Estrutura	160	600.399	5.213
Consumo	147	2.181.112	6.938
Míneral	44	15.212	52
Turismo e Lazer	19	2.917	9
Especial	10	529	0

Fonte: OCEMG, 2006

Minas Gerais está em terceiro lugar em número de cooperativas agropecuárias no país, com 188 singulares, 142.600 cooperados e empregando diretamente 14.640 pessoas (Tabela 2).

TABELA 2
Números do Cooperativismo Mineiro - março/2006

Ramo de Atividade	Nº de Cooperativas	Nº de Cooperados	Nº de Funcionários
Total	807	951.984	26.220
Crédito	248	459.583	4.306
Saúde	123	148.797	4.283
Agropecuário	188	142.600	14.640
Transporte	88	15.877	908
Trabalho	80	46.029	190
Educacional	43	11.185	418
Consumo	22	121.586	1.396
Habitacional	8	3.938	18
Produção	3	768	48
Mineral	2	471	1
Infra – Estrutura	1	924	8
Turismo e Lazer	1	226	4

Fonte: OCEMG, 2006

De acordo com Ferreira (2002), o cooperativismo agropecuário organizou-se, especialmente, nos anos 60 e 70, quando o governo se empenhou em medidas voltadas para o desenvolvimento agrícola do País, incentivando a constituição dessas organizações. Desse modo, as cooperativas se constituíram em uma alternativa motivante para os produtores aumentarem o poder de troca na compra de insumos, na comercialização da produção e, principalmente, requererem incentivos públicos.

Para Braga e Reis (2002), nestas décadas de 60 e 70, as cooperativas se constituíram em instrumentos de repasse de recursos baratos e em grandes quantidades, do Estado para o agricultor, contribuindo para a permanência do homem no campo e para melhor distribuição de renda agrícola, com importância econômica e social. Ainda, muitas vezes, as mesmas substituem o serviço público, promovendo a organização e comercialização da produção, fazendo com que o produtor aumente seu poder de troca e agregue valor aos seus produtos, distribuindo os resultados equitativamente entre seus associados.

Estes aspectos fazem com que as cooperativas obtenham relevância social e importância no desenvolvimento agrário. No caso da pecuária leiteira, a importância é ainda maior, já que o setor é composto por uma grande quantidade de pequenos produtores com baixo poder de troca, além do fato do produto lácteo ter pouca possibilidade de estocagem ou proteção no mercado financeiro. O cooperativismo é prioridade para o governo federal, procurando tornar o Brasil uma das nações mais cooperativistas do mundo. O agronegócio

brasileiro é responsável por quase 35 % do PIB nacional, e junto com outros ramos de atividades cooperativas, executam um papel de extrema importância socioeconômico, uma vez que estão situadas bem próximas do mercado produtor e consumidor (CARVALHO, 2003).

Sampaio Silva et al. (2003), traduzem o cooperativismo como alternativa possível para incrementar os processos de geração de renda e trabalho através de alianças e parcerias. Reforçam que apesar das dificuldades, o cooperativismo brasileiro se inscreve numa nova perspectiva histórica no país coincidindo com as mais recentes conquistas da democracia. Percebem uma discussão sobre o futuro do cooperativismo brasileiro, mostrando um esforço múltiplo de toda a sociedade, incluindo governo, órgãos de representação, gestores e membros associados, em procurar definir o cooperativismo e reconquistar sua credibilidade junto a toda sociedade.

Sendo um dos principais produtos de nossa agropecuária, o leite tem grande destaque por sua grande quantidade de nutrientes, como a proteína e o cálcio; sua importância na alimentação é fundamental. Para a economia, a atividade leiteira é uma importante geradora de empregos diretos e indiretos em toda a sua cadeia produtiva.

Com a abertura comercial ocorrida nesta década, verifica-se a necessidade de aumentar a produtividade e a qualidade para tornar o produto brasileiro competitivo junto ao mercado internacional, uma vez que os consumidores passam a ter acesso aos produtos de origem láctea de todo mundo. Essas mudanças estão provocando uma seleção de pecuaristas, evidenciando os mais eficazes, onde se destacam pela qualidade dos produtos, bem como pela redução de seus preços, o que deve ocorrer durante toda a cadeia produtiva.

Para Meireles; Rubez (2002), a atividade leiteira, ocupa mais de um milhão e duzentos mil produtores, dedicando-se quase que integralmente à produção e industrialização do leite e seus derivados, gerando mais de quatro milhões de empregos diretos, o que representa 15% da população rural brasileira. A produção leiteira, além de ser a que emprega mais no meio rural, exige a presença do homem, não permitindo o êxodo rural. Portanto, estudos e investimentos no setor, além de serem importantes para o crescimento da economia nacional, também ajudam a evitar o crescimento desordenado das grandes cidades e seus conseqüentes problemas.

A partir dos anos 90, o sistema agroindustrial do leite foi afetado pelas mudanças no cenário econômico nacional e internacional. Primo (2000) mostra que a partir do momento que o preço do leite deixa de ser regulado pelo governo, abrem-se as portas para importação de produtos lácteos e são criadas novas exigências sanitárias, que trouxeram conseqüências

sobre os produtores de leite e sobre as indústrias de laticínios que atuavam neste período. Também foram fechados vários laticínios e cooperativas. Nesse período verificou-se uma queda no número de produtores no mercado formal e um crescimento na quantidade de leite produzida, principalmente no mercado informal.

Para Jank; Farina; Galan (1999), a tendência do sistema agroindustrial do leite no curto prazo é uma diminuição do número de produtores médios e médio-grandes, principalmente aqueles que dispõem de mão de obra assalariada, com custos mais altos de manutenção; prosseguindo de grande oferta de leite de baixo custo e de baixo padrão de qualidade; aumento do mercado informal; e a intensificação do processo de aquisições e alianças na indústria, com forte presença de capital multinacional.

Entretanto, segundo Maraschin (2004) o futuro da atividade leiteira não pode ser encarada somente como uma questão de competitividade e eficiência, pois, se somente os mais eficientes pudessem se manter no mercado, a União Européia não seria a maior exportadora dos produtos lácteos. O que a torna forte são exatamente os subsídios que os governos dos países europeus dão, entendendo a importância de manter produtores de leite em atividade, por uma questão social, entre tantos outros fatores. É de grande significância o papel social que esta atividade possui, e o fato da possibilidade de exclusão de produtores de leite, deve ser cuidadosamente analisada.

Para os pequenos produtores, o leite significa sua principal fonte de renda, além de poder ser esta atividade a oportunidade de trabalho para toda a família. A exclusão destes pequenos e médios produtores traria um efeito social negativo muito grande. As cooperativas são vistas como um meio de permitir a estes produtores, a captação, o resfriamento, a industrialização e a comercialização do leite e de seus derivados (MARASCHIN, 2004).

Portando, é preciso aumentar a produção de leite no país para atender ao mercado cada vez mais amplo, e assim, melhorar o acesso tanto de pequenos quanto de grandes pecuaristas. Torna-se cada vez mais necessário, que a produção leiteira, seja administrada com eficiência em todos os segmentos da cadeia produtiva, e mais ainda, que seja administrada pelos próprios produtores.

1.2 Problema e sua importância

1.2.1 Minas Gerais e o cooperativismo leiteiro

Minas Gerais é considerado o Estado que mais produz leite no país, com aproximadamente 230 mil produtores de leite, possui cerca de 20,5 milhões de cabeças de gado, correspondendo a cerca de 12,6 % do total de rebanho do país. O Estado de Minas Gerais vem seguido por ordem de importância, por São Paulo, Rio Grande do Sul, Goiás e Paraná (IBGE, 1998).

A atividade leiteira no Estado de Minas Gerais possui importância indiscutível, produzindo cerca de 30% da produção leiteira nacional, incluindo a criação de bovinos e fabricação de produtos de laticínio. A produção de produtos derivados do leite está concentrada em um pequeno número de grandes empresas. Cerca de quinhentos mil produtores rurais têm o leite como principal atividade econômica, vendendo quase que 97 % do leite para apenas 10 empresas. Esta alta relação entre número de produtores e de compradores é explicada como parte dos problemas enfrentados pelos produtores, já que o mercado força o preço do leite recebido pelo produtor para baixo. Encontra-se em Minas Gerais 36 de cada 100 fazendas de leite do Brasil (PEREIRA; ANDRADE, 2002).

A agroindústria do leite em Minas Gerais tem uma grande importância, não só em termos de receita financeira, como no número de empregos gerados em todos os níveis. Do total nacional, 29%, cerca de 6,4 bilhões de litros anuais de leite, são produzidos no estado. De todos os pecuaristas, 44 % dedicam-se à produção de leite (EPAMIG, 2006).

A tradicional bacia leiteira de Minas Gerais se localiza entre as três principais metrópoles brasileiras. Por estar no eixo dos principais centros consumidores, Rio de Janeiro, São Paulo e Belo Horizonte, tem uma grande facilidade de escoar seus produtos, ao mesmo tempo em que tem fácil acesso aos laticínios e cooperativas. Isto agrega valor à economia da região, gerando aumento da produtividade e conseqüentemente aumento de emprego e renda.

Com o passar dos tempos, a pecuária de leite em Minas Gerais vem mudando, há cerca de dez anos os pequenos produtores eram responsáveis pela maior parte do fornecimento de leite no estado, perdendo agora mercado para os grandes pecuaristas, cujas fazendas contam com alta capacidade tecnológica representando 41,41% do volume de leite produzido no estado (EPAMIG, 2006).

Para o IMA (2005), a competição no mercado de leite é a responsável por essa mudança, pois, os pequenos pecuaristas, não investiram em tecnologia em suas fazendas, que embora sendo em um número grande de pequenos produtores, sem tecnologia, pouco contribui para a produção no estado.

A pecuária mineira e a brasileira precisam se modernizar para ter competitividade. É preciso fazer com que o pequeno produtor, que é o elo mais frágil da cadeia leiteira, se sinta fortalecido. Melhorias nas relações entre produtores, cooperativas, indústrias de laticínios e na qualidade de seus produtos, seriam ideais para o desenvolvimento desta competitividade não só no cenário mineiro e nacional, mas internacionalmente também (WILKINSON, 1993).

1.2.2 Leite em Leopoldina-MG

O município de Leopoldina, tradicionalmente leiteiro, é um dos primeiros a criar o gado holandês no estado. A cidade de Leopoldina está localizada na microrregião geográfica de Cataguases, que é composta por 14 municípios, ela foi a maior produtora de leite em 1996, produzindo mais de 21.324.222 milhões de litros de leite. Com o passar dos anos, esta tradição se mantém, mostrando que em 2003 a produção leiteira deste município atinge a quantidade de 39.884 milhões de leite produzida continuando a liderar tal ranking (Tabela 3).

TABELA 3
Microrregião Geográfica de Cataguases – Produção leiteira em 2003

Município	Quantidade de leite (produção em milhões litros)
Leopoldina	39.884
Palma	17.577
Além Paraíba	13.687
Recreio	11.814
Cataguases	10.508
Laranjal	10.384
Volta Grande	7.917
Argirita	7.022
Santo Antônio do Aventureiro	6.039
Pirapetinga	5.801
Estrela Dalva	5.499
Santana de Cataguases	3.361
Dona Euzébia	2.484
Itamarati de Minas	1.981

Fonte: IBGE: banco de dados - cidades@ - 2003

A atividade leiteira em Leopoldina é uma das mais importantes fontes de renda do município, pois, com área de 947,07 km² e, tendo no ano de 2005 uma população de 52.387 habitantes, têm-se uma densidade demográfica de 55,32 habitantes /km², contando ainda com um grande número de pecuaristas, sendo a maioria deles produtores de até 100 litros/dia. Em Leopoldina está a maior Cooperativa de leite da região, detentora da marca LAC, com participação ativa no mercado local, regional e nacional (IBGE, 2003).

A Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA, detentora da marca LAC, atua no mercado desde 1943, e hoje com 60 anos, industrializa o leite e seus derivados (queijos, manteiga, iogurte, leite longa vida, coalhada, doce de leite, etc), com o mais alto padrão de qualidade usando tecnologia avançada, possuindo equipamentos controlados por computador.

Esta cooperativa fica situada na Rodovia BR 116, KM 773, na cidade de Leopoldina, uma região, tradicional na pecuária de leite, que até o ano de 1993 estava ligada à outra cooperativa maior, quando a partir de então, com a necessidade de um rápido crescimento, seus diretores resolveram inovar e partiram para ampliação e modernização de seu parque industrial. O leite chega à LAC através de caminhões tanques, todos isotérmicos, oriundos de 35 municípios vizinhos, mantidos a uma refrigeração de 4° c, garantindo a qualidade total do leite. A LAC produz leite tipo C pasteurizado, coalhada, queijo prato, mussarela, minas padrão, ricota, doce de leite, entre outros produtos.

Com foco no mercado e percebendo mudanças nos hábitos dos consumidores, exigindo produtos cada vez mais saudáveis, a LAC promove uma série de investimentos, tanto em seu parque industrial, como em seu quadro de colaboradores, através de cursos de capacitação, reciclagem, treinamentos, para que possam sempre oferecer o melhor serviço e produtos com qualidade. Seu quadro de colaboradores é formado por vários técnicos em laticínios, veterinários, químicos, agrônomos e outros profissionais do ramo e com boa experiência, todos orientados por uma diretoria bem comprometida com a organização.

A LAC investe no setor leiteiro, pois, entende que seu sucesso e sua permanência no mercado significam a permanência e a sobrevivência de uma grande quantidade de produtores, e para isso trabalha na questão relação cooperativa e produtor. Ela acredita na importância da fidelidade dos produtores à instituição e será essa a questão da pesquisa que discutirá se essa boa relação é suficiente para manter a fidelidade dos cooperados. Para analisar esta questão, é preciso conhecer a relação entre produtor e cooperativa, mostrando o que mantém tal relação, também é preciso saber o que os cooperados pensam da cooperativa, que papel esta desempenha em suas vidas e se a produção individual afeta tal relacionamento.

Essa pesquisa se justifica já que a LAC contribui para a melhoria na vida econômica e social dos produtores da região, principalmente dos pequenos e médios, uma vez que várias cooperativas circunvizinhas foram fechadas, trazendo assim a possibilidade dos pequenos produtores fazerem frente ao mercado cada vez mais exigente e eficaz da produção leiteira.

Este estudo pretende mostrar qual a importância da LAC na vida dos produtores da região, mostrando as vantagens do cooperativismo e como esta vantagem é feita a partir de uma boa relação entre cooperado e cooperativa. A maioria dos produtores é de escala menor que 100 litros leite/dia e sua sobrevivência está atrelada a união e adesão cooperativista diante de um mercado altamente competitivo e tecnológico.

1.3 Objetivos

Objetivo Geral

Caracterizar baseado nos estudos da governança cooperativa, a relação entre a cooperativa e o cooperado, mostrando a importância da LAC na vida dos produtores de leite de Leopoldina e Região.

Objetivos Específicos

- Caracterizar a Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA, detentora da marca LAC.
- Descrever o relacionamento da cooperativa com o seu cooperado e o relacionamento do cooperado com a cooperativa.
- Discutir a governança cooperativa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Abordagem histórica do cooperativismo

Em consequência de profundas mudanças ocorridas na Europa, surgiu em 1844 o cooperativismo, como uma expressão que nasce naturalmente no seio da comunidade, com características peculiares e distintas da sociedade até então. O momento era tenso e pedia mudanças urgentes, principalmente tentando o equilíbrio entre uma produção mais justa e mais equitativa.

Nessa turbulência se observava uma profunda exploração dos operários: “crianças de menos de nove anos trabalhavam das seis da manhã às seis da noite e o pessoal adulto tinha uma jornada de quatorze horas de trabalho; não existia nenhum sistema previdenciário, nenhuma segurança no emprego, até se associar profissionalmente era proibido (...)” (RIOS, 1987, p.19). O operário sofreu, então, a maior opressão registrada na história do trabalho humano e os tumultos e a insegurança social eram a realidade do povo da Europa Ocidental no início da Revolução Industrial (FERRINHO, 1978).

Contrariando essa condição de exploração, surgem algumas uniões de operários, inicialmente clandestinas, que foram ocupando um espaço cada vez maior, e se tornando um grande movimento social contrário aos princípios capitalistas. Esse movimento social foi denominado de Movimento Cooperativo. Não se pretendia superar apenas os males do capitalismo, mas eliminar o próprio regime econômico que os provocava (RIOS, 1987).

Andrade (2001), diz que a partir das idéias dos chamados precursores, o cooperativismo europeu se organizou e se impulsionou. Entre os percussores, podem-se destacar alguns como Phillippe Buchez (1796-1865), Robert Owen (1771-1858), Charles Fourier (1772-1837), Louis Blanc (1811-1882) e Willian King (1786-1865).

Em novembro de 1843, em Rochdale, distrito de Lancashire, próximo a Manchester, na Inglaterra, um grupo de 28 tecelões decidiram após deliberação em assembléia, organizar formalmente uma cooperativa, através da aceitação de princípios claros e definidos. Em 1844, era então fundada a denominada *Rochdale Equitable Pioneers Society Limited*. Vale notar que a chegada da Revolução Industrial e o liberalismo econômico ajudaram a criar as condições para a constituição dessa sociedade. Para esses homens, a cooperação era a opção para vencer a miséria, ou seja, uma alternativa para se tentar combater os baixos níveis de renda, os elevados custos de alimentação e o desemprego (MENEGÁRIO, 2000).

Segundo Menegário (2000), cada tecelão integralizou um capital no valor de uma libra, e com isso inauguraram em dezembro de 1844, na *Toad Lane* (Travessa do Sapo), em Rochdale, um armazém para fornecer-lhes alimento. Apesar da escassez de recursos, os planos dos Pioneiros de Rochdale não se limitavam apenas à construção do armazém, mas incluíam: a) construção de casas para fornecer alojamento a preço de custo; b) criação de estabelecimentos industriais e agrícolas com duplo objetivo de produzir direta e economicamente tudo o que fosse indispensável às necessidades da classe operária e assegurar trabalho aos operários desempregados e àqueles com salários insuficientes; c) educação e a luta contra o alcoolismo; d) cooperação integral, isto é, a criação paulatina de pequenos núcleos nos quais a produção e a repartição seriam reorganizados e a multiplicação desses núcleos através da propaganda e do exemplo.

A Sociedade de Rochdale sobreviveu às duas Grandes Guerras e foi inserindo novas adesões ao seu quadro social, aumentando seu capital e também seu volume de vendas e em 1963, já 120 anos após a primeira assembléia, tinha em seu quadro social mais de 44 mil associados, com um capital de aproximadamente 512 mil libras esterlinas (MENEGÁRIO, 2000).

Em 1844, fora fundada a Sociedade dos Equitáveis Pioneiros de Rochdale, dando um pontapé inicial nos ideais cooperativistas. Mais tarde, já em 1852, essa sociedade passa a se chamar cooperativa de Rochdale.

De maneira geral, os precursores do cooperativismo imaginavam uma reforma social que levasse a atingir seus anseios de justiça. Eles procuravam definir um sistema social, uma nova ordem moral fundada na razão, na justiça, na vontade esclarecida e na ação conjunta dos seres humanos (FERRINHO, 1978).

O cooperativismo foi desenvolvido na Inglaterra, como um projeto político alternativo. Rios (1987) classifica esse projeto e duas perspectivas de integração setorial: ascendente e descendente. A primeira inclui experiências que partiam de uma comunidade agrícola, passando pelo beneficiamento da produção até chegar ao setor de serviços, inclusive educação. A segunda, o roteiro é inverso, ou seja, parte-se do consumo para chegar ao setor agrícola.

Dentro do cooperativismo inglês destacam-se também, alguns socialistas cristãos que procuravam trazer para o domínio da organização social os ensinamentos de Cristo. Já no caso francês, os ideais são expressos pelo chamado socialismo associacionista ou utópico, caracterizados pela nostalgia do passado e pela aspiração do retorno à terra, em oposição à empresa industrial urbana (RIOS, 1987).

Os pensamentos dos precursores levaram a várias mudanças em quase toda Europa, influenciando na elaboração de leis, afetando a economia nacional e tornou-se um fator decisivo no abastecimento do país, influenciando na política de preços. Na França, as cooperativas operárias de produção trouxeram vantagens consideráveis para a classe operária de um modo geral (RIOS, 1987).

O cooperativismo, fundamentado nos princípios de Rochdale, foi sendo adaptado à medida que se expandia pelo mundo, sempre visando corrigir os problemas sociais, com a associação de pessoas autônomas, que se unem com os mesmos ideais econômicos, sociais e culturais, através de uma empresa de propriedade coletiva e democraticamente gerida denominada cooperativa.

Segundo Pinho (1982), ninguém desconhece hoje a importância do cooperativismo no encaminhamento e solução de inúmeros problemas sociais. Os problemas não podem ser mais resolvidos de forma isolada ou pouco social, precisam de respostas que garantam a dignidade social e o interesse coletivo.

2.2 O cooperativismo no Brasil

De acordo com Lima Gonçalves (2001), os ideais cooperativistas se desenvolveram na América Latina graças às correntes imigratórias, às atividades culturais e circunstâncias políticas, econômicas e sociais próprias dos americanos.

A partir de 1890, os imigrantes alemães, suíços e italianos fundam, no sul do Brasil, as cooperativas agrícolas e de crédito, que haviam se tornado célebres em seus países de origem.

Já no início do século, ocorre o crescimento do cooperativismo nos demais países da América Latina, especialmente na zona andina, onde, além da influência européia, que foi menos acentuada do que o caso anterior recebe a colaboração dos EUA, especialmente em setores como crédito, habitação, seguros e alguns serviços públicos, como a edificação rural.

O início do cooperativismo no Brasil deu-se com as cooperativas de consumo dos centros urbanos, assim, em 1887 surge a Cooperativa dos Empregados da Cia. Paulista, em 1891, é fundada a Associação Cooperativa Militar de Consumo, no Distrito Federal e em 1895, a Cooperativa de Consumo de Camaragibe. Alguns anos mais tarde, é que surgiram as primeiras cooperativas agrícolas (PINHO, 1982).

Para Rios (1987), diferentemente do acontecido na Europa, onde o cooperativismo surgiu como resposta das camadas mais inferiores às diversas modalidades de opressão, no Brasil, este movimento cooperativista surge influenciado pelo Estado, tendo cunho político prevalecendo sobre o social, promovendo as elites numa economia voltada fortemente para a exportação agrícola.

Foi criada ainda sob o Império de Pedro II no Brasil, a Sociedade Econômica Cooperativa dos Funcionários Públicos de Minas Gerais, primeira sociedade a denominar-se cooperativa, atuando no ramo de consumo na cidade de Ouro Preto (OCEMG, 1997).

A partir de 1932, muitos incentivos, inclusive fiscais, foram dados para a criação e funcionamento de cooperativas, existindo até hoje, muitas cooperativas fundadas nesta época, como a Cooperativa dos Cafeicultores de Guaxupé Ltda., autorizada a funcionar em 18 de setembro de 1932. Também se tem registro da Cooperativa Agropecuária da Região Leste de Minas Gerais de Responsabilidade Ltda., da cidade de Leopoldina, autorizada a funcionar em 07 de agosto de 1937.

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, um novo surto de desenvolvimento cooperativista tomou conta do Brasil e, por consequência, de Minas Gerais, surgiram então cooperativas, congregando os produtores de leite nas cidades de Esmeraldas, Sete Lagoas, Pará de Minas, Além Paraíba e Cataguases. A Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais (OCEMG) foi criada no dia 11 de setembro de 1970, em assembléia que reuniu 145 representantes. Cabe ressaltar também que, no dia 16 de dezembro de 1971, foi promulgada a Lei nº 5.764/71, ainda em vigor, que é a Lei máxima do Cooperativismo no Brasil.

A cooperativa é tida segundo a Lei nº 5.764/71 como uma sociedade de pessoas com forma jurídica própria e de natureza civil, com objetivo de prestar serviços aos associados, onde os mesmos contribuem reciprocamente com bens e serviços para o exercício da atividade econômica, sem se objetivar o lucro (OCB, 2005).

A OCB (2005), relata que uma sociedade pode ser dividida em três setores, segundo sua função principal, e forma como são financiadas:

1º) Constituída pelo governo, através da administração direta, cuja principal função é produzir e intermediar serviços financiados pelos tributos, não cobrando nada do usuário, pois, não existe valor estipulado para tal produção;

2º) Formada por sociedades que se financiam pela intermediação dos seus próprios produtos/serviços ao mercado. Aqui, estão, principalmente as empresas com fins lucrativos de

uma forma geral, públicas e privadas, e algumas sem fins lucrativos, destacando-se as sociedades cooperativas.

3º) Composta por instituições privadas que não visam ao lucro. Não tem como função principal a produção, e seus serviços não são destinados à venda. Dependem de subvenções privadas, públicas ou mesmo de associados. Encontram-se aqui vários segmentos, com atividades de educação, pesquisa, serviço social, lazer, proteção ao meio ambiente, etc.

A classificação das sociedades cooperativas no segundo setor se deve ao fato da forma de financiamento de suas atividades apresentarem as mesmas características das demais entidades classificadas neste setor.

Existem diversas formas de organização, sendo a capitalista e a socialista as mais conhecidas. Privilegiando o capital e junto o proprietário, está a capitalista. Já a socialista vê no estado, o encarregado de produzir e distribuir a riqueza para as comunidades, através de benefícios, como educação, moradia, saúde, segurança, entre outros, a fim de dar melhor qualidade de vida às pessoas.

Irion (1997) traduz economia social como o conjunto de instituições formadas por organização de trabalhadores que nelas investem economias, para, através da auto-ajuda, promoverem o progresso social e sua ampla participação na produção e nos frutos da atividade econômica.

A cooperativa busca resultados de natureza social através do bem-estar individual e coletivo para os que dela participam e, para a sociedade como um todo conforme determina seu estatuto. A cooperativa pode ser tida como a representação máxima de uma economia social.

As sociedades cooperativas têm sofrido variações decadentes nos últimos anos, principalmente enfrentando dificuldades de obter financiamentos. Em 1988, a Constituição Federal lhes deu a garantia de autogestão, mas lhes faltam os subsídios governamentais, que antes lhes era dado, mas que foram retirados, desafiando-as cada vez mais a se manterem eficazes. Mas mesmo assim, elas são responsáveis por uma boa parcela do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (OCB, 2005).

Segundo a OCB (2005), o Brasil contava em 1995 com mais de 7.500 cooperativas. Elas representam uma parcela mínima do total de empresas no país, cerca de 0,5% do total, mas com uma participação de até doze vezes superior a este percentual do PIB brasileiro.

Uma vez estabelecida juridicamente, a cooperativa está pronta para receber os meios necessários ao seu funcionamento. Começa aí, sua relação com os associados.

Ela pode produzir, beneficiar, industrializar, adquirir, comercializar, enfim, intermediar os negócios dos cooperados de acordo com seus objetivos próprios para os quais fora constituída.

Bulgarelli (1998) diz ser muito difícil classificar as cooperativas, em função de sua grande variedade de atividades, mas sugere que sejam classificadas em três principais tipos: as de consumo, as de produção e as de crédito. Outras classificações e subdivisões poderão surgir de acordo com as necessidades de diferentes ramos. Tanto para o autor quanto para Arrigoni (2000), deve-se levar em conta não somente as atividades, mas os fins para os quais foram criadas, bem como a natureza de seus membros.

a) quanto à forma de atividade: são classificadas como de produção, de consumo, de crédito, mistas, etc.

b) quanto aos fins: classificam-se como sócio-econômico, político-cooperativo, doutrinário, pessoas físicas e pessoas jurídicas:

- Sócio-econômico: objetiva principalmente os pequenos empreendedores, concedendo-lhes vantagens da concentração econômica, financeira e técnica, nos países de economia descentralizada;
- Político-cooperativo: opõe-se à competição das economias de mercado ou aos excessos de intervencionismo estatal;
- Doutrinário: além da prestação de serviços, busca a correção do meio sócio-econômico através das cooperativas.

c) quanto a natureza dos seus associados:

- Pessoas físicas: juntam-se com fins de funções auxiliares das atividades empresariais, ou para exercerem trabalho em comum, ou, ainda, como meio de satisfazerem as necessidades domésticas. O cooperado enquanto pessoa física representa o empresário, individualmente, que se une com outras pessoas, para em comum, exercerem atividades econômica empresarial, tal como aquisição de insumos, ou mesmo necessidades como alimentação e vestuário ou ainda para exercer uma profissão em comum, como nas cooperativas de trabalho.
- Pessoas jurídicas: resultantes de diversas formas de constituição: entre cooperativas, entre empresas não cooperativas e cooperativas, com objetivo de prestar serviços aos associados em condições de economia de escala, redução de custos, incremento de ganhos de produtividade, integração de atividades econômicas complementares, etc.

2.3 Nova economia das instituições

Zylbersztajn (2000), afirma que a Nova Economia das Instituições (NEI), surgiu a partir da inspiração e do avanço dos trabalhos de Ronald Coase, dando início a uma nova era para o estudo das organizações.

Segundo Pondé (1996 apud FAGUNDES, 1998), os custos de transação nada mais são que o consumo de recursos econômicos para planejar, adaptar e controlar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória e harmônica para as partes envolvidas, com funcionalidade econômica.

Maraschin, (2004), diz que Coase, em 1937, conceituava firma como algo que vai além da função produção, sendo considerada e analisada também como uma relação entre pessoas realizada através de contratos, passando a ser considerada uma estrutura de governança. Também afirma que para a existência de mercados, há necessidade de reconhecimento de custos.

Furquim (1997) diz que a economia dos custos de transação permite uma análise da firma a partir de suas transações, verificando como os agentes em uma transação se livram dos riscos relacionados à esta troca. Reduzir custos significa reduzir custos de transação, sendo um elemento de grande eficácia na concorrência entre as empresas.

Williamson (1985), identifica dois tipos de custos de transação que afetam diretamente o desempenho das unidades econômicas participantes (i) os custos *ex-ante* de negociar e acertar as contrapartidas e proteção do contrato, e, principalmente, (ii) os custos *ex-post* de monitoração, renegociação e adaptação dos termos do contrato às novas circunstâncias. Estes custos estão presentes, em diferentes intensidades, segundo as características das transações, tanto quando mediadas pelo mercado, ou quando realizadas no interior da firma. Os custos de transação *ex-ante*, são encontrados com maior intensidade, nas situações onde é difícil estabelecer as condições para que a transação em questão seja feita de acordo com parâmetros pré-estabelecidos e esperados. Nestes casos, acontecem freqüentes, longas e dispendiosas barganhas para garantir a continuidade do contrato. Os custos de transação *ex-post*, estão ligados a adaptação de novas circunstâncias ao contrato.

Williamson (1985), afirma que estes custos apresentam quatro formas: (i) custos de má-adaptação, surgidos a partir de eventos mal planejados entre as partes; (ii) custos de realinhamento, acontecidos pela realização de esforços de renegociação e correção das transações, cujas características foram alteradas ao longo do tempo entre os agentes; (iii)

custos de montar e manter as formas de gestão que possam surgir no decorrer da transação e (iv) custos requeridos para efetuar comprometimento, surgindo garantias da não existência de oportunismo.

Para Williamson (1989), o estudo das organizações depende basicamente de dois pressupostos comportamentais: a racionalidade limitada e o comportamento oportunista. Os agentes humanos estão sujeitos a racionalidade limitada, o que quer dizer que o comportamento é intencionalmente racional, mas somente de forma limitada. Esta limitação decorre da complexidade do ambiente que cerca a decisão dos agentes. A racionalidade limitada implica que os agentes não consigam visualizar antecipadamente todas as respostas possíveis para uma dada situação. Por causa disto, os contratos firmados são necessariamente incompletos, e os agentes estão cientes de que há necessidade de adaptações e negociações contratuais *ex-post*. Se os agentes fossem plenamente racionais, seriam capazes de formular contratos completos e não surgiria a necessidade de estruturar formas sofisticadas de governança.

Furquim (1997), entende que o pressuposto da racionalidade limitada é decisivo, pois, nem todas as situações são previsíveis *ex-ante* é que torna tão importante os reajustes *ex-post*. Devido aos contratos incompletos e a racionalidade limitada, surgem os custos de transação e a necessidade de ajustes *ex-post*.

Segundo Williamson (1989), o oportunismo é a busca do interesse próprio intencionalmente. Zylbersztajn (2000) diz que aceitar a suposição do oportunismo implica afirmar que os parceiros não somente buscam o auto-interesse, pois, isto já era previsto nos modelos neoclássicos, mas podem fazê-lo através da manutenção de informação privilegiada, cancelando contratos *ex-post* mesmo ferindo códigos de ética já aceitos pela sociedade. Não significa que todos são oportunistas, mas podem em algum momento agir de tal forma.

A estrutura de governança da transação é modelada para impedir a conduta oportunista por uma das partes envolvidas (FURQUIM, 1997).

Zylbersztajn (2000) relata que nem todos os contratos são rompidos por atitudes de oportunistas, e identifica 3 razões para que os contratos continuem, apontando as garantias legais, que são mecanismos punitivos instituídos pela sociedade como desestimulador da quebra contratual; a reputação que é a motivação para o não rompimento do contrato, uma vez que o mesmo afetará o fluxo de caixa futuro, causando um elevado custo, este, bem maior que os benefícios do oportunismo e os princípios éticos, uma vez que através destes, os membros da organização percebem a estabilidade e continuidade dos contratos. Mas o autor reconhece que estes princípios, muitas vezes são frágeis em organizações como as cooperativas

agrícolas, onde estas, após acordos com os cooperados, investem em seu campo industrial contanto com o produto de seus associados, que muitas vezes, por um valor não menor que o oferecido por ela, vende seus produtos para alguma empresa concorrente.

Segundo Williamson (1985), existem diferentes estruturas de governança, devido as diferentes formas de transações. A economia dos custos de transação apresenta três dimensões básicas de transações: a) frequência, b) incerteza, c) especificidade de ativos. A frequência está ligada ao número de transações realizadas entre dois agentes. Ela é importante para definir a estrutura de governança da relação.

Para Furquim (1997), a importância desta dimensão se mostra através de dois aspectos que são a diluição dos custos de adoção de um mecanismo complexo por várias transações e a possibilidade de construção de reputação entre as partes envolvidas na transação. A frequência das transações faz com que o custo de transação seja suficiente ou não para se montar uma estrutura de controle desta, de tal modo que o mercado possa regê-la. Permite também que com uma maior frequência nas transações, os agentes adquiram conhecimento uns sobre os outros, reduzindo a incerteza, e conseqüentemente os custos de transação, uma vez que existe confiança entre as partes no cumprimento dos contratos.

A incerteza é tida como desconhecimento ou falta de proporção informacional. Nos dois casos, ele reflete a não completabilidade dos contratos. Quanto mais lacunas, mais chances de atitudes oportunistas, gerando um maior custo de transação (WILLIANSOM, 1985).

Zylbersztajn (2000) destaca que a incerteza é uma muito pouco trabalhada pela literatura. Para ele, a incerteza se diferencia do risco por está associada a efeitos não previsíveis, não tendo, portanto, uma função de probabilidade a eles associados. A incerteza pode, segundo o autor, levar a quebras de contratos de forma não oportunista.

Para Williamson (1989) especificidade de ativos é definida como sendo a perda de valor dos ativos envolvidos em uma determinada transação no caso desta não se concretizar ou no caso de quebra de contrato. Ele distingue quatro tipos de especificidade de ativos: a) locacional, b) temporal, c) ativos humanos e d) ativos dedicados. A locacional está ligada à perda de valor no caso de mudança física do ativo. A temporal é caracterizada pela perda de valor se o produto não for processado ou comercializado rapidamente. A especificidade de ativos humanos relaciona-se ao conhecimento acumulado pela pessoa em atividades específicas, não aproveitada em outra atividade. E os ativos dedicados estão ligados a investimentos específicos a uma determinada transação.

Zylbersztajn (2000) destaca que a especificidade de ativos é a característica das transações que mais se destaca na teoria e a que apresenta melhor visualização pelos agentes em torno do possível problema contratual. Quanto maior a especificidade de um ativo, maior necessidade de fiscalização na transação.

Ativo específico é aquele que tem seu valor diminuído quando empregado em outra atividade diferente da qual fora planejado. Quando associado ao oportunismo e à incompletude dos contratos, torna o investimento nestes ativos de alto risco, gerando custos de transação. Quando este ativo específico é empregado na transação para qual fora criado, ele tem maior valor, e gera com isso uma quase-renda na transação. Furquim (1997), define a quase-renda como a diferença entre o retorno de um ativo empregado em uma transação específica e seu retorno em outro emprego alternativo. Esta diferença motiva troca entre os agentes, pois, a geração desta quase-renda depende da continuidade do negócio.

A governança cooperativa representa a forma como se dão as relações internas da cooperativa, isto é, os mecanismos que governam a relação entre gestores, cooperados e o processo de tomada de decisão.

Pinho (2004), define governança cooperativa como sendo a

Administração da cooperativa visando à otimização de seus resultados, a redução dos custos e a sua maior eficiência e eficácia econômica. Tudo isto exige mudanças na arquitetura organizacional da cooperativa, porém, não se deve esquecer a importância das funções sociais da empresa cooperativa, nem sua estrutura democrática e participativa (PINHO, 2003, p.203).

A governança cooperativa também deve buscar a criação de novas fontes de capitalização e também reforçar a interação cooperativa e cooperada (PINHO, 2004).

Segundo a governança cooperativa as falhas de mercado podem ser corrigidas com uma definição de direitos de propriedade. Dentro desta visão, a Economia dos Custos de Transação mostra que os custos de transação bem como o meio institucional são importantes determinantes dos modos de governança, sendo de suma importância para a definição das estruturas de governança. Assim, um arranjo eficiente é resultado do alinhamento das características das transações e do ambiente institucional (AZEVEDO (1996); ZYLBERSZTAJN (1995).

Para Bialoskorski Neto (2002), as cooperativas devem almejar o equilíbrio entre a eficiência econômica, ligada a aspectos microeconômicos, de um lado, e a preocupação social, de outro, relacionado com a doutrina cooperativista. Também afirma, que este equilíbrio traz a governança às cooperativas, ou seja, a gestão eficaz.

Portanto, os conceitos de oportunismo e os atributos das transações ajudam a compreender a forma de governança adotada para conduzir a relação entre cooperado e cooperativa.

A economia dos custos de transação apresenta os conceitos que são facilmente aplicadas neste estudo, quando define o comportamento oportunístico do cooperado junto à sua cooperativa como atributo do ser humano. Os conceitos de atributos das transações, especialmente a frequência e a reputação são fatores de destaque na atividade cooperativista. Sendo assim, a cooperativa deve estar sempre atenta a possibilidade de oportunismo.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada é o estudo de caso que será aplicado à Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade Ltda, detentora da marca LAC, analisando e descrevendo o papel da cooperativa no cenário econômico regional e na vida de seus associados, bem como analisando as relações estabelecidas entre a cooperativa e cooperado, mostrando a importância de tal relação.

Para Yin (2001), os estudos de casos devem ser estratégias preferidas quando se colocam questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os fatos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos introduzidos em algum contexto da vida real.

Silva (2003), relata que um estudo de caso analisa um ou poucos fatos com profundidade. Diz que deve ser utilizado principalmente em pesquisas exploratórias e no início de pesquisas mais complexas.

Gil (1996), vê no estudo de caso vantagens como estímulos a novas descobertas, ênfase dos procedimentos como um todo. Yin (2001) ainda afirma que o estudo de caso conta com desenvolvimento prévio da teoria para conduzir e analisar os dados coletados.

Por estas características, percebe-se a possibilidade deste trabalho usar o estudo de caso, pois, ele procura saber como é a relação entre cooperativa e cooperados, qual a influência desta na vida dos associados, se a quantidade individual produzida afeta tal relacionamento e qual a importância do cooperativismo para sobrevivência dos pequenos e médios produtores de leite da região

A escolha da LAC, se deve ao fato de estar localizada numa das principais bacias leiteiras do estado, sendo uma das poucas sobreviventes às fortes mudanças ocorridas no setor, conseguindo se destacar no sistema como uma grande empresa no setor. Também vale mencionar que a partir de 2003, quase todos os produtores de leite da região, que faziam parte de outras cooperativas já extintas, se filiaram à mesma.

A coleta de dados fora feita através de questionários e entrevistas coletados junto à diretoria da cooperativa, bem como dos próprios produtores de leite da região associados a LAC e não associados.

3.1. Instrumentos e técnicas

O estudo da cooperativa e de sua relação com o cooperado fora feita a partir da coleta de dados junto à direção da cooperativa, através da aplicação de questionário e de entrevista informal. Fora realizada entrevista aberta e apresentado um questionário ao Presidente da cooperativa, discutindo os seguintes assuntos: objetivos da instituição, estratégia de atuação (crescimento, diversificação, admissão e exclusão de cooperados), investimento, problemas observados na gestão, comprometimento com o associado (Anexo D).

Ainda, foram realizadas entrevistas com produtores associados, para conhecer suas percepções a respeito da cooperativa, aplicando questionários padronizados, conforme Anexo B, a uma amostra de produtores associados, abordando os seguintes assuntos: histórico de associação à cooperativa, forma de participação nas atividades da cooperativa, comprometimento com a instituição, vantagens e desvantagens de ser associado.

Para conhecer melhor a situação dos produtores associados a LAC, foram também aplicados questionários padronizados, conforme Anexo C, a uma amostra de produtores de leite de Leopoldina e Região que não fazem parte do quadro de associados da mesma, de forma a perceber quais as diferenças em relação àqueles que estão integrados a uma cooperativa. No questionário, foram abordados os seguintes assuntos: produtos produzidos na propriedade, importância do leite e perspectivas para o futuro, vantagens e desvantagens que percebe no relacionamento fora da cooperativa, como se relaciona com o mercado.

Na entrevista com a direção, optou-se pela conversa informal e aplicação do questionário ao presidente, pelo fato do mesmo estar diretamente envolvido com a Cooperativa e estar à sua frente há anos.

Em relação aos produtores de leite, foi feita uma amostragem de 12 produtores independentes que comercializam o leite para outros setores que não a cooperativa. A amostra fora aleatória, acontecendo os questionamentos sempre no mesmo período em que foram apresentados aos associados da LAC.

Rea (2000) apresenta tamanho de amostras mínimas de acordo com o tamanho da população conforme a Tabela 4.

TABELA 4
Amostras mínimas para populações pequenas selecionadas

Tamanho da População (N)	Tamanho de Amostras					
	Nível de Confiança de 95%			Nível de Confiança de 99%		
	±3%	±5%	±10%	±3%	±5%	±10%
500	250	218	81	250	250	125
1.000	500 ^a	278	88	500 ^a	399	143
1.500	624	306	91	750 ^a	460	150
2.000	696	323	92	959	498	154
3.000	788	341	94	1.142	544	158
5.000	880	357	95	1.347	586	161
10.000	965	370	96	1.556	622	164
20.000	1.014	377	96	1.687	642	165
50.000	1.045	382	96	1.777	655	166
100.000	1.058	383	96	1.809	659	166

Fonte: Rea (2000)

Aos associados da LAC foram aplicados questionários a produtores de acordo com a sua estratificação de leite, pela média diária de entrega de leite à cooperativa, de acordo com a tabela 4, baseando-se na informação fornecida por Rea (2000). Neste trabalho foi utilizado o nível de confiança de 95% e com margem de erro 10 pontos percentuais para cima e para baixo, sendo, então, necessário entrevistar 81 produtores associados.

TABELA 5
Estratificação dos associados da LAC

ESTRATO (l/dia)	Nº ASSOCIADOS	AMOSTRAGEM
0 - <u>50</u>	211	31
50- <u>100</u>	116	15
100- <u>150</u>	060	12
150- <u>200</u>	034	10
>200	104	16
Total	525	84

Foram aplicados 84 questionários aos produtores associados da LAC no período de março a maio de 2007. A escolha dos produtores se deu de forma aleatória, sendo escolhida pelo técnico da LAC uma rota de leite. O número de produtores entrevistados em cada estrato se deu de forma aproximadamente proporcional.

4. DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 Caracterização da Cooperativa

No ramo de laticínios, no *ranking* nacional a LAC – Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA ocupa o 4º lugar (REVISTA GLOBO RURAL 20052).

No *ranking* estadual, incluindo todos os ramos das cooperativas mineiras, em faturamento bruto ocupa o 11º lugar; em número de empregados ocupa o 21º lugar; em recursos próprios ocupa o 23º lugar; em patrimônio líquido ocupa o 9º lugar. Incluindo somente o ramo agropecuário mineiro ocupa em faturamento bruto o 9º lugar; em número de empregados o 16º lugar; em recursos próprios o 11º; em patrimônio líquido o 16º lugar (REVISTA ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO, 2006).

A LAC é uma empresa que procura estar sempre atualizada sabendo que as exigências dos tempos atuais são desafiadoras. Manter a capacidade de renovação é o caminho para alcançar novas conquistas. Pelo registro histórico dos 60 anos da LAC, pôde-se antever um futuro brilhante em sua trajetória e que com certeza, pelo trabalho de seus colaboradores e dirigentes, com sua competência e qualidade de seus produtos, ela mostra que veio para ter êxito hoje e nos próximos tempos. Sua história muitas vezes se confunde com a própria história da cidade de Leopoldina, onde está instalada. (RODRIGUES, 2003).

A partir da década de 40, com o surgimento de uma cooperativa de leite, criada por imposição de Getúlio Vargas, é que se solidificou a pecuária leiteira na região. Começava uma história que iria mudar o agro-negócio da zona da mata. Criava-se a Cia. Leiteira Leopoldinense, sob a direção do Sr. Érico Ribeiro Junqueira.

Em 1943, adotando os princípios cooperativistas, buscando benefícios para todos, um grupo de produtores procurando atender seus próprios interesses, se une e cria a LAC, tornando a produção leiteira uma realidade para o município de Leopoldina. Até então, toda a produção da região era voltada para o plantio do café. Colocado em prática, o projeto da pecuária rendeu resultados, tornando um novo empreendimento e trazendo o progresso para a região.

Altera-se sua razão social para Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade Ltda. Sob a direção dos Srs. Newton Monteiro de Barros, com presidente, Ormeu Junqueira Botelho, como diretor tesoureiro e José Junqueira Bastos, como

diretor comercial. Cria-se também uma cooperativa central para captação de todo leite recebido - a CCPL – Cooperativa Central dos Produtores de Leite.

Continuavam as dificuldades uma vez que os políticos davam mais importância às políticas de desenvolvimento industrial, desclassificando a classe rural. Mas sempre com idéias pioneiras, os diretores da LAC não desanimaram e não pararam. Com o objetivo econômico voltado para o fornecimento de leite para o Distrito Federal (hoje Rio de Janeiro), e venda de seus derivados, a firma começava a trabalhar, além da produção de leite, com a venda de insumos, gasolina e varejo.

O leite era resfriado através de um posto de refrigeração, funcionando com energia gerada por motores, quando aconteceu um dos maiores avanços tecnológicos dos dez primeiros anos da cooperativa, com a aquisição de um caminhão-tanque em 1948 que ajudou os produtores, não só na captação do leite como na melhora da qualidade do mesmo.

Até então a LAC contava em seu quadro social com 37 sócios fundadores e associados que se uniam e fortaleciam o cooperativismo. Juntos, forneciam em média 14.000 litros de leite/dia, sempre procurando fortalecer o meio rural e desde o início contando com a inspeção do SIF - Serviço de Inspeção Federal.

Daí pra frente a cooperativa aumentava significativamente seu número de associados até os dias de hoje, satisfazendo boa parte das necessidades básicas e expectativas dos produtores de leite da região e com isso, fortalecia o cooperativismo, cujo sucesso dependia de um esforço conjunto (RODRIGUES, 2003).

A diretoria de 1943 a 1950 tinha como meta a criação de uma infra-estrutura de produção e com muito esforço adquiriu a área ocupada hoje pelas instalações da LAC, considerada pelo seu então presidente, Newton Monteiro de Barros, uma de suas maiores conquistas.

Sempre buscando o crescimento, a cooperativa aumentou sua coleta de leite e foi superando obstáculos, mas pela recessão e pela inflação do país nos últimos anos, uma política que alavancasse os negócios nunca chegou. Mas ela vem se mantendo como uma boa opção de negócios e mesmo enfrentando as concorrências desleais de subsídios estrangeiros e importações, consegue ser uma empresa lucrativa.

A LAC traz a responsabilidade do processamento de uma produção de 300 mil litros de leite/dia, sendo uma das maiores produções da zona da mata.

Na década de 80 teve sua produção de leite aumentada com a aplicação de novas tecnologias em seu parque industrial e comercial e aumentou o número de prestadores de

serviços para melhor atender os cooperados, tendo como retorno um aumento substancial em seu quadro social.

Em 26 de março de 1982, a LAC inaugura sua nova sede na BR 116, KM 773 do Município de Leopoldina, beneficiando todos os produtores, com a ampliação de suas dependências e melhoria na qualidade dos produtos.

Também em 17 de agosto de 1982, a cooperativa realiza sua primeira SIPAT-Semana Interna de Prevenção de Acidentes de Trabalho, cujo tema central foi: “Segurança: Um dever de todos”. Este evento faz parte até hoje do calendário anual da empresa, como estratégia para conscientizar os funcionários sobre assuntos voltados para segurança do trabalho.

Segundo Breno Samuel Meirelles (apud RODRIGUES, 2003) presidente da Cooperativa no período de 1980 a 1989, em 1980 quando assumiu pela primeira vez a presidência a LAC, ainda com pouca experiência no ramo, tinha um projeto em mente: a LAC precisa crescer. No início, procuraram valer-se da experiência de outras cooperativas e procuraram montar uma infra-estrutura capaz de atender as necessidades do município e de outros municípios. Para ele, A LAC veio preencher e suprir uma grande lacuna na região. Dentro da área de pecuária leiteira havia grande concorrência entre as cooperativas de captação de leite e dificuldade na colocação dos produtos. Depois de muitas reuniões julgaram melhor pela ampliação da Cooperativa, passando então a vender seus produtos industrializados. Foi quando adquiriram todo o material necessário para a industrialização. E vendendo o excesso para o Rio de Janeiro, Juiz de Fora, Petrópolis e outras localidades. Com esse crescimento a LAC se tornou uma empresa estável, dando maior apoio ao seu cooperado.

Nesta época, o leite na LAC ainda era ensacado, passando posteriormente à industrialização do leite longa vida, o que alavancou o crescimento da cooperativa. Em 1980, incrementou a criação de alguns produtos como: variação de tipos de queijos e também leite com sabor de chocolate, que era um sucesso em festas comemorativas.

Nos anos 90, ela se torna uma das maiores e mais sólidas empresas da zona da mata, graças à boa administração de sua diretoria, sob a presidência do Sr. José Nilton Gomes Barbosa, seu vice, Sr. Armando Costa Cruz, diretor secretário, o Sr. Francisco Monteiro Rezende e de seus demais conselheiros e suplentes.

A LAC passa por grandes transformações e a partir de 1995, com a instalação da produção do leite empacotado UHT, tipo longa vida, com ênfase a partir de 1998, a cooperativa adquiriu condições para ampliar a sua produção, podendo, inclusive, receber os pequenos produtores rurais de Muriaé, Argirita e Cataguases, com o encerramento das

atividades das cooperativas daqueles municípios, utilizando a sua capacidade máxima de produção instalada que era de 250.000 litros/dia.

Foi um período de transformações, o que deu à cooperativa condições de entregar o seu produto, diretamente no mercado consumidor, bem como a capacidade de processar, aproximadamente 300.000 litros de leite/dia.

Foi implantada o Plano de Qualidade que bonifica o cooperado pela qualidade de seu leite. A coleta de leite a granel, a coloca como pioneira ao antecipar-se às exigências normativas em vigor atualmente.

De acordo com Rodrigues (2003), no ano de 2003 a LAC contava com 605 associados, oito associações e dez cooperativas, 200 funcionários e tinha capacidade para receber e processar algo próximo de 300 mil litros/dia de leite. Hoje, ela conta com 819 cooperados, sendo 525 na ativa, sete associações, as quais agregam 415 produtores, 11 cooperativas e 200 funcionários. Ainda oferece todo o suporte técnico ao cooperado em amplas e modernas instalações. Toda a cooperativa já é informatizada, o que gera organização e agilidade nos trabalhos. No quadro de pessoal possui 200 funcionários, sendo que cada setor possui funcionários graduados e pós-graduados no segmento de seu trabalho. Na linha administrativa possui 27 funcionários dos quais sete são graduados, dois pós-graduados, 15 com formação técnica especializada e três com o ensino médio completo. Na linha de produção possui 132 funcionários, dos quais 12 possuem formação técnica especializada, 14 possuem o ensino médio completo, e os demais, 106, possuem o ensino médio incompleto.

No setor de suporte técnico aos associados possui dois médicos veterinários, um engenheiro agrônomo e um técnico agrícola, oferece apoio na área de agronomia e veterinária, com profissionais remunerados pela cooperativa, como também, apoio no fornecimento de serviços e insumos de qualidade e preços baixos.

Na linha de comercialização de produtos destinados à agropecuária conta com 41 funcionários distribuídos em dez unidades, sendo três instaladas em Leopoldina e as demais nos municípios de Santo Antônio do Aventureiro, São Domingos, Piacatuba, Itamarati de Minas, Mirai, Laranjal e Cisneiros.

A LAC é a maior empresa do município em arrecadação e geração de empregos, diretos e indiretos e uma empresa de destaque no cooperativismo nacional. Ela se encontra com boa solidez e crédito, pois que, a cooperativa, não possui nenhum compromisso financeiro em atraso, e tão pouco, qualquer apontamento de título para protesto.

Além dos municípios nominados (Muriaé, Cataguases e Argirita), a cooperativa capta leite em: Itamarati de Minas, Santo Antônio do Aventureiro, Guidoal, Rodeiro, Além

Paraíba, Santana de Cataguases, Laranjal, Recreio, Estrela Dalva, Palma, Astolfo Dutra, Dona Euzébia, Pirapetinga, Mirai, Silverânea, Rio Pomba, Senador Firmino, Maripá de Minas, Mercês, Dolores do Turvo, chegando, a captar leite a uma distância de até 350 km (ida e volta).

Ao longo desses últimos anos, a cooperativa vem investindo no setor industrial de forma a diversificar a industrialização, dando ênfase, não só ao leite empacotado tipo longa vida, como também, a produção de derivados, principalmente, mussarela, requeijão e iogurte.

Os fornecedores de matéria prima (leite) são, basicamente, produtores rurais de leite e, os clientes são diversos varejistas, destacando como maior cliente o Supermercado CARREFOUR em suas diversas filiais nos Estados de Minas Gerais e Rio de Janeiro.

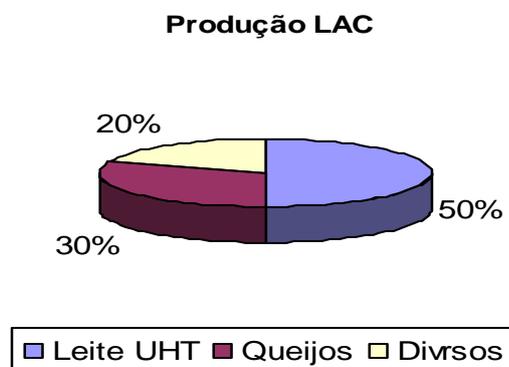
Quanto à estrutura física está instalada em local de fácil acesso, às margens da BR 116, km 773, no município de Leopoldina/MG, num terreno de 86.000 m², com área construída de 13.771,56 m², comum complexo industrial/comercial com sete unidades, a saber: usina de beneficiamento e fabricação de produtos de laticínio com 8.438,35 m², área de estocagem com 2.100,00 m², estação de tratamento de efluentes com 1.134,96 m², sede administrativa com 208,00 m², comércio de produtos agropecuários com 1.085,00 m², comércio de produtos de fabricação própria/lanchonete com 338,00 m², comércio de combustíveis com 474,25 m².

A área livre de instalação é urbanizada, calçada com paralelepípedos, jardinada e arborizada com árvores frutíferas.

A maior produção (50%) é destinada ao leite UHT tipo longa vida, seguido pelos queijos tipo mussarela, prato, minas padrão, minas frescal e requeijão copo (30%), e o restante de 20 % da produção é destinada à manteiga, doce de leite e iogurte.

FIGURA 1

Produção Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA em 2007



Encontra-se em estudo junto ao BDMG, o projeto de viabilidade para construção de uma unidade de fabricação de leite em pó e leite condensado. A previsão de investimento gira

em torno de R\$ 20.000.000,00 (vinte milhões de reais), dos quais 20% (vinte por cento) serão aplicado com recursos próprios e os 80% (oitenta por cento) com financiamento através do BDMG/PRO AGRO.

A LAC adota as boas práticas de fabricação, investindo na preservação e conscientização do meio ambiente, com adequação de suas unidades com a coleta seletiva de lixo, inclusive, em relação ao descarte de resíduos sólidos (embalagens), e o tratamento de resíduos líquidos, através da estação de tratamento de efluentes, de forma a preservar o descarte dos resíduos líquidos.

Pelos dados da Administração Fazendária de Cataguases (2007), em relação ao ICMS, a cooperativa terminou o ano entre os 3000 maiores contribuintes do estado de Minas Gerais, na posição 969. O total arrecadado foi de R\$1.295.415,90, o que representa 15,34% do ICMS arrecadado na cidade de Leopoldina.

O imposto é apurado, mensalmente, pelo sistema de débito e crédito e o resultado da apuração pode oscilar em razão dos seguintes fatores:

- 1- Queda na recepção do leite, geralmente, no período da entressafra (abril/setembro).
- 2- Queda no preço de venda, cuja oscilação depende do mercado, face ao aumento da oferta decorrente da safra (outubro/março), com conseqüente queda do preço unitário. Embora haja aumento na produção, geralmente, acontece queda no preço, face ao fenômeno da oferta/procura.
- 3- Elevação do estoque de embalagens, geralmente, adquirida em maior escala, para garantir preço, principalmente a embalagem para o leite UHT tipo longa vida, cujo fornecedor único é a TETRA PAK, e os preços são cotados em dólar.
- 4- Manutenção dos produtos industrializados em estoque, notadamente o leite, em decorrência da queda nas vendas e busca de melhores preços de mercado.
- 5- Comercialização do leite em maior ou menor escala para Estados com alíquotas diferenciadas.

Quanto aos impostos federais, não recolhe IRPJ, PIS, COFINS, sobre as operações realizadas com os seus associados, no entanto, recolhe tais impostos, quando opera com não associado.

Em relação aos impostos municipais, recolhe anualmente o IPTU, cujo valor, neste exercício, girou em torno de R\$ 12.000,00.

A Cooperativa tem procurado atender a Instrução Normativa número 51 desde 2004, consistindo esta em aperfeiçoar e modernizar a qualidade na produção do leite e vem se

adaptando para atender as determinações da citada Instrução Normativa, quando passou a aplicar a coleta do leite a granel, através de tanques isotérmicos, sendo o leite já resfriado nas propriedades rurais, também através de tanques instalados em cada propriedade. Em face de granelização e resfriamento do leite desde a propriedade rural, a cooperativa passou a remunerar o produtor com base no programa de incentivo à produtividade e qualidade (Anexo E), inclusive encaminhando todas as amostras exigidas para o laboratório específico do Governo, cadastrando todos os cooperados com base nas exigências, tudo de conformidade com as exigências da Instrução Normativa.

4.2 A cooperativa e seu relacionamento com o cooperado

Para entender a participação do cooperado nas atividades da cooperativa, observou-se que o cooperado participa de forma gerencial e também de forma comercial e neste segundo que começa a percepção da fidelidade do cooperado junto à cooperativa, proporcionando o sucesso ou insucesso dos negócios da mesma. Para Williamson (1989) e Zylbersztajn (2000), as vezes os cooperados não conseguem perceber que a cooperativa é um negócio deles e agem com oportunismo, negociando com a cooperativa somente quando for de seu interesse,

Para facilitar este relacionamento e buscar a fidelidade do cooperado, a cooperativa abre uma conta para cada cooperado e vai debitando ao longo do mês tudo que ele precisa para sua manutenção e atividade. No mês seguinte, desde que o pagamento seja em dia, não é acrescido juros e multas e isso acontece no mesmo dia em que é feito pela cooperativa o repasse do leite entregue durante o período em questão. Furquim (1997) cita esta modelação na transação quando do estudo sobre governança cooperativa.

O cooperado possui uma conta na cooperativa que serve para ambas as partes, pois, o cooperado tem a facilidade de comprar à vista ou mesmo pagar de forma parcelada e a cooperativa garante assim, que parte do valor que teria que repassar ao cooperado, permaneça consigo para cobrir os gastos feitos por estes. Ela funciona como um cartão de crédito para os produtores realizarem suas compras e a cooperativa não está sendo benevolente com eles, pois, o produtor já entregou sua produção à cooperativa, uma vez que o leite entregue no mês, só será pago no mês seguinte. Assim, esta conta funciona como uma confiança que a cooperativa deposita no produtor, uma vez que ele entrega sua produção num mês e só a recebe no mês seguinte. O que a cooperativa espera na verdade, é a fidelização do cooperado,

fazendo com que este entregue cem por cento de sua produção a ela e que também faça suas compras em sua loja.

Pode-se observar que o cooperado atua de duas formas na vida da cooperativa, uma de forma comercial, vendendo e comprando da cooperativa e outra tendo da mesma, auxílio quanto à sua produção.

Na parte comercial, ele atua como um produtor agropecuário comum, comprando e vendendo para conseguir garantir bons preços e assim, proporcionar um menor custo de produção e maior rentabilidade para seus negócios.

Outro fato importante, é que o produtor entrega o leite para a cooperativa e esta tem a facilidade de escoar a produção.

O cooperado ainda conta com um supermercado oferecido pela cooperativa, onde ele compra todos os insumos e produtos necessários ao bom desempenho de seus negócios. Isso ficou claro pelos produtores entrevistados. Os insumos e produtos adquiridos no supermercado pelos associados, são pagos a prazo com preço de a vista, o que não acontece com os produtores não associados que negociam com a cooperativa.

Um ponto interessante é que o cooperado conta com um aval bancário oferecido pela cooperativa para aquisição de tanques de resfriamento a serem instalados nas propriedades.

O cooperado conta ainda com a cooperativa através de um apoio técnico, transferência de tecnologia e transferência de insumos. Para a assistência técnica, a cooperativa oferece ao cooperado, uma equipe composta por dois médicos veterinários, um engenheiro agrônomo e um técnico agrícola que visitam regularmente todos os cooperados, prestando todo tipo de assistência técnica, que vai desde a orientação à compra de máquinas e tecnologias até a transferência de insumos e orientações básicas sobre alimentação e manejo de animais.

Percebe-se que o papel dos técnicos é muito importante para a cooperativa, uma vez que eles têm o poder de persuasão entre os produtores, direcionando e orientando a produção para um determinado caminho. Atuando quando se necessita de uma maior coordenação para se obter maior qualidade dos produtos, a cooperativa se torna uma vantagem competitiva para os cooperados.

Para Flávio Valeriano Teixeira, engenheiro agrônomo da LAC, foi exatamente pensando nas necessidades de mudanças de que o produtor precisa fazer para vencer na pecuária de leite, que a cooperativa decidiu mudar seu modelo de assistência técnica. Pois só desta forma ela poderia auxiliar seus associados nas mudanças que precisam realizar em suas propriedades para obterem melhores resultados com a pecuária de leite. Por intermédio de

uma assistência técnico-gerencial personalizada, contínua e intensiva, com a realização de visitas mensais, espera-se que o produtor tenha melhor organização da sua produção e maior racionalização no uso dos recursos produtivos disponíveis. Assim, o modelo de assistência técnica definido atualmente pela cooperativa prevê a busca e a adoção de controles gerenciais, aliadas à prática de tecnologias eficientes e adequadas a cada sistema de produção de leite, ou seja, a cada propriedade rural, tornando-as eficientes e competitivas, pela intensificação do processo produtivo, proporcionando ao produtor a obtenção ou o aumento do lucro com a atividade. Zylbersztajn (2000) identifica as razões para que os contratos continuem e não se rompam por atitudes oportunistas.

Para ele, a assistência técnica e gerencial deve dar ênfase a melhoria do sistema de produção de volumosos, o maior controle reprodutivo do rebanho e o gerenciamento da produção. Segundo ele, cabe ao produtor se empenhar para controlar e anotar todos os fatos que acontecem em sua propriedade, e repassá-los aos técnicos para o bom andamento e realização dos trabalhos em sua propriedade. A LAC por sua vez, passa a ter um maior controle em sua assistência técnica e com isso, melhora a qualidade obtêm um aumento significativo na quantidade de matéria-prima recebida.

Toda a equipe de assistência técnica da LAC está apta e pronta para atender a cada cooperado, ajudando-os na difícil tarefa de promover mudanças, principalmente na atividade leiteira, considerada uma das mais complexas dentro do agro-negócio. Esta atividade, talvez, seja a que mais cobra do produtor rural uma mistura certa de arte, ciência e persistência, daqueles que desejam obter êxito na atividade (TEIXEIRA, 2003).

4.3 O cooperado e seu relacionamento com a Cooperativa

Nesta parte, veremos como se dá o relacionamento entre cooperado e cooperativa, tendo em vista que já vimos a relação comercial que se estabelece entre eles. Será feito um relato dos produtores entrevistados, mostrando o que os difere uns dos outros. Tentaremos mostrar como o leite interfere em suas vidas diariamente, mostrando se ele afeta sua sobrevivência enquanto produtores de leite e se a cooperativa é realmente importante em suas atividades. À frente, será mostrado o que a direção da cooperativa diz sobre essa relação e sobre as estratégias de negócios, destacando o que pode gerar ou não o sucesso destas estratégias.

TABELA 6

Idade média dos produtores, segundo o estrato produção de leite.

ESTRATO (l/dia)	IDADE MÉDIA (em anos)
0 - <u>50</u>	49,77
50- <u>100</u>	42,27
100- <u>150</u>	52,42
150- <u>200</u>	51,60
>200	47,63

Os estratos com maior produção de leite estão associados à maior faixa etária. Destaca-se também que as idades variam de 25 a 84 anos. Destes, mais de 85% em cada estrato são casados e tendo estudado apenas até o ensino fundamental. Também não existe diferença nestes itens entre os diferentes estratos. Na pesquisa, acredita-se que a idade e o grau de escolaridade sejam de forte influência nas tomadas de decisões dos cooperados, uma vez que tendo maior nível de escolaridade, eles possam se interessar mais pelos negócios da cooperativa e assim tomar decisões mais estruturadas em relação a seus negócios, não significando que possam ser mais fiéis.

Utilizando os conceitos da Economia dos Custos de Transação, o leite pode ser um fator a aumentar a fidelidade do associado à LAC, quando promove uma maior frequência na relação entre a cooperativa e o cooperado. Uma maior frequência tende a diminuir as incertezas e a discordância nas informações. Williansom (1985) classifica a incerteza como o desconhecimento da informação. Com o aumento da confiança, aumenta-se o custo oportunista, pois, o cooperado entende os benefícios que tem com uma boa relação. Observou-se nas entrevistas com os gestores e com os próprios produtores, que o produtor vai à cooperativa pelo menos duas vezes por mês, quando vai buscar a nota do leite, mas normalmente ele vai toda semana, adquirir insumos e produtos para a produção leiteira. Com isso o contato aumenta, contribuindo para realização de uma relação de confiança e respeito entre as partes. Furquim (1997) afirma que a frequência dilui o custo na transação.

Ainda o produtor acaba participando mais da vida da cooperativa, observando como ela é importante em sua atividade, quando em suas visitas, é questionado sobre sua produção, resultados e preço. Conhecendo mais a instituição, ele passa a sentir que os benefícios vão muito além dos preços pagos pelo leite, mas em uma série de outros fatores, o que aumenta o custo de oportunidade, facilitando a troca entre as partes. Observa-se que quanto maior a participação do cooperado na cooperativa, maior sua fidelidade, independentemente da quantidade de leite entregue, pois, com as visitas, conversas com os gestores, técnicos, gerentes, ele entende a importância da entrega da totalidade de sua produção à cooperativa.

Aqui se objetiva tentar encontrar quais os fatores que diferem entre os estratos de produtores, tentando mostrar quais fatores determinam o relacionamento com a cooperativa e se existe diferença nesta relação em função dos estratos de leite.

Fora estudado como funciona o sistema de produção leiteira a começar pela área utilizada pelo produtor de acordo com sua estratificação de leite.

Pode-se observar na pesquisa, que a maioria dos produtores está na faixa entre 21 a 24 hectares, mas também temos em todos os estratos produtores com uma maior ou menor área de propriedade, sendo ou não utilizada na produção leiteira, e a maioria deles, em torno de 91% trabalha com propriedade própria, conforme tabela 7.

TABELA 7
Área total utilizada de acordo com o estrato de leite produzido

<i>Estrato (l/dia)</i>	<i>Área Total (há)</i>
0 a 50	24,93
50 a 100	23,53
100 150	21,33
150 a 200	23,22
> 200	42,37

No estrato acima de 200 litros/dia a área total utilizada é maior, o que é perfeitamente explicável pela maior produção de leite/dia já que o gado é criado de forma extensiva. Também é o estrato que mais utiliza área arrendada, mostrando o comportamento empreendedor dos produtores, que não ficam presos apenas às suas terras, tendo coragem de investir e também pelo fato da necessidade maior de terras para plantio ou mesmo para pastagem.

A grande maioria está localizada nas cidades circunvizinhas, representando mais de 60% da coleta diária de leite, mas a cooperativa tem produtores fornecedores de leite em cidades de até 150 km de distância.

TABELA 8

Quantidade de vacas, tipo de ordenha e sistema de resfriamento nos estratos de produção, em 2007.

<i>Estrato(l/dia)</i>	<i>0-50</i>	<i>50-100</i>	<i>100-150</i>	<i>150-200</i>	<i>>200</i>
Número de vacas ordenhadas	21,48	28,33	28,33	41,70	44,18
Ordenha:					
Manual	35%	27%	42%	30%	38%
Mecânica	42%	46%	58%	50%	56%
Mec. Canalizada	23%	27%	0%	20%	6%
Resfriamento:					
Refrigerador	45%	33%	33%	30%	25%
Resfriador Expansão	55%	67%	67%	70%	75%
Resfriador Imersão	0%	0%	0%	0%	0%

A estratificação fora feita baseada na produção de leite, portanto, à medida que o número de vacas ordenhadas aumentou, houve aumento da produção leite/dia por produtor. Também para o sistema de ordenha e resfriamento, houve um aumento na tecnologia na proporção do aumento da quantidade produzida, o que justifica o acesso ao crédito para investimentos analisados mais à frente.

Uma maior quantidade de leite produzida/dia cria uma necessidade maior de tecnologia no sistema de ordenha e no resfriamento, pois, um refrigerador comum não tem como resfriar uma grande quantidade de leite. Em relação à ordenha, os produtores relataram uma grande preocupação com a higiene, observando em todos os estratos uma preocupação em se mecanizar o processo de ordenha. Na pesquisa, os produtores informaram que não optaram pelo resfriador de imersão, que é um tanque cheio de água gelada onde se mergulham os latões de leite para manter a resfrição, pelo fato de embora o mesmo ter um custo de aquisição inferior ao resfriador de expansão, que é um tanque onde o leite é resfriado através de uma serpentina que circula todo o tanque mantendo a temperatura, ele, o refrigerador de imersão tem um consumo maior de energia, além de exigir maior quantidade de mão-de-obra para limpeza dos tarros, espécie de vasilha que colhe o leite da ordenha. Além disso, há uma bonificação para os produtores que adotam o resfriador de expansão, e com isso se adequam à Normativa 51, já citada anteriormente.

Observa-se que mesmo nos estratos menores de 50 litros/dia de leite já existe a conscientização por parte dos produtores sobre a necessidade dos resfriadores de expansão, representado por 55% dos entrevistados. Nos demais os estratos a adoção de resfriadores de expansão representam mais 67% dos produtores pesquisados.

Este fato é visto de forma positiva por parte das indústrias e esse grande número de produtores com acesso a tecnologia se deve ao fato da cooperativa exercer o papel de avalista na aquisição de tais resfriadores, o que é um meio de manter uma relação saudável com seu cooperado.

No item acesso ao crédito, todos os estratos, com exceção dos produtores menores de 50 litros/dia de leite, disseram ter tido pelo menos uma vez acesso ao crédito nos últimos 10 anos e um dado interessante registrado no estrato de 0-50 litros/dia é que 64% dos entrevistados nunca recorreram ao crédito e dos que tiveram, 23% fora para investimento, o que pode explicar o número elevado de resfriadores de expansão neste nível de escala. Nos estratos acima de 150 litros leite/dia, observa-se entre os produtores que tiveram acesso ao crédito, que o mesmo fora para investimento em sua propriedade para a produção de leite.

Um dado levantado é que os pequenos produtores de até 50 litros de leite/dia não recorreram ao crédito devido à falta de informação de como obtê-lo, até porque os técnicos da cooperativa mantêm uma visita mais constante aos grandes produtores e também pela insegurança no futuro já que a rentabilidade com a produção leiteira é muito baixa. À medida que a escala de produção aumenta, verifica-se um aumento na utilização do crédito para investimento, o que segundo os produtores se deve ao fato da disponibilidade de crédito no longo prazo para investir e com isso aumentar a produção. No geral, 21% dos entrevistados nunca tiveram acesso ao crédito, 38% tiveram acesso para investimento e 41% para custeio. Observando cada estrato verifica-se que nos produtores de leite entre 50 a 100 litros/dia de leite, 54 % utilizam o crédito pra custeio e 33% para investimento. Entre os produtores entre 100 a 150 litros leite/dia 50% utilizam o crédito para custeio e 33% para investimento. Quando entrevistados os produtores entre 150 a 200 litros de leite/dia, já se observa que 60% já utiliza o crédito para investimento contra 40% para custeio e entre os produtores acima de 200 litros dia de leite, esse percentual fica entre 43% para investimento e 44% para custeio, o que comprova o já visto antes, onde todos os produtores acima de 50 litros/dia de leite, utilizam de alguma forma o crédito para sua produção de leite.

Em relação à mão-de-obra, a pesquisa registrou que em todos os estratos de produção, fora utilizada mão de obra contratada, chegando a 100% nos estratos maiores de 200 litros de leite/dia. A média dessa contratação se manteve constante, em torno de 4 pessoas contratadas por produtor o que explicado pela tecnologia mecanizada no sistema da ordenha e do resfriamento do leite.

Na questão sobre a principal fonte de renda, constatou-se em todos os estratos que o leite é a principal fonte de renda, sendo que nos estratos menores, o produtor ainda conta com

uma pequena complementação através da venda de hortifrutigranjeiros e outros produtos, o que vai diminuindo à medida que a produção vai aumentando, ficando a produção leiteira responsável por 100% da renda da propriedade.

Ao analisar a participação do cooperado com a cooperativa no item negócio, observou-se que não houve diferenças significativas entre os diferentes estratos, no que se refere à compra e venda de produtos. Este item é muito importante, pois, representa o ponto forte da relação entre a cooperativa e o cooperado, dando base para a discussão sobre a fidelidade do associado à instituição.

Verificou-se que a cooperativa é responsável por uma grande parcela nos negócios dos cooperados, tanto na compra do leite como na venda de insumos. Tanto os produtores de menor escala de produção quanto os de maior escala vêem a cooperativa como uma grande parceira comercial e o interessante é que todos a consideram a principal parceira, reforçando o que disse Furquim (1997) sobre a frequência nas transações, relatando que a economia dos custos de transação permite uma análise da firma a partir de suas transações, verificando como os agentes em uma transação se livram dos riscos relacionados à essa troca. Reduzir custos significa reduzir custos de transação, sendo um elemento de grande eficácia na concorrência entre as empresas.

Pelos dados apresentados, a cooperativa é responsável por 92,83% da compra de toda a produção leiteira de seus cooperados e de 97,54% da venda de insumos para os mesmos, o que já representa a fidelidade dos associados à instituição.

Vários itens foram levados em consideração pelos produtores para venderem seus produtos à cooperativa, entre eles a facilidade de escoamento do leite, o comprometimento com a cooperativa, o preço do leite, a garantia de pagamento por parte da cooperativa. Nestes itens, os produtores foram solicitados a darem uma nota de um a cinco de acordo com o grau de importância para venderem o leite à cooperativa e em todos os estratos o preço pago pelo litro de leite foi o fator que mais leva os produtores a entregarem seu produto à LAC, tendo na escala, uma média de 4,90 de motivo mais importante, seguido da garantia de pagamento, com uma média de 4,81; comprometimento com a instituição, com média de 4,52; escoamento de sua produção, recebendo uma média de 4,45.

Pelos dados coletados, observa-se que os itens mais importantes são os preços e a confiança na cooperativa na hora de receber pela venda do leite. Em relação ao escoamento e outros benefícios, eles disseram que pelo tamanho da cidade é fácil de encontrar empresas que oferecessem os mesmos, mas o preço certo e a garantia do recebimento, somente a

cooperativa oferece e isso começa a definir o local de venda dos produtos e espera-se assim garantir a fidelidade.

Williamson (1989) e Zylbersztajn (2000) destacam os pontos importantes que devem ser observados pela cooperativa numa transação, para Williamson o oportunismo é a busca do interesse próprio intencionalmente e Zylbersztajn afirma que aceitar a suposição do oportunismo implica afirmar que os parceiros não somente buscam auto-interesse, pois, isto já era previsto nos modelos neoclássicos, mas podem fazê-los através da manutenção de informação privilegiada, cancelando contratos *ex-post* ou mesmo ferindo códigos de ética, já aceitos pela sociedade.

Uma vez que também podem surgir outras empresas oferecendo preços competitivos e garantia de pagamento, a cooperativa tem que trabalhar para aumentar a fidelidade através de outros fatores como outras compensações pela venda e mesmo o compromisso com a instituição. O cooperado vai muitas vezes à cooperativa e ela deve aproveitar dessa situação para criar no produtor o sentimento de cooperativismo.

Também foram questionados sobre o relacionamento com a cooperativa e um ponto observado é sobre quanto tempo de associado que o produtor tem. A pesquisa constatou grandes diferenças de tempo de associação entre os estratos. Pode-se observar em todos os estratos produtores com tempo de associação à cooperativa variando entre 03 meses a 40 anos, entre os estratos a média pode ser vista conforme tabela 9.

TABELA 9

Tempo de associação do cooperado à cooperativa

Estrato (l/dia)	Tempo de associado (anos)
0-50	14,97
50-100	11,60
100-150	24,36
150-200	15,22
>200	13,50

Cerca de 57% dos cooperados são associados da LAC desde o início de suas atividades na produção de leite. Acredita-se que quanto maior o tempo de associado, melhor o relacionamento com a cooperativa e com isso maior comprometimento com a mesma.

Quando perguntados sobre as vantagens de se associarem à cooperativa, uma grande maioria, em média 36% respondeu como principal vantagem o preço pago pelo leite, seguido pela assistência técnica com 25% e acesso a supermercado para compra de insumos e

produtos diversos com 13,4%. Bialoskorski (2001) aponta três vantagens para as cooperativas em relação às empresas de capital e relata como primeira que a união cooperada facilita a economia nas transações mercantis, quando da utilização de ativos específicos e nas transações de preços, de trocas de estratégias e tecnologia. E isso é observado pelos cooperados em relação à cooperativa, pois, a vêem como uma forma de facilitar o acesso ao mercado, preços competitivos e tecnologia.

Também Bialoskorski (2001) aponta como segunda vantagem e que os produtores também perceberam, quando relata que o sistema cooperativo propicia uma estrutura econômica de agregação de economias individuais, facilitando as trocas ao longo da cadeia mercantil, propiciando um bom relacionamento do cooperado com o mercado oligopólio, permitindo economias na relação de negócios em suas diversas etapas. Os produtores visualizam isso quando percebem que a cooperativa facilita o acesso ao mercado.

Já a terceira vantagem apontada por Bialoskorski (2001) que diz respeito ao aumento da renda dos produtores quando da distribuição *pro rata*, que é uma taxa unitária, válida para determinado período de tempo e obtida pela divisão simples ou exponencial das sobras do exercício, ocasionando uma diminuição dos preços à médio prazo em relação ao mercado e fazendo cair os custos da produção, não foi um item muito pontuado como um fator de associação à cooperativa, recebendo o conceito três numa escala de um a cinco.

Quando questionados sobre as desvantagens de serem associados da cooperativa, 89% disseram que não vêem nenhuma desvantagem e apenas 11% pontuaram o preço baixo do leite como desvantagem.

Esses dados são importantes, uma vez que os cooperados mostram satisfação com os serviços oferecidos pela cooperativa e também servem de parâmetros para criação de possíveis formas de aumentar a fidelidade dos cooperados.

Perguntados se participam ativamente das atividades da cooperativa, quase que por unanimidade as principais respostas em todos os estratos foram a participação em mini-assembléias, seguidas das assembléias gerais e uma minoria diz participar de palestras e cursos. O motivo segundo eles, é a falta de tempo, pois, não tem como deixar a propriedade na mão de terceiros. Todos também informaram que são comunicados sobre os eventos e assembléias realizadas na cooperativa.

Sobre o conhecimento que os associados têm do Estatuto da cooperativa, 32% dos produtores de todos os estratos disseram o conhecer bem, 49% disseram que conhecem partes dele e 19% afirmaram não conhecer o estatuto da cooperativa. Em relação aos diversos estratos, houve diferença entre eles, sendo que os produtores com produção até 50 litros/dia

de leite, parece interessarem mais pelas normas da cooperativa. Destes, 24% afirmaram conhecer os conselheiros da cooperativa, 68% disseram que conhecem apenas alguns e 8% sequer sabe o nome do presidente da cooperativa.

Perguntados sobre quem decide o futuro da cooperativa, 39% afirmaram que os produtores definem o futuro da cooperativa, 37% disseram ser os dirigentes e 24% os conselheiros. Segundo eles, a participação em assembléias e mini-assembléias ajuda para uma maior participação do cooperado na administração da cooperativa. Para eles esta participação é importante, pois, 62% dos entrevistados disseram que a cooperativa representa seus interesses, sendo um bom negócio, o que os faz participar mais das atividades da cooperativa.

Os produtores afirmaram vender o leite para a cooperativa por questão de preço e de confiança e responderam ainda que esperam que ela pratique melhores preços, sendo esta a resposta de 85% dos entrevistados, apenas 15% afirmou esperar maiores valores nas sobras. Para os produtores preços melhores os capacita para o mercado, já que as sobras, que é o mesmo que lucro nas organizações com fins lucrativos, geralmente são em valores bem menores, quase imperceptíveis e que também não conseguem perceber de forma clara qual o critério de distribuição. Esta não valorização na distribuição das sobras para o cooperado poderá ocasionar problemas no futuro para a cooperativa, pois, ele não sendo remunerado de forma satisfatória pelo capital investido, poderá deixar de ser fiel, passando a vender seu produto a outras empresas.

Furquim (1997) afirma que a economia dos custos de transação permite analisar a firma a partir de suas transações, podendo os agentes se livrarem dos riscos em uma determinada troca, dessa forma se o produtor tiver percepção clara de como é feita a distribuição de sobras, ele se tornará mais fiel, investindo, pois, entenderá que estará investindo no seu próprio negócio. Para que tal nível de percepção seja atingido, é preciso um trabalho mais afincado por parte da cooperativa, no sentido de educação de seu cooperado. Por esta não percepção é que de acordo com Williamson (1989) e Zylbersztajn (2000) o cooperado se torna oportunista, preferindo resultados imediatos, oferecidos por bom preço ao investimento em seu capital.

Outro fator importante neste estudo é saber qual a importância da venda do leite para a cooperativa na vida dos produtores de Leopoldina e região, já que isto está relacionado diretamente com a o lado social, com a vida dos pecuaristas. Os associados foram questionados sobre a destinação que é dada à renda do leite.

Pelos dados obtidos, verificou-se que a principal destinação da renda do leite é para compra de insumos, seguida pelas despesas gerais, principalmente para os produtores abaixo dos 50 litros/dia de leite e para revestimento na propriedade. Os produtores afirmaram que pouco sobra para investirem na poupança, devido aos altos preços de insumos e outros produtos para manutenção das atividades e para as compras do mês.

Questionados sobre o que esperam de sua atividade no futuro, a grande maioria, 86% afirmam acreditar que as coisas vão melhorar, já que percebem uma constante preocupação por parte dos dirigentes da cooperativa com seu crescimento. Relatam também que há dez anos atrás era bem pior, mas com o aumento das exigências sanitárias, os produtores foram obrigados a se adequarem e com isso a cooperativa pode expandir seu mercado e melhorar as condições para todos os associados. Quando solicitados a responder sobre o que faria o produtor deixar de ser associado da cooperativa, 69,4% disseram ser o baixo preço, seguidos por 22,8% de outros fatores como mudança climática, ocasionando seca nas pastagens, mudança de atividade e apenas 7,8% disse que a baixa produtividade faria parar de produzir leite e conseqüentemente sairia do quadro de associados da cooperativa. Não houve divergência nas respostas entre os diferentes estratos de produção.

Em relação às perspectivas futuras, grande parte dos produtores, 76,19 disse que vão investir mais na atividade, 16,67% disseram que vão estabilizar e 3,57 % disseram que vão parar de produzir num futuro próximo de até cinco ou dez anos. Também não houve diferenças entre os estratos. Pelos dados, percebe-se a importância da cooperativa na atividade dos cooperados, onde ela aparece como a forma de conectá-los ao mercado.

Pela pesquisa feita com os associados da cooperativa, percebe-se que ela atua como uma importante parceira das atividades dos produtores. Seria interessante agora, verificar o que pensam os produtores que não são associados à cooperativa e qual a forma de escoarem sua produção.

Questionados sobre o que pensam da atuação da cooperativa na região, eles disseram que ela é importante, uma vez que cria preços competitivos e acreditam que enquanto existir concorrência, a indústria é forçada a pagar melhores preços. Neste caso para eles, a cooperativa atua como uma forma de balancear os preços. Isto é observado principalmente nos produtores acima de 100 litros/dia de leite, quando os menores ainda não têm uma percepção clara de preços.

Os entrevistados afirmam que vêem a cooperativa como uma prestadora de assistência técnica e fornecedora de crédito para compra de resfriadores e afirmaram também acreditar que ela representa seu cooperado. Para eles, a cooperativa precisaria remunerar um

pouco mais pelo leite vendido e ter uma melhor distribuição das sobras no final do ano. Um ponto que chamou a atenção nas entrevistas é que eles deixaram claro não concordar com o pagamento da bonificação pela qualidade do leite já que o produto de todos é misturado no tanque, não sendo justo pagarem tal bonificação somente para alguns.

Pelo que se pode observar, tais produtores estão mais preocupados com a qualidade relacionada ao preço que pela exigência sanitária, já que afirmaram também que a cooperativa exige muito em relação à higiene.

Perguntados se no futuro pretendem se associarem, mais de 40% afirmou que pensam nos próximos cinco anos se as coisas melhorarem para a atividade, ingressarem sim na cooperativa.

Após ter relatado o pensamento dos associados e não associados a respeito da LAC e de sua representatividade, agora será apresentado a percepção da cooperativa a respeito de sua atividade, de sua relação com o cooperado, de seus objetivos, suas estratégias, suas dificuldades e qual o perfil desejado de seus cooperados.

4.4 Governança cooperativa

Os gestores apresentaram nas entrevistas, de forma clara, que considerando que a personalidade jurídica da cooperativa se encerra no fato de combinar o caráter de associação e empresa, podem afirmar que o objetivo da cooperativa como instituição, deve abrigar importantes componentes tais como: repartição de renda, ajuda mútua, respeito à pessoa humana, tudo isto sem perder de vista a gestão voltada para o aspecto econômico, financeiro e técnico de forma a preocupar-se com os resultados que possibilite o fortalecimento da instituição e do cooperado, e de acordo com os princípios da governança cooperativa citada por Pinho (2004), onde define a governança cooperativa como sendo a administração da cooperativa visando à otimização de seus resultados, a redução dos custos e a sua maior eficiência e eficácia econômica, não se esquecendo da importância às funções sociais da empresa cooperativa, nem sua estrutura democrática e participativa.

Eles deixam claro que a busca do resultado econômico não significa que a cooperativa abra mão de cooperados e que ela não tem e nem vai ter pretensão de excluir membros de seu quadro social em busca de resultados financeiros. Bialoskorski Neto (2002), relata o que é preciso para o equilíbrio econômico e o social dentro de uma cooperativa onde diz que as cooperativas devem almejar o equilíbrio entre a eficiência econômica ligada a

aspectos microeconômicos, de um lado, e a preocupação social, de outro, relacionando com a doutrina cooperativista. Também afirma, que este equilíbrio traz a governança às cooperativas, ou seja, a gestão eficaz.

Nas entrevistas, os gestores disseram que a linha de produção é diversificada entre o empacotamento do leite na forma de UHT (longa vida) e pasteurizado tipo C, acrescentada de derivados, tais como: queijos (minas e padrão, minas frescal, mussarela, parto, requeijão pastoso), manteiga, doce de leite e iogurte. Em curto prazo já com projetos e estudos de viabilidade avançados, a cooperativa pretende acrescentar à linha de produção o leite em pó e o leite condensado, com previsão de investimento em torno de R\$ 20.000.000.00. Afirmam nas entrevistas que não há previsão de diversificação de produtos em longo prazo, no entanto, há previsão de aumento da capacidade produtiva dos produtos já fabricados.

Na atual conjuntura da coleta, em face de granelização do leite, com instalação de tanques de expansão e formação de associações com vista a melhoria do preço do leite em relação à quantidade (Anexo E), o que reduz o número de cooperados, sem reduzir a quantidade de leite coletado, a análise do crescimento em relação ao número de cooperados fica prejudicado, afirmam os gestores. No mesmo sentido, com a coleta do leite em tanques isotérmicos (saindo da coleta em latões) houve uma ampliação das fronteiras para compra do leite.

Nos termos dos artigos 13,14 e 15 do Estatuto Social da Cooperativa, o desligamento do associado se dá pelos seguintes motivos: pela demissão a pedido do cooperado; eliminação em virtude de infração da lei ou do Estatuto e a exclusão pela morte do cooperado; pela dissolução da pessoa jurídica, por incapacidade civil e, por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa.

O pedido de demissão se dá por iniciativa do cooperado e a eliminação que se dá por determinação da Assembléia Geral aplicada àquele cooperado que permanecer mais de dois anos sem fornecer leite à cooperativa. Em toda sua existência, não houve caso de desligamento de cooperado por exclusão.

Para os gestores entrevistados, a maior dificuldade encontrada no setor leiteiro é essencialmente a falta de investimento para elevar a produtividade leiteira que a mantêm praticamente estagnada. É necessário a intervenção do poder público para regularizar o seu crescimento, quer com liberação de recursos para investimentos com juros compatíveis com a realidade do setor, quer com a redução de impostos e principalmente com políticas sustentáveis para os insumos utilizados na produção do leite, com vistas a melhorar a lucratividade do produtor leiteiro.

Eles apontam também como aspecto limitante o oportunismo, o imediatismo e a falta de fidelidade do cooperado. Para os gestores, o cooperado não aceitaria nem por pouco tempo, receber um preço menor que o oferecido por outras empresas. Nestes casos, eles acreditam que muitos cooperados deixariam de entregar seu leite na cooperativa. Com isso, vários problemas apareceriam, pois, ela tem uma estrutura montada para receber o máximo de leite, para que se pague todo o investimento. Caso ocorra a saída de produtores, a relação cooperativa x cooperado é afetada, pois, tudo isso é montado para fortalecer tal relação. Este cuidado já fora apontado por Maraschin (2004), e é um cuidado que a cooperativa deve ter na educação cooperativista de seu associado.

Os gestores afirmaram que em todo negócio lucrativo, a qualidade e escala de produção, associada à frequência do fornecimento da matéria-prima são os norteadores do planejamento administrativo.

No entanto, para eles, nas sociedades cooperativas, notadamente na Cooperativa de Leite de Leopoldina que se acha instalada numa região formada essencialmente por pequenos produtores de leite, com sérias dificuldades de investimentos, o perfil desejado está longe de alcançar o ponto de equilíbrio ideal.

Os gestores informaram que após o advento do resfriamento do leite nas propriedades rurais e instalação da coleta a granel, permitiram ao produtor de leite com maior escala de produção, negociar o preço do leite, ocasionando a insegurança na fidelidade de entrega, ficando a fidelidade restrita ao pequeno produtor de leite, o que levou a cooperativa a implementar ações administrativas com vistas a valorizar a fidelidade no fornecimento.

A cooperativa, para seus dirigentes, tem demonstrado uma participação efetiva na busca de solução para as dificuldades dos produtores de leite, ainda que o resultado, em curto prazo, não tenha se demonstrado satisfatório, pois, os gestores da cooperativa entendem que com raras exceções, o cooperado é leal à cooperativa e, no caso específico da cooperativa de Leopoldina, o procedimento dos cooperados ao longo dos 64 anos de atividade tem sido firme, leal, constante e perseverante, mesmo nos momentos mais difíceis.

Eles afirmam que as cooperativas em geral têm uma responsabilidade muito grande em relação aos seus cooperados. A cooperativa de leite, em particular, tem uma responsabilidade maior na modernização do produtor rural. No que se refere à Cooperativa de Leite de Leopoldina essa responsabilidade acentua-se ainda mais sendo obrigada a desenvolver um papel importante no desenvolvimento tecnológico de seus cooperados, especialmente do pequeno produtor, face ao perfil dos seus cooperados e às características econômicas da região. A economia rural da região é baseada na produção leiteira, sendo o

setor responsável por uma cadeia de resultados, pois, agrega os produtores e seus empregados, os empregados da própria cooperativa, os carreteiros de primeiro percurso, os transportadores, o comércio, numa projeção progressiva posto que se somam as famílias e empregos indiretos.

Afirmaram que se faz necessário e urgente o desenvolvimento e a aplicação da educação cooperativista com vista a maior aproximação entre cooperativa e cooperado na busca do objetivo de agregar o trinômio, crescimento do produtor rural, fortalecimento da cooperativa e compreensão da filosofia cooperativista.

Infelizmente, dizem, a participação do cooperado na atividade das cooperativas está distante de representar a relação ideal, devendo todos os segmentos cooperativistas empreender esforços para reverter essa realidade.

Na cooperativa em particular, os gestores apostam no leite por considerar o grande vínculo que ele proporciona entre a cooperativa e seus cooperados. Eles relatam na entrevista que o produtor se desloca até a cooperativa várias vezes ao longo do mês, seja para entregar o próprio produto leite, seja para fazer compras para sua propriedade. Esse contato, segundo eles, proporciona uma relação de confiança e respeito entre as partes.

Esta confiança feita através dos contatos mais frequentes pode ser explicada pela Economia dos Custos de Transação, na medida em que proporciona uma diminuição do oportunismo e dos custos de transação. O cooperado participando mais das atividades da cooperativa faz diminuir as incertezas e a assimetria informacional nas relações, deixando de ter necessidade até de contratos formais para sua relação econômica com a cooperativa.

Em relação à fidelidade eles afirmaram que é clara a percepção de que quanto mais participação do cooperado nas atividades da cooperativa, conhecendo como ela funciona, e como ela é importante em sua vida no dia a dia, mais fiel ele se torna. Para eles, conhecendo e participando das atividades da cooperativa, os produtores percebem que a atitude oportunista somente prejudica a si e seus negócios e que atuando em conjunto, não tem somente benefícios econômicos, como também uma série de benefícios sociais. Mas afirmam que a cooperativa deve estar sempre atenta, buscando promover meios de educar o produtor neste sentido, para que ele perceba as vantagens de ser um cooperado e as vantagens que ele obtém através de sua fidelidade.

5 CONCLUSÕES

A Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade LTDA – LAC exerce um papel de grande importância na cidade de Leopoldina e região, uma vez que fora constatado uma participação efetiva dos cooperados nas atividades da instituição. Ao vender o leite para a cooperativa e ao comprar os insumos necessários à sua atividade, vê-se aumentada a relação entre o cooperado e cooperativa e a frequência nas relações ocasiona uma maior confiança entre as partes, diminuindo com isso as incertezas e o oportunismo. Ao participar mais das atividades da instituição, o associado passa a conhecer mais a cooperativa, o que ela pode lhe oferecer e acaba optando por sempre negociar com ela. Com essa opção verificada no trabalho, se pode com certeza afirmar que a relação que a cooperativa de Leite de Leopoldina mantém com seu cooperado, propicia uma maior fidelidade deste para com ela, ao promover uma série de relações frequentes.

Com a participação mais frequente o cooperado passa a entender os benefícios que esta relação com a cooperativa lhe traz, e isso ajuda na criação de novos incentivos à fidelidade.

O interessante é que em todos os estratos, a fidelidade teve a mesma importância, ao contrário do que se pensava, quando se imaginava que o pequeno produtor mantivesse uma maior relação de frequência com a cooperativa, por não ter poder de barganha. Já os grandes produtores, imaginava-se que teriam mais acesso a outros mercados e tornando-se menos fieis, passando a vender seu produto para outras empresas. Em todos os estratos de produção, encontrou-se a mesma idéia de fidelidade, não podendo esta ser mensurada a partir da escala de produção e sim a outros itens como participação e conhecimento da organização cooperativa.

Notou-se também, em geral, que os produtores associados à cooperativa, a reconhecem como uma organização que os representa, não ficando claro que os menores produtores poderiam se beneficiar mais com sua associação. Para todos, ela é tida como uma fonte segura de venda e de pagamento de seu produto leite. Os entrevistados tem clara percepção de que a cooperativa lhes garante a permanência no mercado através do escoamento de sua produção, do aval em financiamentos e de preços certos. Com a falta de uma política mais justa do governo para o setor leiteiro, eles entendem que seria muito difícil permanecer no mercado, principalmente os pequenos produtores.

Para manter seu produtor no mercado e atender às exigências da indústria, os gestores da cooperativa apostam nos programas de educação cooperativa e apoio principalmente ao produtor de menor escala de produção.

Enquanto várias cooperativas de leite fecharam suas portas na região, a cooperativa de leite de Leopoldina, através de seus gestores apostou em fazer da LAC mais que uma indústria de beneficiamento do leite e de resultado contábil e sim numa associação voltada também para o social, como uma forma de sobrevivência de todos, onde o sucesso está numa maior participação do cooperado em suas atividades. A percepção clara da importância da cooperativa para todos os segmentos da organização, sejam para o cooperado, dirigentes, funcionários, mostra o tamanho de sua representatividade na vida de todo seu quadro social.

Portanto, tanto a cooperativa quanto o cooperado tem grandes benefícios com este relacionamento e não se pode afirmar que um ou outro sobreviveria se não mantivessem tal relação de comprometimento e confiança.

O trabalho foi apresentado à direção da cooperativa, podendo ser usado como referencial para estudo de seus cooperados no que diz respeito à relação, à fidelidade e mesmo para o futuro planejamento por parte de seus dirigentes. Portanto, o trabalho pode sair dos limites acadêmicos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, José Mauro Ferraz. **A Comunicação e a educação cooperativista e seus efeitos na participação:** um estudo de caso. Relatório final PIBIC/CNPQ. UFV, Minas Gerais, 2001.

ARRIGONI, Fernando José. **Disclosure das aplicações sociais da sociedade cooperativa e sua contribuição à elaboração do balanço social.** Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade) USP, São Paulo, 2000.

AZEVEDO, P.F. **Integração Vertical e Barganha.** Tese (Doutorado em Economia) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, São Paulo, 1996.

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

BRAGA, M. J.; REIS, B. S. **Agronegócio Cooperativo:** reestruturação e estratégias. 1.ed. Viçosa: Suprema, 2002.

BRASIL. Lei n. 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas e dá outras providências.

BULGARELLI, Waldirio. **As sociedades cooperativas e a sua disciplina jurídica.** Rio de Janeiro: Renovar, 1998.

CARVALHO, Marcelo Pereira de. **Cooperativismo Lácteo no Brasil:** desafios e oportunidades. São Paulo, 2003.

EMPRESA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA DE MINAS GERAIS - EPAMIG. Disponível em < <http://www.epamig.br> > acesso em: 10 jun: 2006.

FAGUNDES, Jorge. **Economia Institucional:** custos de transação e impactos sobre política de defesa da concorrência. Artigo. Rio de Janeiro, 1998.

FERREIRA, Marco Aurélio Marques. **Fatores internos associados à decisão de diversificação nas cooperativas agropecuárias.** Tese (Doutorado Economia) – UFV, Minas Gerais, 2002.

FERRINHO, H. **Cooperativas e desenvolvimento rural.** Lisboa: LCE, 1978.

FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo Agropecuário - 1995/96,** Disponível em <http://www.sidra.ibge.gov.br> acesso em 17 jun: 2006.

_____. **Banco de Dados - Cidades@.** Disponível em <http://ibge.gov.br> acesso em 27 jun: 2006.

FURQUIM, P. A economia dos custos de transação. In: Farina. EM et al. (org.). **Competitividade:** mercado, estado e organizações. São Paulo: Singular, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOMES, Sebastião Teixeira. **Produzir leite é bom negócio?** Artigo. Viçosa, 1997.

INSTITUTO MINEIRO E AGROPECUÁRIA – IMA. Disponível em <<http://www.superagro.ima.mg.gov.br>> acesso em 06 abr:2006.

IRION, João Eduardo Oliveira. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.

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

LAC – Cooperativa de Produtores de Leite de Leopoldina de Responsabilidade Ltda. Disponível em <<http://www.leitelac.com.br>> acesso em 13 jun:2006.

LIMA GONÇALVES, Rosiane Maria. **Cooperativismo de trabalho: limitações e potencialidades no contexto da competitividade de mercado**. Relatório Anual PIBIC/FAPEMIG. UFV, Minas Gerais, 2001.

MARASCHIN, Ângela de Faria. **As relações entre produtores de leite e as cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS**. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Rural) UFRGS, Porto Alegre, RS, 2004.

MEIRELES, Almir José; RUBEZ, Jorge. **Setor Lácteo – História Recente e Construção de um Novo Tempo**. Documento elaborado para a ABAG (Associação Brasileira de Agribusiness), São Paulo, 2002.

MENEGÁRIO, Alexandre Hattner. **Emprego de Indicadores sócioeconômicos na avaliação financeira das Cooperativas Agropecuárias**. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – UFV. Minas Gerais, 2000.

MERCADO MINEIRO - **Grupo mercado virtual.com**. disponível em <<http://www.mercadomineiro.com.br>> acesso em: 10 jun:2006.

OCB – Organização das Cooperativas Brasileiras. Disponível em <<http://www.ocb.org.br>> acesso em: 24 dez:2005.

OCEMG – Organização das Cooperativas Brasileiras. **O Cooperativismo em Minas Gerais**. Minas Gerais: OCEMG, 1997.

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Disponível em: <<http://www.ocemg.org.br/webcoop/>> acesso em: 25 dez: 2005.

OCEMG – Organização das Cooperativas do Estado de Minas Gerais. Disponível em <<http://ocemg.org.br/webcoop/>> acesso em: 25 mar: 2006.

PEREIRA, Marcos Neves; ANDRADE, Gustavo Augusto. **Bovinocultura de Leite em Minas Gerais**. Disponível em <http://www.nucleoestudo.ufla.br/grupodoleite>. acesso em 10 jun:2006.

PINHO, Diva Benevides. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro.** Brasília: CNPq, 1982. (Manual de cooperativismo, 1).

PRIMO, W.M. **Impactos da década de 90 para a indústria de laticínios.** Disponível em <http://terraviva.com.br/servicos_estudos.htm#palestra> Acesso em 29 jun:2006.

REA, Louis M; PARKER, Richard A. **Metodologia de pesquisa: do planejamento à execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.

REVISTA GLOBO RURAL: ANUÁRIO DO AGRO NEGÓCIO. Rio de Janeiro, 2005.

REVISTA ANUÁRIO DO COOPERATIVISMO MINEIRO: MAIORES COOPERATIVAS MINEIRAS. Belo Horizonte, 2006.

RIOS, G.S.L. **O que é cooperativismo,** São Paulo: Brasiliense, 1987.

RODRIGUES, M.M.J.R. Karla; TORRES, Rodolpho de Almeida; TEIXEIRA, Flávio Valeriano; BERNARDO, William Fernandes. **Práticas Tecnológicas para a produção de leite.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2003.

SAMPAIO SILVA, Emanuel et al. **Panorama do Cooperativismo Brasileiro: história, cenário e tendências.** UniRcoop . vol 1, # 2, 2003.

SILVA, Antônio Carlos Ribeiro de. **Metodologia aplicada à contabilidade:** orientações de estudos, projetos, relatórios, monografias, dissertações, teses. São Paulo: Atlas, 2003.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of capitalism.** New York: The free press, 1985

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

WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de laticínios.** Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC- FUNDEX, 1993. 74 p.

YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e Método.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

_____. **Estrutura de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** Tese (Livre Docência) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. USP, São Paulo, 1995.

ANEXO A

Símbolos do Cooperativismo



Pinheiro – Antigamente o pinheiro era tido como o símbolo da imortalidade e da fecundidade, pela sua sobrevivência em terras menos férteis e pela grande facilidade na sua multiplicação.



Círculo - Também o círculo representava a vida eterna, pois não tem horizonte final, não tem começo nem fim.



Cores – O verde-escuro das árvores lembra o princípio vital da natureza e o fundo amarelo-ouro simboliza o sol, fonte permanente de energia e calor.

Somando estas figuras, nasceu o emblema do Cooperativismo: um círculo abraçando dois pinheirinhos, para indicar a união e coesão do movimento, a imortalidade e eternidade de seus princípios, a fecundidade de seus ideais, a vitalidade e energia de seus adeptos. Tudo isto marcado na trajetória ascendente dos pinheiros que se projetam para o alto, procurando subir cada vez mais.



Bandeira - Formada pelas cores do arco-íris, significa a unidade na variedade. De fato, apesar da grande diversidade de cooperativas (consumo, produção, crédito, trabalho, etc.), todas fazem parte do mesmo movimento doutrinário.

Foi adotado pela Aliança Cooperativa Internacional, órgão que reúne as associações cooperativas de diversos países, fundada em Londres em 1895, com o objetivo de “continuar a obra dos Pioneiros de Rochdale”.

ANEXO B

QUESTIONÁRIO PADRONIZADO – PRODUTORES LAC

1. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Nome:

1.2 Idade:

1.3 Estado Civil: () Casado () Solteiro () Separado () Viúvo () outro

1.4 Município:

1.5 Pessoas que vivem na unidade familiar:

() esposa – idade:

() filhos – quantos: idades:

() outros – quantos: idades:

2. ESCOLARIDADE:

2.1 Qual o grau de escolaridade das pessoas da família?

Chefe da família:

Esposa:

Filhos:

3. PROPRIEDADE:

3.1 Área Total Trabalhada:

3.2 Regime de propriedade:

1 () Própria

2 () Arrendada

4. PRODUÇÃO:

Produção Leiteira:

4.1 Número de vacas ordenhadas

4.2 Tipo de ordenha:

1 () manual

2 () mecânica

3 () mecânica canalizada

4.3 resfriamento do leite:

1 () refrigerador

2 () resfriador de imersão

3 () resfriamento de expansão

4 () sem resfriamento

4.4 Rebanho

1 () Holandês

2 () Jersey

3 () Misto

4.5 Fonte principal da assistência técnica:

1 () cooperativa

2 () particular

3 () emater

4 () prefeitura

5 () ONGs

6 () outros

4.6 Acesso a crédito nos últimos 10 anos:

1 () custeio – quantas vezes?

2 () investimento – quantas vezes?

4.7 Qual a instituição fornecedora do crédito?

1 () banco estatal

2 () banco privado

3 () crédito cooperativo

4 () cooperativa

5 () outros

4.8 Quem foi o avalista nas operações de crédito?

1 () próprio produtor

2 () cooperativa

3 () indústria de insumos

4 () outro

4.9 Qual o objetivo do crédito?

1 () compra de insumos para o plantio

2 () compra de animais

3 () realização de benfeitorias

4 () aquisição de equipamentos para ordenha/resfriamento

6 () outro

4.10 Pretende obter novos financiamentos?

1 () Sim

2 () Não

4.11 Se sim, será com a mesma entidade? Por quê?

5. MÃO-DE-OBRA:

5.1 Utiliza mão-de-obra contratada? () sim () não

5.1.1 Se sim, quantas pessoas? Idades?

6. RENDA:

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

() leite

() grãos

() hortigranjeiros

() suínos

() aves

() gado de corte

() fruticultura

() outros

7. COMERCIALIZAÇÃO:

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

	Leite
Consumo Propriedade	
Direto consumidor	
Cooperativa	
Outros	

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

	Sementes	Rações	Medicam.	Sêmen	Equipamentos	Equip Para Ordenha
Cooperativa						
Indústria						
Fornecedor local						
Outro						

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

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

8. COOPERATIVA:

8.1 Há quanto tempo é associado da cooperativa?

8.2 Sempre foi associado desta cooperativa?

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

1 () Conseguir preços melhores

2 () Ter maior facilidade de comercialização

3 () Ter maior facilidade na aquisição de insumos

4 () Acesso a assistência técnica

5 () Facilidade de acesso a crédito

6 () Ter acesso a distribuição das sobras no final do ano

7 () Porque o pai já era sócio

() outros – quais

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

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

8.6 Em que atividade da cooperativa o Sr. percebe e com que frequência?

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

Eleições da direção executiva				
----------------------------------	--	--	--	--

8.7 Por que o Sr. participa das atividades?

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

8.8 Por que o Sr. não participa das atividades?

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

8.9 O Sr. conhece o estatuto da cooperativa?

- () muito
 () somente algumas partes
 () não

8.10 O Sr. conhece seus conselheiros?

- () sim, todos
 () sim, alguns
 () não

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

- () sim
 () não

8.12 na sua opinião, quem decide os rumos da cooperativa?

- 1 () os produtores, através da Assembléia
 2 () conselho
 3 () dirigentes

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

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

- () depende do que é retido para investimento nos projetos da cooperativa
 () depende dos preços dos produtos
 () depende da quantidade de produtos que vendi ou comprei da cooperativa
 () outro motivo – especificar qual
 () não entendo como varia a distribuição de sobras

8.15 Quando o Sr. tem a opção de negociar com cooperativas ou com outra empresa, qual o Sr. prefere? Por quê?

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

8.17 Quando o Sr. começou a produzir leite? Por que começou a produzir?

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

- 1 () compras na cidade (supermercados, roupas, etc)
 2 () aquisição de insumos para a produção leiteira (rações, medicamentos, etc)
 3 () despesas gerais (luz, combustível)
 4 () reinvestimento na propriedade (melhorias no solo, formação de pastagens)
 5 () compra equipamentos (tratores, carreta, arado, roçadeira)

6 () compra equipamentos de ordenha (ordenhadeira, resfriador)

7 () poupança

8 () outros – quais

8.19 Qual a importância de ter a conta leite na cooperativa?

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

8.21 Como o Sr. vê a produção de leite em relação à:

8.21.1 Preço

- Há 10 anos atrás

- Hoje

- Daqui há 5 anos

8.21.2 Exigências Sanitárias (resfriamento)

- Há 10 anos atrás

- Hoje

- Daqui há 5 anos

8.21.3 Venda direta ao consumidor

- Há 10 anos atrás

- Hoje

- Daqui há 5 anos

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

1 () preço baixo

2 () exigência de resfriamento

3 () baixa produtividade

4 () outros

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

1 () investir em animais e equipamentos, aumentando a produção

2 () estabilizar a produção

3 () diminuir

4 () parar

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

1 () cooperativa

2 () direto para indústria

3 () direto consumidor

8.25 Se o Sr. vendesse o leite diretamente para a indústria, o que o Sr. acha que mudaria?

8.26 Se a LAC também tivesse saído do mercado de leite, você mudaria seu relacionamento com a cooperativa?

8.27 Se a LAC também tivesse saído do mercado e ficasse somente uma empresa comprando leite, o que o Sr. acha que mudaria?

DATA:

ANEXO C

QUESTIONÁRIO PADRONIZADO – PRODUTORES INDEPENDENTES

1. IDENTIFICAÇÃO:

1.1 Nome:

1.2 Idade?

1.3 Estado Civil: () Casado () Solteiro () Separado () Viúvo () Outro

1.4 Município:

1.5 Pessoas que vivem na unidade familiar:

() esposa – idade:

() filhos – quantos: idades:

() sogros/pais – quantos: idades:

2. ESCOLARIDADE:

2.1 Qual o grau de escolaridade dos membros da família?

Chefe da família:

Esposa:

Filhos:

3. PROPRIEDADE:

3.1 Área Total Trabalhada:

3.2 Regime de propriedade:

1 () Própria

2 () Arrendada

4. PRODUÇÃO:

Produção Leiteira:

4.1 Número de vacas ordenhadas

4.2 Tipo de ordenha:

1 () manual

2 () mecânica

3 () mecânica canalizada

4.3 resfriamento do leite:

1 () refrigerador

2 () resfriador de imersão

3 () resfriamento de expansão

4 () sem resfriamento

4.4 Rebanho

1 () Holandês

2 () Jersey

3 () Misto

4.5 Fonte principal da assistência técnica:

1 () cooperativa

2 () particular

3 () emater

4 () prefeitura

5 () ONGs

6 () outros

4.6 Acesso a crédito nos últimos 10 anos:

- 1 () custeio – quantas vezes?
 2 () investimento – quantas vezes?
 4.7 Qual a instituição fornecedora do crédito?

- 1 () banco estatal
 2 () banco privado
 3 () crédito cooperativo
 4 () cooperativa
 5 () outros

4.8 Quem foi o avalista nas operações de crédito?

- 1 () próprio produtor
 2 () cooperativa
 3 () indústria de insumos
 4 () outro

4.9 Qual o objetivo do crédito?

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

4.10 Pretende obter novos financiamentos?

- 1 () Sim
 2 () Não

4.11 Se sim, será com a mesma entidade? Por quê?

5. MÃO-DE-OBRA:

5.1 Utiliza mão-de-obra contratada? () sim () não

5.1.1 Se sim, quantas pessoas? Idades?

Período:

6. RENDA:

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

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

6.2 Outras fontes de renda

- 1 () aposentadoria

7. COMERCIALIZAÇÃO:

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

	Leite
Consumo	
Propriedade	

Direto consumidor	
Cooperativa	
Outros	

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

	Sementes	Rações	Medicam.	Sêmen	Equipamentos	Equip Para Ordenha
Cooperativa						
Indústria						
Fornecedor local						
Outro						

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

	Leite
Preço	
Facilidade Escoamento	
Comprometimento Com a empresa	
Confiança no Pagamento	
Compensação (outros benefícios)	
Outro	

7.4 Quando o Sr. começou a produzir leite? Por que começou a produzir?

7.5 Como o Sr. vê a produção de leite em relação à:

7.6.1. Preço

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

7.6.2 Exigências Sanitárias (resfriamento)

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

7.6.3 Venda direta ao consumidor

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

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

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

4 () outros

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

1 () investir em animais e equipamentos, aumentando a produção

2 () estabilizar a produção

3 () diminuir

4 () parar

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

1 () cooperativa

2 () direto para indústria

3 () direto consumidor

DATA:

ANEXO D

ROTEIRO DE ENTREVISTA – LAC

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

DATA:

ANEXO E



PROGRAMA DE INCENTIVO À PRODUTIVIDADE E QUALIDADE – 2ª FASE

1. REDUTASE PARA LONGA VIDA

Até 01 hora	- leite péssimo	- 0 ponto	De 03:30 à 04:00 horas	- leite bom	- 106 pontos
De 01:01 a 02:00 horas	- leite ruim	- 0 ponto	De 04:01 à 05:00 horas	- leite ótimo	- 176 pontos
De 02:01 à 03:29 horas	- leite regular	- 0 ponto	Acima de 05 horas	- leite excelente	- 247 pontos

2. TEMPERATURA DO LEITE:

Leite quente	-	0 ponto
Leite gelado	-	245 pontos (LEITE GELADO EM TANQUES DE EXPANSÃO DIRETA)

3. ÍNDICE CRIOSCÓPICO: Abaixo de -0,530 C - **DESCLASSIFICADO**

4. DIVISÃO DA PRODUÇÃO: O PRODUTOR RECEBERÁ O PREÇO BÁSICO

5. ADICÃO DE CONSERVANTES / RECONSTITUINTES : O leite será **DESCLASSIFICADO**

6. TEOR DE GORDURA:

Abaixo de 3,0 %	-	perde 50 pontos
De 3,1 a 3,2 %	-	perde 20 pontos
De 3,3 a 3,5 %	-	0 pontos
De 3,6 a 3,8 %	-	ganha 30 pontos
De 3,9 % acima	-	ganha 50 pontos

7. PRODUÇÃO POR FAIXA :

1 - De	001 a	600	l/ mês	-	0 pontos
2 - De	601 a	1.500	l/ mês	-	0 pontos
3 - De	1.501 a	3.000	l/ mês	-	87 pontos
4 - De	3.001 a	4.500	l/ mês	-	140 pontos
5 - De	4.501 a	6.000	l/ mês	-	192 pontos
6 - De	6.001 a	7.500	l/ mês	-	243 pontos
7 - De	7.501 a	12.000	l/ mês	-	295 pontos
8 - De	12.001 a	15.000	l/ mês	-	346 pontos
9 - De	15.001 a	22.500	l/ mês	-	422 pontos
10 - De	22.501 a	30.000	l/ mês	-	499 pontos
11 - De	30.001 a	99.999	l/ mês	-	576 pontos

8. PONTUAÇÃO:

ATÉ	400 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO	
DE	401 A	467 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO
DE	468 A	520 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO
DE	521 A	572 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO + 2 %
DE	573 A	693 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO + 4 %
DE	694 A	892 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO + 6 %
DE	893 A	1.044 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO + 8 %
ACIMA	DE	1.045 PONTOS	-	PREÇO BÁSICO + 10 %

Elaborada: abril/99
Atualizada: janeiro/03

ANEXO F

