

O futuro do  
**cooperativismo**  
de leite



**CEPEA**  
CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM  
ECONOMIA APLICADA - ESALQ/USP

**Embrapa**

**Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB**

*Márcio Lopes de Freitas* -

Presidente

*Marco Aurelio Fuchida*

Superintendente

*Ramon Gamoeda Belizário*

Gerente técnico

**Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios – CBCL**

*José Pereira Campos Filho*

Presidente

*Paulo Roberto Bernardes*

Diretor-executivo

**Cepea/Esalq/USP**

*Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros*

Coordenador Científico

**Embrapa Gado de Leite**

*Paulo do Carmo Martins*

Chefe-geral

*Pedro Braga Arcuri*

Chefe-adjunto de Pesquisa e Desenvolvimento

*Marne Sidney de Paula Moreira*

Chefe-adjunto de Comunicação e Negócios

*Luiz Fernando Portugal Silva*

Chefe-adjunto de Administração

# O futuro do cooperativismo de leite

***Editores:***

Paulo do Carmo Martins  
Jacques Gontijo Álvares  
Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso

Juiz de Fora, MG  
2004

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos nas seguintes instituições:

**Embrapa Gado de Leite**

Área de Negócios Tecnológicos – ANT  
Rua Eugênio do Nascimento, 610 – Dom Bosco  
36038-330 Juiz de Fora – MG  
Telefone: (32)3249-4700  
Fax: (32)3249-4751  
e-mail: sac@cnpogl.embrapa.br  
home page: <http://www.cnpogl.embrapa.br>

**Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL)**

Setor Comercial Sul – Quadra 1 – Bloco G – Sala 1403 – Ed. Baracat  
70309-900 Brasília – DF

**Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB**

SAUS Setor de Autarquias Sul, Qd. 4, Bloco I  
70070-936 Brasília – DF  
Fone: (0xx61)325-5500  
Fax: (0xx61) 325-8383  
home page: <http://www.ocb.org.br>

**Cepea/Esalq/USP**

Av. Pádua Dias, 11  
13418-900 Piracicaba – SP  
home page: <http://www.cepea.esalq.usp.br/>

Supervisão editorial: Angela de Fátima Araújo Oliveira e Paulo do Carmo Martins

Revisão de texto: Newton Luís de Almeida

Normalização bibliográfica: Inês Maria Rodrigues

Projeto gráfico e editoração eletrônica: Angela de Fátima A. Oliveira

Tratamento das ilustrações: Leonardo Mariano Gravina Fonseca

Capa: Isabela Picorone de Oliveira

1ª edição

1ª impressão (2004): 2.000 exemplares

**Todos os direitos reservados.**

**A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).**

**CIP-Brasil – Catalogação-na-publicação  
Embrapa Gado de Leite**

---

O futuro do cooperativismo de leite / editores, Paulo do Carmo Martins...  
[et al.]. – Juiz de Fora : Embrapa Gado de Leite, 2004.  
112 p.

Inclui bibliografia.  
ISBN 85-85748-59-1

1. Cooperativas. 2. Leite. 3. Censo. I. Martins, Paulo do Carmo. II. Álvares, Jacques Gontijo. III. Barros, Geraldo Sant'Ana de Camargo. IV. Nogueira Netto, Vicente. V. Barroso, Marcelo.

---

CDD 334.68371

© Embrapa 2004

## Autores

### **Fábio R. Chaddad**

Engenheiro Agrônomo – Ph.D. – Professor do Ibmec – Rua Maestro Cardim,  
1170

01323-001 São Paulo/SP

*FabioRC@ibmec.br*

### **Geraldo Sant’Ana de Camargo Barros**

Professor dos Cursos de Mestrado e Doutorado em Economia Aplicada da Esalq/  
USP – Diretor-científico do Cepea-Esalq/USP – Caixa Postal 132

13400-970 Piracicaba/SP

*gscbarro@carpa.ciagri.usp.br*

### **Jacques Gontijo Álvares**

Engenheiro Civil, Produtor de Leite e Vice-Presidente da Cooperativa Central de  
Produtores Rurais de Minas Gerais – Itambé

Rua Itambé, 40 – Floresta – 30150-150 Belo Horizonte/MG

*jacques.gontijo@itambe.com.br*

### **Leandro Augusto Ponchio**

Engenheiro Agrônomo – Mestrando em Economia Aplicada na Esalq/USP –  
Responsável pelo Conselho Editorial do Boletim do Leite – Caixa Postal 132

13400-970 Piracicaba/SP

*laponchio@esalq.usp.br*

### **Marcelo Barroso**

Engenheiro Agrônomo – Organização das Cooperativas do Brasil – SAUS Setor  
de Autarquias Sul, Quadra 4, Bloco I – 70070-936 Brasília/DF

*marcelo@ocb.org.br*

### **Paulo do Carmo Martins**

Doutor em Economia – Prof. Adjunto FEA/UFJF – Embrapa Gado de Leite

Rua Eugênio do Nascimento, 610 – Bairro Dom Bosco – 36038-330 Juiz de Fora/MG

*pmartins@cnpqgl.embrapa.br*

**Paulo Roberto Bernardes**

Advogado – Produtor de Leite e Diretor Executivo da Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL) – Setor Comercial Sul – Quadra 1 – Bloco G  
Sala 1.403 – Ed. Baracat – 70309-900 Brasília/DF  
*cbcl@cbcl.org.br*

**Vicente Nogueira Netto**

Engenheiro Agrônomo – M.Sc. em Economia Rural – Diretor do Departamento Econômico da Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL)  
Setor Comercial Sul – Quadra 1 – Bloco G – Sala 1403 – Ed. Baracat  
70309-900 Brasília/DF  
*vicente@cbcl.org.br*

## Apresentação

As histórias das cooperativas de leite e do movimento cooperativista brasileiro se confundem, devido à forte união que o leite tem com esta estrutura. Isso se justifica pela necessidade de reunir a produção originária nas diferentes propriedades em torno de uma planta industrial, visando à aquisição de leite *in natura* e a fabricação de produtos lácteos.

Como consequência, o leite não somente interiorizou os pressupostos do cooperativismo em praticamente todo o território nacional, como foi e ainda é responsável pela interiorização do processo industrial. É rotina se encontrar municípios em que a principal fonte de renda deriva do processamento industrial lácteo. Ao longo de décadas, portanto, leite e cooperativismo construíram uma sólida condição de inclusão social, por meio de geração de emprego e renda, bem como pela arrecadação de tributos.

Nos demais países também leite e cooperativismo têm histórias comuns e relevância social, com a mesma característica encontrada no Brasil, ou seja, gerar riqueza, distribuindo-a. Mas trajetórias diferentes têm sido verificadas entre a experiência brasileira recente e a experiência de cooperativas em outros países.

No restante do mundo as cooperativas de leite passaram por intensa transformação nos últimos anos. Modificaram suas estruturas de governança corporativa, foram ágeis no reposicionamento ante o mercado global e cresceram sua participação no mercado. No Brasil, o mesmo começa a ocorrer.

Todos reconhecem a importância social e econômica que cabe às cooperativas de leite. Todos também reconhecem a necessidade de mudanças serem implementadas para que sua atuação seja competitiva, diante das grandes modificações ocorridas nos mercados doméstico e internacional. Vontade e decisão por mudanças são os ingredientes fundamentais para que estas se materializem. Todavia, mudança para melhor, que é o que todos anseiam, necessita de conhecimento prévio das condições existentes. É com base nisso que um planejamento realista de ações relevantes rumo a mudanças pode ser concebido e implementado.

Imbuído dessa visão, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e a Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios – CBCL solicitaram ao Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada da Esalq/USP um estudo sobre a experiência bem-sucedida das principais cooperativas de leite do mundo. Além disso, foi realizado o primeiro Censo do Cooperativismo de Leite Brasileiro, cujos resultados são expostos no presente livro.

Nas páginas que se seguem estão apresentadas informações sistematizadas que, seguramente, irão nortear dirigentes, lideranças e estudiosos na construção de reflexões e ações visando ao crescimento do cooperativismo nacional, em bases competitivas e solidárias.

*José Pereira Campos Filho*  
Presidente da CBCL

*Márcio Lopes de Freitas*  
Presidente da OCB



## Agradecimentos

Este livro sobre o cooperativismo de leite brasileiro cumpriu os objetivos perseguidos. O leitor encontrará um estudo de casos de sucesso, focando cinco das principais cooperativas do mundo. Com elas é possível aprender as características necessárias para que o cooperativismo de leite brasileiro aumente sua importância em prol da melhoria da renda e do emprego nacionais. Também terá o leitor os números que caracterizam esse importante segmento nacional da indústria de alimentos brasileiros. Conhecendo a si e a experiência de outros, é possível conceber o futuro e trabalhar para que ele se materialize, começando agora. E é isso que o leitor encontrará ao final do livro.

Para que esses objetivos fossem cumpridos, houve uma junção enorme de instituições e pessoas que se dedicam ao mundo do cooperativismo do leite nacional.

As organizações estaduais de cooperativas por meio de seus diretores e técnicos emprestaram a esse projeto o seu conhecimento, a sua credibilidade, a sua energia e dedicação. Desde o início da coleta de dados, passando pela fase de levantamento de informações complementares e culminando com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Estratégico, fruto de ampla discussão.

O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, representado pelo seu Secretário de Apoio Rural e Cooperativismo, Manoel Valdemiro Francalino da Rocha, e pelo então diretor do Departamento de Cooperativismo e Associativismo Rural, José Roberto Ricken, apoiou o trabalho desde o início e foi fundamental na realização do seminário "O Futuro do Cooperativismo de Leite", ocorrido em julho de 2003.

Também o Gabinete de Reforma Agrária e Cooperativismo do Governo do Rio Grande do Sul, nas pessoas de seu secretário, Vulmar Leite, e do Fernando Heemann foram fundamentais para a composição do Censo, no que se refere aos dados daquele estado.

Não haveria sentido realizar este estudo, se as cooperativas de leite brasileiras não se mostrassem dispostas a participar. O que se viu, ao longo da confecção deste trabalho é que, mais do que a cessão de dados, as cooperativas mostram o claro propósito de construir uma nova realidade. E já começaram a construí-la.

Este é um trabalho pioneiro, portanto, em vários aspectos. Primeiro, porque ao congrega instituições estaduais do cooperativismo brasileiro, permitiu conhecer o

tamanho deste segmento. Segundo, porque o documento olha para o futuro, com os pés no presente. Mas há também a aliança estratégica formada por entidades produtivas e técnicas, representadas pela OCB, CBCL, Cepea e Embrapa Gado de Leite. Deste esforço, que é, em essência, cooperativo, pode-se esperar ações mais consistentes e efetivas.

A todas as instituições e pessoas envolvidas no presente projeto os nossos agradecimentos sinceros.

*Os editores.*

# Cooperativas participantes do Censo

## **Bahia**

Cooperativa Central de Laticínios da Bahia Resp. Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária de Baixa Grande

## **Ceará**

Cooperativa Agrícola e Industrial de Iguatu Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Mista Morada Nova Ltda.  
Cooperativa Central dos Produtores de Algodão e Alimentos Ltda.

## **Espírito Santo**

Cooperativa Agrária Mista de Castelo  
Cooperativa Agropecuária do Norte do Espírito Santo  
Cooperativa de Laticínios de Alfredo Chaves Ltda.  
Cooperativa de Laticínios de Guaçuí  
Cooperativa de Laticínios de Mimoso do Sul Ltda.  
Cooperativa de Laticínios Selita

## **Goiás**

Cooperativa Agropecuária Bela Vista de Goiás Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Catalão Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Goianésia Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Vale do Corumbá Ltda.  
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Orizona Ltda.  
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Silvânia  
Cooperativa Agropecuária Mista de Piracanjuba Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Mista Palmeiras Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Regional de Campinorte  
Cooperativa Central de Laticínios de Goiás  
Cooperativa Mista Agropastoril de Varjão Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária de Itapirapuã Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária do Vale do Araguaia Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores de Leite de Morrinhos Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Sudoeste Goiano Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Vale do Paranaíba Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária de Rubiataba

## **Mato Grosso**

Cooperativa Agropecuária do Noroeste do MT Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Mista Terranova  
Cooperativa Agropecuária Mista Vale do Sepetuba Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Campinópolis  
Cooperativa Mista Agropecuária de Juscimeira Ltda.

## **Mato Grosso do Sul**

Cooperativa Agrícola Mista Sucuriú Ltda.  
Cooperativa Agropecuária da Retirada da Laguna  
Cooperativa Agropecuária dos Produtores de Leite e Derivados Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Costa Rica Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite do Sudoeste de MS  
Cooperativa dos Produtores Rurais Vale do Rio Aporé  
Cooperativa Mista dos Produtores de Leite da Região Centro-Sul

## **Minas Gerais**

Cooperativa Agrária de Machado Ltda.  
Cooperativa Agrícola do Alto Rio Grande Ltda.  
Cooperativa Agropastoril e Industrial de Bambuí Ltda.  
Cooperativa Agropecuária da Grande BH Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Bom Despacho Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Alfenas Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Araxá Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Barra Longa Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Betim Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Boa Esperança Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Campos Altos Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Carmo do Rio Claro Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Cássia Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Conselheiro Lafaiete Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Coração de Jesus Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Cordisburgo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Corinto Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Cristiano Ottoni Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Cristina Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Curvelo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Divinópolis Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Entre Rios de Minas Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Ferros Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Formiga Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Ipanema Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Itaguara Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Itapagipe Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Moeda Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Natercia Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Paraopeba Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Patrocínio Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Pedro Leopoldo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Pompéu Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Raul Soares Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Resplendor Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Sacramento Ltda.

Cooperativa Agropecuária de Santana de Pirapama Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de São Tiago Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Unaí Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Volta Grande de Resp. Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Pontal do Triângulo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Sudoeste Mineiro Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Vale da Alimentação Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Vale do Paracatu Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Vale do Sapucaí Ltda.  
Cooperativa Agropecuária dos Produtores Rurais de Iturama Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Ltda. de Ibertioga  
Cooperativa Agropecuária Ltda. de Uberlândia  
Cooperativa Agropecuária Mista de Viçosa Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Paraisense Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Realeza Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Regional de Montes Claros Ltda.  
Cooperativa Agropecuária S. J. Nepomuceno Resp. Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Doce Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Vale do Rio Verde Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Vale do Santo Antônio Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Vale do Xopotó Ltda.  
Cooperativa Central dos Produtores Rurais de Minas Gerais  
Cooperativa Central Mineira de Laticínios Ltda.  
Cooperativa de Laticínios de Teófilo Otoni Ltda.  
Cooperativa de Laticínios do Vale do Mucuri Ltda.  
Cooperativa de Produtores de Leite da Bacia do Rio Paranaíba Ltda.  
Cooperativa de Produtores de Leite e Lavradores do Ramal do Paraopeba Ltda.  
Cooperativa dos Cafeicultores da Zona de Três Pontas Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Além Paraíba de Resp. Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Esmeraldas Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Iraí de Minas  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Leopoldina Resp. Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Pitocania Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite Granelizado R. Pará de Minas Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Alvinópolis Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Bocaiúva Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Carmópolis de Minas Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Dom Silvério Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Itambacuri Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Itaúna Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Piracema Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais de Virginópolis Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais do Prata Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais do Serro Ltda.  
Cooperativa dos Produtores Rurais Ibiaenses Ltda.

Cooperativa dos Produtores Rurais Sto. Antônio do Monte Ltda.  
Cooperativa dos Ruralistas de Alpinópolis Ltda.  
Cooperativa Mineira Agropecuária de Muzambinho Ltda.  
Cooperativa Mista Abaeté Ltda.  
Cooperativa Mista Agropastoril de Ibiraci Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária de Dores do Indaiá Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária de Patos de Minas Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Cons. Pena Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Frutal Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais de Mantena Ltda.  
Cooperativa Produção Agropecuária de Luz Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária de Jequitibá Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária do Alto São Francisco Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária Santa Rita do Sapucaí Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária São Domingos do Prata Ltda.  
Cooperativa Regional dos Produtores de Leite de Serrania Ltda.  
Cooperativa Regional dos Produtores de Leite Vale do Rio Grande Ltda.  
Cooperativa Regional dos Produtores Rurais Centro-Nord. Mineiro Ltda.  
Cooperativa Regional dos Produtores Rurais de Carmo do Cajuru Ltda.  
Cooperativa Regional dos Produtores Rurais de Sete Lagoas Ltda.  
Cooperativa Rural do Triângulo Ltda.

#### **Paraíba**

Cooperativa Agrícola Mista dos Prod. de Leite e Gado de Corte do Sertão Ltda.

#### **Paraná**

Cooperativa Agrária dos Cafeicultores de Nova Londrina Ltda.  
Cooperativa Agrícola Consolata  
Cooperativa Agrícola de Astorga Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Rondon  
Cooperativa Agrícola Mista São Cristóvão Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda.  
Cooperativa Agroindustrial Lar  
Cooperativa Agropecuária Batavo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Capanema Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Cascavel Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Castrolanda Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Londrina Ltda.  
Cooperativa Agropecuária dos Cafeicultores de Porecatu Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Goioerê Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Guarani Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Mista de Guarapuava Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Rolândia Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Sudoeste Ltda.  
Cooperativa Central Agro Industrial Ltda.  
Cooperativa de Laticínios Curitiba Ltda.

Cooperativa de Laticínios de Mandaguari Ltda.  
Cooperativa de Produtores de Leite de Irati Lactisul Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Suínos e Leite do Oeste do Paraná  
Cooperativa Mista Agropecuária Witmarsum Ltda.  
Frimesa Cooperativa Central

#### **Pernambuco**

Cooperativa dos Produtores de Leite de Caruaru Ltda.

#### **Piauí**

Cooperativa Agrícola Mista dos Produtores de Oeiras  
Cooperativa Agropecuária do Baixo Parnaíba Ltda.

#### **Rio de Janeiro**

Cooperativa Agropecuária de Amparo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Barra Mansa Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Boa Sorte Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Carmo Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Duas Barras Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Itaocara Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Itaperuna Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Macaé Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Miracema Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Resende Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Rio Claro Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Rio das Flores Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Rio Preto Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Sto. Antonio de Pádua Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Sumidouro Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Regional de Rio Bonito Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Santa Isabel  
Cooperativa Central dos Produtores de Leite Ltda.  
Cooperativa de Laticínios de Conceição de Macabu Ltda.  
Cooperativa de Laticínios de Paraíba do Sul Ltda.  
Cooperativa de Produtores Rurais do Sul Fluminense Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Angra dos Reis  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Campos Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Conservatória Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária de São Vicente Ltda.  
Cooperativa Mista de Valença e Responsabilidade Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores Rurais do Vale Carangola Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária de Cantagalo Ltda.  
Cooperativa Regional Agropecuária de Macuco Ltda.

#### **Rio Grande do Sul**

Cooperativa Agrícola Charrua Ltda.

Cooperativa Agrícola Jaguari Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista General Osório Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Ibiraiaras Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Linha Cereja Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Nova Palma Ltda.  
Cooperativa Agrícola Mista Ourense  
Cooperativa Agrícola Mista Urtiguense Ltda.  
Cooperativa Agrícola Soledade Ltda.  
Cooperativa Agroindustrial Mista do Litoral Norte Ltda.  
Cooperativa Agropecuária de Produção e Comercialização de Jabuticaba Ltda.  
Cooperativa Agropecuária do Alto Uruguai Ltda.  
Cooperativa Agropecuária Petrópolis Ltda.  
Cooperativa Central Agroindustrial Ltda.  
Cooperativa Central Alto Uruguai  
Cooperativa Central dos Assentamentos do Rio Grande do Sul Ltda.  
Cooperativa Central Gaúcha de Leite Ltda.  
Cooperativa de Produção Agropecuária Constantina Ltda.  
Cooperativa de Produtores de Leite da Zona Sul Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Erval Seco  
Cooperativa dos Produtores de Leite de Serafina Ltda.  
Cooperativa dos Suinocultores de Encantado Ltda.  
Cooperativa Languiru Ltda.  
Cooperativa Mista Agropecuária Ronda Alta  
Cooperativa Mista de Leite e Derivados Ltda.  
Cooperativa Mista dos Agricultores de Toropi Ltda.  
Cooperativa Mista dos Produtores de Lajeado Bonito  
Cooperativa Mista São Luiz Ltda.  
Cooperativa Mista Tucunduva Ltda.  
Cooperativa Painfilhense de Produtos Agrícolas Ltda.  
Cooperativa Regional Tritícola Santiaguense Ltda.  
Cooperativa Regional Tritícola Serrana Ltda.  
Cooperativa Santa Clara Ltda.  
Cooperativa Sul Riograndense de Laticínios Ltda.  
Cooperativa Taquarense de Laticínios Ltda.  
Cooperativa Tritícola de Espumoso Ltda.  
Cooperativa Tritícola de Getúlio Vargas Ltda.  
Cooperativa Tritícola Erechim Ltda.  
Cooperativa Tritícola Frederico Westphalen Ltda.  
Cooperativa Tritícola Julio de Castilhos Ltda.  
Cooperativa Tritícola Mista Alto Jacuí Ltda.  
Cooperativa Tritícola Mista Campo Novo Ltda.  
Cooperativa Tritícola Palmeirense  
Cooperativa Tritícola Panambi Ltda.  
Cooperativa Tritícola Santa Rosa Ltda.  
Cooperativa Tritícola Sarandi Ltda.  
Cooperativa Tritícola Taperense Ltda.



## **Santa Catarina**

Cooperativa A1  
Cooperativa Agropecuária de Canoinhas  
Cooperativa Agropecuária Itapiranga  
Cooperativa Agropecuária São Lourenço  
Cooperativa Agropecuária Videirense  
Cooperativa Central Agromilk  
Cooperativa Central Catarinense de Laticínios  
Cooperativa de Produção e Consumo Concórdia  
Cooperativa de Produtores de Leite e Industrializados de Barra Bonita  
Cooperativa dos Reassentados de Defesa das Questões Sociais e Ambientais  
Cooperativa dos Suinocultores de Lacerdópolis  
Cooperativa Mista Pioneira  
Cooperativa Regional Agropecuária de Campos Novos  
Cooperativa Regional Agropecuária Leite do Sul  
Cooperativa Regional Agropecuária Vale do Itajaí  
Cooperativa Regional Alfa  
Cooperativa Regional Auriverde  
Cooperativa Regional Itaipu  
Cooperativa Rio do Peixe  
Coopernorte

## **São Paulo**

Cooperativa Agrária de Cafeicultores da Região Tupi Paulista  
Cooperativa Central de Laticínios - Leite Nilza  
Cooperativa Central de Laticínios do Estado de São Paulo  
Cooperativa de Laticínios Campeзина  
Cooperativa de Laticínios de Avaré  
Cooperativa de Laticínios de Cachoeira Paulista  
Cooperativa de Laticínios de Lorena e Piquete  
Cooperativa de Laticínios de São Carlos e Rio Claro  
Cooperativa de Laticínios de Sorocaba  
Cooperativa de Laticínios do Alto do Paraíba Ltda.  
Cooperativa de Laticínios e Agrícola de Batatais  
Cooperativa de Laticínios Guaratinguetá Ltda.  
Cooperativa de Laticínios Médio Vale do Paraíba Ltda.  
Cooperativa dos Produtores de Leite da Alta Paulista  
Cooperativa dos Produtores de Leite da Região de Campinas  
Cooperativa dos Produtores de Leite da Região de Mococa Ltda.  
Cooperativa Mista de Laticínios de Sta. Isabel e Igaratá  
Cooperativa Nacional Agro Industrial

## **Tocantins**

Cooperativa Agropecuária Tocantinense



# Sumário

Apresentação	
Agradecimentos	
Cooperativas participantes do Censo	
<b>Capítulo 1 – Construindo o futuro do cooperativismo de leite .....</b>	<b>19</b>
<b>Capítulo 2 – Referencial teórico .....</b>	<b>23</b>
<b>Capítulo 3 – O mercado mundial de lácteos e as cooperativas de leite brasileiras .....</b>	<b>27</b>
<b>Capítulo 4 – Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional .....</b>	<b>35</b>
<b>Capítulo 5 – Casos de sucesso em cooperativas de leite no mundo: aprendendo com quem é competitivo .....</b>	<b>55</b>
<b>Capítulo 6 – Perfil do cooperado de leite .....</b>	<b>71</b>
<b>Capítulo 7 – Perfil da cooperativa de leite brasileira .....</b>	<b>79</b>
<b>Capítulo 8 – Plano de desenvolvimento estratégico .....</b>	<b>87</b>
<b>Capítulo 9 – O Simleite .....</b>	<b>99</b>
<b>Capítulo 10 – Considerações finais .....</b>	<b>107</b>
Bibliografia .....	<b>111</b>



# CAPÍTULO 1

## Construindo o futuro do cooperativismo de leite

Paulo do Carmo Martins  
Jacques Álvares Gontijo  
Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso

Em outubro de 2002, impulsionadas pela crescente demanda das cooperativas de laticínios por um trabalho de reestruturação que resgatasse a participação delas no setor lácteo nacional, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e a Confederação Brasileira das Cooperativas de Laticínios – CBCL iniciaram um trabalho pioneiro, pois buscou conhecer o cooperativismo nacional com levantamento censitário especificamente desenhado com este propósito, até ao desenho de projetos que se consubstanciam em um plano integrado de ações.

Devido à pouca quantidade de dados atualizados sobre a participação das cooperativas na captação e processamento de leite no País, foi desenvolvido o Censo das Cooperativas de Leite. Sabia-se que na década de 80 as cooperativas captavam 60% de todo o leite produzido, e que tal participação havia caído nos últimos anos em função, entre outros, da desregulamentação do mercado nacional e da concorrência com os grandes laticínios estrangeiros. Não se sabia, no entanto, para qual nível haviam decrescido as cooperativas. Este Censo, realizado efetivamente pelas organizações estaduais de cooperativas, contabilizou 288 cooperativas de laticínios no País, responsáveis pelo recebimento de 5,2 bilhões de litros de leite em 2002, ou seja, 39,7% da produção formal nacional apurada pelo IBGE. Este volume, mais outras informações apuradas no Censo, demonstraram a grande força do cooperativismo de leite no País, talvez oculta pela quantidade expressiva de organizações somada à falta de articulação entre elas. Iniciou-se com este trabalho nossa parceria com o Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada-Cepea/Esalq/USP, centro de pesquisas especializado em estudos econômicos do agronegócio.

Com base nos primeiros resultados do Censo, iniciou-se paralelamente um trabalho de pesquisa de experiências internacionais do cooperativismo de leite, visando à descrição de modelos de organização industrial que alcançaram sucesso em outros países e que poderiam agregar conhecimentos e novidades ao

cooperativismo de leite nacional. Contratou-se de um lado um consultor especializado no estudo de modelos de organização cooperativa em diversos países, chamado para desenhar um panorama geral do setor lácteo no mundo baseado nas experiências das maiores nações produtoras de leite. E de outro, iniciou-se nossa parceria com a Embrapa Gado de Leite, visando então à descrição das estruturas de governança e dos mecanismos de organização industrial de algumas cooperativas de sucesso ao redor do mundo. Tínhamos assim ferramentas e experiências e conhecimentos para serem aplicados no País, não diretamente, é certo, mas de forma integrada a outros modelos nacionais igualmente de sucesso.

Já no segundo trimestre de 2003, com a maioria dos resultados do censo devidamente apurados e com um retrato bastante nítido dos gargalos que impediam o crescimento e desenvolvimento do cooperativismo de leite brasileiro, começamos a desenvolver um conjunto de projetos, idéias e ferramentas que seriam apresentadas ao setor como propostas para seu desenvolvimento. Precisávamos de um plano com ações que integrassem esforços regionais e nacionais e que articulassem o ambiente organizacional das cooperativas com o institucional e o governamental onde elas atuavam.

Desta forma, apresentamos finalmente tais propostas em julho de 2003, no seminário O Futuro do Cooperativismo de Leite. Foi um evento de grande sucesso para a OCB e a CBCL, quando cerca de 180 lideranças, inclusive representantes de 81 cooperativas de leite do País, assistiram à apresentação dos resultados dos trabalhos desenvolvidos desde o início do Censo e aprovaram por unanimidade nosso Plano de Desenvolvimento Estratégico para as Cooperativas de Laticínios.

Neste livro, é apresentada a compilação de todo o material produzido desde o Censo, passando pelo Seminário e chegando até às ações do Plano que já estão em andamento. Inicia-se por uma parte teórica e introdutória sobre a indústria de lácteos no Brasil e no mundo, o mercado mundial de produtos lácteos e a participação das cooperativas (Capítulos 2 a 5). Em seqüência, é feita uma análise detalhada sobre os resultados do Censo das Cooperativas de Leite 2002, apresentando um perfil das cooperativas de laticínios e dos produtores de leite associados a elas (Capítulos 6 e 7). No Capítulo 8 é apresentada a versão integral do Plano de Desenvolvimento Estratégico das Cooperativas de Leite, aprovado pelos cooperativistas no seminário de julho de 2003; contém a visão de futuro vislumbrada para o cooperativismo de leite brasileiro, os objetivos que a compõem e as estratégias delineadas para alcançá-los; apresentam-se ainda as análises dos pontos fortes e fracos do conjunto de cooperativas brasileiras, e das oportunidades e ameaças que o ambiente organizacional lhes apresenta, terminando com as descrições das ações a serem desenvolvidas. Finalmente nos dois últimos capítulos, são listadas as ações do Plano que já estão em andamento e relatados os primeiros

resultados que começam a ser colhidos, com especial atenção, no Capítulo 9, ao Sistema de Monitoramento do Mercado de Lácteos – Simleite, um dos primeiros projetos propostos no Plano de Desenvolvimento Estratégico e resultado importante da ação integrada das cooperativas de leite.





# CAPÍTULO 2

## Referencial teórico

Paulo do Carmo Martins  
Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros

Em sua evolução, o homem criou duas megaorganizações: o Estado e o Mercado, sendo este formado pelos indivíduos e pelas empresas. As empresas são afetadas pelo comportamento dos indivíduos e do Estado e, dado o comportamento de ambos, é que se estabelecem estruturas de governança nas empresas. Portanto, se indivíduos e Estado modificam sua forma de atuação, é natural que os mecanismos de governança das organizações empresariais também tenham que ser redesenhados, visando mantê-las atuando de modo eficiente e competitivo. Isso vale para empresas em geral e em particular para as cooperativas.

Quanto ao homem, são inerentes algumas características comportamentais que afetam as organizações. A primeira: é impossível administrar todas as informações para a tomada de decisões. A segunda: é impossível prever todos os acontecimentos que estão por vir. A terceira: os diferentes agentes têm níveis diferentes de informação entre si (assimetria de informação). A quarta: é inerente ao homem a busca da realização do auto-interesse, o que o leva a comportamentos oportunistas. Estas características trazem riscos e dificuldades ao processo de tomada de decisões e à consecução dos objetivos traçados por uma organização (Williamson, 1989).

Some-se a isso a necessidade de se investir em ativos para que seja possível o processo de produção. Quanto mais específico for um ativo, ou seja, quanto mais especializado na produção de um bem, menor é a possibilidade de utilização em outras atividades produtivas. É portanto fator que embute mais risco ao bom desempenho da empresa. A especificidade de ativos relaciona-se à decisão de investimento, bem como à perda de valor advinda da reutilização do ativo em outras atividades diferentes daquela para o qual foi planejada. Os custos transação são diretamente proporcionais à especificidade do ativo, pois, quanto mais específico, menor a possibilidade de uso alternativo. Em suma, quanto mais especializado for um processo produtivo, maior risco corre um agente, pois mais difícil será reutilizá-lo em outra atividade.

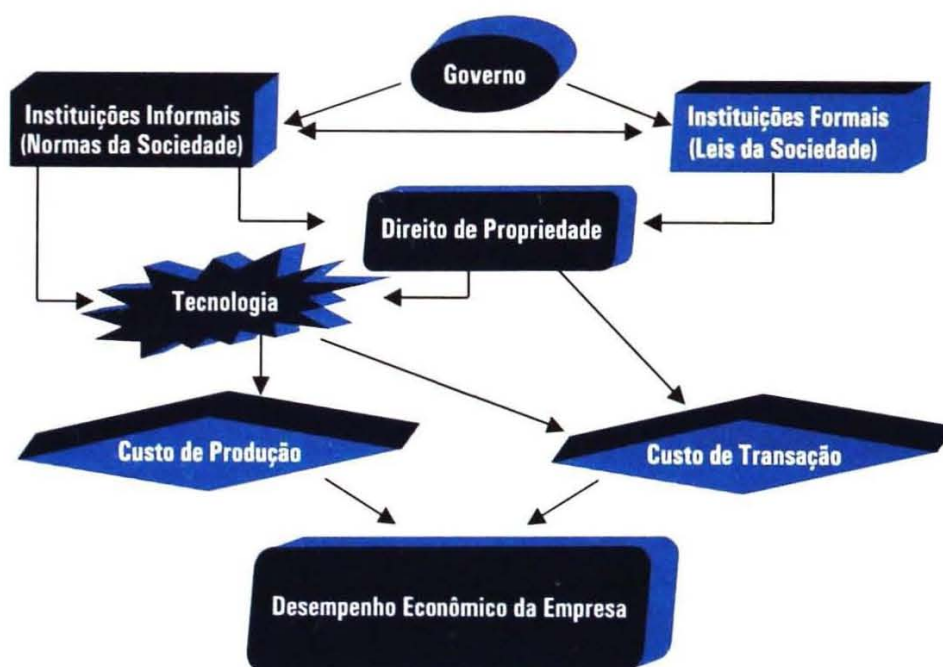
Como forma de minimizar risco, ao longo da história, o homem criou as Instituições, que são restrições que emergem de estruturas políticas, econômicas e da interação social e que consistem de restrições informais e formais. Restrições

informais são dadas por sanções, tabus, costumes, tradição e código de conduta, enquanto as restrições formais correspondem a constituição, leis, direito de propriedade (North, 1991).

Caso todos os agentes buscassem o mesmo objetivo, as transações ocorreriam sem grandes percalços. Mas se há assimetria de informações, ou seja, se os agentes detêm níveis de informações diferentes entre si, os custos de transação são um determinante fundamental para o desempenho econômico e tenderão a ser maiores quanto maiores forem as diferenças de níveis de informações entre os agentes.

Com efeito, o papel das instituições é o de reduzir custos de produção e de transação. Instituições políticas e econômicas têm, portanto, a finalidade crítica de reduzir custos, na medida em que minimizam os riscos derivados de situações não-previsíveis.

As instituições determinam o desempenho econômico. Por serem formadas por normas e leis informais e formais da sociedade, influenciam os tomadores de decisão. Normas informais não dizem respeito a um poder de polícia do Estado. Mas são relevantes pois as normas de convivência de uma sociedade, embora não escritas, determinam o comportamento dos indivíduos e das empresas. Normas informais, não leis, portanto, embora definam comportamentos. Como na Fig. 1, as normas e leis levam ao direito de propriedade que, juntamente com as normas e a tecnologia, estabelecem os custos de produção e de transação.



**Fig. 1.** Instituições e desempenho econômico.  
Fonte: Alston, 1998.

O direito de propriedade é entendido como o direito ou o poder de consumir, obter rendimentos, ou mesmo alienar algum determinado ativo. Ou seja, o direito de propriedade sobre uma organização empresarial é aquele que outorga ao proprietário a possibilidade de usar os benefícios oriundos desta organização de pleno direito, de obter ao final do processo produtivo a apropriação clara sobre o resíduo desta operação – resultados – e, por último, de transacionar este direito no mercado, convertendo este ativo produtivo em unidades monetárias (Zylbersztajn, 1996; Farina, 1997).

Os custos de produção referem-se àqueles necessários à transformação de insumos em produtos e estão diretamente ligados à tecnologia disponível. Incluem custos de coordenação dos fatores de produção usados no processo. A tecnologia afeta o custo de produção na medida em que reduz a necessidade de monitoramento. Já as normas e o direito de propriedade também reduzem custos se, por exemplo, as pessoas têm a cultura de, ao trabalhar intensamente, serem recompensadas pelos seus esforços.

Custos de transação de trocas, por sua vez, incluem os custos associados a negociações e obrigações contratuais. As instituições, nesse caso, podem reduzir o potencial de comportamento oportunista se suas decisões em relação a possíveis contraditórios entre os agentes são ágeis e se são por eles confiáveis.

Dado um conjunto de instituições na sociedade, os agentes tendem a construir contratos entre si para minimizar os custos de produção e de transação, o que resultará num desempenho econômico baseado no sucesso/insucesso que vierem a obter em suas negociações.

Sendo válida a sistematização de fatores que afetam o desempenho econômico das empresas, algumas conclusões podem ser obtidas:

- ≡ O Governo interfere no desempenho das empresas. Como o Governo é um agente que, por definição, molda-se a pressões, as organizações têm de ser estruturadas, individual e coletivamente, visando também a interferir no Governo.
- ≡ A afirmação anterior vale também para as leis, derivadas das instituições formais. Estas influenciam as empresas mas podem também ser influenciadas. Quanto às instituições informais, isso também é possível. Mas ressalta-se a necessidade de se valorizar o enquadramento das empresas a estas instituições.
- ≡ Quanto menos sólido for o direito de propriedade, menor é a possibilidade de implantação ou desenvolvimento de avanços tecnológicos em uma empresa. Isso afeta diretamente os custos de produção e os custos de monitoramento e negociação – portanto, os custos de transação. A forma como o direito de propriedade é concebido e percebido dentro de uma organização tem papel crucial, enfim, no desempenho da empresa.

- ≡ Esforços para reduzir os custos de produção são fundamentais, pois interferem no desempenho da empresa. Mas não explicam tudo. Para que a empresa tenha um desempenho competitivo, é necessário que custos de produção e de transação sejam compatíveis ou inferiores aos apresentados por estruturas de governança de empresas concorrentes.
- ≡ A mudança de ambiente, determinada pela atuação do Governo e por mudanças derivadas das instituições formais e informais, precisa ser incorporada pela estrutura de governança das empresas. Quem não se adapta tende a ter custos de produção e de transação maiores, o que interfere no desempenho da empresa.

## CAPÍTULO 3

### O mercado mundial de lácteos e as cooperativas de leite brasileiras

Paulo do Carmo Martins  
Jacques Álvares Gontijo  
Geraldo Sant'Ana de Camargo Barros  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso

#### Introdução

O Brasil é competitivo na produção de leite e derivados lácteos. No âmbito da propriedade, essa afirmação se sustenta, pois é possível obter o produto ao custo de US\$ 0,13 por litro, remunerando todos os fatores. A atividade tem, portanto, sustentabilidade sob a ótica econômica. Se a análise é feita no agregado, também verifica-se cenário favorável. Entre 1970 e 2002, o Brasil evoluiu de uma produção anual de cerca de 7 bilhões de litros para pouco mais de 21 bilhões (Fig. 1).



**Fig. 1.** Evolução da produção de leite no Brasil. 1970 – 2002.

Fonte: Banco de Dados da Embrapa Gado de Leite.

Nesse passado recente, a atividade láctea conviveu com momentos de crédito abundante e barato, em contraponto com momentos de escassez e de elevado custo. Experimentou a regulamentação plena e a desregulamentação dos mercados. Defrontou-se com crescimento econômico e estagnação do restante da economia. Adaptou-se à economia fechada e à economia aberta – em ambos os casos, sendo continuamente afetada pela exigência que lhe impõem, de ser amortecedor das taxas inflacionárias, dado o elevado peso relativo que leite e derivados têm no

cálculo dos diferentes índices de custo de vida. Apesar de toda a complexidade e incerteza geradas, a produção de leite mostrou vitalidade e crescimento contínuo nestes 32 anos.

Outro sinal de vitalidade do mercado lácteo é dado pelo crescente interesse de empresas transnacionais em investir no Brasil, aumentando as capacidades de captação e processamento, bem como diversificando os produtos lácteos colocados no mercado.

Além de atrativo, o mercado brasileiro tem perspectivas de expansão, quando se compara nosso consumo *per capita* com o de países desenvolvidos e observando a tendência de elevação de consumo detectada pela FAO em países em desenvolvimento, incluindo o Brasil.

Atividade atrativa e com perspectivas de expansão da demanda, contudo, por si só, não garante a permanência de produtores e laticínios em geral, e cooperativas em particular, na atividade. É preciso estar atento às intensas mudanças de mercado global e nacional, ao tempo em que se capacitam institucional e administrativa-mente as organizações para que, com agilidade e determinação, sejam possíveis novos reposicionamentos, num mercado em intensa e contínua transformação.

O presente estudo teve como objetivo analisar os casos de sucesso em cooperativas de leite em diferentes partes do mundo, procurando encontrar comportamentos comuns que justificariam os desempenhos favoráveis encontrados.

## O mercado lácteo mundial e as cooperativas

Os principais mercados domésticos de leite e derivados têm como característica marcante a atuação do Estado. Nos Estados Unidos, Canadá, União Européia, Japão e China, barreiras são impostas visando reduzir a competição entre as empresas que atuam nesses mercados, bem como a entrada de produtos importados. A política de proteção nesses países visa preservar a renda do produtor, o que gera um excesso de oferta, principalmente na União Européia (Bailey, 1997; Benjamin et al., 1999; Guyomard et al. 1993; Hammond, 1993; Hill et al., 1999; Zobbe, 2002; Weyerbrock, 1998).

A política protecionista adotada nesses países interfere no mercado mundial de duas formas: restringe significativamente o comércio, pois somente cerca de 5% da produção é transacionada no mercado mundial (Turnbull, 2001) e deprime os preços internacionais, pois o excedente gerado é transacionado a preços inferiores aos praticados nos mercados domésticos.

Outra característica desses países é a imensa participação das cooperativas no mercado doméstico de lácteos. A participação de empresas de capital é reduzida, embora disputem o mercado em condições similares às cooperativas.

Desse cenário apresentado, algumas evidências se apresentam. A primeira é que as cooperativas foram competentes para se organizarem ao longo dos anos e fazer valer os seus interesses, ou seja, conseguiram criar barreiras que objetivamente se configuram num mercado fechado. Nesses países, leite é assunto de Estado. No caso da Nova Zelândia, a competência foi tamanha que se pode afirmar que a política nacional para o produto é de autogestão.

Mesmo com mercado assegurado, as cooperativas vêm passando por intenso processo de fusões, aquisições e modernização no processo de gestão e investimentos, visando assegurar a permanência e a expansão da participação no mercado. Buscam economia de escala produtiva e fixação de marca, a redução de custos de produção e de transação, bem como investimentos de longo prazo na diversificação de produtos lácteos, com pesquisas de mercado e tecnológicas que assegurem o lançamento de novos produtos em consonância com o desejo do consumidor.

Transpondo para a realidade brasileira, vale perguntar:

- ≡ Por que as cooperativas nacionais vêm perdendo espaço para os demais laticínios?
- ≡ Se as cooperativas nos países citados, mesmo atuando em ambiente protegido, estão implantando novos desenhos de gestão, não seriam mais prementes ações nesse sentido no Brasil, onde as cooperativas estão mais expostas à competição com empresas de capital e com o produto importado?
- ≡ Verifica-se que as cooperativas no mundo têm atuação institucional e estrutura organizacional focadas no mercado, para que possam continuar competindo e atendendo aos princípios do cooperativismo. Qual o paralelo que se pode traçar com a experiência de atuação das cooperativas brasileiras?

## **Problemas de competitividade das cooperativas de leite brasileiras**

No âmbito macroeconômico, as transformações ocorridas na década passada ensejaram mudanças de concepção no agronegócio do leite. Dentre elas, podem ser citadas:

- ≡ O controle das taxas de inflação impede que ineficiências sejam repassadas via preço;
- ≡ O descontrole das contas públicas impede que o Estado tenha ação indutora de desenvolvimento e socorro às empresas, aos moldes e na intensidade ocorrida até os meados dos anos oitenta;
- ≡ O crédito tornou-se escasso e caro; e

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

Tudo isso levou a uma revisão de ótica no setor. Antes, a base do processo de estruturação da cadeia era o produtor; agora, é o consumidor. Em função disso, toda a cadeia produtiva passou por um reordenamento, voltando o foco de suas estratégias competitivas claramente para o mercado consumidor. Neste caso, as cooperativas necessariamente têm de resolver alguns entraves que afetam sua competitividade, como os seguintes (Bialoskorski Neto, 1998; Cruz Filho, 1995; Crúzio, 1999; Fama & Jensem, 1983; Menegário, 2000; Rodrigues, 1999; Zylbersztajn, 2002):

- ≡ **Falta de economia de escala.** Ganhos em escala se traduzem em redução de custos. Comparadas às demais empresas, as cooperativas têm produtores com menores produção e produtividade; isto afeta os custos de captação. Têm também plantas industriais de menor porte, o que resulta em uma produção menor do que suas concorrentes. Isto afeta e tenderá a inviabilizar a negociação e a entrada num mercado cada vez mais oligopolizado e seletivo, ante o crescimento da importância dos supermercados. A busca por ganhos de escala é questão de sobrevivência, pois viabilizaria a redução de custos produtivos e investimentos em marca e novos produtos. A perda contínua de participação no mercado levará ao fechamento das cooperativas brasileiras que não atentarem para esse fato, com intensas repercussões sociais. Estar vinculado ao mercado é condição e não opção para manterem-se soerguidas, competitivas e cumprindo seu papel social.
- ≡ **Falta de ações coletivas.** As cooperativas brasileiras agem isoladamente, muitas vezes competindo entre si no mesmo mercado. Na busca de seus interesses individuais, diante do mercado e do Governo, erram na escolha de quem realmente são os seus adversários, vêem seus custos aumentados e perdem em representatividade.
- ≡ **Falta de foco no mercado internacional.** Há uma intensa movimentação dos países agroexportadores para reduzir políticas protecionistas que afetam o mercado de lácteos. É, contudo, tímido o esforço desenvolvido pelas cooperativas brasileiras na discussão deste assunto que diretamente lhes interessa. E o que é mais grave: tímidos também são os esforços no intuito de se conhecer o *modus operandi* do comércio internacional, necessário para a adaptação às características de cada mercado doméstico.
- ≡ **Escassez de recursos para investir.** Por não contar com recursos do cooperado, a cooperativa deve buscar recursos de terceiros para investir. O caminho natural é buscar o Governo, até por questões históricas. Mas, como conse-



guir o necessário e em condições atrativas, se a prioridade é o ordenamento fiscal das contas públicas? A opção passa a ser então os bancos privados. Mas, para estes, é operação de alto risco, pois as garantias não são claras. Numa época em que o risco de qualquer empréstimo é imenso, e o ganho em papéis do governo é garantido, por que emprestar a uma cooperativa? O caminho então seria emitir papéis para o mercado. Mas como atrair o capital privado, se o direito de propriedade não é claro nem para quem é cooperado? Como estimular terceiros, se o principal agente, o cooperado, não se sente estimulado? Como possibilitar ao investidor analisar o risco do investimento?

- ≡ **Direito de propriedade pouco claro.** De modo geral, o direito de propriedade nas cooperativas não é algo claro na mente de seus associados; as cotas-partes não têm valor no mercado porque não podem ser negociadas, o poder de decisão é absolutamente igualitário e a distribuição dos resultados do empreendimento não é totalmente claro. A tendência geral dos associados, portanto, é pressionar as cooperativas por preços de leite o mais elevado possível, o que reduz a disponibilidade de capital de giro da organização e força a gestão a centrar seus esforços somente no curto prazo. Além do mais, grande parte dos associados não se sentem estimulados a participar do dia-a-dia das cooperativas, ou seja, não se sentem donos dos seus negócios.
- ≡ **Inexistência de indicadores de eficiência.** Numa empresa de capital aberto, há claros mecanismos de controle da gestão. O valor das ações reflete o desempenho da gestão. Se o gestor mostra-se ineficiente, estas tendem a se desvalorizar. Além disso, entre o gestor e os donos, ou seja, os acionistas, há o conselho de administração, formado tanto por acionistas quanto por seus representantes, que cumprem o papel de fiscalizar as ações do gestor e de reduzir a assimetria de informação entre os donos e o gestor. Além disso, há um órgão legal, a Comissão de Valores Mobiliários – CVM, que busca dar mais transparência às informações da empresa. No âmbito do mundo cooperativista de leite, quem cumpre estes papéis?
- ≡ **Velho modelo para um novo cenário.** Durante o período de regulamentação do mercado de leite, os ambientes institucional e mercadológico levaram as cooperativas a se estruturarem em cooperativas singulares e centrais. Havia racionalidade nesse procedimento. As cooperativas singulares surgiram, regra geral, com o propósito de viabilizarem o processamento e a comercialização da produção num mercado regional. Naquele momento, não havia uma variedade tão grande de produtos lácteos, muito menos uma acirrada competição entre empresas. O próprio mercado lácteo era, em essência, um somatório de mercados regionais. As marcas disponíveis, portanto, gozavam de credibilidade em seus mercados. Somado a isso, a produção era muito restrita nas propriedades. Com estrutura atomizada na captação, a melhor estratégia de reduzir os custos de transação era a existência de cooperativas regionais, com plena autonomia, como forma de otimizar todo

o procedimento de organização da cadeia. O excedente de produção era repassado para a Cooperativa Central, esta sim, com a finalidade de abastecer os grandes centros, principalmente no que se refere ao mercado de leite fluido.

Esse modelo é caro para ser operado, pois embute instâncias intermediárias de decisão. No passado, era ainda mais caro, pois correspondia a 25% do custo do leite que chegava à Central, dos quais 10% eram retidos pela cooperativa singular, para que esta fizesse frente às suas despesas. O restante correspondia aos fretes de primeiro e segundo percursos. Mas era importantíssimo, pois além de assegurar reserva de mercado para a empresa que captava, as cooperativas singulares tinham as condições necessárias para gerenciar aquela base produtiva, estimulando o aumento de produção, repassando tecnologia aos produtores e atraindo novos associados. Isso compensava um investimento em ativos de US\$ 500 mil, em dinheiro dos anos oitenta, para capacidade de resfriamento de 30 mil litros de leite/dia. Além de justificável, esse modelo encontrava dois grandes estímulos: o apoio financeiro do Governo, preocupado com o abastecimento de leite fluido nos grandes centros, e a falta de opção do consumidor, que se submetia a pagar o custo de toda a operação.

Esta estrutura organizacional singular-central guarda muita semelhança à estrutura das firmas de cervejas e refrigerantes daquela época, embora no leite a discussão pairava sobre a captação e nas bebidas, sobre a distribuição. Havia poucas marcas nacionais, e o custo de transação e de distribuição ficava menor com fábricas regionais e distribuidores locais. Nos anos noventa, com a mudança do ambiente institucional e de mercado, estas empresas fecharam fábricas regionais de pequeno porte e investiram em marcas nacionais, e está em fase final o processo de extinção dos distribuidores locais autônomos. Em busca de eficiência e competitividade, investiram em ganhos de escala na produção, na distribuição e na fixação de marcas, visando expandir o seu mercado, o que conseguiram. No caso do leite, isso ainda não ocorreu. Ficam as perguntas: qual o papel da cooperativa singular num mercado global, onde a competitividade é colocada em xeque a cada instante? Como ser competitiva no mercado e assegurar remuneração satisfatória ao produtor, com modelos do passado ainda sendo utilizados? Entre Cooperativa e Produtor, quem é meio e quem é fim?

## Reflexões sobre as cooperativas brasileiras

- ≡ Se as cooperativas originárias de países que protegem os seus mercados estão se fundindo, não seria mais premente essa ação no Brasil?
- ≡ Que estímulo tem hoje o cooperado no Brasil para investir seu capital em prol de novos investimentos a serem feitos pela cooperativa?

- ≡ O corpo responsável pela gestão da cooperativa está preparado para este novo cenário global?
- ≡ Quatro das três cooperativas analisadas estão instaladas no continente americano e explicitam ser prioridade atuar cada vez mais nesse mercado. Com que armas a cooperativa de leite brasileira irá se defrontar nessa competição?
- ≡ Qual o papel das cooperativas singulares atualmente?



## CAPÍTULO 4

### Experiências de sucesso no cooperativismo leiteiro internacional

Fabio R. Chaddad

#### Introdução

Segundo dados do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (Usda), o Brasil é o sexto maior produtor mundial de leite, com produção estimada em 22,6 bilhões de litros em 2002 (Tabela 1). Entretanto, entre os maiores países produtores, o Brasil destaca-se por ter uma baixa participação de cooperativas na captação e comercialização de leite.

**Tabela 1.** Principais países produtores de leite, 2002.

País	Produção de leite (Bilhões de litros)	Participação das cooperativas na captação
EUA	77.0	83%
Índia	36.2	NA
Rússia	33.3	NA
Alemanha	28.9	52%
França	25.2	47%
Brasil	22.6	20-40%
Reino Unido	14.9	67%
Ucrânia	14.0	NA
Nova Zelândia	13.9	99%
China	12.1	NA
Polônia	12.0	NA
Austrália	11.6	80%
Holanda	11.6	83%
Itália	10.5	40%
México	9.7	NA
Japão	8.4	NA
Argentina	8.2	35%
Canadá	8.1	NA

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (Usda).

Nos Estados Unidos, nos países nórdicos da Europa e na Oceania, a participação das cooperativas na captação de leite é relativamente alta, chegando a 80% na

Austrália, 83% na Holanda e nos EUA, e mais de 95% na Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia. Em muitos destes países, a participação das cooperativas no mercado de leite tem aumentado ou ficado estável. Nos EUA, por exemplo, a participação de mercado das cooperativas leiteiras subiu de 55% em 1950 para 76% em 1973 e atingiu 83% em 1997, mantendo-se estável neste patamar até 2001 (Tabela 2).

**Tabela 2.** Cooperativismo leiteiro nos EUA, 1973-1997.

Item	1973	1980	1987	1992	1997
Número de cooperativas lácteas	592	435	296	265	226
Número de cooperados	281,065	163,549	120,603	110,440	87,938
Captção de leite (bilhões de litros)	37,752	43,356	47,982	55,601	57,778
Participação de mercado	76%	77%	76%	82%	83%
Captção pelas 4 maiores	NA	26%	25%	25%	29%
Captção pelas 8 maiores	NA	36%	35%	36%	42%

Fonte: Departamento de Agricultura dos Estados Unidos (Usda).

Tomando-se por base a produção nacional de 22,6 bilhões de litros estimada pelo Usda, a participação de mercado das cooperativas brasileiras está ao redor de 22% do volume total. Segundo Carvalho (2003), a estimativa é de que 40% do leite produzido no mercado formal seja captado por cooperativas leiteiras no Brasil. Ao contrário de outros países com grande produção de leite, a participação de mercado das cooperativas caiu cerca de 20 pontos percentuais nos últimos 12 anos. "Enquanto o mercado formal cresceu cerca de 35% (em cerca de 3,4 bilhões de litros) entre 1990 e 2002, a captação das cooperativas permaneceu estagnada em algo próximo a 5 bilhões de litros" (Carvalho, 2003).

Vários fatores podem ser identificados para se explicar as diferenças observadas entre países no que tange à participação de mercado das cooperativas leiteiras: política agrícola, regulamentação do setor leiteiro, barreiras à importação de leite e derivados, estrutura do setor produtivo, políticas de apoio a organizações cooperativas, nível tecnológico e educacional dos produtores, ambiente institucional, entre outros. Neste artigo, enfocamos aspectos relacionados à estrutura interna e comportamento das próprias cooperativas de lácteos. Mais especificamente, o trabalho pretende identificar e discutir pontos comuns às cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania, com ênfase em aspectos estruturais, financeiros e estratégicos. Desta forma, pretende-se fornecer subsídios e informações atuais sobre o cooperativismo leiteiro internacional, a fim de facilitar o processo de diálogo entre as lideranças do setor no Brasil visando à reestruturação.

Os pontos comuns identificados com base em trabalho com cooperativas de leite são os seguintes:

- ≡ Consolidação por meio de fusões e incorporações
- ≡ Alianças estratégicas
- ≡ Sistema profissional e representativo de governança corporativa
- ≡ Estrutura centralizada
- ≡ Esforços de fidelização do cooperado
- ≡ Novos mecanismos de capitalização
- ≡ Estratégia competitiva alinhada com estrutura corporativa

Estes pontos comuns às cooperativas leiteiras de sucesso serão analisados em detalhes a seguir.

## Consolidação

Nos países onde as cooperativas leiteiras detêm grande participação de mercado, observa-se a consolidação do setor por meio de fusões e incorporações. Este processo de consolidação criou cooperativas leiteiras de grande escala que competem diretamente com as grandes corporações multinacionais que atuam no setor, incluindo-se Nestlé, Unilever, Kraft Foods e Parmalat. A Tabela 3 mostra o *ranking* das maiores cooperativas de leite do mundo, todas com captação anual acima de 1 bilhão de litros.

As atuais mudanças estruturais que estão ocorrendo entre as cooperativas de lácteos nos EUA servem de exemplo à discussão. Apesar da forte regulamentação do setor (por intermédio dos Federal Milk Marketing Orders), do programa de sustentação do preço do leite do Usda e das barreiras à entrada de leite e derivados de outros países, o setor sofreu forte concentração durante a década de 1990. A Tabela 2 mostra que o número de cooperativas de leite nos EUA caiu de 592 em 1973, para 435 em 1980 e 226 em 1997. Dados mais recentes revelam que o número de cooperativas caiu ainda mais nos últimos anos, atingindo 213 no ano 2000. Em outras palavras, o número de cooperativas caiu pela metade nas últimas duas décadas. Da mesma forma, o número de cooperados caiu de 163 mil em 1980 para 87 mil em 1997. Entretanto, o volume de leite captado e comercializado pelas cooperativas de leite subiu no mesmo período de 43 para quase 60 bilhões de litros. Como se explica estes números?

Segundo trabalho recente de Liebrand (2001), 84 cooperativas deixaram de existir entre 1992 e 2000, enquanto 32 novas cooperativas foram formadas. O resultado é a queda de 52 no número total de cooperativas durante o período do estudo. Das 84 cooperativas que fecharam as portas, Liebrand relata:

- ≡ 36 fundiram-se com outra cooperativa;
- ≡ oito foram incorporadas por empresa privada;

- ≡ quatro reduziram as operações com leite;
- ≡ e 36 se dissolveram.

**Tabela 3.** *Ranking* das maiores cooperativas de leite, 2002.

Cooperativa	País de origem	Captação de leite (milhões de litros)	Número de associados
Dairy Farmers of America	EUA	20,700	23,800
Fonterra	Nova Zelândia	13,200	14,000
Arla Foods	Dinamarca e Suécia	7,200	17,500
California Dairies	EUA	6,350	680
Campina Melkunie	Holanda	5,750	17,000
Friesland Coberco	Holanda	5,600	14,200
Land O' Lakes	EUA	5,440	7,000
Nordmilch	Alemanha	4,200	17,000
Bonlac Foods	Austrália	3,700	2,500
Murray Goulburn	Austrália	3,500	2,000
West Farm Foods	EUA	2,950	730
Humana	Alemanha	2,450	8,500
Glanbia	Irlanda	2,450	18,700
AMPI	EUA	2,400	4,600
Sodiaal	França	2,300	14,300
Foremost Farms	EUA	2,300	3,700
Valio	Finlândia	2,100	15,300
Amul	Índia	1,860	2,280,000
Laita	França	1,730	6,800
Bayerische Milch Industrie	Alemanha	1,400	5,500
Prairie Farms	EUA	1,300	800
Lactogal	Portugal	1,200	26,000
Dairy Farmers Group	Austrália	1,200	5,500
Berglandmilch	Áustria	1,160	22,000

Fonte: Relatórios anuais das cooperativas.

O resultado é que, mesmo com a queda no número de cooperativas, a sua participação na captação de leite cresceu. Os dados de concentração (últimas linhas da Tabela 2) revelam que aumentou a participação de mercado das maiores cooperativas. Por exemplo, a captação de leite pelas quatro maiores cooperativas aumentou de 25% para 29% entre 1992 e 1997. Após as fusões e incorporações dos últimos cinco anos, a captação pelas quatro maiores cooperativas atingiu 46% em 2002.

Dos exemplos de consolidação entre cooperativas de leite nos EUA, destaca-se a formação da Dairy Farmers of America (DFA) em 1998, a partir da fusão entre



quatro cooperativas regionais, e também a efetuação de duas grandes aquisições pela Land O' Lakes (LOL), Dairyman Cooperative Creamery Association em 1998 e Atlantic Dairy Cooperative em 1999. Com base nestas consolidações, tanto a DFA quanto a LOL coletam e distribuem leite em todo o território norte-americano.

Além destas duas cooperativas de atuação nacional, destaca-se também a cooperativa California Dairies, a segunda maior no *ranking* norte-americano com captação de 6 bilhões de litros de leite por ano. A California Dairies foi formada em 1999 tendo por base a fusão de três cooperativas do Estado da Califórnia (California Milk Producers, Danish Creamery e San Joaquin Valley Dairyman).

Quais foram os fatores que levaram as cooperativas de leite nos EUA a se consolidarem? Primeiro: mudanças estruturais ocorridas na indústria de laticínios e no setor varejista forçaram as cooperativas de leite a crescer para atingir escala necessária para competir com as grandes empresas privadas. Segundo: a consolidação no setor produtivo, tendo o número de produtores de leite caído de cerca de 300 mil em 1980 para 105 mil no ano 2000 (Blayney, 2002). Terceiro: a maior volatilidade no preço do leite durante a década de 1990, o pouco crescimento no consumo doméstico de leite e derivados e a maior importação de queijos e outros produtos processados levou a maior competição entre as empresas atuando no setor. Em suma, mudanças no ambiente competitivo forçaram as cooperativas a buscar ganhos de eficiência a fim de não perder relevância no mercado.

Apesar da consolidação, ainda sobrevivem nos EUA várias cooperativas de porte pequeno que se especializam na produção de queijos para mercados locais ou na barganha do preço do leite com empresas de envase e distribuição. Estas cooperativas tendem a desaparecer do mercado, caso as forças competitivas atuais perdurem.

Exemplos ainda mais dramáticos de consolidação no setor cooperativista são observados na Nova Zelândia e Austrália, que nos últimos anos desregulamentaram totalmente o setor leiteiro. Na Nova Zelândia, todo o leite produzido no país é captado por três cooperativas: Fonterra, Tatua e Independent Dairy Producers. A Fonterra é a segunda maior cooperativa do mundo, com 14 mil cooperados e 13 bilhões de litros de leite, o equivalente a 95% da produção do país. A Fonterra é líder no mercado internacional, com atuação em 120 países e cerca de 35% de *market share*. A Fonterra foi formada em 2001 baseada na fusão de duas grandes cooperativas (New Zealand Dairy Group e Kiwi Co-operative Dairies) com a New Zealand Dairy Board (Chaddad, 2002).

Na Austrália, o mercado de leite é dominado por três cooperativas: Bonlac Foods, Murray Goulburn e Dairy Farmers Group, que coletam cerca de 75% do leite produzido no país. As duas primeiras cooperativas atuam principalmente no Estado de Victoria, onde são produzidos 60% do leite australiano, e são voltadas ao mercado de exportação de *commodities* lácteas. A cooperativa Dairy Farmers

Group (DFG) coleta leite em cinco estados e compete diretamente com a Parmalat e a National Foods (empresa de capital aberto) no mercado de leite fluido. A DFG foi formada em 1989 com a fusão de duas cooperativas que competiam no Estado de New South Wales (Hunter Valley e Shoalhaven). Durante a década de 90, a DFG seguiu com sua estratégia de crescimento e diversificação regional por meio de fusões e aquisições em outros estados australianos (Chaddad e Cook, 1999).

A consolidação entre cooperativas também é observada nos países da União Européia (UE). Por exemplo, duas cooperativas dominam o mercado de lácteos na Holanda (Campina e Friesland), enquanto a Arla Foods ocupa uma posição de quase monopólio na Dinamarca e Suécia. A consolidação das cooperativas na UE se deu como resposta à introdução de cotas de produção para cada país nos anos 80. Com a consolidação dentro de cada país, as cooperativas passam a se internacionalizar e buscar cooperados em outros países da UE e também no leste europeu. A internacionalização das cooperativas européias será discutida em outra seção do estudo.

## Alianças estratégicas

Além da consolidação por meio de fusões e aquisições, as cooperativas buscam ganhos de competitividade por intermédio de alianças estratégicas com outras cooperativas ou mesmo com empresas privadas. Aliança estratégica é um termo genérico utilizado quando duas ou mais empresas independentes, que muitas vezes competem no mercado, decidem cooperar para atingir um determinado objetivo estratégico em comum. A estrutura de governança utilizada para a cooperação entre empresas independentes varia desde acordos formais e contratos até a formação de uma nova empresa com aporte de capital das empresas cooperantes (*joint venture*).

Existem vários objetivos estratégicos que levam à formação de alianças entre empresas independentes. As forças que determinam a formação de alianças estratégicas originam-se no ambiente competitivo das empresas e também nos desafios internos das próprias empresas. Dentre os fatores que mais afetam a formação de alianças estratégicas, podemos citar:

- ≡ **Globalização.** Com o processo de integração de mercados, as empresas não ficam mais restritas em suas fronteiras nacionais. Alianças estratégicas constituem um meio pelo qual empresas podem expandir globalmente ou reagir a pressões competitivas globais. Cooperativas de leite têm se utilizado de alianças estratégicas para expandir globalmente. Exemplos incluem a Fonterra (Nova Zelândia) e Campina Melkunie (Holanda). A Fonterra, que tem atuação em 120 países, formou recentemente uma aliança estratégica

com a Nestlé para desenvolver conjuntamente o mercado de lácteos nas Américas. Além da aliança com a Nestlé, a Fonterra formou *joint ventures* com a DFA nos EUA, com a Arla Foods na Inglaterra e com a Bonlac Foods na Austrália. A Campina Melkunie, que detém 35% da captação de leite na Holanda, tem formado alianças estratégicas para se expandir internacionalmente. Exemplos incluem *joint ventures* com o grupo Unisono na China e com o grupo MKW na Alemanha.<sup>1</sup>

≡ **Avanços tecnológicos.** O ritmo de desenvolvimento e introdução de novas tecnologias e produtos têm se acelerado nos últimos anos, aumentando o grau de incerteza para as empresas. Incertezas de cunho tecnológico colocam grande pressão nas empresas em inovar e desenvolver novos produtos, aumentando-se os custos de pesquisa e desenvolvimento. Destarte, empresas formam alianças estratégicas com o objetivo de alavancar recursos complementares e desenvolver novos produtos. A *joint venture* entre a Fonterra e a DFA nos EUA, chamada DairiConcepts, foi formada para desenvolver novos produtos específicos para a indústria farmacêutica e de alimentos. A DairiConcepts combina a capacidade de processamento da DFA com a experiência da Fonterra em desenvolver novos produtos com base no leite. Outra aliança estratégica envolvendo ativos complementares é o caso do Frapuccino nos EUA. O Frapuccino é uma bebida láctea com café que obteve muito sucesso entre consumidores jovens. O Frapuccino é produzido com leite da DFA e café da Starbucks e é distribuído pela PepsiCo em todo o território norte-americano com a marca Starbucks.

≡ **Eficiência.** Empresas formam alianças estratégicas para minimizar custos de produção por meio de ganhos de economias de escala. Um exemplo de cooperativa utilizando-se de alianças estratégicas para alcançar economias de escala é a DFA. Apesar de captar cerca de 25% do volume total de leite produzido nos EUA, a DFA não tem capacidade financeira para processar e comercializar todo este leite. Cerca de 35% do volume captado pela DFA é comercializado por meio de *joint ventures* com empresas privadas. A DFA tem posição acionária minoritária nas *joint ventures* e divide os lucros dessas operações com seus parceiros estratégicos. O importante para DFA é garantir um mercado para o leite dos cooperados a preço competitivo. Por isso, é assinado um contrato de suprimento exclusivo de leite entre a DFA e cada *joint venture*<sup>2</sup>.

≡ **Motivos estratégicos.** Existem várias outras motivações que levam à formação de alianças estratégicas. No caso específico de cooperativas lácteas, vale a pena citar: (a) alavancar a marca e (b) buscar capital de risco. Em 2003, a

<sup>1</sup> Entrevista realizada em maio de 2000 com Mr. Eppo Bolhuis, Company Secretary da Campina Melkunie, em Zaltbommel, Holanda.

<sup>2</sup> Entrevista com Mr. Gary Hanman, CEO da Dairy Farmers of America, em abril de 2001 na cidade de Columbia, Missouri.

cooperativa norte-americana Land O' Lakes (LOL) formou uma aliança estratégica com a maior empresa privada do setor, a Dean Foods. Nesta aliança, a LOL transferiu seus ativos dedicados ao envase de leite fluido para a Dean, foi estabelecido um contrato de suprimento de leite entre a LOL e a Dean, e a LOL licenciou sua marca para a Dean Foods. A marca da LOL é extremamente valiosa nos EUA, sendo reconhecida como uma marca de qualidade por consumidores. Entretanto, a LOL não dispõe de capital suficiente para utilizar a marca em todos os seus produtos. Daí a decisão em licenciar a marca para a Dean Foods como forma de gerar *brand equity*<sup>3</sup>. O uso de alianças estratégicas como meio de capitalizar a cooperativa será discutido em pormenores na seção sobre capitalização.

## Governança corporativa

Uma característica comum às cooperativas da Tabela 3 é a completa separação entre propriedade e controle. Isto significa que os proprietários da cooperativa – seus associados – não participam diretamente do controle da organização cooperativa. Por meio de voto e mecanismos de representação, os associados elegem representantes – os diretores – que formam o conselho de administração (*board of directors*). A figura máxima do conselho é o presidente do conselho (*chairman of the board*). O conselho exerce as funções de delinear a missão da cooperativa, o seu plano estratégico, e recrutar e avaliar o desempenho do gerente geral (CEO). Em outras palavras, o conselho de administração participa de todas as decisões estratégicas mas não administra o dia-a-dia da cooperativa.

A vantagem deste sistema é a profissionalização da gerência da cooperativa. A desvantagem é que este sistema introduz o problema do controle (Cook, 1995). Uma vez que os proprietários não participam diretamente da administração da empresa cooperativa, há a possibilidade de que o gerente geral tome decisões que não necessariamente contribuam para o desempenho da empresa, mas que aumentem seus benefícios privados. Como se pode controlar então as ações oportunistas do gerente geral a fim de que este tome decisões sempre com o desempenho da cooperativa em mente?

Em corporações de capital aberto, o problema do controle é solucionado por mecanismos externos e internos. Os mecanismos de controle externo incluem: mercado de capital, risco de *takeover*, analistas de mercado, e concorrência. Os mecanismos de controle interno incluem: conselho de administração e mercado de recursos humanos. No caso das cooperativas, que são empresas de capital fechado, não funcionam os mecanismos externos de controle. Conseqüentemente, as

---

<sup>3</sup> Entrevista com Mr. James Fife, Chairman of the Board da Land O' Lakes, em maio de 2003.

cooperativas dependem de mecanismos internos, especialmente o controle exercido pelo conselho de administração e a participação dos associados na convenção anual.

A nossa experiência com as cooperativas leiteiras revela que o funcionamento adequado do conselho de administração como mecanismo de controle depende sobremaneira de quatro fatores: tamanho do conselho (número de diretores), a composição do conselho (produtores, diretores profissionais), a relação entre o presidente do conselho e o gerente-geral, e a representação dos produtores no conselho. De forma geral, as seguintes tendências são observadas:

- ≡ Esforços no intuito de se reduzir o número de diretores no conselho, uma vez que pesquisas empíricas indicam que o tamanho ótimo do conselho é de sete diretores. A DFA reduziu seu conselho de 103 para 48 diretores, enquanto a LOL reduziu de 36 para 24.
- ≡ Participação de diretores externos (profissionais) no conselho, além dos associados da cooperativa. Diretores profissionais participam do conselho a fim de trazer recursos e conhecimentos do mercado que complementam a experiência dos produtores com o sistema produtivo do leite. É importante notar que estes diretores profissionais são externos, isto é, eles não participam do corpo de gerentes da cooperativa. Por exemplo, o conselho da Fonterra é formado por dez produtores e três diretores profissionais.
- ≡ Existe uma clara demarcação entre as responsabilidades do presidente e as responsabilidades do gerente-geral. Entretanto, eles estão em constante comunicação.
- ≡ A representação dos produtores no conselho de administração se dá por diversos critérios, incluindo-se: representação geográfica (por regiões ou distritos), número de produtores por distrito e volume de leite por distrito. O princípio cooperativo de um homem, um voto é mantido na eleição dos representantes no conselho. A Campina Melkunie é uma exceção, uma vez que os direitos a voto na cooperativa são proporcionais ao volume de leite do cooperado.
- ≡ Em cooperativas de grande porte, é comum o estabelecimento de dois órgãos de governança corporativa: o conselho de administração e o conselho de associados. Neste sistema, são separadas as decisões estratégicas e corporativas das decisões que afetam diretamente os produtores, com o objetivo de diminuir a influência de fatores políticos no processo de tomada de decisões estratégicas. Este sistema é bastante comum entre as cooperativas na Europa e foi recentemente adotado pela Fonterra na Nova Zelândia e pela DFA nos EUA.
- ≡ Outro fator importante que contribui para o funcionamento do conselho como mecanismo de controle em cooperativas é a definição de critérios objetivos de mensuração do desempenho da empresa. Em muitas cooperativas, o preço

**relativo** do leite é a métrica utilizada para se auferir o desempenho da empresa com relação aos concorrentes. Ou seja, a cooperativa usa o preço do leite pago pelos concorrentes como um *benchmark* para avaliar seu desempenho. Uma inovação introduzida pela Fonterra é a avaliação anual do valor intrínseco da empresa. Todo ano, um auditor externo estabelece um valor de mercado para os ativos da cooperativa e este valor é transformado em um preço das ações ordinárias de posse dos associados. Desta forma, além de remunerar o associado como produtor (pelo preço do leite), a Fonterra também o remunera como investidor, por meio de ganhos de capital.

## Estrutura centralizada

As cooperativas que aparecem no *ranking* da Tabela 3, na maioria, adotam uma estrutura centralizada, ou seja, os produtores entregam o leite diretamente para a cooperativa central. As exceções ao modelo centralizado são a Valio na Finlândia e a Amul na Índia. A Valio é uma cooperativa central que coleta leite de 28 cooperativas singulares, as quais representam cerca de 15 mil produtores de leite. A Valio foi formada em 1905 para exportar manteiga. Atualmente o grupo Valio possui subsidiárias na Rússia, Estônia, Lituânia, Suécia, Bélgica e nos EUA. A cooperativa Amul também é uma central que representa 12 cooperativas singulares, 11 mil sociedades comunitárias (*village societies*) e mais de 2 milhões de produtores.

Por que a estrutura centralizada predomina entre as cooperativas de leite? A estrutura centralizada tem uma grande vantagem sobre a estrutura federada (o modelo central-singular): a central recebe o leite diretamente do produtor, evitando-se assim o "passeio" do leite pelas singulares. A dupla intermediação no modelo central-singular aumenta os custos e compromete a competitividade da cooperativa. Também são comuns os atritos e divergências entre as singulares e a central, principalmente no que tange ao preço de transferência do leite e decisões de investimento. Em suma, a estrutura centralizada predomina porque a busca da eficiência é vital para a sobrevivência da organização cooperativa no ambiente competitivo atual. Entretanto o modelo central-singular pode persistir sob certas condições, por exemplo quando o produtor não adota tecnologias que permitam o resfriamento do leite na propriedade e o transporte a granel.

Como se pode fazer a transição de uma estrutura federada para a estrutura centralizada? Esta é uma questão politicamente sensível, mas na prática os seguintes processos de centralização foram observados:

- ≡ **Fechamento da central.** As cooperativas singulares se consolidam e ganham escala necessária para competir no mercado sem ter a necessidade de uma cooperativa central.

- ≡ **Centralização.** A central compra os ativos das singulares, e os produtores passam a se associar diretamente na central. As singulares passam a ser entrepostos ou filiais da central.
- ≡ **Regionalização.** Este é um modelo misto, em que os ativos das singulares são transferidos para a central, mas as singulares não deixam de existir. A gerência de cada singular fica a cargo da central, mas a singular mantém o conselho de administração representando os interesses dos produtores.

## Fidelização do cooperado

A questão da fidelidade do cooperado se tornou um problema entre as organizações cooperativas. No passado, os cooperados eram muito mais fiéis à sua cooperativa, eram mais participativos e capitalizavam adequadamente a empresa. O fato é que atualmente aumentou o problema do “carona”, ou seja, associados que têm acesso aos benefícios e serviços gerados pela cooperativa mas que não arcam proporcionalmente com os custos da cooperativa (Cook, 1995). Conseqüentemente, as cooperativas buscam adotar políticas de fidelização do cooperado visando aumentar a utilização de seus serviços, a participação na governança da cooperativa e sua capitalização.

No que tange à relação comercial entre o associado e a cooperativa, o objetivo é controlar a ação oportunista de certos associados que somente usam a cooperativa quando esta oferece o melhor negócio. No passado, os produtores participavam da cooperativa por não ter outra opção ou por razões ideológicas pelo fato de a cooperativa ser uma organização democrática e sem fins lucrativos. Atualmente, os produtores se encontram em situação econômica difícil sob constante pressão para controlar custos e ser competitivo no mercado. Conseqüentemente, eles somente utilizam os serviços da empresa que lhes oferecer a melhor proposição de valor em termos de preço, qualidade de produtos e serviços, e retornos financeiros.

No caso específico das cooperativas de lácteos, a variável preço é a que tem maior influência sobre os produtores. Desta forma, a cooperativa tem que ser suficientemente competitiva para oferecer ao produtor de leite um preço igual ou superior ao preço oferecido pela concorrência. Além disso, muitas cooperativas distribuem os resultados aos cooperados sob a forma de prêmios ao preço do leite. Ou seja, o produtor recebe um preço competitivo pelo leite mas também participa dos resultados da empresa cooperativa. Mas para ter acesso aos resultados da cooperativa, os associados devem investir em unidades de participação (veja seção sobre modelos de capitalização).

Outra ferramenta comumente utilizada por cooperativas para aumentar a fidelidade do cooperado é a comunicação. Para tal, contam com uma estrutura e *staff* especializados na área de relacionamento com os associados (*member relations*).

Trata-se de um centro de custos que se responsabiliza diretamente por esforços de comunicação e fidelização dos associados. Instrumentos de comunicação com o cooperado incluem: convenção anual, comunicação pessoal com os diretores e gerentes da cooperativa, comunicação eletrônica por meio da Internet e de e-mails, técnicos de campo prestando assistência técnica, publicações da cooperativa e programas de treinamento e educação. O fato concreto é que esforços de comunicação aumentam a fidelidade do associado, pois este tem a percepção que tem voz e pode exercer influência sobre as decisões da cooperativa.

Além de oferecer uma proposição de valor ao associado e de manter uma estrutura especializada na comunicação com o associado, algumas cooperativas também adotam contratos de comercialização como mecanismo de fidelização do associado. Tradicionalmente, as cooperativas adotam um sistema com quadro de associados aberto, onde o associado participa voluntariamente da cooperativa. A tendência atual é de se fechar o quadro de associados e adotar um acordo contratual uniforme sujeito a monitoramento e execução legal. Segundo dados do Usda, cerca de 90% da produção de leite nos EUA é comercializada por meio de contratos entre o produtor e a indústria (Harris et al., 2002).

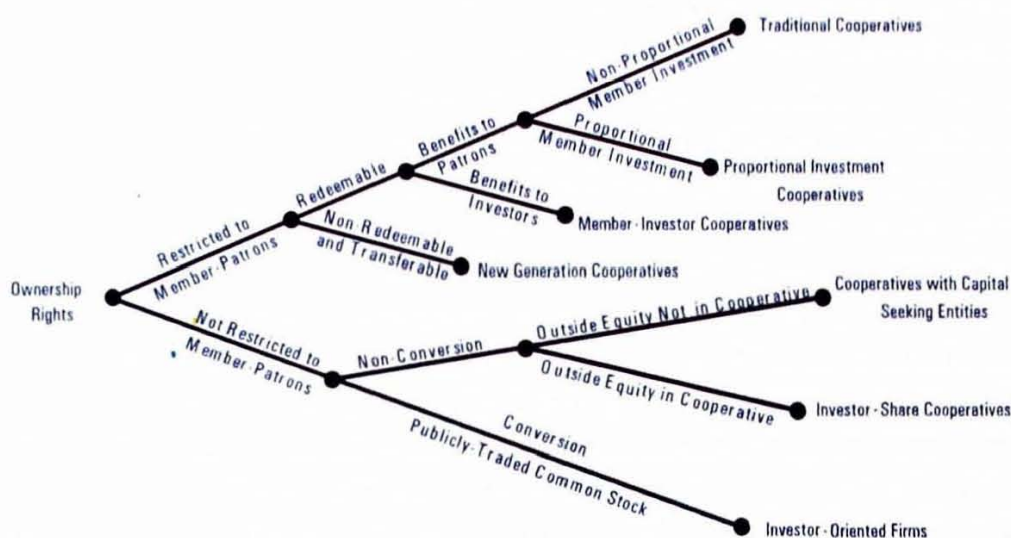
De acordo com este contrato de comercialização, o produtor fica obrigado a entregar leite para a cooperativa por um período de tempo pré-determinado. Caso não cumpra o contrato e decida entregar o leite para outra empresa, o produtor fica sujeito a penas impostas pelo contrato. O contrato também especifica a qualidade mínima do leite a ser recebido pela cooperativa e estipula um mecanismo de precificação do leite com base em volume e qualidade. Além de controlar o problema do carona, o contrato de comercialização garante o suprimento de leite para a cooperativa, que pode então adotar estratégias de comercialização e coordenação vertical para adicionar valor ao leite do associado.

Outro mecanismo de fidelização adotado por cooperativas de leite é o estabelecimento de aporte mínimo de capital para cada associado. Este aporte de capital muitas vezes é proporcional ao volume de leite entregue pelo produtor. Por exemplo, a DFA adota um plano de capital de base onde cada produtor deve investir \$1,75 por cada cem libras (cwt) de leite entregue na cooperativa. O princípio é que para a cooperativa poder investir e adicionar valor ao leite do associado, este deve capitalizar adequadamente a cooperativa. O lado positivo de se adotar um aporte mínimo de capital pelos associados é que, quando o produtor tem um investimento financeiro na cooperativa, ele se torna mais fiel. Entretanto, a fim de incentivar o produtor a investir, a cooperativa remunera o capital investido e também oferece liquidez ao investimento do produtor. A próxima seção descreve os novos mecanismos de capitalização adotados pelas cooperativas leiteiras nos EUA, Europa e Oceania.



## Novos mecanismos de capitalização

Em cooperativas tradicionais, o acesso a capital de risco é restrito. Os mecanismos tradicionais de capitalização são: taxa de associação do cooperado, retenção de lucros e capital de terceiros (dívidas contraídas em banco) (Chaddad, 2003). Durante a última década, as cooperativas de lácteos, ao ficarem mais expostas à competição, buscaram novos mecanismos de capitalização a fim de investir e voltar a crescer. Em um trabalho recente, Chaddad e Cook (2003) descrevem cinco novos modelos de capitalização em cooperativas. Estes modelos de capitalização alteram a estrutura de propriedade da cooperativa tradicional e abrem novas fontes de capital para a cooperativa (Fig. 1) (Chaddad & Cook, 2003).



**Fig. 1.** Novos mecanismos de capitalização em cooperativas.  
**Fonte:** Chaddad e Cook (2003).

Os cinco modelos não-tradicionais de capitalização em organizações cooperativas identificados e descritos por Chaddad e Cook (2003) são:

- ≡ **Cooperativa de investimento proporcional.** Neste modelo, todo o capital próprio da empresa (*equity capital*) é aportado pelos associados. Diferentemente da cooperativa tradicional, o aporte de capital não é feito somente por meio de uma taxa de adesão, mas também através de retenções de capital em proporção ao volume de leite do cooperado. É estipulado um montante mínimo de aporte proporcional ao volume de entrega e as retenções de capital são feitas até o cooperado atingir sua meta mínima de aporte. Este modelo é bastante comum nos EUA, sendo adotado pela Dairy Farmers of America e Land O' Lakes. A Fonterra também adotou uma política de capitalização proporcional ao uso, mas o cooperado tem que comprar ações da cooperativa pelo valor corrente estipulado pelo conselho em proporção ao

volume de leite. Além de investir nas ações da cooperativa, o produtor também deve adquirir *peak notes*, mecanismo que requer que o produtor invista capital adicional para poder comercializar o excedente de leite produzido no verão por intermédio da cooperativa.

- ≡ **Cooperativa com associados-investidores.** A cooperativa emite unidades de participação aos produtores, que dão direito à distribuição dos lucros gerados pela cooperativa. A aquisição das unidades de participação é geralmente voluntária, mas pode ser imposta a todos os associados pela cooperativa. A Campina Melkunie adotou um programa de unidades de participação em 1996. Na época, os produtores interessados adquiriram cada unidade de participação por NLG 10. Atualmente, as unidades de participação são transacionadas a NLG 22.50. Ou seja, as unidades de participação foram valorizadas, o que equivale a ganhos de capital para os produtores que nela investiram. Outro exemplo deste modelo é a Tatura Milk Industries, uma cooperativa australiana focada na produção de ingredientes lácteos para a indústria alimentar. A Tatura adotou um sistema de ações preferenciais restituíveis, que recebem uma remuneração anual fixa atrelada à taxa de juros corrente no país.
- ≡ **Cooperativa de nova geração.** Trata-se de um novo movimento cooperativista surgido no meio-oeste americano no início dos anos 90, onde cooperativas são formadas com o objetivo de adicionar valor à produção dos associados, por meio de processamento e integração vertical. Para tal, a cooperativa demanda investimentos de cada cooperado em proporção a sua entrega de produtos, emitindo títulos de entrega (*delivery rights*). Tais títulos são transacionáveis somente entre os membros da cooperativa, pois o título não é somente um direito ao resíduo, mas um contrato que obriga o cooperado a entregar a quantidade predeterminada do produto na qualidade especificada. Ou seja, criam-se incentivos para que os membros invistam na cooperativa na proporção de seu uso, eliminando-se o problema do “carona”. Entretanto, esta obrigação de investimento por parte dos associados causa barreiras à entrada para produtores com recursos financeiros escassos. Outro redesenho organizacional adotado é o voto proporcional, ou seja, os direitos de voto são proporcionais aos títulos de entrega. A Tatura Cooperative Dairy Company na Nova Zelândia está introduzindo direitos de entrega (chamados *Milksolids Supply Entitlements*) para seus associados em proporção ao volume de leite (Frampton, 2001).
- ≡ **Aporte de capital em entidade externa.** Neste modelo, a cooperativa tem acesso a capital de investidores externos aportados em uma entidade separada da cooperativa. Em outras palavras, o capital de investidores externos não é investido diretamente na cooperativa, mas em subsidiárias, entidades não-operacionais, alianças estratégicas, *joint ventures* ou em uma corporação de capital aberto ao público controlada pela cooperativa (modelo irlandês). A aquisição de capital por meio de alianças estratégicas e *joint ventures* foi

discutido anteriormente, com o exemplo da DFA nos EUA. O modelo irlandês foi introduzido pela então cooperativa Kerry. Em 1986, a Kerry criou uma subsidiária para onde foram transferidos todos os seus ativos e operações. Subseqüentemente, a subsidiária tornou-se uma corporação de capital aberto, com ações transacionadas em bolsa de valores. No primeiro momento, a cooperativa manteve o controle acionário da Kerry Group plc, que foi diluído com o passar do tempo (Kennelly, 2000). A Glanbia, outra cooperativa de lácteos na Irlanda, também adotou este modelo. A Dairy Farmers Group, cooperativa australiana, está discutindo com seus associados a adoção do modelo irlandês, o *Equilibrium Model* (Chaddad e Cook, 2003).

- ≡ **Cooperativa com títulos de investimento.** Este modelo introduz capital de investidores externos diretamente na cooperativa por meio de ações ordinárias sem direito a voto ou ações preferenciais. As ações emitidas a investidores externos podem receber remuneração fixa ou variável. Este modelo, introduzido pela Saskatchewan Wheat Pool no Canadá em 1996, não é muito comum pois enfrenta problemas de implementação devido à inexistência de legislação específica prevendo este tipo de operação em cooperativas (Lazzarini et al., 1999).

Além destes cinco novos modelos de capitalização, algumas cooperativas decidiram-se pela conversão (ou desmutualização). Trata-se da estratégia mais radical, isto é, abandonar a organização cooperativa e convertê-la em empresa de sociedade anônima com capital aberto para investidores. Muitas cooperativas de sucesso em países desenvolvidos decidiram-se pela conversão. Collins (1991), analisando tais casos, concluiu que as conversões são motivadas pela necessidade das empresas em questão de ter acesso a recursos próprios com custo de capital compatível com suas atividades econômicas. Em um artigo mais recente, Chaddad (2003) discute as vantagens e desvantagens da conversão de cooperativas em corporações de capital aberto.

## Estratégia e estrutura

Van Bekkum (2001) elaborou uma tipologia de modelos estratégicos de cooperativas leiteiras com base em seu estudo do mercado de lácteos na Europa e Oceania. Segundo o autor, é importante alinhar a estratégia competitiva da organização cooperativa com sua estrutura. Caso contrário, a cooperativa não irá conseguir atingir seus objetivos estratégicos. A sua tipologia classifica quatro modelos estratégicos entre cooperativas leiteiras:

- ≡ **Cooperativa local.** Trata-se de uma cooperativa que atua localmente, captando leite dos produtores ao seu redor. A escala de produção é pequena, mas os custos de produção são relativamente baixos devido a uma estrutura

enxuta com poucos gastos com *staff* e custos fixos. A cooperativa adota uma estrutura tradicional, com quadro de associados aberto, voto democrático e baixo aporte de capital pelos associados. O grau de diferenciação de produtos também é baixo. Muitas vezes a cooperativa somente exerce o papel de coletar o leite dos associados e barganhar um preço competitivo com a indústria processadora. Este modelo tende a desaparecer à medida que a busca de ganhos de eficiência por parte dos agentes da cadeia produtiva force os intermediários a deixar o mercado. Exemplos incluem as 163 cooperativas de barganha nos EUA.

- ≡ **Cooperativa de *commodity*.** Neste modelo, a cooperativa compete no mercado por meio da estratégia de liderança de custos. A escala de produção é alta, visando operar plantas de processamento ao menor custo médio possível. A cooperativa também minimiza os gastos com pesquisa e desenvolvimento, marketing e *staff* gerencial. O grande volume de leite captado traduz-se em poder de barganha na comercialização do leite com empresas a montante na cadeia produtiva e também em influência política. A estrutura da cooperativa de *commodity* tende a ser tradicional. Entretanto, a demanda crescente por capital de investimento leva a cooperativa a adotar mecanismos de incentivo para a capitalização pelos associados ou busca capital de risco de terceiros por meio de alianças estratégicas. Exemplos incluem a DFA nos EUA, a Murray Goulburn na Austrália, e Arla Foods e Friesland Coberco na Europa.
- ≡ **Cooperativa de nicho.** A cooperativa de nicho opera com pequena escala mas focada em um determinado segmento de mercado. A estrutura tende a ser não-tradicional, pois capital de risco é necessário para dar suporte a estratégias de adição de valor. Exemplos incluem a Tatura na Nova Zelândia e a Tatura na Austrália. Ambas trabalham com produtos lácteos de alta especificidade, utilizados como ingredientes na indústria farmacêutica e de alimentos.
- ≡ **Cooperativa de adição de valor.** Esta cooperativa adota uma estratégia de diferenciação por meio de produtos de alto valor agregado direcionados ao consumidor final com marca própria. A demanda por capital de risco é elevada neste segmento do mercado, pois são necessários investimentos em desenvolvimento de novos produtos, marca e esforços de marketing, além de uma eficiente estrutura de processamento e logística. Exemplos incluem Dairy Farmers Group na Austrália, Sodiaal na França, Campina Melkunie na Holanda, e Land O' Lakes nos EUA.

## O futuro do cooperativismo leiteiro no Brasil: uma visão pessoal

Este trabalho procurou discutir algumas tendências observadas no cooperativismo leiteiro internacional a fim de dar suporte às discussões das lideranças cooperativas brasileiras no que tange à reestruturação do setor no Brasil.

Foram discutidas questões relacionadas a mudanças estruturais no cooperativismo leiteiro (incluindo-se consolidação e alianças estratégicas), mudanças na organização e comportamento de empresas cooperativas (centralização, governança corporativa, esforços de fidelização do associado), novos mecanismos de capitalização e modelos de estratégia competitiva. Uma vez que os objetivos e o comportamento das cooperativas e o ambiente institucional onde atuam variam muito entre países, é preciso cuidado em se fazer comparações. Torna-se, portanto, necessário um intenso debate entre as lideranças nacionais sobre a aplicabilidade de certas experiências internacionais ao caso brasileiro.

De maneira geral, observamos que existem algumas condições necessárias para que as cooperativas sobrevivam no século 21. São elas:

- ≡ **Propósito único (foco).** A cooperativa moderna evita resolver os problemas de todos os produtores e concentra-se em uma única atividade econômica onde apresenta condições de competir e gerar lucros; ou então, cria unidades de negócio independentes para cada grupo de produtores.
- ≡ **Controle da oferta.** Com um quadro de associados definido e contratos de comercialização, a cooperativa consegue controlar a quantidade e a qualidade de seu produto final.
- ≡ **Incentivos para o aporte de capital de risco.** A cooperativa redefine sua relação contratual com os cooperados, dando-lhes incentivos para investir capital de risco, ou busca novas fontes de capital no mercado, mas sob o risco de diminuir o controle dos associados sobre a empresa.
- ≡ **Proporcionalidade.** Os associados devem aportar capital, dividir o lucro e ter direitos a voto na cooperativa proporcionais ao uso (volume de leite) com o objetivo de controlar o oportunismo dos "caronas".
- ≡ **Orientação para o mercado,** visando satisfazer seus consumidores, mas sem perder de vista o ativo mais importante da cooperativa – os associados – por meio de esforços de comunicação e fidelização.

Estarão as cooperativas brasileiras imunes às forças competitivas atuais? Algumas políticas e práticas tradicionais das cooperativas brasileiras parecem não se alinhar mais com as realidades do mercado. No entanto, dada a importância econômica da cadeia produtiva do leite, o crescimento no consumo de leite e derivados no País e a competitividade do produtor nacional, as cooperativas passam a apresentar grandes oportunidades de negócio com base em seu conhecimento sobre o setor produtivo e proximidade com o produtor. Acredito que as cooperativas terão importante papel no futuro, se e somente se, solucionarem seus problemas organizacionais e adotarem estratégias competitivas alinhadas com a nova realidade da economia mundial.

## Referências bibliográficas

- BLAYNEY, D. P. **The Changing Landscape of U.S.:** Milk Production. Washington, D.C.: USDA Economic Research Service, 2002. (Statistical Bulletin, 978).
- CARVALHO, M. P. de. **Cooperativismo Lácteo no Brasil:** desafios e oportunidades. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br>>. Acesso em: 30 set. 2003.
- CHADDAD, F. **Corporate Governance Problems in Fonterra Co-operative Group.** Missouri: Department of Agricultural Economics, University of Missouri – Columbia, 2002.
- CHADDAD, F. Waves of Demutualization: An Analysis of the Economic Literature. In: MAPPING CO-OPERATIVE STUDIES IN THE NEW MILLENNIUM, 2003, Victoria, British Columbia, Canada. Victoria: University of Victoria, 2003.
- CHADDAD, F., The Nature of Financial Constraints in U.S. Agricultural Cooperatives. In: VERTICAL MARKETS AND COOPERATIVE HIERARCHIES: THE ROLE OF COOPERATIVES IN THE INTERNATIONAL AGRI-FOOD INDUSTRY, 2003, Bad Herrenalb, Alemanha. **Proceeding...** Bad Herrenalb, 2003. Disponível em: <<http://www.flec.kvl.dk/kok/coop03/>>. Acesso em: 30 set. 2004.
- CHADDAD, F.; COOK, M. Dairy Farmers' Restructuring Process: A Further Update (1999-2002). In: ORGANIZATIONAL Innovation in Agribusiness: Case Study Series 1-03. Missouri: University of Missouri, 2003.
- CHADDAD, F.; COOK, M. The Equilibrium Model: A Solution to Cooperative Organizational Flaws in the Australian Dairy Sector? In: ORGANIZATIONAL Innovation in Agribusiness: Case Study Series 1-99. Missouri: Department of Agricultural Economics, University of Missouri – Columbia, 1999.
- CHADDAD, F.; COOK, M. Understanding New Cooperative Models: An Ownership-Control Rights Typology. **Review of Agricultural Economics**, v. 25, n. 2, Fall-Winter 2003. Disponível em: <<http://www.ssu.missouri.edu/agecon/workingpapers/default.htm>>. Acesso em: 30 set. 2003.
- COLLINS, R. A. The Conversion of Cooperatives to Publicly Held Corporations: A Financial Analysis of Limited Evidence. **Western Journal of Agricultural Economics**, v. 16, n. 2, p. 326-330, 1991.
- COOK, M. The Future of U.S. Agricultural Cooperatives: a neo-institutional approach. **American Journal of Agricultural Economics**, v. 77, n. 5, p. 1153-1159, 1995.
- FRAMPTON, A. **The Tatua Cooperative Dairy Company Ltd.:** Changes in Company Structure and Organization, Missouri: [s.n.], 2001. Entrevista com Mr. Alan Frampton (Chairman of the Board) e Mr. Michael Matthews (CEO) da Tatua em julho de 2000, Columbia, Missouri. (2001) Mimeografado.

HARRIS, J. M.; KAUFMAN, P. R.; MARTINEZ, S. W.; PRICE, C. **The U.S. Food Marketing System, 2002: Competition, Coordination and Technological Innovations into the 21st Century.** Washington, D.C.: USDA Economic Research Service, 2002. (Agricultural Economic Report, 811).

KENNELLY, J. J. The Evolution of an Irish Multinational – Kerry Group plc. **Case Research Journal**, p. 81-105, spring 2000.

LAZZARINI, S.; BIALOSKORSKI NETO, S.; CHADDAD, F. Decisões Financeiras em Cooperativas: Fontes de Ineficiência e Possíveis Soluções. **Gestão & Produção**, v. 6, n. 3, p. 257-268, 1999.

LIEBRAND, C. **Structural Change in the Dairy Cooperative Sector: 1992-2000.** Washington, DC: USDA, 2001. (RBS Research Report, 187).

PLUNKETT, B. Growth to Add Value for Existing Members – An Australian Case Study: Tatura Milk Industries Limited. Missouri: Department of Agricultural Economics, University of Missouri-Columbia, 2002. *Working Paper*.

VAN BEKKUM, O. F. **Cooperative Models and Farm Policy Reform: Exploring Patterns in Structure-Strategy Matches of Dairy Cooperatives in Protected vs. Liberalized Markets.** Assen, The Netherlands: Van Gorkum, 2001.





## CAPÍTULO 5

### Casos de sucesso em cooperativas de leite no mundo: aprendendo com quem é competitivo

Paulo do Carmo Martins  
Jacques Álvares Gontijo  
Geraldo Sant'Ana de Carvalho Barros  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso

#### Introdução

O presente capítulo retrata os principais casos de sucesso de cooperativas de leite, localizadas nos Estados Unidos, Europa e Oceania, que cresceram em seus respectivos mercados, se consolidaram e partiram para a conquista de espaço no mercado global. Preservando suas características próprias, elas têm se mostrado competitivas e colhem, no presente, os frutos de transformações intensas ocorridas em termos de concepção, com conseqüentes modificações em suas estruturas de gestão. São, portanto, casos de sucesso que merecem ser conhecidos e estão aqui descritos com o propósito de estimular reflexões.

#### Cooperativa Fonterra

A Fonterra é uma cooperativa de leite da Nova Zelândia que atua agressivamente no mercado mundial e que conta com 13.000 cooperados. A Fig. 1 mostra a estrutura organizacional da cooperativa. Os produtores acionistas neo-zelandeses, cooperados da Fonterra, produzem mais de 13 bilhões de litros de leite/ano e representam 95% dos fazendeiros produtores de leite espalhados pelo país (Fonterra, 2003).

Em 26 de maio realizou-se a apuração de eleição que indicou três produtores que passaram a compor o Corpo de Diretores da Cooperativa, em vacância. Os produtores receberam a cédula pelos correios, juntamente com um vídeo que continha o *curriculum vitae* e as propostas dos candidatos. O sistema adotado requer que os cooperados ordenem suas preferências entre os onze candidatos inscritos, de um a onze. Entendem que é melhor ordenar que votar em apenas um ou dois candidatos. O critério eleitoral obedece à seguinte regra: cada produtor acionista recebeu uma cédula para cada uma tonelada de leite sólido produzido ao longo de um ano.

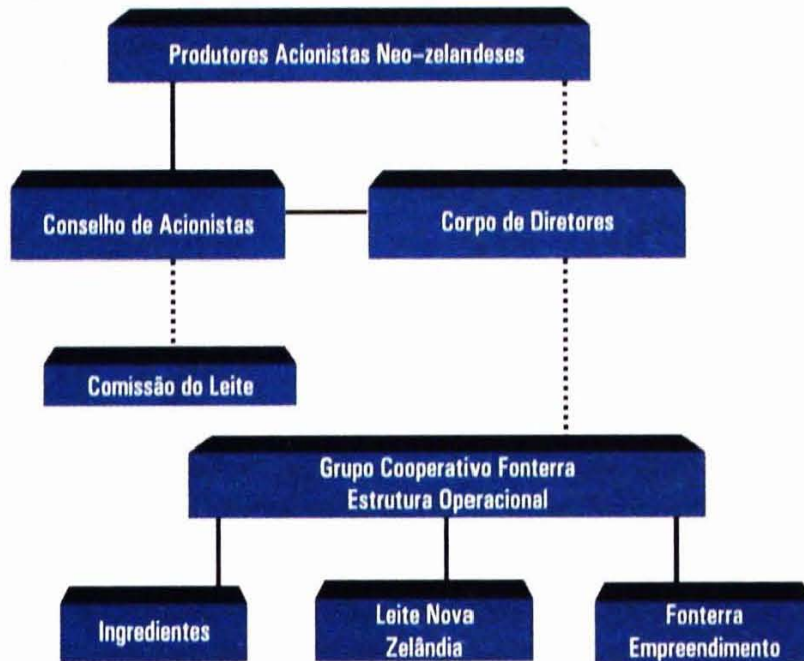
O Conselho de acionistas é um espaço de representação dos produtores acionistas, sendo formado por produtores acionistas eleitos entre seus pares. Consiste de não menos que 45 representantes, cada um representando um dos 25 setores previamente definidos de toda a Nova Zelândia. Este Conselho é independente da Companhia e tem uma variedade de responsabilidades concernentes com o propósito de fiscalização e monitoramento da gestão da Cooperativa. Acompanha, portanto, todos os negócios e tem o poder de modificar os rumos dados pelos diretores da Cooperativa. Também interfere nas políticas de preços e nas decisões tomadas na Comissão de Leite.

O Corpo de Diretores é formado por 12 integrantes. Nove são escolhidos pelos produtores acionistas diretamente, como na eleição anteriormente descrita. Vale registrar que, em cada eleição, um terço dos diretores escolhidos diretamente pelos acionistas são substituídos. Os três restantes são escolhidos por indicação dos próprios diretores eleitos. Comissão de leite, por seu turno, corresponde a uma comissão de arbitragem interna, responsável por posicionar-se em quaisquer disputas entre acionistas e a cooperativa.

A parte operacional da Cooperativa é composta por três divisões. A divisão *Ingredientes* é responsável por toda a organização operacional da cadeia do leite, o que inclui processamento, logística e marketing e emprega mais de 7 mil pessoas em 90 pontos da Nova Zelândia e no restante do mundo. A divisão *Leite Nova Zelândia* é responsável pela comercialização de uma elevada gama de produtos em consonância com os consumidores de todo o mundo, por meio de várias marcas e uma variedade razoável de derivados lácteos. A divisão *Fonterra Empreendimentos* objetiva gerar inovações e crescimento de negócios que levem a um aumento do valor do leite cru. Isso inclui biotecnologia.

A Fonterra disponibiliza serviços de apoio direto ao acionista produtor, como um centro de contato com funcionamento ininterrupto para dirimir dúvidas, além de um *site* com informações rurais via *web*. Além disso, desenvolve ferramentas de gestão visando ao aumento da produtividade das propriedades. Ainda nessa linha, em junho de 2002, criou um setor com objetivo de gerar produtos e processos e de desenvolver ferramentas de comercialização. Estes produtos são utilizados na própria cooperativa, por parceiros e são focados no negócio da cooperativa. Têm também um centro de pesquisa, que gera inovações de produtos e processos voltados para a indústria láctea, bovinos, alimentação, nutrição, pastagem. O foco é a propriedade rural e o processamento.

Em termos de ação, a Fonterra estruturou-se para atuar na geração de pesquisa e desenvolvimento e na comercialização dos produtos e processos obtidos, na elevação do valor do leite, na discussão de política regulatória em todo os países que é do seu interesse imediato ou potencial, no investimento de sua imagem institucional e no controle de qualidade de seus produtos.



**Fig. 1.** Estrutura organizacional da Cooperativa Fonterra.  
**Fonte:** Fonterra (2003).

## Cooperativa Arla-Foods

A Arla-Foods é uma cooperativa de leite localizada na Escandinávia, fruto da fusão de duas outras cooperativas: a Arla, da Suécia, e a MD Foods, da Dinamarca, ocorrida em abril de 2000. Opera com 13.853 cooperados, sendo 7.189 na Dinamarca e 6.664 na Suécia. Isso resulta num processamento de cerca de 7 bilhões de litros de leite ao ano. Com a fusão, tornou-se um dos principais grupos lácteos europeus. Possui sete plantas industriais na Dinamarca, quatro na Suécia, 50% de direitos sobre uma planta na Alemanha e outra em construção na Suécia. Além disso, em junho de 2002, inaugurou uma fábrica na Argentina (Arla-Foods).

Tendo como raiz o fato de ter sido a primeira cooperativa de leite do mundo, criada há mais de um século, a Arla Foods se autodefine como uma cooperativa que não pode ficar presa aos modelos que deram certo no passado mas que não se sustentam no presente. Seu compromisso é conduzir o cooperativismo em novas bases neste novo milênio. Isto, informam, requer um compromisso para respeitar e construir a democracia cooperativista, como referencial para um cooperativismo moderno, organizado em torno de um forte grupo lácteo.

Para cumprir o seu papel de contribuir para o bem-estar dos cooperados, a Arla-Foods tem o foco no mercado. O compromisso é com a inovação de produtos lácteos, visando inspirar confiança e, conseqüentemente, fidelidade do consumidor. Seu objetivo é gerar continuamente novos produtos, sempre em sintonia com as necessidades do consumidor. A fusão de duas cooperativas é explicada pela

necessidade de atuar num mercado dinâmico e global, o que exige intensa economia de escala, tanto em termos de processamento, quanto de fixação de marca. Atualmente está inserida em mercados de 120 países.

Para atender aos requisitos de gerar novos produtos e processos continuamente, tornam-se necessários investimentos, também contínuos em Pesquisa e Desenvolvimento. A Cooperativa Arla-Foods possui uma fundação com essa finalidade, com laboratórios e corpo de pesquisadores próprios. Além de ser ponto de relevância para manter-se dinâmica e competitiva no mercado, os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento têm gerado receita adicional pelo registro de patentes. Possui uma divisão somente para tratar desse assunto e produzir ingredientes necessários aos produtos que oferece, o que gera 1.800 empregos.

Um ponto que chama a atenção na estrutura organizacional da Arla Foods é sua estratégia de Compras Globais. A explicação para essa conduta se dá pelo reconhecimento de que, para adicionar valor e melhorar o desempenho da cooperativa, somente ganhos de escala não bastam. É necessário descobrir novos negócios por meio de uma interação sinérgica com empresas que queiram formar parcerias, visando ao fortalecimento de ambas as empresas no mercado global. A concepção é que, dessa forma, é possível desenvolver soluções de grandes inovações em bases globais, reduzindo o risco inerente a todo processo inovatório, bem como de produtos e processos já disponíveis, aumentando os ganhos para ambas as partes.

Para que se tenha uma idéia do desenho organizacional da Arla-Foods, existem cinco coordenações específicas, responsáveis por ações globais, coordenadas de forma centralizada. Essas coordenações são as seguintes:

- ≡ Compras, subdivididas em frutas e aromáticos, cacau e glucose, açúcar e óleos vegetais, aditivos, produtos de origem animal, álcool e vegetais;
- ≡ Logística, subdividida em transporte marítimo, transporte rodoviário e outros;
- ≡ Serviços operacionais: higiene e limpeza, utilidade e energia, viagens, tecnologia de informações, equipamentos de escritório e laboratórios;
- ≡ Embalagem: vidro, plástico, metal, flexíveis, fibras, outros; e
- ≡ Mecânica: geral, elétrica, processos e outros.

## **Cooperativa Dairy Farmers of America – DFA**

A Cooperativa surgiu como estratégia de sobrevivência, dadas as dramáticas mudanças ocorridas no mercado lácteo. Visando ganhar competitividade num mercado global, quatro cooperativas se reuniram em 1996 e começaram a discutir um processo de fusão. O objetivo era não somente estabelecer direito de proprieda-

de entre os cooperados, mas encontrar formas de atuação conjunta. A reunião das quatro cooperativas possibilitaria o crescimento de todas em proporção maior do que se cada uma atuasse isoladamente, pois se daria com maior eficiência e dinamismo, com condições facilitadas para aproveitar oportunidades somente disponíveis a grandes grupos. A idéia norteadora da fusão foi, portanto, que os produtores de leite, ao atuarem em conjunto, teriam maior controle do mercado de leite, reduzindo a chance de se tornarem refém de um mercado global. Em primeiro de janeiro de 1998, a fusão das quatro cooperativas ocorreu, dando origem a uma nova marca – a DFA (DFA, 2003).

A DFA equacionou os recursos operacionais e financeiros desde o início com vistas a participar de um mercado global, onde companhias multinacionais têm grande importância. Ao mesmo tempo, criaram uma estrutura organizacional que assegure aos cooperados recursos e controle da cooperativa. A visão, portanto, é no intuito de preservar os interesses nacionais:

*“Para que futuras gerações tenham como legado a independência, é necessária a atuação conjunta, visando a obter competitividade”*

Em 2002, a cooperativa DFA contava com 24.124 cooperados, que produziram 21,682 bilhões de litros, levando a um faturamento de US\$ 6.4 bilhões. A DFA está presente em todos os Estados Unidos, por meio de seus vários produtos lácteos e participa do mercado internacional. A prioridade é a atuação agressiva no mercado nacional, mas com investimentos crescentes nos mercados da América Latina, Europa e Ásia.

Para isso, entendem ser fundamental garantir qualidade nos produtos e também nos serviços que disponibilizam e, acima de tudo, antecipar as mudanças de mercado, por meio de rápido reposicionamento. Por isso, todo ano lançam novos produtos, visando agregar valor ao leite e diversificar a produção, em sintonia com o mercado. Isto é resultante de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, em laboratórios, plantas-piloto e corpo técnico próprios. Nos laboratórios, são gerados novos produtos e processos, que são testados pelos cientistas em plantas industriais de pequena escala, que simulam grandes produções e permitem aferir a qualidade e a rentabilidade do que é gerado.

Os cooperados recebem assistência técnica na fazenda, além de informações administrativas e de mercado. Consultas podem ser feitas 24 horas, por telefone ou pela internet. Isso significa assistência não somente no manejo de suas fazendas em relação ao risco financeiro e fluxo de caixa, mas também na aplicação em mercados futuros. A missão da cooperativa é definida a seguir:

*“Aumentar o retorno para os cooperados e construir acesso a mercado para o futuro de milhares de famílias de produtores de leite.”*

Palavra de ordem:

*A união de produtores aumenta o retorno de seus negócios. Isso somente é possível com o crescimento contínuo, para ter qualidade e variedade.*

A DFA participa de treze *joint-ventures* com empresas americanas e multinacionais, como é o caso da Cooperativa Fonterra. Juntas, pesquisam e desenvolvem novos ingredientes a serem usados em lançamento de novos produtos lácteos, bem como com vistas à comercialização das inovações geradas.

Em termos de governança corporativa, os cooperados da DFA são responsáveis por prover o capital necessário para as operações da cooperativa, no que se refere às atividades de processamento e comercialização de leite e derivados. Com base proporcional ao aporte de capital realizado, a DFA distribui, em dinheiro vivo, os ganhos obtidos nas operações. A busca pela manutenção da reputação em retornar aos cooperados os ganhos líquidos obtidos é intensa, pois isso viabiliza maior confiança na cooperativa e obtenção de recursos financeiros para novos investimentos a um menor custo.

A Cooperativa é dirigida por um Conselho de Diretores, formado por 51 produtores de leite, eleitos entre seus pares, para um mandato de dois anos. Os produtores Conselheiros são eleitos pelos cooperados da FDA e, entre seus pares, elegem o seu presidente e vice.

Este Conselho tem a finalidade de estabelecer as grandes linhas diretivas da companhia. Nele estão representados os interesses dos cooperados localizados em sete regiões geográficas diferentes dos Estados Unidos. Estabelecem políticas de governança, os rumos a serem seguidos, a estrutura financeira, o orçamento e as prioridades para novos investimentos, bem como as metas e responsabilidades para a estrutura de governança da cooperativa. A este Conselho estão vinculados seis Comitês: orçamento, mercado fluido, valor agregado, auditoria e relações governamentais.

Dando sustentação a esse Conselho existem outros sete conselhos regionais, também formados por produtores. As características das regiões de cada Conselho são encontradas na Tabela 1.

O Fórum para a tomada das grandes decisões da Cooperativa ocorre nos encontros anuais. O último ocorreu em 25 e 26 de maio de 2003, com a participação de 1.150 produtores, entre delegados eleitos, diretores, líderes de conselhos regionais e convidados. Nestes encontros são discutidos os mercados lácteos

nacional e internacional, são apresentados os resultados dos últimos doze meses e são votadas as políticas de atuação da cooperativa para os próximos doze meses. É com base nas resoluções aprovadas que o Conselho de Diretores da cooperativa irá se pautar para tomada de decisões.

**Tabela 1.** Estrutura de produção da FDA por área geográfica em 2002.

	% cooperados	% produção/dia	Produção/cooperado/dia	Joint-ventures	Fábricas
Sudeste	26,5	18,66	1.989	3	6
Nordeste	13,8	7,58	1.691	1	1
Meio-Leste	19,7	12,54	1.765	2	3
Central	29,4	18,37	1.740	3	6
Montanhas	4,1	11,66	8.130	3	3
Sudoeste	4,4	18,37	11.776	0	4
Oeste	2,0	12,83	17.776	0	5
Total	24.124	59,4 milhões <sup>1</sup>	6.410 <sup>2</sup>	12	28

Fonte: FDA, 2003.

<sup>1</sup> Litros de leite; <sup>2</sup> Média da cooperativa.

Como se verifica, o cooperado participa de um processo nitidamente do tipo democracia representativa. Seus interesses são representados por meio de três canais: seleciona seu representante no Conselho Regional e na reunião anual provê subsídios para as resoluções a serem discutidas na reunião anual e participa, indiretamente, da escolha dos representantes do Conselho de Diretores.

Dois pontos chamam a atenção no comportamento da DFA. O primeiro está relacionado à fixação de marca, que chega ao ponto de comercializar desde artigos do vestuário e malas, até bonés, chaveiros, lanternas e canetas. Há uma divisão da companhia para cuidar especificamente desta ação promocional. O segundo refere-se ao *Meu Legislador*, ou seja, um serviço prestado ao cooperado para que ele possa acompanhar todas as proposições no legislativo que afetam seus interesses, como estão votando os deputados e senadores e formas de acessá-los, apresentando-lhes diretamente os seus comentários.

## Cooperativa Campina Melkunie

A Cooperativa teve origem no século 19, nos países baixos. Como estratégia de sobrevivência de longo prazo, a partir dos anos oitenta, experimentou uma série de fusões e aquisições. Em 1989, ocorreu a fusão de duas cooperativas holandesas: a DMV Campina e Melkunie Holanda, dando origem à sua denominação atual. O fator motivador da fusão foi buscar ganhos de escala com o propósito de se inserir no mercado global de lácteos. No início dos anos 90, ocorreram aquisições,

visando fortalecer a participação da empresa no mercado lácteo europeu e no mercado mundial de ingredientes lácteos (Campina Melkunie, 2003).

Até o final dos anos noventa, a busca foi no intuito de crescer por meio de aquisições. A partir de então, após esta fase de crescimento internacional, a Cooperativa Campina definiu novas metas, em consonância com a sua missão: a agregação de valor ao leite, por meio da diversificação de produtos lácteos. A primeira meta é colocar-se como uma cooperativa com visão empresarial. Isso significa um permanente envolvimento financeiro dos cooperados, visando suprir a Cooperativa da possibilidade de investimentos contínuos. Objetiva-se, dessa forma, um crescimento lucrativo de longo prazo. Há também esforço para diversificar produtos e mercados como forma de dar maiores garantias de rentabilidade aos cooperados, por meio de preços pagos. Para isso, o profissionalismo na gestão é ponto de intensa relevância.

A segunda meta refere-se a uma política de inovação constante, baseada em revisão permanente de conceitos administrativos e em novas tecnologias e processos, visando assegurar o lançamento de novos produtos, com foco nas necessidades do consumidor. Isso significa garantir um crescimento na participação do mercado, por marcas, produtos e comunicação com o consumidor. Para tanto, atenção especial é dada na relação com os cooperados, ou produtores-sócios. Busca-se informá-los quanto à saúde da cooperativa, bem como ações são desenvolvidas no âmbito da propriedade, visando ao aumento da eficiência e da melhoria da qualidade do leite.

Quanto à prioridade de investimentos em inovação tecnológica e gerencial, a justificativa está baseada na perspectiva de intensa competição no mercado lácteo visualizado pela empresa. Sob esse aspecto, atenção a arranjos administrativos eficientes é reconhecido como fator primordial para sobrevivência. Ademais, reconhecem também que os produtores e a indústria láctea europeia têm elevado padrão de qualidade nos produtos que oferecem, mas apresentam custos elevados de produção e processamento, o que impele à constante busca de novos processos produtivos e novos produtos.

Para tanto, a Cooperativa Campina concentrou pesquisa e desenvolvimento em três grandes linhas de trabalho: produtos líquidos, queijo e manteiga e ingredientes. Há um corpo técnico específico para tal função, que se mantém conectado a centros de desenvolvimento de tecnologias de várias partes do mundo. O propósito é o de levar os resultados de pesquisa básica (aquela que gera conhecimento não-aplicável comercialmente por si só), tão logo conhecidos, a serem aplicados pelos pesquisadores da companhia na geração de inovações próprias. A resultante desta ação tem possibilitado à cooperativa obter patentes em processos de empacotamento, e em produtos como queijo, sobremesas e ingredientes, que são aplicados nas indústrias alimentícia e farmacêutica.



A estratégia de atuação da Campina, focada no consumidor, considera que a obtenção de resultados favoráveis para os produtores está calcada em três fatores: o mercado lácteo mundial, as decisões políticas – principalmente no âmbito da União Européia – e o desempenho da cooperativa, à luz do mercado e das políticas públicas.

O mercado mundial para produtos como manteiga, leite em pó e queijo é acompanhado pela empresa, dando-se atenção ao que ocorre principalmente no desenvolvimento da produção em regiões como os EUA, Austrália e Nova Zelândia, como também na demanda em regiões que são importadores líquidos, como a Europa Oriental e várias regiões na Ásia. As variáveis de análise e decisão incluem os movimentos de demanda e comportamento econômico, monetário e de política internacional. No âmbito da União Européia, entendem que atenção especial deve ser dada em função da entrada de novos países. Somado aos novos procedimentos adotados no comércio internacional, derivados da criação da OMC, esperam inevitável tendência de redução no preço de leite, bem como para todos os segmentos da cadeia. Desse diagnóstico derivam as transformações que a Cooperativa vem experimentando nos últimos anos.

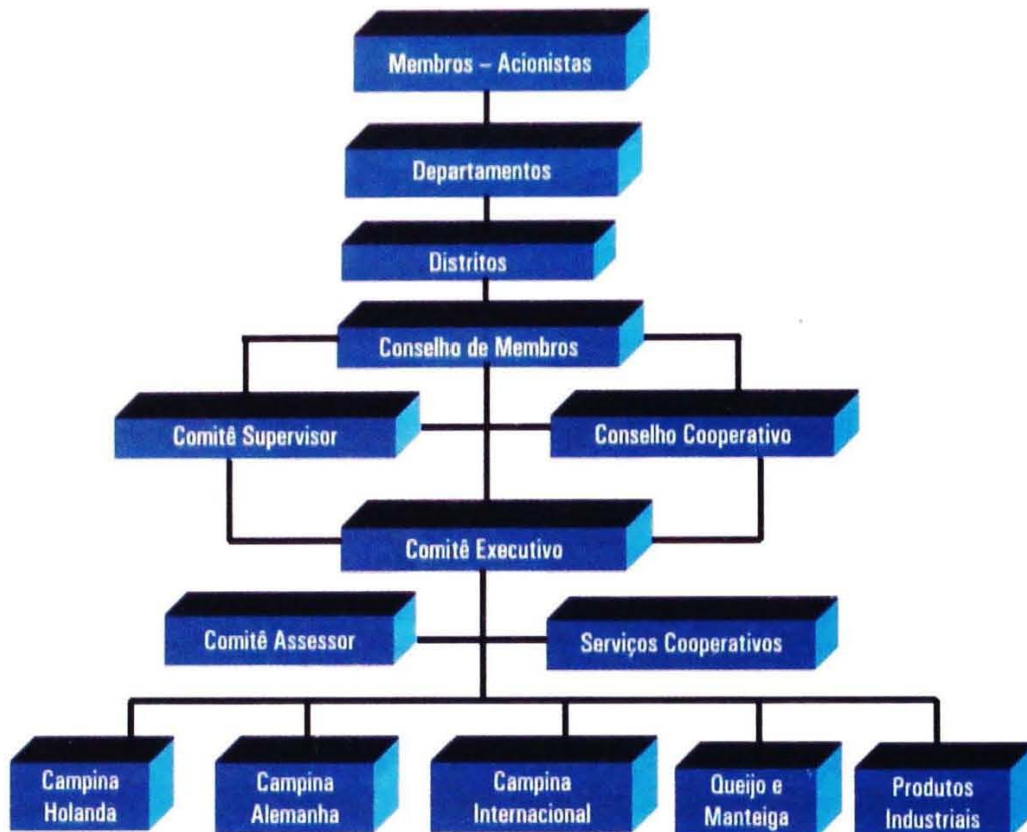
A Cooperativa Campina cresceu fortemente como resultado de aquisições e o retorno financeiro obtido foi utilizado em produção e outras atividades, mas não na política de marca. A prioridade atual de fixação de uma marca internacional busca construir relações de fidelidade com consumidores. A meta é afirmar-se como primeira ou segunda posição nos mercados que considera atraentes, por meio de investimento em propaganda, promoção, pesquisa e desenvolvimento e em produção.

Em 2002, a Cooperativa apresentou um faturamento de 3,7 bilhões de euros, provenientes de suas divisões: Alemanha (25%), Holanda (22%), Queijos e Manteiga (25%), Internacional (14%) e Produtos Industriais (14%). O investimento em capital fixo naquele ano foi de 95 milhões de euros. O capital da Cooperativa foi de 1,6 bilhão de euros, dos quais 617 milhões (38%) representaram capital próprio.

Em suas divisões, emprega 6.872 pessoas e processa 5,1 bilhões de litros de leite por ano, sendo 2,8 bilhões originários de cooperados. O resultado líquido de suas atividades gerou um retorno de US\$ 0,3641 por litro de leite captado de cada cooperado. Parte deste montante foi retido para financiar investimentos e capital de giro da Cooperativa. O restante foi distribuído em dinheiro para os cooperados. Apesar disso, o número de cooperados vem se reduzindo. Em 1998 era de 8.262 e em 2002 foi de 6.823 membros, com média de produção anual de 407 mil litros de leite.

A Fig. 2 retrata a estrutura organizacional da Cooperativa Campina. As grandes decisões emanam dos cooperados, que estão espacialmente distribuídos da seguinte forma: Holanda (75%), Alemanha (24%) e cerca de 70 produtores na

Bélgica. Como sócios da cooperativa, elegem sócios-representantes, que irão integrar o comitê de departamentos e representantes no conselho dos membros. O financiamento das atividades da cooperativa são custeados pelos cooperados. Em contrapartida, beneficiam-se da garantia dada no recebimento do leite produzido e pelas sobras, obtidas em função do valor adicionado ao leite entregue. Vale lembrar que, na União Européia, os produtores detêm cotas de produção de leite previamente definidas.



**Fig. 2.** Organograma da Cooperativa Campina.

**Fonte:** Campina Melkunie (2003).

Todos os cooperados pertencem a um departamento regional e se reúnem duas vezes por ano, quando são discutidas questões relevantes da Cooperativa, como: estratégia de longo prazo da companhia, o estado atual dos negócios, o preço de leite alcançado e arranjos operacionais em termos de qualidade de leite, além de decisões sobre o financiamento da cooperativa. O direito de voto para cada cooperado está baseado na quantia de leite que este entrega à Cooperativa.

A cada três anos, em cada departamento os cooperados elegem membros para formarem um comitê de departamento. Nesse comitê são escolhidos os membros do conselho, que representam os interesses do departamento ao qual estão vinculados. O número de participantes do conselho dos membros de um departamento depende da quantia de leite produzida em cada departamento.

Os departamentos formam nove distritos. Os sócios que participam do comitê existente em cada departamento se reúnem em cada distrito várias vezes ao ano, com o propósito de discutirem detalhadamente, por exemplo, as estratégias e os resultados da Cooperativa. Com base nas conclusões a que chegam, fazem recomendações ao Conselho dos Membros.

O Conselho dos Membros é o corpo mais alto da Cooperativa Campina. Seu papel é estabelecer, dentre outras, as metas anuais de faturamento e de investimento, bem como definir políticas de produto de toda a Cooperativa. Além disso, designam os sócios que compõem o Comitê Supervisor e o Conselho Geral.

O Comitê Supervisor é formado por treze diretores, assim distribuídos: nove produtores indicados por sócios membros do Comitê de Departamentos, três sócios de comprovada experiência empresarial e um presidente, que não necessariamente precisa ser um produtor de leite. Por seu turno, O Conselho Cooperativo é formado por 27 produtores de leite, nomeados pelos comitês de departamento nos nove distritos. O Conselho Cooperativo tem o papel de fiscalizar os atos do Comitê Executivo, e atua como o Conselho de Acionistas da Cooperativa.

A administração da Cooperativa é exercida pelo Conselho Executivo, formado por três gestores, sendo um o presidente. A este conselho está vinculado o centro de desenvolvimento de inovações da Cooperativa. O Comitê Assessor dá suporte ao Conselho Executivo no que diz respeito a assuntos de finanças e de administração de pessoal. Os Serviços Cooperativos gerenciam diferentes ações da Companhia.

A Campina Holanda é responsável pela oferta diária de leite fresco e produtos lácteos líquidos e sobremesa para o mercado holandês. Este grupo também inclui a Campina divisão de *Food Service*, a unidade Ecomel (leite orgânico) e a unidade de Zutrans (logísticas de produtos frescos). Possui plantas industriais na Holanda e na França.

A Campina Alemanha é uma das principais empresas lácteas do mercado alemão e oferece uma gama extensiva de produtos lácteos para consumo diário, sendo a líder naquele mercado para sobremesas. Possui plantas industriais na Alemanha e escritórios de vendas na Alemanha e na Áustria.

A Campina Internacional inclui a divisão Bélgica e é focada na produção e venda de produtos ao consumidor (leite, bebidas, sobremesas), fora da Holanda e Alemanha. O grupo tem plantas de produção na Bélgica, Polônia e Rússia e escritórios de vendas na Holanda, Bélgica, Polônia, Rússia, Reino Unido, Espanha e Ucrânia.

O grupo Queijo e Manteiga possui plantas na Holanda, Alemanha e Bélgica. O grupo de Produtos Industriais atua em todo o mundo, ofertando ingredientes para

as indústrias alimentícia e farmacêutica. O grupo tem plantas de produção na Holanda, Alemanha, Bélgica e Estados Unidos e escritórios de vendas na Holanda, Estados Unidos, Reino Unido, China, Dinamarca, Japão e Argentina.

## Cooperativa Friesland Coberco Dairy Foods

A Cooperativa é uma companhia multinacional que desenvolve, produz e vende produtos lácteos e bebidas derivadas de frutas para consumidores em geral, para uso profissional e para a produção de alimentos. Seu principal mercado de atuação é o de leite e derivados, especialmente na Europa Ocidental, Europa Central, oeste da África e sudeste da Ásia. A cooperativa atua no mercado de 95 países. Processa 5,1 bilhões de litros de leite/ano, adquiridos de 11.500 cooperados. O preço do leite pago ao cooperado é baseado no preço pago pelos cinco concorrentes da cooperativa na Europa Ocidental. Além disso, os cooperados recebem recursos obtidos com o desempenho da cooperativa, baseados em dois critérios: quantidade de leite entregue e dividendos proporcionais ao capital investido por cada um na cooperativa, na forma de ações (Friesland Coberco, 2003).

A maior fusão na história da Cooperativa Friesland Coberco ocorreu em 1997, quando quatro cooperativas de leite holandesas se fundiram, com o propósito de enfrentar o diagnóstico que seus membros fizeram quanto ao cenário europeu no que se refere ao mercado de lácteos. O primeiro ponto refere-se à tendência de redução do apoio estatal, o que força a busca de maior eficiência para continuar atuando no mercado. Espera-se desregulamentação contínua do mercado europeu e aumento da competição global.

Ao mesmo tempo em que a Cooperativa espera cada vez menos contar com o aparato do estado, reconheceu que precisaria preparar-se para acompanhar o aumento da competição no mercado europeu, que vem se acentuando entre as empresas concorrentes, somado à tendência de concentração dos mercados em que a cooperativa atua, tanto como ofertadora, como demandadora. Por sua vez, é contínua a pressão dos cooperados pelo aumento do preço pago pelo leite.

Estas três variáveis, ou seja, ajuda estatal, mercado em disputa intensa e pressão dos sócios por preços mais elevados para o leite cru indicaram o crescimento da cooperativa visando a ganhos de escala e à melhoria de desempenho.

Em 1998, a cooperativa adquiriu novas empresas e abriu uma fábrica na China. Em 1999, 2000 e 2001, continuou o processo de aquisições, assumindo empresas de suco de frutas, *food service*, café e de ingredientes de padaria e confeitaria, além de empresas que atuam no ramo lácteo, o que inclui leite orgânico. A cooperativa está presente na Colômbia, produzindo e comercializando.

Em 2002, o faturamento líquido da cooperativa foi de US\$ 4,6 bilhões, com um crescimento de 21% em relação a 1998, o primeiro ano de operação após a fusão. O lucro antes das amortizações foi de 245 milhões de euros e o lucro líquido, de 84 milhões de euros. Desse total, 50 milhões de euros foram retidos para investimentos em 2003. Em 2002, contou com um fluxo de caixa para as suas operações, de 350 milhões de euros. O patrimônio líquido foi de 648 milhões de euros. O número de empregados foi de 16.774, sendo 11.221 fora da Holanda.

A cooperativa tem, como estratégia, o crescimento contínuo de mercado, por meio da expansão de suas atividades e do aumento de sua participação em mercados já consolidados, sempre visando a adicionar valor ao leite. Isso se torna necessário, uma vez que a oferta de leite é maior que a demanda, o que comprime os preços do produto. Quando não é possível atuar em mercados com produtos com maior valor adicionado, atuam com leite em pó e manteiga. Mercado volátil e os baixos preços obtidos com esses produtos são a justificativa para não serem considerados prioritários. A política da cooperativa na Europa Ocidental é processar somente leite de seus cooperados.

A cooperativa tem como estratégia de atuação assegurar altas margens de rentabilidade em seus produtos. Para isso, lançamentos contínuos e controle de custos são prioritários em termos de atuação da organização. As aquisições têm se dado sob esta perspectiva. Para a redução de custos, está em curso a adoção de um projeto de gerenciamento da cadeia de suprimentos, cujos resultados principais são a redução de fornecedores e a modificação de processos de transporte, empacotamento, e adoção de tecnologias de informação e de telecomunicação.

## **Cooperativa Murray Goulburn**

A Cooperativa surgiu na Austrália, em 1950, com a união de 14 produtores. Atualmente conta com 3.508 cooperados, com média de 1,2 milhão de litros/ano. Seu parque industrial conta com sete fábricas. Em 2002 o faturamento foi de US\$ 1.33 bilhão, dos quais US\$ 869 milhões foram provenientes de exportações. O lucro antes dos impostos foi de US\$ 42 milhões, para um processamento de 4,1 bilhões de litros. O patrimônio líquido foi de US\$ 334 milhões, e as reservas disponíveis atingiram US\$ 200 milhões.

A cooperativa atua no mercado internacional, mas tem no mercado australiano sua principal área de atividade. Em 2002 faturou US\$ 468 milhões no mercado doméstico. No mercado internacional, atenção especial é dada ao Japão, onde mantém escritório de representação. Em 2000, criou a divisão MG Nutricional, visando fortalecer sua participação fora da Austrália. Esta divisão tem atuado ofertando produtos lácteos de alto valor agregado, em consonância com as características detectadas pela empresa, que vislumbra crescimento de mercado mundial para produtos mais elaborados.

A Cooperativa entende que, para manter preços atrativos e rentabilidade para os investimentos feitos por seus cooperados, torna-se necessário agregar valor ao leite. Isso somente é possível por meio de crescimento contínuo da cooperativa, com o propósito de ganhar escala nos processos de produção e de distribuição. Além disso, reconhece a necessidade de fixação de sua marca e do lançamento contínuo de novos produtos e de produtos inovadores.

Em 2002, investiu US\$ 91 milhões na reformulação de processos produtivos, com a incorporação de novas tecnologias, somados a investimentos em logística e em capacitação. A manutenção de dispêndio a esse nível é considerado vital, para a cooperativa manter-se competitiva no mercado internacional e responder rapidamente às mudanças do mercado interno e externo.

A Cooperativa mantém um programa de qualidade próprio, visando à melhoria da qualidade do leite que recebe e dos procedimentos adotados no processamento e distribuição. Isso levou-a a priorizar investimentos em tecnologia de informação, processo que está em curso.

Para gerar novos e inovadores produtos com o propósito de se fazer mais presente no mercado, a Cooperativa tem programa próprio de pesquisa e desenvolvimento, concentrado em ingredientes, queijos e nutracêuticos. Novas variedades de queijo recentemente desenvolvidos, por exemplo, foram sucesso comercial e representaram a expansão da exportação da empresa em 2002. Isso se deu porque as inovações buscaram atender a características específicas dos consumidores. Considerando-se os mercados doméstico e externo, a companhia obteve faturamento de US\$ 170 milhões com a venda de ingredientes derivados do leite, e de US\$ 22 milhões com a sua divisão.

## **Pontos em comum nos casos analisados**

Os seis casos de sucesso em cooperativismo de leite apresentados demonstraram ter em comum os seguintes pontos:

- ≡ Reconhecimento do Mercado Global como indutor das mudanças organizacionais;
- ≡ Fusão e reorganização corporativa: busca de ganhos de escala;
- ≡ Investimento em Pesquisa e Desenvolvimento;
- ≡ Direito de Propriedade claramente definido; e
- ≡ Administração Profissional.

A Tabela 2 reproduz as características das cooperativas analisadas.

**Tabela 2.** Principais indicadores das cooperativas pesquisadas.

	Fonterra	Arla-Foods	DFA	Campina	Friesland	MG
Faturamento líquido (US\$ bilhões)	3,0	2,3	6,4	4,3	5,4	1,3
Número de cooperados (mil)	13,0	13,9	24,1	6,8	11,5	11,5
Captação/ano (bilhões de litros)	13,0	7,0	21,6	5,1	5,1	4,1
Empregados (mil)	20	19	- <sup>1</sup>	6,9	16,8	- <sup>1</sup>
Fusão/Aquisição/Aliança estratégica após 1998	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Motivação						
Ganho de escala	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Competição global	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Origem financiamento						
Cooperado	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Distribuição de sobras						
Produção	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Ações	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Programa de qualidade	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Investimento em P & D	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Estratégia						
Agregação de valor ao leite	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Dados da Pesquisa.

<sup>1</sup> Informação não-disponível.





# CAPÍTULO 6

## Perfil do cooperado de leite

Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso  
Paulo do Carmo Martins  
Leandro Augusto Ponchio

### Introdução

O presente capítulo tem por finalidade retratar o perfil do cooperado de leite brasileiro, com base nos dados obtidos no Censo realizado. Além de possibilitar quantificar a importância que o sistema cooperativista de leite, a radiografia do setor apresentada por meio de diferentes tabelas permite aos líderes cooperativistas, estudiosos e tomadores de decisão conhecer a sua abrangência, conforme se percebe nas páginas a seguir.

### O cooperado de leite brasileiro

O cooperativismo de leite brasileiro contou com 150.912 associados em 2002, assim distribuídos: 14.682 produtores estavam vinculados a cooperativas com captação diária de até 19,5 mil litros/dia, 34.374 produtores vincularam-se a cooperativas com captação entre 19,5 e 55,5 mil litros/dia, enquanto 101.855 participaram de cooperativas com captação superior a 55,5 mil litros/dia. Nestas três faixas, a captação média por produtor foi, respectivamente, de 43 litros/dia, 49 litros/dia e 118 litros/dia. A média diária do sistema cooperativista foi de 95 litros de leite.

Portanto, cerca de dois em cada três produtores de leite vinculados ao cooperativismo no Brasil estavam associados a cooperativas que captam leite acima de 55,5 mil litros/dia. Ademais, a média diária encontrada nos três estratos demonstra que as cooperativas cumprem relevante papel social, na medida que parte significativa de seus produtores têm característica típica de pequena produção. Essa conotação social das cooperativas, contudo, traduz-se em custos elevados de captação e também de transação, ou seja, de relacionamento com o cooperado, dado o imenso número que representam. Enfim, a importância social do sistema cooperativista de leite brasileiro implica perda de competitividade, pois as cooperativas atuam no mercado competindo com empresas que têm médias

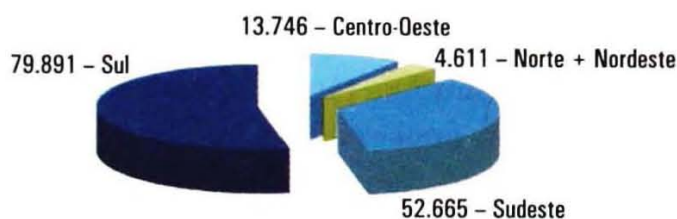
diárias mais elevadas na captação de leite por produtor. Esse fato merece ser considerado quando de formulação de políticas públicas para o setor.

O Censo Agropecuário mais recente disponível foi realizado em 1995 e contou 1,8 milhão de propriedades produtoras de leite no Brasil (IBGE, 2003). Não existem dados que permitam afirmar com segurança quantos produtores estariam atualmente se dedicando à atividade. Estudos exploratórios, como o de Pereira (2003), supõem que, no presente, seja um número significativamente inferior ao encontrado naquele Censo. Justifica-se a aceitação dessa hipótese pelas experiências de diferentes países, como Estados Unidos, Canadá, Austrália e Argentina que, ao adotarem processos de organização da cadeia produtiva, principalmente no que se refere à captação de leite, registraram redução do número de propriedades leiteiras. Ademais, essa redução vem ocorrendo continuamente nas 15 principais empresas de laticínios que atuam no mercado brasileiro.

É possível, portanto, que em 2002 o Brasil tenha contado 800 mil propriedades de leite. Desse total, somente a metade deve ter participado do mercado de leite sob Inspeção Federal, já que em muitas a produção se deu para autoconsumo ou para venda de leite fluido e de produtos sem inspeção, ou passaram por inspeção municipal ou estadual. Como todos os aproximadamente 151 mil produtores vinculados a cooperativas estão na categoria de produtores sob Inspeção Federal, por este raciocínio pode-se afirmar que cerca de 40% dos produtores submetidos a esse processo encontram-se nas cooperativas de leite.

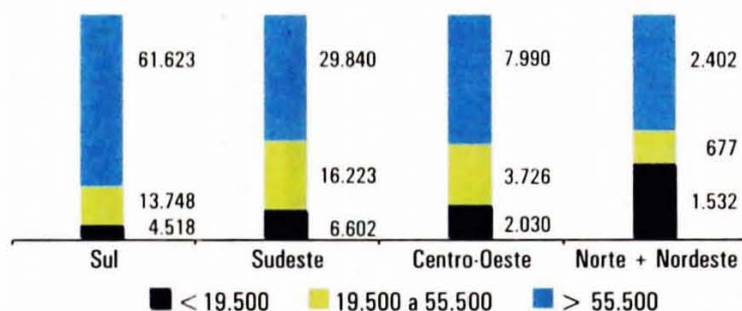
O conjunto de produtores associados a cooperativas produziram 5,3 bilhões de litros de leite em 2002. Naquele ano, a produção nacional sob Inspeção Federal foi de 13,2 bilhões de litros de acordo com IBGE (2003), o que correspondeu a aproximadamente 40% do total. Com efeito, o sistema cooperativista é de extrema relevância para o mercado formal de leite no Brasil.

Em termos espaciais, a Região Sul concentra aproximadamente a metade dos cooperados de leite (52,9%), seguida das Regiões Sudeste (34,9%), Centro-Oeste (9,1%) e Norte e Nordeste (3,1%), conforme Fig. 1. Grosso modo, nove em cada dez cooperados de leite no Brasil encontram-se nas Regiões Sul ou Sudeste.



**Fig. 1.** Número de cooperados de leite, por regiões. Brasil, 2002.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

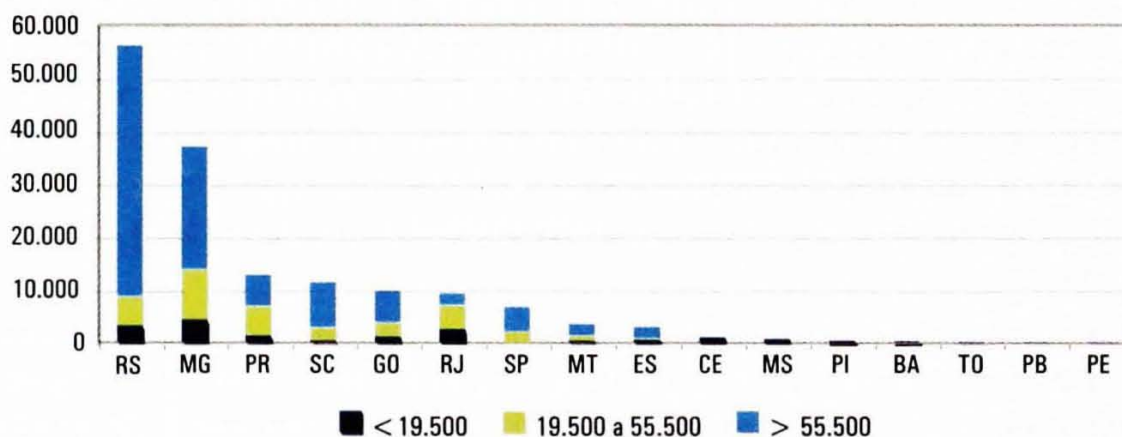
No Sul é também onde se concentra a maior quantidade de produtores vinculados a cooperativas com captação acima de 55 mil litros/dia (Fig. 2), em relação às demais regiões. Essa característica também se confirma em relação aos demais estratos que compõem aquela região. Ainda em termos relativos, a região que demonstrou maior concentração de produtores vinculados a cooperativas com captação até 19,5 mil litros/dia foi o Norte/Nordeste.



**Fig. 2.** Estratificação de cooperados de leite, com base no volume de captação diária, por regiões. Brasil, 2002.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O Estado que apresentou maior registro de cooperados foi o Rio Grande do Sul, seguido de Minas Gerais, Paraná, Santa Catarina e Goiás, conforme Fig. 3. Juntos, estes cinco Estados concentram 76,3% do total de cooperados de leite brasileiros.

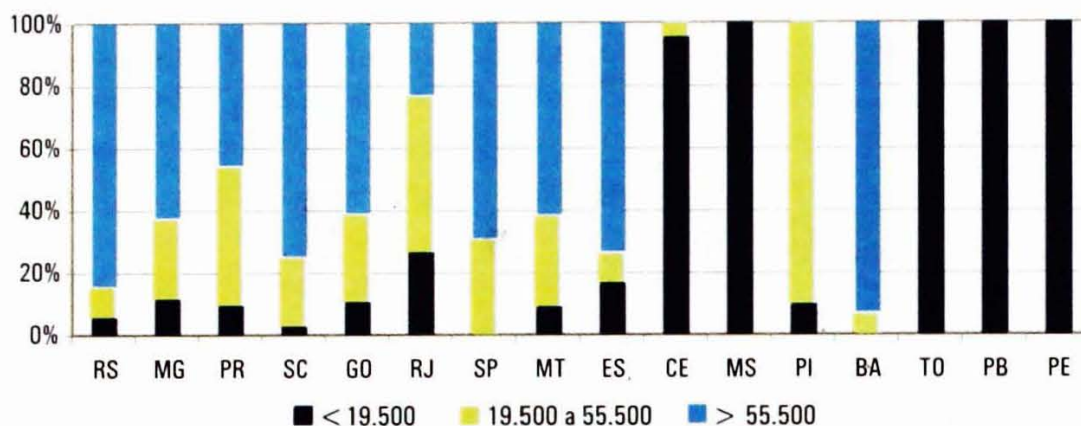


**Fig. 3.** Estratificação de cooperados de leite, com base no volume de captação diária das cooperativas às quais estão vinculados, por Estados da Federação. Brasil, 2002.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Fig. 4 permite verificar a distribuição dos cooperados por estrato de cooperativas em cada Estado da Federação com maior nitidez. Nos Estados de Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco e Tocantins foram encontrados somente

cooperados vinculados a cooperativas que captam menos de 19,5 mil litros de leite/dia. Nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Bahia predominaram cooperados com vínculos a cooperativas que captaram acima de 55,5 litros/dia. Em Minas Gerais e Mato Grosso ocorreu um equilíbrio no número de cooperados entre os estratos, com predominância para o estrato de maior valor, enquanto São Paulo não apresentou cooperado vinculado a cooperativas do menor estrato.



**Fig. 4.** Distribuição percentual de cooperados de leite com base no volume de captação diária das cooperativas às quais estão vinculados, por Estados da Federação. Brasil, 2002.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

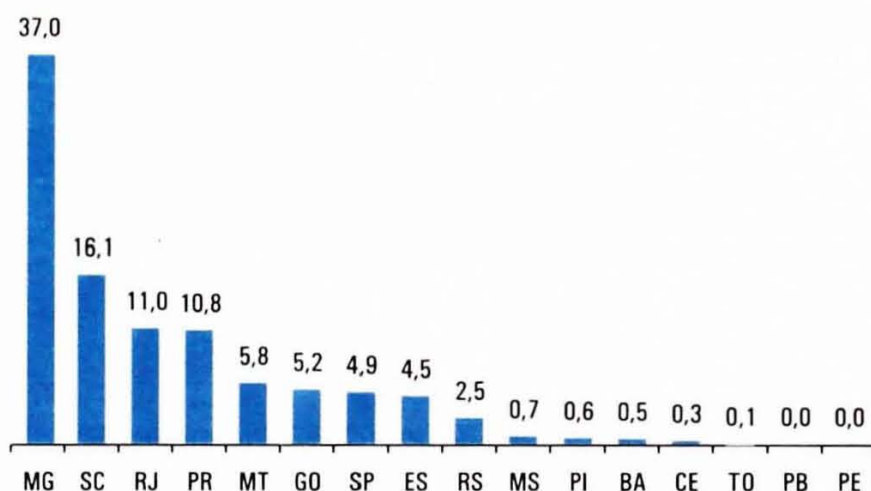
Os dados obtidos no presente Censo, no que se refere à média de captação diária, permitem perceber quão pulverizada é a captação de leite nas cooperativas brasileiras. Os produtores com entrega diária até 100 litros formaram 60,5% de todos os cooperados, enquanto 16,8% entregaram entre 100 e 200 litros/dia. Na faixa de 200 a 500 litros/dia encontraram-se 10,9% dos cooperados e entre 500 L e 1.000 L, somente 5,0%. Acima de 1.000 L foram encontrados 6,8% dos cooperados.

Essa distribuição tem profundas implicações. A primeira, ressaltada anteriormente, diz respeito ao papel social das cooperativas de leite, que congregam majoritariamente a pequena produção. A Política Agrícola Comum – PAC, da União Européia, define pequena produção como aquela inferior a 545 litros/dia, e, portanto, merecedora de atenção especial do Estado, dada a sua relevância social. Ao se adotar esse critério no Brasil, pode-se afirmar que 88,2% dos cooperados, ou nove em cada dez seriam merecedores de atenção de políticas públicas específicas, que lhe assegurassem condições sociais satisfatórias.

A segunda evidência diz respeito ao custo adicional que recai sobre as cooperativas. Neste cenário é caro captar a matéria-prima e são ainda mais onerosos todos os custos de transação derivados do processo de organização produtiva.

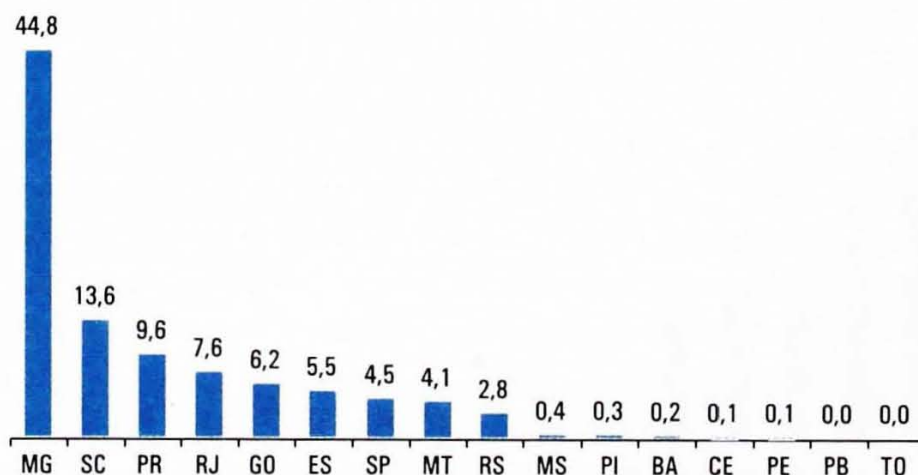
Isso significa que definir critérios e implementar políticas de captação, de pagamentos e assistência técnica – enfim, todo o processo de gestão estratégica e de curto prazo é mais complexo no meio cooperativista, derivado da estrutura pulverizada encontrada.

As Figs. 5 a 9 trazem informações acerca do número de cooperados, por estrato de produção diária. Minas Gerais foi o que apresentou o maior número de cooperados em quase todos os estratos, excetuando o estrato acima de 1.000 litros/dia quando surgem os Estados do Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Paraná e Santa Catarina, conforme Fig. 9.



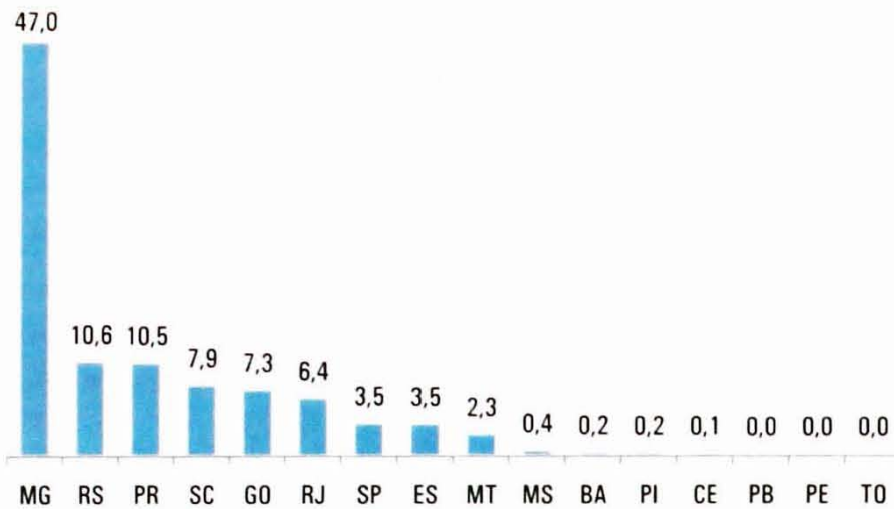
**Fig. 5.** Percentual de cooperados do Estado em relação ao total da Federação com entrega de leite até 100 litros/dia. Brasil, 2002.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.



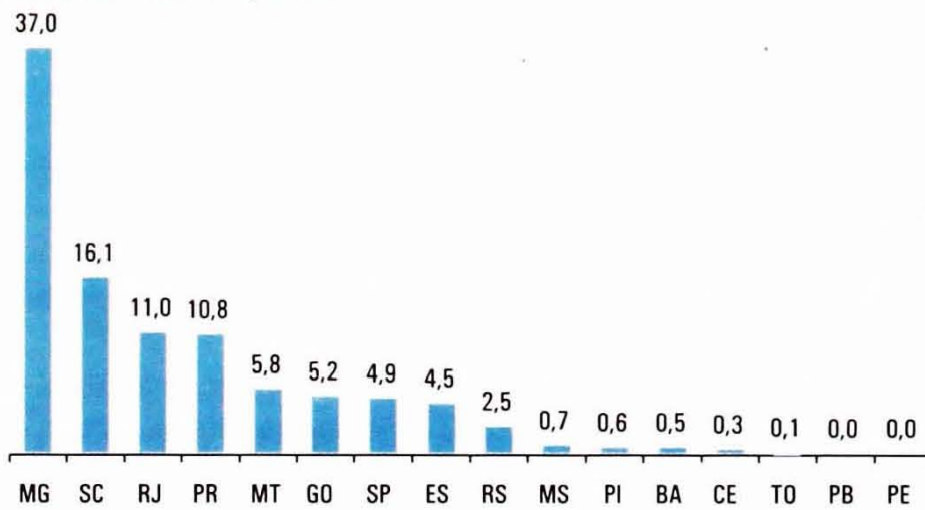
**Fig. 6.** Percentual de cooperados do Estado em relação ao total da Federação, com entrega de leite entre 101 e 200 litros/dia. Brasil, 2002.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.



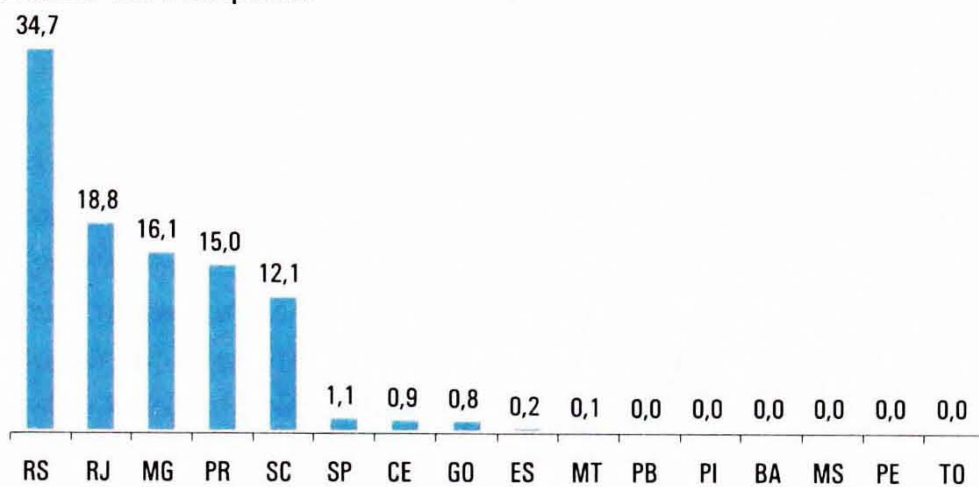
**Fig. 7.** Percentual de cooperados do Estado em relação ao total da Federação, com entrega de leite entre 201 e 500 litros/dia. Brasil, 2002.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.



**Fig. 8.** Percentual de cooperados do Estado em relação ao total da Federação com entrega de leite entre 501 e 1.000 litros/dia. Brasil, 2002.

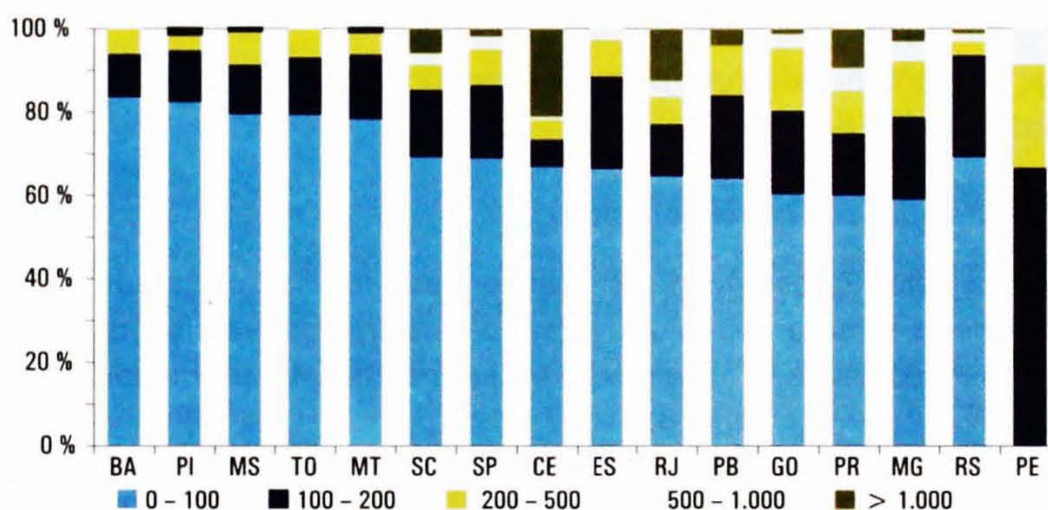
**Fonte:** Dados da Pesquisa.



**Fig. 9.** Percentual de cooperados do Estado em relação ao total da Federação com entrega de leite acima de 1.000 litros/dia. Brasil, 2002.

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Para interpretar o que os dados revelam, vale um importante lembrete: o percentual apresentado por cada Estado não significa a participação relativa do estrato na composição estrutural em cada Estado, mas o percentual de produtores daquele estrato, em relação aos demais Estados que se encontra naquela situação. Como exemplo, tomando a Fig. 9, o Rio Grande do Sul deteve 34,7% dos cooperados com produção diária acima de 1.000 litros, embora este estrato reúna somente 1,1% dos produtores cooperados daquele Estado. A estrutura de produção estadual pode ser encontrada na Fig. 10.

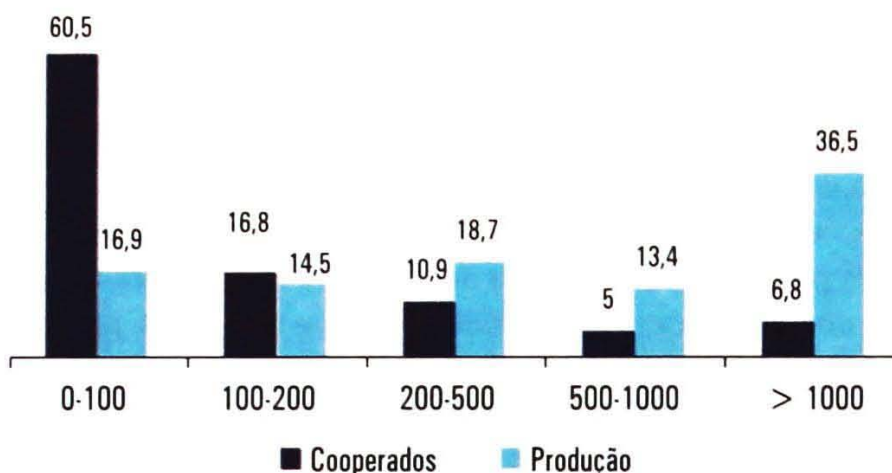


**Fig. 10.** Distribuição de cooperados por estrato, por Estado da Federação. Brasil, 2002.

Fonte: Dados da Pesquisa.

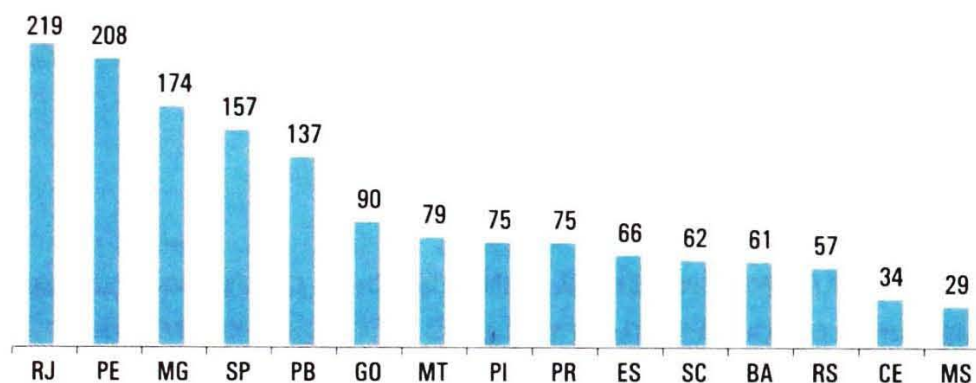
A Fig. 10 presta-se à análise da distribuição da produção diária por estrato, o que permite compreender a estrutura de produção dos cooperados em cada Estado. Pernambuco não registrou cooperados no estrato inferior a 100 litros/dia. Minas Gerais, Goiás, Espírito Santo, Paraíba e São Paulo têm distribuições semelhantes, com predominância dessa menor faixa de produção. Esta, contudo, surgiu mais acentuadamente nos Estados da Bahia, Piauí, Santa Catarina, Tocantins e nos Estados de Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Os Estados do Rio de Janeiro e Ceará apresentaram elevado percentual de cooperados com produção acima de mil litros/dia, embora o número efetivo de produtores seja muito restrito.

Apesar de três em cada cinco cooperados de leite brasileiros produzirem até 100 litros de leite/dia, estes são responsáveis por cerca de um em cada seis litros de leite captado pelas cooperativas. Num outro extremo, um em cada vinte cooperados produz mais de 1.000 litros/dia, mas estes cooperados são responsáveis por mais de um em cada três litros de leite captado pelas cooperativas. Os percentuais obtidos para cada estrato encontram-se na Fig. 11.



**Fig. 11.** Percentual de cooperados e produção por estrato. Brasil, 2002.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Na Fig. 12 está representada a captação diária média por Estado. Os Estados do Rio de Janeiro e Pernambuco obtiveram os maiores valores, seguidos de Minas Gerais, e São Paulo. Mato Grosso do Sul e Ceará apresentaram menor captação por cooperado.



**Fig. 12.** Captação média diária, por Estado da Federação. Brasil, 2002.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Em geral os dados obtidos para os Estados estão em consonância com os dados médios para o Brasil. Percebe-se, portanto, que a cooperativa de leite brasileira necessitará de esforço intenso para aumentar o volume de captação para manter competitividade.



# CAPÍTULO 7

## Perfil da cooperativa de leite brasileira

Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso  
Leandro Augusto Ponchio  
Paulo do Carmo Martins

### Introdução

Tradição construída há mais de um século nos Estados Unidos, na Oceania e nos principais países produtores de leite da Europa, a oferta de lácteos se dá majoritariamente por meio do segmento cooperativista.

Esta também foi a característica do mercado brasileiro até a década de oitenta. A partir daí, foram se sucedendo falências de várias cooperativas de leite, dentre as quais aquelas colocadas entre as mais importantes no *ranking* das empresas de laticínios. Ainda assim, naquela década pelo menos dois em cada litro de leite captado e comercializado no Brasil se dava por meio do cooperativismo.

É consenso a redução da participação deste segmento no setor de lácteos. Entretanto, efetivamente as cooperativas ainda representam alguma importância? Que parcela da produção nacional elas detêm? Como estão estruturadas espacialmente?

Nas páginas que se seguem são apresentados os resultados obtidos neste Primeiro Censo do Cooperativismo de Leite Nacional. Essa radiografia do segmento visa estimular o entendimento da realidade atual, com vistas a intervenções públicas e privadas.

### A cooperativa de leite brasileira

No presente Censo foram pesquisadas 288 cooperativas, distribuídas pelos seguintes estratos: 97 com captação até 19,5 mil litros/dia, 93 com captação entre 19,5 e 55,5 mil litros/dia e 98 acima de 55,5 mil litros/dia. Esse conjunto inclui cooperativas centrais e singulares e correspondeu a uma captação total de 5,254 bilhões de litros em 2002. Vale registrar que esse resultado já leva em conta a necessária subtração de volume transacionado entre cooperativas evitando, dessa forma, o erro de superestimativas derivado de múltiplas contagens.

Esse montante coloca o sistema cooperativista brasileiro em primeira posição, no *ranking* de captação nacional. Juntas, captaram mais de três vezes o total captado pela maior empresa que atua no setor e 19% a mais do que o somatório dos dez principais laticínios brasileiros.

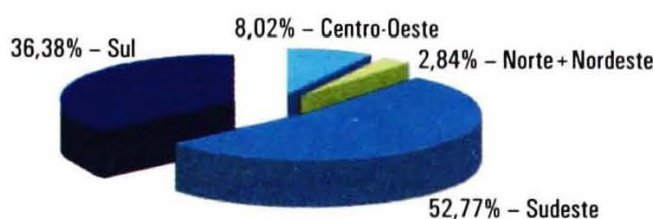
As cooperativas que captaram até 19,5 mil litros/dia participaram com 4,4% do volume total e corresponderam a 33,7% do número de cooperativas consideradas. Aquelas que se colocaram na faixa de 19,5 mil L/dia e 55,5 mil L/dia foram responsáveis por 11,8% do volume e representaram 32,2% das participantes do Censo, enquanto a maior porcentagem da captação (83,8%) se deu em cooperativas no nível médio diário acima dos 55,5 mil litros de leite, correspondendo a 34,0% do número de cooperativas.

Com efeito, duas em cada três cooperativas captaram menos de 55,5 mil litros/dia, o que representou somente um em cada seis litros de leite captados. Verifica-se, portanto, um elevado número de cooperativas de leite com restrita escala produtiva e poucas cooperativas com escala de processamento industrial que lhes assegurem possibilidades de inserção de derivados lácteos por elas gerados em mercado não meramente local.

Portanto, os dados caracterizam mercado de concorrência monopolista. Neste tipo de estrutura de mercado, é muito difícil a cooperativa ter o controle de preços de seus produtos, pois ela tende a se colocar como tomadora de preços no mercado, ou seja, o mercado dita o preço do produto a ser comercializado, retirando da cooperativa a possibilidade de ter nos preços um mecanismo de controle de sua rentabilidade.

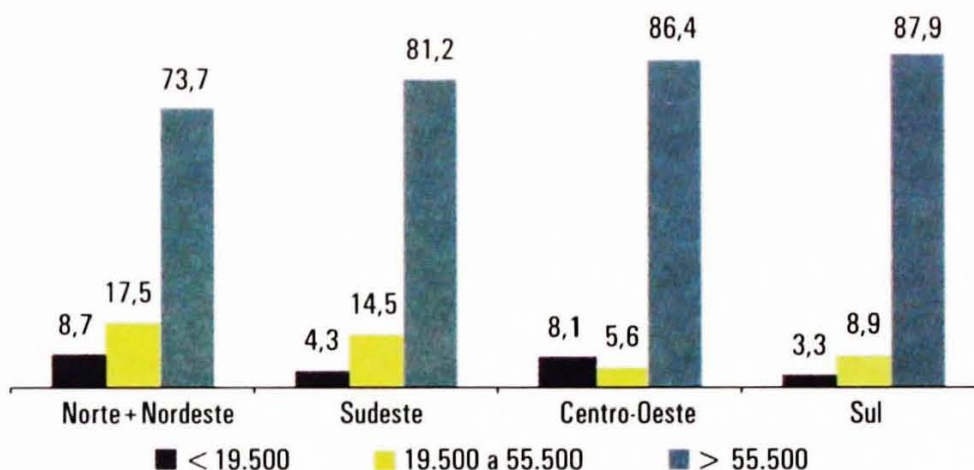
Também em função da estrutura de mercado que a cooperativa defronta, é difícil promover a fixação de marca, pois fica oneroso investir em propaganda. O mesmo ocorre com os custos de captação, processamento e comercialização, que tendem a ser maiores que os custos obtidos por laticínios de maior porte, já que a quantidade de leite sob controle de pequenas cooperativas é pouco expressivo.

Sob a ótica espacial, a Fig. 1 mostra que a captação concentrou-se na Região Sul e Sudeste. Estas duas regiões, em conjunto, foram responsáveis por nove entre dez litros de leite captados.



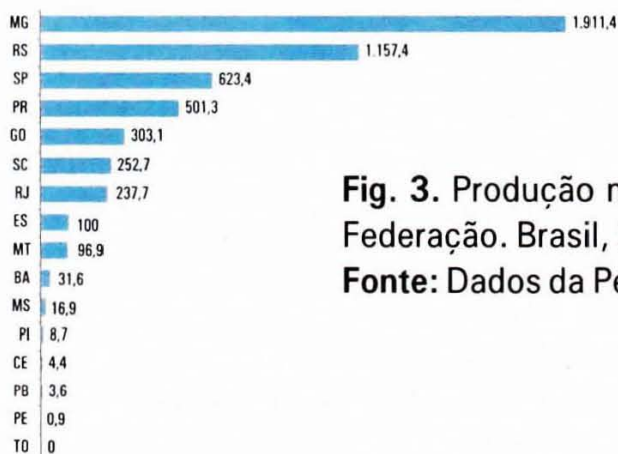
**Fig. 1.** Captação de leite por região. Brasil, 2002 (em mil litros).  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Em termos relativos a captação por estrato, verifica-se uma concentração da produção no maior estrato em todas as regiões, conforme Fig. 2, o que permite afirmar que pelo menos três em cada quatro litros de leite captado as cooperativas brasileiras se dão por aquelas com capacidade acima de 55,5 mil l/dia.



**Fig. 2.** Distribuição percentual da captação por estrato, por região. Brasil, 2002.  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

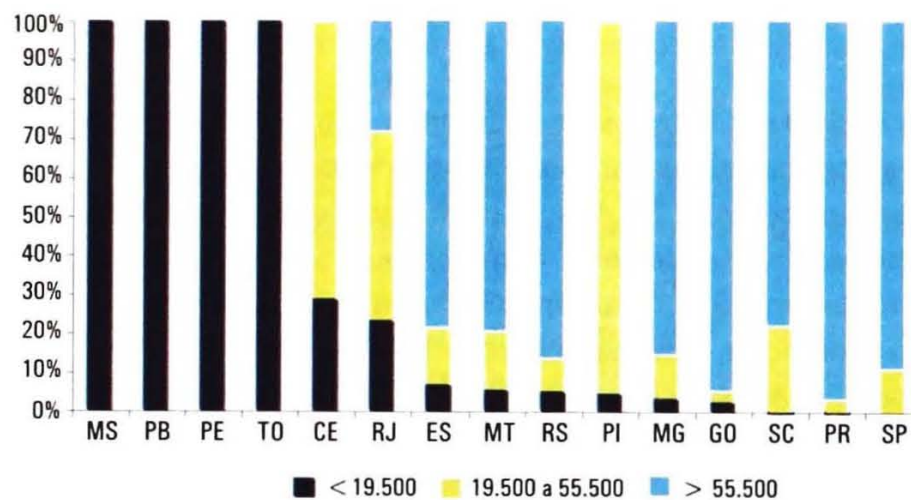
Quando se analisa por Estados da Federação, o grande destaque é Minas Gerais (Fig. 3), onde as cooperativas captam um volume de leite equivalente às cooperativas da Região Sul, ou seja, 36,4%. A participação de Minas Gerais na captação no sistema cooperativista de leite é maior que sua participação na produção nacional, estimada em 29% (Embrapa Gado de Leite, 2003). Minas Gerais e Rio Grande do Sul, somados, correspondem a 58,4% de todo o leite captado pelas cooperativas brasileiras. Ao se agregar São Paulo, o terceiro Estado, o montante é de 71,4%. Com a participação do Paraná, a captação dos quatro maiores Estados produtores de leite chegou a 81,3%. O somatório dos oito principais Estados na captação do sistema cooperativista correspondeu a 96,9%.



**Fig. 3.** Produção mensal de leite por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em milhões de litros).  
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Minas Gerais, São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Goiás são os principais Estados, em termos de produção de leite, e, juntos, foram responsáveis por cerca de 70% da produção nacional de leite em 2002 (Embrapa Gado de Leite, 2003). Sob a ótica da captação realizada exclusivamente pelas cooperativas, estes Estados, no conjunto, responderam por 85,6% do total captado. Portanto, o leite captado pelas cooperativas destes Estados tem maior peso que o leite total produzido nestes cinco Estados.

A Fig. 4 retrata o percentual das três faixas de captação diária consideradas na pesquisa. Verifica-se que nos Estados de Mato Grosso do Sul, Paraíba, Pernambuco e Tocantins o volume captado concentrou-se nas cooperativas, tendo apresentado captação até 19,5 mil litros/dia. Nos Estados do Ceará, Piauí e Rio de Janeiro houve predominância da captação em cooperativas com captação entre 19,5 e 55,5 mil litros/dia. Nos demais Estados o volume captado esteve concentrado em cooperativas com capacidade de captação superior a 55,5 mil litros/dias. O Estado da Bahia teve todo o volume captado concentrado neste estrato de maior volume.



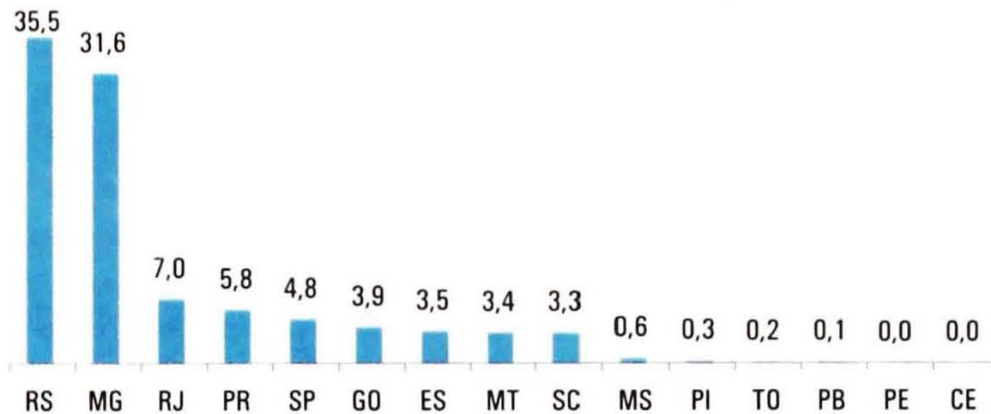
**Fig. 4.** Distribuição da captação por estrato, por Estado da Federação, Brasil, 2002. (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

As cooperativas singulares captaram 53,8% do total captado pelo sistema cooperativista. As Regiões Sul e Sudeste captaram, respectivamente 44,6% e 43,4% do total captado pelas singulares, enquanto o Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste corresponderam a 8,1% e 4,0%.

As cooperativas singulares também reproduzem a concentração na captação. O estrato com captação acima de 55,5 litros/dia representou 94,3%, contra 5,2% para o estrato intermediário e somente 0,3% para o estrato de captação abaixo de 19,5 mil litros/dia.

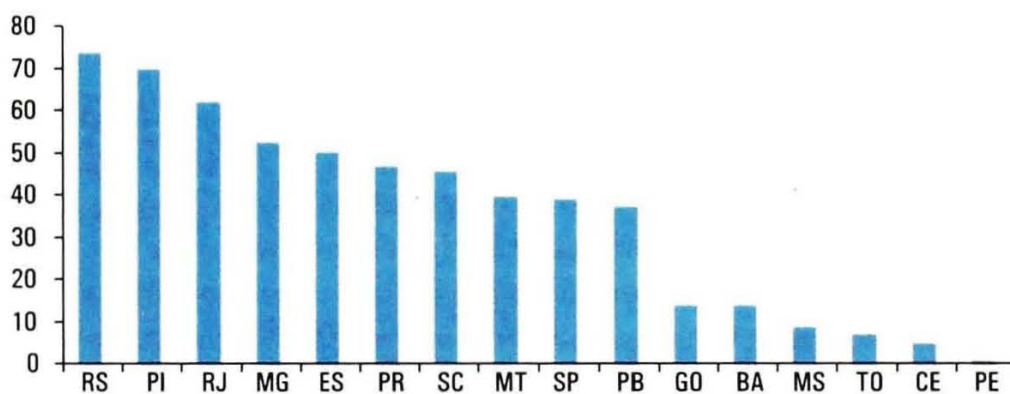
Numa comparação entre os Estados (Fig. 5), verifica-se que as cooperativas singulares do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais captaram dois em cada três litros de leite do total das singulares brasileiras.



**Fig. 5.** Distribuição percentual das captações das cooperativas singulares, por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

A Fig. 6 retrata o percentual de leite captado pelas cooperativas em relação ao leite captado em cada Estado da Federação. Dos cinco principais Estados produtores, o destaque foi o Rio Grande do Sul, onde as cooperativas captaram 73,7% de todo o leite. Em Minas Gerais o percentual foi de 52,6%, no Paraná 46,8%, em São Paulo 39,2% e em Goiás 14,1%.

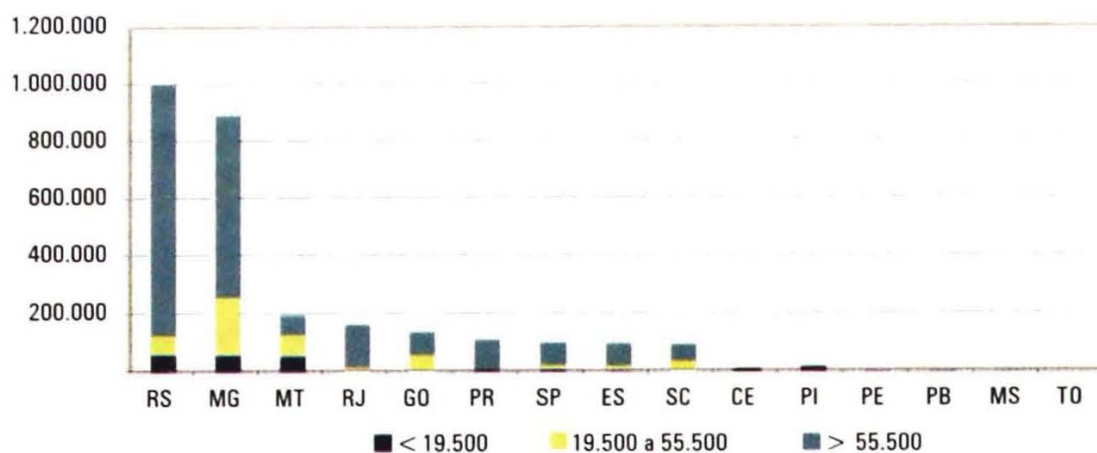


**Fig. 6.** Percentual de leite captado pelas cooperativas em relação ao leite captado em cada Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Entre as cooperativas singulares, de um total de 2,827 bilhões de litros de leite captado, 7,8% ocorreram por cooperativas com até 19,5 mil litros/dia, 17,3% por cooperativas com captação entre 19,5 e 55,5 mil litros/dia e 74,9% acima desse valor. Conforme Fig. 7, os dois principais Estados com maior volume em captação de leite por singulares foram o Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com predominân-

cia das maiores cooperativas em termos de captação. As cooperativas singulares captaram 53,8% do total de captação ocorrida pelo sistema cooperativista, ou 21,4% de todo o leite sob Inspeção Federal.



**Fig. 7.** Volume total captado por cooperativas e distribuição da captação por estrato e por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Verificou-se que 40,9% do leite captado pelas cooperativas é repassado para uma cooperativa central. As cooperativas do menor estrato repassaram 90,5%, enquanto no estrato intermediário esse percentual foi de 75,4%. Isso significa que as cooperativas com capacidade de captação até 55,5 mil litros/dia cumprem o papel preponderante de captação da matéria-prima, ao passo que naquelas com captação acima desse valor o percentual foi de 34,5%, traduzindo em maior atuação no mercado, por meio de comercialização da matéria-prima e produtos.

Do total de leite captado pelo sistema cooperativista, 44,2% são industrializados. O maior percentual de industrialização foi encontrado nas cooperativas do maior estrato (49,4%). As cooperativas do estrato intermediário apresentaram 26,0% do leite captado ofertado após transformação industrial, enquanto nas cooperativas de menor porte, em termos de captação, o percentual obtido foi de 17,7%.

O total de leite captado pelas cooperativas e não-processado pela mesma cooperativa ou por uma central a que está vinculada foi de 2,134 bilhões de litros, ou 40,6% do leite captado. Isso significa que 40,6% do leite captado pelas cooperativas é repassado para outras cooperativas ou para demais empresas que têm o leite como matéria-prima. Isso dá, portanto, a noção muito próxima do tamanho do mercado de leite cru brasileiro.

O faturamento das cooperativas medido por litro de leite apresentou dois grupos distintos. No primeiro, formado por cooperativas que industrializam até

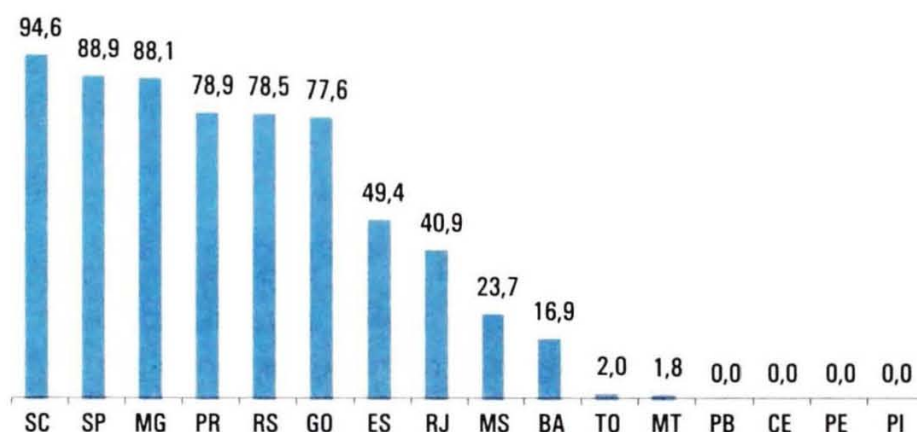
30%, o faturamento nas singulares foi de R\$0,505 e R\$ 0,519, respectivamente valores obtidos para aquelas que captam até 55,5 mil litros/dia e acima de R\$55,5 mil litros/dia. Nas cooperativas centrais em que o processamento foi inferior a 30% do captado, o faturamento foi de R\$ 0,484 por litro e de R\$ 0,489.

Nas cooperativas singulares com processamento superior a 70% do captado, os valores obtidos para cooperativas que captaram até 55,5 mil litros/dia foi de R\$ 0,973 e R\$ 0,998, respectivamente. Nas centrais os valores encontrados em situações iguais foram R\$ 0,902 e R\$ 1,08.

Como se percebe, as diferenças entre os valores apresentados para o faturamento foram mais intensas entre empresas que processam menor e maior parcela do leite captado, o que demonstra a importância da cooperativa estar preparada para agregar valor ao leite captado. Com efeito, a característica de repassador de leite cru não inibe o desempenho da cooperativa, medido na forma de faturamento.

Do volume de leite captado pelo sistema cooperativista brasileiro, 79,5% encontram-se granelizados. As cooperativas do menor estrato de captação apresentaram 52,2% do leite recebido por este processo. As intermediárias obtiveram 63,2%, enquanto as cooperativas com captação superior a 55,5 mil litros/dia apresentaram 84,6% do leite granelizado.

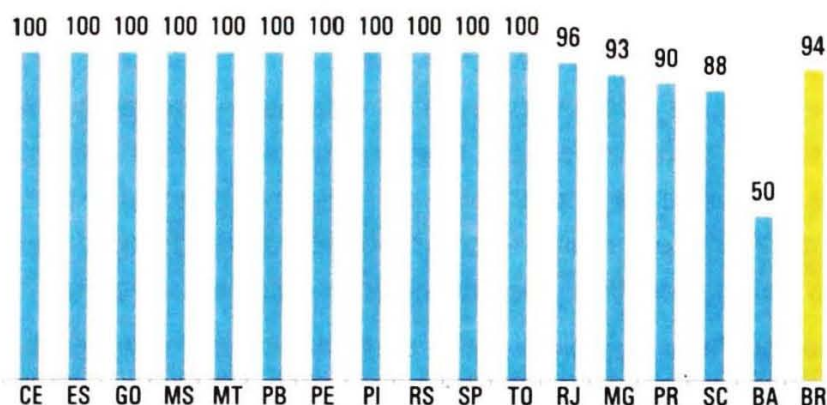
Verifica-se que o processo de granelização nas cooperativas de Santa Catarina está em fase terminal. Em 2002, cerca de 95% do volume de leite captado se deu dessa forma (Fig. 8). Também nos Estados de Minas Gerais e São Paulo o processo encontra-se avançado. Nos Estados de Goiás, Rio Grande do Sul e Paraná, cerca de quatro em cada cinco litros ocorreram dessa forma. No Rio de Janeiro e no Espírito Santo, não se atingiu, ainda, o percentual de 50%. Nos Estados da Bahia e Mato Grosso do Sul a granelização é ainda incipiente, enquanto no Ceará, Mato Grosso, Paraíba, Pernambuco, Piauí e Tocantins o leite coletado pelas cooperativas pelo processo de granelização inexistente ou é desprezível.



**Fig. 8.** Percentual de captação de leite granelizado, por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

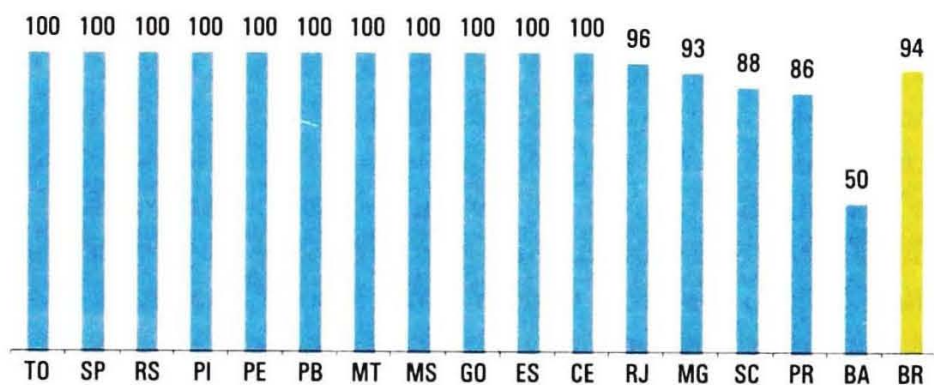
**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Considerando a experiência internacional, na qual as cooperativas de leite atuam em conjunto, tanto para ações comerciais quanto para a defesa de seus interesses, as 288 cooperativas pesquisadas foram instadas a se posicionar a respeito. As Figs. 9 e 10, respectivamente, demonstram que, em média, 19 em cada 20 cooperativas sinalizam com a disposição de ações conjuntas.



**Fig. 9.** Percentual de cooperativas dispostas a participar de ações comerciais coletivas por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.



**Fig. 10.** Percentual de cooperativas dispostas a participar de ações institucionais e de representação coletivas por Estado da Federação. Brasil, 2002 (em mil litros).

**Fonte:** Dados da Pesquisa.

Os dados apresentados nas Figs. 9 e 10 são muito promissores para o cooperativismo de leite brasileiro e dão alento para se conceber um plano de desenvolvimento estratégico, que foi construído de modo participativo e que é apresentado no próximo capítulo.



# CAPÍTULO 8

## Plano de desenvolvimento estratégico

Jacques Álvares Gontijo  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso  
Leandro Augusto Ponchio  
Paulo do Carmo Martins

### Introdução

Tendo como suporte o Censo das Cooperativas de Leite, o estudo dos casos de sucesso e as tendências do cooperativismo leiteiro internacional, em reunião realizada em 31 de julho de 2003, durante o seminário “O Futuro do Cooperativismo de Leite no Brasil”, foi aprovada a implementação de um Plano de Desenvolvimento Estratégico, que será um marco na retomada do crescimento da participação das cooperativas no mercado brasileiro de leite.

O plano constitui-se das seguintes partes: visão de longo prazo para as cooperativas de leite, estratégias gerais para alcançá-la, diagnóstico dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos) às cooperativas, e as ações a serem implementadas. Ao final, foi relacionado um conjunto de políticas para o setor leiteiro brasileiro, que terá impacto favorável para as cooperativas.

### Visão

A visão de futuro que norteia o plano de desenvolvimento estratégico aponta para a cooperativização da produção de leite brasileira e para a garantia da melhor remuneração do mercado aos produtores de leite cooperados.

### Estratégias

- ≡ Ações no âmbito das cooperativas; e
- ≡ Ações no ambiente institucional (políticas para o setor leiteiro).

### Análise dos ambientes externo e interno

#### Oportunidades

- ≡ **Competitividade.** O incremento da produtividade dos fatores de produção, aliado ao baixo custo de oportunidade da terra, coloca o Brasil entre os

países que possuem os menores custos de produção de leite em todo o mundo. Juntamente com a Austrália, Nova Zelândia, Argentina e Uruguai, o País compõe um grupo seletivo de nações que produzem um litro de leite por menos de US\$ 0,15. Destaca-se que, entre as nações mais competitivas na produção leiteira, o Brasil é a que possui maior possibilidade de expandir a área de pastagens e de grãos forrageiros. Somente nas regiões de solo sobre cerrado existe um estoque de 90 milhões de hectares agricultáveis para serem explorados. Além disso, a indústria de laticínios vem mostrando contínua capacidade de se adaptar aos desafios impostos, implantando modernos sistemas de gestão e plantas industriais modernas e com tecnologia de ponta. Principalmente a partir dos anos 90, o setor de leite brasileiro se estruturou sob o conceito de cadeia produtiva, o que o coloca como um dos mais dinâmicos no agronegócio brasileiro. Um indicador desta competitividade é o bom desempenho da produção de leite: mesmo com toda a instabilidade reinante na economia brasileira entre 1970 e 2002, a produção nacional triplicou.

- ≡ **Perspectivas favoráveis no mercado doméstico.** Levando em consideração que os 170 milhões de habitantes do Brasil consomem anualmente o equivalente a 124 litros de leite por habitante, valor inferior ao recomendado pela Organização Mundial de Saúde (175 litros por habitante/ano), conclui-se que existe um espaço para o crescimento da demanda por leite e derivados no País.
- ≡ **Perspectivas favoráveis no mercado internacional.** Mirando o futuro, o mercado internacional demonstra-se promissor. A FAO estima que haverá escassez de proteína animal a partir de 2010, pois os países desenvolvidos não apresentam crescimento na demanda nem na oferta. Por sua vez, a demanda nos países subdesenvolvidos vem crescendo acima da oferta e novos mercados passam a seguir as regras de negociação da OMC, por exemplo a China.
- ≡ **Apoio governamental ao cooperativismo.** O atual governo tem declarado reiteradamente que deseja ver o Brasil como “a maior nação cooperativista do mundo”. Especificamente para a agropecuária, um dos grandes líderes do cooperativismo no País, Roberto Rodrigues, foi nomeado para o Mapa.

## Ameaças

- ≡ **Forte concorrência das multinacionais.** Grandes empresas multinacionais de laticínios estão presentes no mercado brasileiro, competindo agressivamente pela compra de leite dos produtores de maior escala, bem como por cada centímetro nas gôndolas dos supermercados. Essa competição não se restringe ao mercado nacional; quando as cooperativas voltam seus esforços para a exportação, a disputa se repete.
- ≡ **Grande protecionismo internacional.** O mercado mundial de produtos lácteos ocupa o primeiro lugar no quesito subsídios às exportações. Os países

membros da OCDE destinaram US\$ 39 bilhões com apoio ao setor em 2001, mensurado pela metodologia “subsídio equivalente ao produtor”. Os preços internacionais dos produtos lácteos refletem as práticas de subsídios e *dumping* utilizadas pelos países desenvolvidos, notadamente a União Européia e os Estados Unidos; essas práticas desleais de comércio desestabilizam os mercados, deprimem os preços internacionais e expulsam da atividade fornecedores eficientes. Ademais, os avanços na reforma do comércio mundial de lácteos, no âmbito da Organização Mundial de Comércio, têm acontecido de forma muito lenta.

- ≡ **Crescente concorrência de produtos substitutos.** Há muitos anos, o leite tem sido desafiado por outras bebidas, como as colas e as produzidas à base de frutas; agora as bebidas à base de soja, com a percepção pelo consumidor dos seus benefícios para a saúde, estão a invadir o mercado. Estas invasões, contudo, não se limitam às bebidas mas também aos ingredientes lácteos, tais como aditivos no leite em pó e proteínas de soja substituindo proteínas lácteas.
- ≡ **Fraudes nos produtos lácteos.** A qualidade e a segurança dos produtos lácteos têm sido ameaçadas por fraudes no peso e na composição e por informações enganosas nas embalagens. Esse procedimento confere vantagens competitivas a um grupo de empresas de laticínios, resultando em perdas de receitas nas demais indústrias e em diminuição de remuneração aos produtores de leite.

## Pontos fortes

- ≡ **Expressivo volume de leite captado.** Os dez principais laticínios em captação de leite no mercado brasileiro, excluindo as cooperativas, captaram, em 2002, aproximadamente 4,4 bilhões de litros. As cooperativas de leite brasileiras, em seu conjunto, captaram 5,25 bilhões, ou 19% a mais do que os dez principais laticínios, mais de três vezes a captação da maior empresa no setor, ou 39,8% de todo o leite sob Inspeção Federal naquele ano. Isso confere ao sistema cooperativista um peso significativo no mercado de produção e captação.
- ≡ **Presença em todo o País.** As cooperativas de leite estão presentes em 16 Estados. Analisando-as como participantes de um sistema, pode-se afirmar que têm fortes condições de articulação interna, podendo obter grandes vantagens econômicas e de informação de mercado por meio da intercooperação.
- ≡ **Captação/industrialização próximas aos mercados consumidores.** Os principais mercados consumidores de leite são formados por São Paulo (capital e interior), Minas Gerais, Rio de Janeiro e Goiânia/Distrito Federal. Cerca de 94,9% do leite captado pelas cooperativas encontra-se e é processado em sete Estados que formam ou estão próximos dos principais mercados consu-

midores, quais sejam: Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Goiás. Isso confere competitividade às cooperativas, pois é menos onerosa a logística, sob a ótica da distribuição. Enfim, as cooperativas já estão presentes nos mercados mais dinâmicos.

- ≡ **Estrutura de representação eficiente.** As cooperativas contam com um eficiente sistema de representação política e suporte técnico, capaz de atender demandas e auxiliar o desenvolvimento das cooperativas em todos os Estados brasileiros. Este sistema é representado pelas Unidades Estaduais e Nacional da OCB e, mais especificamente para as cooperativas de leite, pela CBCL e pela Câmara Temática de Leite da OCB.
- ≡ **Ampla desejo de interagir.** O Censo das Cooperativas de Leite demonstrou que 97% de seus líderes “têm interesse em participar de ações conjuntas de comercialização, industrialização e marketing institucional”. A pesquisa demonstrou também que 96% “têm interesse em participar de entidade dirigida por todas as cooperativas de leite, em nível nacional, com objetivo de realizar um trabalho intenso de defesa dos interesses do setor leiteiro nacional e, em especial, dos interesses econômicos das cooperativas de laticínios e de seus cooperados”.
- ≡ **Representatividade do quadro social.** Estão envolvidos na produção de leite das cooperativas brasileiras 144 mil produtores, o que confere grande poder político à estrutura que os representa.

### Pontos fracos

- ≡ **Atuação isolada no mercado.** As cooperativas atuam sem vínculos fortes entre si e com freqüência são concorrentes em mercados comuns, tanto na captação quanto na comercialização de derivados lácteos.
- ≡ **Pequena escala de produção/captação/industrialização.** a) Apesar do potencial de articulação das cooperativas, devido à sua grande capilaridade e da presença na maior parte do território nacional, elas têm baixa captação/industrialização individuais, tendo portanto limitado poder de barganha diante dos demais agentes da cadeia produtiva (2/3 das cooperativas captam menos de 55.000 litros de leite por dia); b) A média de produção diária dos produtores filiados aos 15 maiores laticínios do País foi de 230 litros em 2002, enquanto, nas cooperativas de leite, esta média foi de 105 litros. Esse fato compromete o desempenho produtivo e econômico das cooperativas, pois aumenta os custos de captação, industrialização e comercialização. c) A atuação em mercados regionais dificulta o acesso a grandes mercados consumidores e a conquista de novos clientes.
- ≡ **Pouco valor agregado ao leite.** As cooperativas de leite brasileiras destinam um grande volume de leite cru ao mercado (1,9 bilhão de litros de leite cru em 2002, volume 27,6% maior do que o captado pela maior empresa de laticínios brasileira nesse ano) e à industrialização de *commodities* (leites

Longa Vida e pasteurizado e queijo mussarela). Em consequência, a agregação de valor ao produto e as margens de comercialização são pequenas, dificultando uma melhor remuneração a seus associados.

- ≡ **Direito de propriedade pouco claro.** De modo geral, o direito de propriedade nas cooperativas não é algo claro na mente de seus associados; as cotas-partes não têm valor no mercado porque não podem ser negociadas, o poder de decisão é absolutamente igualitário e a distribuição dos resultados do empreendimento não segue critérios predefinidos. A tendência geral dos associados, portanto, é pressionar as cooperativas por preços de leite o mais elevado possível, o que reduz a disponibilidade de capital de giro da organização e força a gestão a centrar seus esforços somente no curto prazo. Além do mais, grande parte dos associados não se sentem estimulados a participar do dia-a-dia das cooperativas, ou seja, não se sentem donos dos seus negócios.
- ≡ **Gestão não-profissional.** Muitas cooperativas de leite ainda atuam de maneira amadora, sem corpo técnico com sólida formação profissional, sem atualização e sem informações de mercado.
- ≡ **Dupla intermediação.** A dupla intermediação no modelo central-singular aumenta os custos e compromete a competitividade da cooperativa; são comuns também atritos e divergências entre as singulares e suas centrais, principalmente no que tange ao preço de transferência do leite e às decisões de investimento. Experiências internacionais demonstram que a grande maioria das cooperativas de sucesso no mundo adotam uma estrutura centralizada, onde os produtores entregam o leite diretamente para a cooperativa central.

## Objetivos

Com foco na observação das oportunidades e ameaças delineadas às cooperativas e de seus pontos fortes e fracos, foram delimitados três grandes objetivos para este plano de desenvolvimento estratégico:

- ≡ Aumentar a participação das cooperativas no mercado de leite no Brasil, incrementando suas vantagens competitivas diante de grupos internacionais presentes no país;
- ≡ Aumentar as exportações de produtos lácteos industrializados pelas cooperativas; e
- ≡ Agregar valor ao leite como forma de elevar o preço pago aos produtores, consolidando as cooperativas como a melhor opção de remuneração aos produtores de leite.

## Plano de ações

A seguir serão apresentadas as ações para alcançar os objetivos propostos.

### Monitoramento do mercado de leite e derivados

- ≡ **Descrição:** desenvolver um sistema de informações com indicadores sobre o mercado de leite e derivados no Brasil.
- ≡ **Finalidade:** possibilitar às cooperativas o acompanhamento da conjuntura leiteira, de forma a auxiliá-las na tomada de decisões comerciais. Orientar pleitos do sistema cooperativista de leite junto aos poderes executivo e legislativo.
- ≡ **Situação atual:** inexistência de informações sistemáticas sobre o mercado de lácteos no Brasil.
- ≡ **Processo:** parceria com instituições de pesquisa e ensino.

### Rede de Negócios: Central de Comercialização de Leite Cru

- ≡ **Descrição:** centralizar a comercialização de leite cru destinada ao mercado pelas cooperativas.
- ≡ **Finalidade:** aumentar o poder de negociação das cooperativas na formação de preços diante de empresas compradoras, bem como buscar a formalização de contratos de venda.
- ≡ **Situação atual:** grande parte das cooperativas de leite atua isoladamente na venda de seus produtos, especialmente na venda de leite cru resfriado.
- ≡ **Processo:** será criado um grupo de trabalho para desenhar e estruturar esta central de comercialização.

### Rede de Negócios: Centrais de Compra e Venda

- ≡ **Descrição:** criar centrais de compra e venda de insumos e produtos entre cooperativas, com apoio do Governo Federal que financiará investimentos em infra-estrutura, importações de insumos, exportação de produtos e aquisição de máquinas e equipamentos nacionais e importados.
- ≡ **Finalidade:** comercialização interna e exportação de produtos, importação de insumos, melhoria da assistência técnica e dos serviços prestados aos associados e formação de parcerias para industrialização conjunta da produção.
- ≡ **Situação atual:** atuação isolada das cooperativas no mercado, sem colher os benefícios econômicos da intercooperação.
- ≡ **Processo:** criar um grupo de trabalho para discutir esta ação com o Governo Federal.

### Fortalecimento da indústria cooperativista

- ≡ **Descrição:** (1) valorizar o Prodecoop; (2) criar mecanismos para capitalização das cooperativas e (3) estimular as exportações de leite e derivados provenientes de cooperativas.
- ≡ **Finalidade:** fortalecer a indústria cooperativista, possibilitando maior agregação de valor aos produtos e melhor remuneração aos associados.

- ≡ **Situação atual:** a indústria cooperativista de leite vem perdendo participação de mercado para concorrentes.
- ≡ **Processo:** atuação institucional do Sistema OCB/CBCL.
- ≡ **Comentários adicionais:** as cooperativas têm permanentes problemas de falta de capital, tanto para o giro de seus negócios, quanto para investimentos necessários ao seu crescimento. Propõem-se três ações visando dar suporte de capital às cooperativas de leite: 1ª: valorizar o Prodecoop como instrumento de política de apoio ao cooperativismo, assegurando sua perenidade e a expansão do limite de financiamento por cooperativa para R\$ 40 milhões; 2ª: refere-se à capitalização das cooperativas, por meio da criação de financiamento aos cooperados, para que estes integralizem as cotas-partes. As cooperativas beneficiadas deverão demonstrar viabilidade econômica, proposta de crescimento no mercado e proposta de modernização de gestão; 3ª: diz respeito ao suporte às exportações de leite, por meio da criação de linhas de crédito semelhantes às utilizadas por outros países. As nações exportadoras de leite, sem exceção, contam com linhas de crédito específicas para este fim. Na União Européia, que detém um terço do mercado mundial de lácteos, as exportações ocorrem, inclusive, com elevado subsídio. Os EUA e o Canadá utilizam práticas similares (financiamento e subsídios às exportações). Vale registrar que não se propõe subsídio às exportações de lácteos brasileiros, mas tão somente financiamento.

### Capacitação de gestores com foco no cooperativismo de leite

- ≡ **Descrição:** criar cursos voltados à capacitação de gestores em cooperativismo de leite.
- ≡ **Finalidade:** aumentar a eficiência da gestão nas cooperativas leiteiras.
- ≡ **Situação atual:** inexistência de cursos específicos em gestão de cooperativas de Leite.
- ≡ **Processo:** o conteúdo dos cursos será elaborado em parceria com renomadas instituições de ensino e pesquisa, sob a coordenação do Sistema OCB, e será operacionalizado pelas Unidades Estaduais do Sistema.
- ≡ **Comentários adicionais:** serão estruturados pelo menos dois cursos:
  - a) **Curso intermediário** – público-alvo: gerentes técnicos e de produção das cooperativas de leite; Carga horária: 100 horas; Participantes: 30 por curso; Custo estimado: R\$ 1 mil por participante.
  - b) **Curso de pós-graduação *latu sensu*** – público-alvo: alta gerência e diretores das cooperativas de leite; carga horária: 360 horas; participantes: 30 por curso; custo estimado: R\$ 4 mil por participante.

### Estabelecimento de um novo sistema de gestão para as cooperativas de leite

- ≡ **Descrição:** contratar consultorias especializadas para desenvolver um novo sistema de gestão para as cooperativas de leite que leve em consideração modelos modernos de governança corporativa.

- ≡ **Finalidade:** estabelecer um novo modelo de Gestão para as Cooperativas de leite.
- ≡ **Situação atual:** muitas cooperativas de leite não possuem modelo de gestão eficiente e profissional.
- ≡ **Processo:** buscar no mercado empresas de consultoria com experiência comprovada em modelos de gestão para cooperativas de leite.

## Políticas para o setor leiteiro

Além de ações que visam à reestruturação interna e à ampliação da inserção das cooperativas no mercado de lácteos brasileiro, postas no item anterior, é de igual relevância a adoção de ações que garantam ambiente institucional compatível com a viabilidade da expansão do setor. É inegável e meritório o avanço na defesa comercial ocorrido nos últimos anos, reduzindo a nefasta entrada de produtos lácteos subsidiados no mercado brasileiro. Persiste, contudo, a instabilidade de mercado, traduzida na oscilação de preços recebidos por laticínios e produtores, inibindo decisões de investir para especialização da atividade, condição fundamental para a manutenção da competitividade e a busca de novos mercados.

Ações de governo voltadas para o agronegócio do leite terão impacto favorável no sistema cooperativista, na cadeia produtiva do leite em geral e, inegavelmente, no corpo social e econômico brasileiro, dada a capacidade de geração de emprego e renda que tem esse setor na economia brasileira. Além dos múltiplos vínculos que mantém com outros setores, tem a característica, como já assinalado, de estar disseminado em todo o território nacional, o que lhe confere efeito multiplicador favorável ao processo de desconcentração social e econômica, bandeira de governo e de todos aqueles que anseiam pela melhoria dos indicadores sociais.

Em dezembro de 2002, a Embrapa Gado de Leite promoveu o 2º Congresso Internacional do Leite, com o propósito de subsidiar políticas de governo. Nesse evento, um conjunto de medidas foi considerado relevante, em intensa discussão ocorrida, com a efetiva participação de entidades do setor como a Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), a Confederação Brasileira de Cooperativas de Laticínios (CBCL), a Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e a Associação Brasileira de Produtores de Leite (Leite Brasil). Essas medidas, cuja importância será ratificada no seminário "O Futuro das Cooperativas de Leite", serão perseguidas pelo Sistema OCB-CBCL. Três dessas reivindicações, as primeiras relacionadas a seguir, foram consideradas contribuições prioritárias para a formulação de políticas de segurança alimentar, geração de empregos, renda e tributos:

- ≡ **Inclusão do leite e derivados na Política de Segurança Alimentar para o Brasil (Projeto Fome Zero).** O leite e seus derivados constituem importante fonte de calorias, proteína, cálcio, fósforo e vitaminas, podendo assumir papel decis-



vo na tarefa de erradicar a fome e assegurar o direito à alimentação de qualidade à população de baixa renda. Além do mais, os derivados lácteos são produzidos em todo o território nacional, o que facilita a operacionalização do programa em todos os municípios brasileiros.

Vale ressaltar, também, a importância da utilização do leite de origem nacional nos programas sociais e na merenda escolar. Desta forma, além de contemplar os objetivos do Projeto Fome Zero, os produtores de leite também serão estimulados com o crescimento da demanda. Ao privilegiar a produção leiteira local, a economia regional ganhará, com a criação de novos empregos, aumento da renda e crescimento na arrecadação de impostos.

≡ **Combate às fraudes para garantir a qualidade e a segurança dos alimentos.** A garantia da qualidade dos alimentos deve ser entendida como instrumento de proteção ao consumidor de ação mais ampla, englobando não somente os atributos relativos à saúde, mas também os relacionados a outros direitos dos consumidores, como a proteção contra fraudes no peso e na composição dos alimentos e informações enganosas nas embalagens.

Cabe lembrar que a sonegação de tributos e a não-observação das exigências sanitárias e de conservação do meio ambiente conferem vantagens comparativas às empresas de laticínios que não cumprem suas obrigações legais. Como resultado, as demais indústrias sofrem perdas de receitas ao enfrentar estas práticas desleais. Os prejuízos atingem os consumidores, que compram produtos de má qualidade, e os produtores, que vêem afetada a sua remuneração. Tais fraudes ainda se estendem à falsificação de mercadorias, com danos ainda maiores, pois esta ação criminosa pode causar vultosas perdas de investimentos na consolidação de uma marca.

≡ **Elevação do imposto de importação do leite em pó, queijos e soro para 35%.** Estes produtos estão na Lista de Exceção à Tarifa Externa Comum (TEC) com imposto de 27%, tarifa ainda insuficiente para defender o setor leiteiro das práticas de subsídios, principalmente por parte da União Européia e dos Estados Unidos, que influem negativamente no mercado internacional.

As importações desleais de produtos lácteos dificultam o crescimento da produção e as iniciativas de exportação. Se o setor produtivo nacional puder explorar sua vantagem comparativa, o desenvolvimento da pecuária de leite no Brasil poderá ser significativamente mais elevado.

≡ **Redução e harmonização da tributação.** A participação dos gastos com alimentação nas famílias mais pobres é ainda, em média, superior a 50% do rendimento familiar *per capita*, segundo os dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares (POF). Nesse contexto, políticas públicas redutoras dos preços dos alimentos apresentam grande potencial de melhoria do bem-estar das populações mais pobres – objetivo perseguido pelo atual governo. Um dos instrumentos que pode atingir este fim, com eficácia e rapidez, é a desoneração da carga tributária de bens e serviços de maior peso no orça-

mento da população mais pobre, particularmente a desoneração dos impostos indiretos (principalmente o ICMS, o PIS e a Cofins) dos produtos alimentares, especialmente os lácteos. Estudo recente da CNA demonstra que o somatório do ICMS, PIS, Cofins e contribuições previdenciárias representa tributação de mais de 20% no leite em pó integral e de aproximadamente 40% nos queijos.

Além do mais, é preciso harmonizar a legislação do ICMS entre os Estados da União, visando eliminar vantagens competitivas artificiais. Também é preciso observar a simetria das alíquotas dos diversos produtos lácteos, evitando que uma *commodity* tenha maior tributação que outra.

- ≡ **Seguro de renda para a produção de leite.** Criar seguro de renda para a produção de leite, nos moldes da lei nº 7.214/2002, que dispõe sobre a subvenção econômica ao prêmio do seguro rural e cria o conselho interministerial deste seguro.
- ≡ **Política de Garantia de Preços Mínimos (PGPM).** A inclusão do leite na PGPM para efeito de realização Empréstimo do Governo Federal (EGF), aprovada na reunião do Conselho Monetário Nacional (CMN) de 28.11.2002, além de representar uma grande conquista para o setor leiteiro, abre a possibilidade para formulação de políticas que sempre foram privilégios das lavouras. Agora, pode-se procurar adaptar, entre outras políticas, os contratos de opção e o Programa de Escoamento da Produção (PEP) à realidade do setor leiteiro.
- ≡ **Melhoria da Qualidade da Produção de Leite dos Pequenos Produtores.** A nova legislação sanitária sobre a produção, identidade e qualidade do leite, definida na Instrução Normativa Mapa/SDA nº 51/2002, visa à melhoria da qualidade do leite e de seus derivados. Não obstante as vantagens inquestionáveis da regulamentação do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite, a grande maioria dos pequenos produtores de leite não produz em escala suficiente para realizar o investimento necessário à aquisição do tanque de resfriamento. Dessa forma, torna-se imprescindível a implementação do "Programa de Incentivo à Melhoria da Qualidade da Produção de Leite dos Pequenos Produtores", que possibilitará a qualificação dos pecuaristas e instalação dos tanques de resfriamento na propriedade. Esse Programa, elaborado pela CNA e pelo Sistema OCB/CBCL, prevê o treinamento dos beneficiados, encargos financeiros com taxas de juros fixas, doze anos para pagar (incluídos três anos de carência) e 50% de subvenção nas parcelas pagas com inadimplência.
- ≡ **Profissionalização e desenvolvimento de recursos humanos.** Implementação do Programa Nacional de profissionalização e desenvolvimento de recursos humanos, conforme proposta do setor privado, elaborada pela Embrapa Gado de Leite e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (Senar), como parte do Programa Nacional de Melhoria da Qualidade do Leite (PNQL).
- ≡ **Regulamentação de legislação para a produção de leite modificado.** Os termos *leite modificado* e *bebida láctea* têm sido largamente utilizados para

comercialização de produtos lácteos que, uma vez na gôndola dos estabelecimentos de varejo, induzem a população a pensar que está comprando genuinamente leite. Essa prática pode ser caracterizada como fraude econômica, pois o consumidor tem acesso a um produto de valor nutritivo inferior, imaginando que está adquirindo leite.

Dessa forma, para preservar o conceito de LEITE e a qualidade do produto fornecido à população brasileira, é necessário que o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e o da Saúde restrinjam e padronizem os produtos que utilizam o termo leite modificado e bebida láctea, contemplando aqueles que agreguem valor ao leite, a exemplo da adição de ingredientes funcionais.

- ≡ **Fórum permanente de desenvolvimento do agronegócio do leite.** Criar um fórum permanente com o objetivo de discutir e deliberar, entre outros, sobre os seguintes temas: produção, comercialização, formalização de contratos de compra e venda, promoção de consumo, sanidade, informalidade e rastreabilidade.
- ≡ **Promoção das exportações de leite e derivados.** Adoção das seguintes medidas:
  - negociação de acordos de equivalência sanitária com países importadores e promoção de vinda de missões de técnicos estrangeiros ao Brasil para inspecionar laticínios;
  - agilização do processo de habilitação de indústrias e produtores para exportação;
  - aprovação de regulamentos de normatização e tipificação de queijos, com vistas a atender mercados externos;
  - identificação de barreiras a produtos lácteos brasileiros nos principais mercados mundiais e negociação de melhor acesso ao mercado (Mercosul, Alca, UE);
  - implementação de iniciativas de promoção comercial das exportações. Esse trabalho poderá ser realizado em parceria com a Agência de Promoção de Exportações (Apex);
  - criação de um incentivo às exportações de produtos lácteos, à semelhança do regime automobilístico.
- ≡ **Mercado futuro para as principais *commodities* lácteas.** A cotação das principais *commodities* lácteas, especialmente leite em pó, leite longa vida, queijos e manteiga, na Bolsa de Mercadorias & Futuros (BM&F) consistirá em poderosa medida anticíclica. A existência de mercado futuro também seria ferramenta fundamental para a modernização da comercialização de leite e derivados. No segmento da produção, o mecanismo poderia balizar a comercialização da Cédula do Produto Rural (CPR). O varejo, por sua vez, poderá, por meio de compras antecipadas, evitar grandes variações dos preços ao consumidor.

- ≡ **Incentivo à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e Transferência de Tecnologia (T&T) para o Agronegócio do Leite.** Ampliar os recursos orçamentários destinados a P&D e T&T para as instituições de pesquisa, com o objetivo de solucionar os gargalos tecnológicos.

# CAPÍTULO 9

## O Simleite

Paulo do Carmo Martins  
Leandro Augusto Ponchio  
Vicente Nogueira Netto  
Marcelo Barroso

### Introdução

Ao tempo em que reduz as importações e eleva continuamente as exportações, o Brasil caminha, a passos largos e sólidos, para equilibrar a balança comercial de lácteos. Essa perspectiva abre um novo cenário para o leite que, tudo indica, deixará de ser o “patinho feio” do agronegócio brasileiro. Com efeito, ganham todos. Ganham os produtores, que deverão contar com maior estabilidade de preços. Mais que isso, ganham o necessário estímulo para o aumento da produção, na medida em que a atividade deixará de ficar ao sabor das instabilidades do mercado interno, principalmente se o Brasil intensificar a exportação de produtos lácteos com maior valor agregado.

Ganham também os laticínios, que terão o estímulo para continuar o processo de modernização da cadeia produtiva, com a melhoria de processos e dos produtos. Ganham os consumidores, que poderão ter produtos de melhor qualidade, mais seguros, produzidos internamente, a preços competitivos. Ganha, enfim, a nação brasileira, pela geração de emprego, renda e tributos, de modo descentralizado espacialmente, característica que somente o leite tem no agronegócio brasileiro.

Antevendo este novo cenário e visando reduzir a assimetria de informações que ainda existe no mercado de lácteos e, principalmente, visando revitalizar o cooperativismo nacional, a Organização das Cooperativas Brasileiras – OCB e a Confederação Brasileira das Cooperativas de Leite – CBCL, resolveram se associar ao Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada – Cepea, da USP/Esalq e à Embrapa Gado de Leite. Dessa feliz aliança estratégica surgiu o Simleite – Sistema de Monitoramento do Mercado de Leite do Brasil.

O Simleite é iniciativa pioneira entre os países das Américas do Sul e Central, pelo menos. Já nasce grande, pois cerca de 25% do leite inspecionado brasileiro participa do levantamento, por meio de informações fornecidas pelas 89 das

principais cooperativas brasileiras. Quando são agregadas as informações de 210 laticínios brasileiros, chega-se a cerca de 62% de toda a produção brasileira.

A partir de novembro de 2004, até ao quinto dia útil de cada mês, nos *sites* das instituições citadas, produtores, gestores de laticínios, acadêmicos e pesquisadores terão disponíveis informações sobre os preços efetivamente pagos aos produtores, os preços de comercialização intra-cadeia, como o preço do leite cru, além de preços no atacado, para leite pasteurizado, UHT, leite em pó, manteiga e queijos mussarela e prato, para os principais estados brasileiros.

Com o lançamento do Simleite, mais um passo para a organização do setor se efetiva. Este será o milênio do conhecimento. É bom que o setor comece o milênio conhecendo os preços praticados na comercialização. Portanto, a adesão de novas cooperativas e novos laticínios somente irá fortalecer um setor que, somente agora, começa a se descobrir.

## Procedimentos adotados

As 89 cooperativas de leite, centrais e singulares, custeiam o levantamento das informações de mercado e fornecem informações. O mesmo procedimento de coleta de dados é adotado por outros 210 laticínios espalhados pelo Brasil. Em cada uma das unidades informantes há um Guardião da Informação, responsável por organizar e repassar as informações necessárias para serem analisadas.

As empresas que participam do Simleite têm a garantia que somente o Cepea e a Embrapa Gado de Leite têm acesso ao Banco de Dados gerado. Esse cuidado visa, por um lado, estimular novas e necessárias adesões ao Simleite. Quanto mais empresas participantes aderirem, mais representativo do mercado será o levantamento. Por outro, as empresas precisam ter a segurança que suas informações não serão utilizada por concorrentes, pois isso poderia trazer sérios riscos comerciais. Por isso é que somente as duas instituições executoras podem manipular os dados. A OCB e a CBCL recebem as informações agregadas. Seus técnicos, contudo, participam ativamente do trabalho, ao sugerirem análises, sempre agregadas. Além disso, revisam a versão apresentada, o que permite afirmar que o Boletim do Simleite, ao final, é construído a oito mãos, pelos técnicos autores do presente capítulo. As médias de preços pagos aos produtores são ponderadas, tendo por base a produção das meso-regiões do IBGE.

## Os dados do Simleite

### Preços pagos<sup>1</sup> em setembro/2004 referentes ao leite entregue em agosto

Tabela 1. Preço bruto pago ao produtor em agosto e setembro de 2004.

Estado	Máximo		Mínimo		Média	
	Agosto	Setembro	Agosto	Setembro	Agosto	Setembro
ES	0.7050	0.6513	0.3800	0.3800	0.5502	0.5447
GO	0.6510	0.6510	0.4100	0.4500	0.5510	0.5524
MG	0.7023	0.7023	0.4161	0.4161	0.5925	0.5996
PR	0.6500	0.6650	0.5278	0.5393	0.5707	0.5677
SP	0.7240	0.7118	0.4310	0.5000	0.5906	0.6052

Tabela 2. Preço líquido<sup>1</sup> pago ao produtor em setembro de 2004.

Estado	Máximo	Mínimo	Média
ES	0.6043	0.3800	0.4926
GO	0.6210	0.4000	0.5038
MG	0.6520	0.3657	0.5589
PR	0.6150	0.4696	0.5208
SP	0.6401	0.3802	0.5673

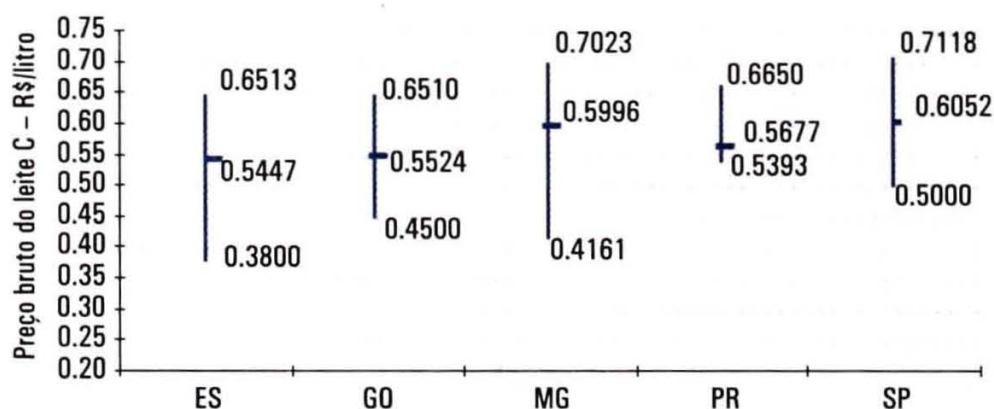


Fig. 1. Preço bruto pago pelo leite tipo C ao produtor em setembro de 2004.

<sup>1</sup> Utiliza-se como forma de cálculo a média ponderada por volume captado, conforme metodologia do Cepea/Esalq-USP.

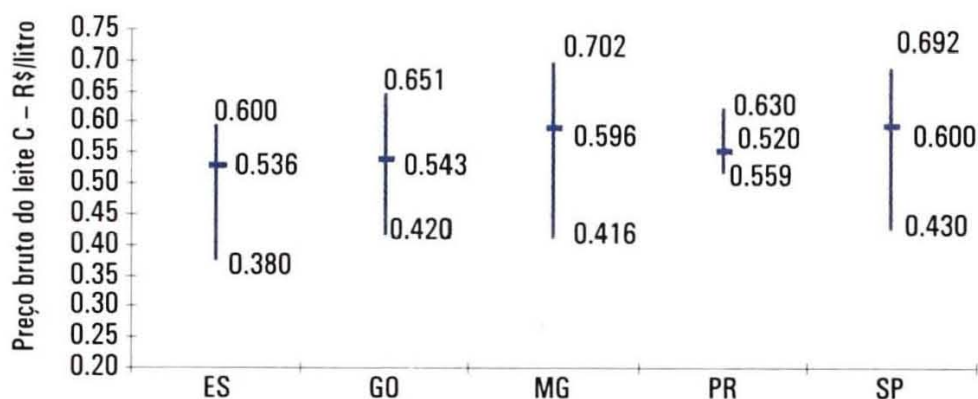
## Estimativas de preços a serem pagos em outubro/2004 referentes ao leite entregue em setembro

**Tabela 3.** Estimativas de preço bruto a ser pago ao produtor em outubro de 2004.

Estado	Máximo	Mínimo	Média
ES	0.6000	0.3800	0.5356
GO	0.6510	0.4200	0.5433
MG	0.7023	0.4161	0.5963
PR	0.6300	0.5200	0.5586
SP	0.6918	0.4300	0.5997

**Tabela 4.** Estimativas de preço líquido a ser pago ao produtor em outubro de 2004.

Estado	Máximo	Mínimo	Média
ES	0.5562	0.3800	0.4836
GO	0.6210	0.4000	0.5046
MG	0.6633	0.3657	0.5568
PR	0.5900	0.4500	0.5095
SP	0.6200	0.3800	0.5632

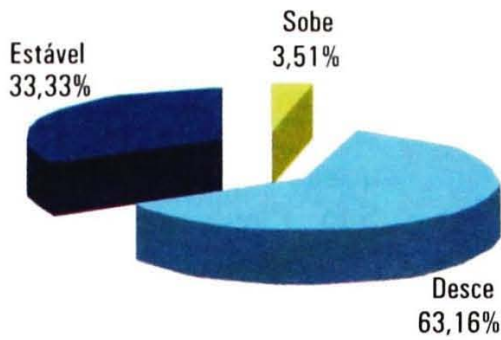


**Fig. 2.** Estimativas de preço bruto a ser pago em outubro de 2004 pelo leite tipo C ao produtor, captado em setembro.

**Tabela 5.** Variação dos preços médios pagos em setembro de 2004 frente aos valores estimados para outubro.

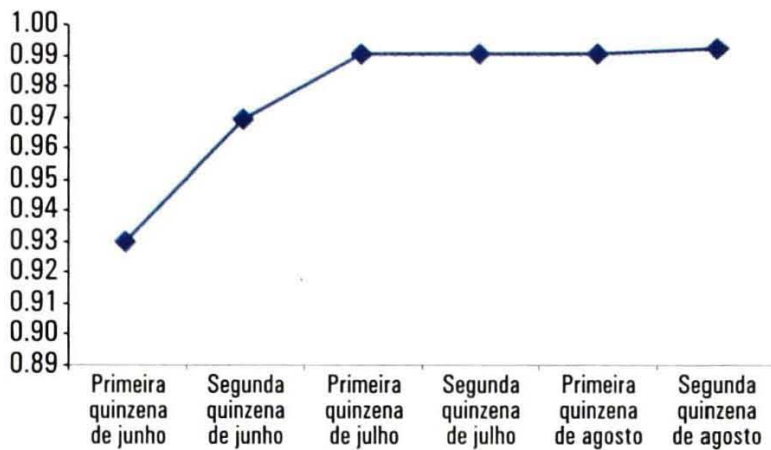
UF	Variação no preço bruto	Variação no preço líquido
ES	-1.66%	-1.8%
GO	-1.65%	0.2%
MG	-0.55%	-0.4%
PR	-1.59%	-2.2%
SP	-0.92%	-0.7%



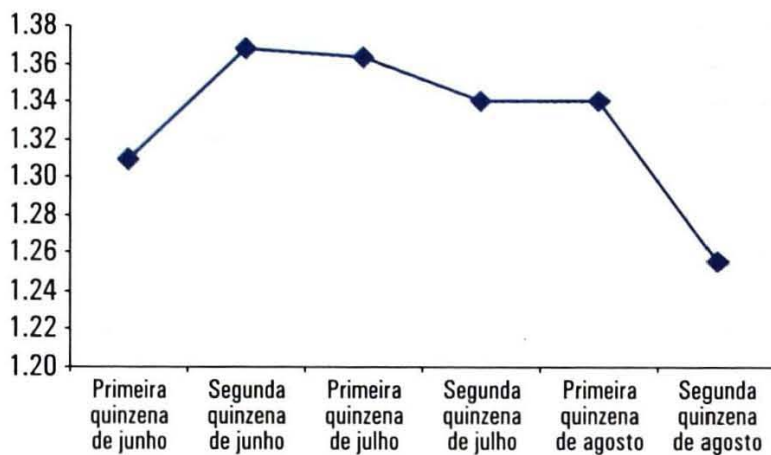


**Fig. 3.** Preço do leite para outubro de 2004, estimado pelo mercado.

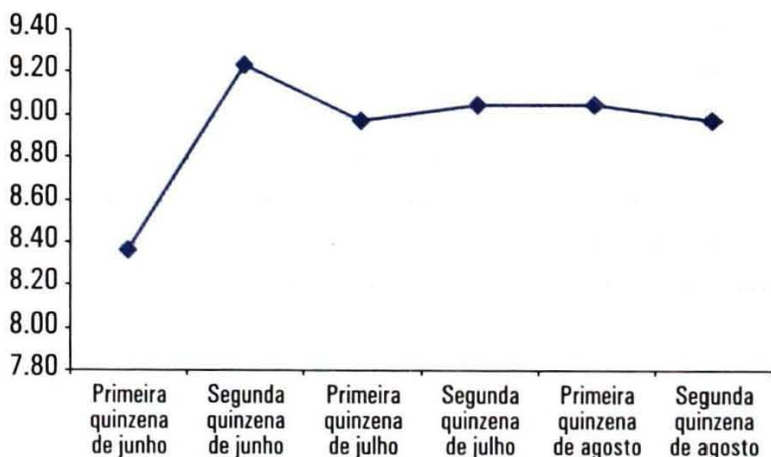
**Comportamento dos preços no atacado**



**Fig. 4.** Média dos preços do leite pasteurizado na Grande São Paulo, por quinzenas selecionadas, em 2004.



**Fig. 5.** Média dos preços do leite UHT na Grande São Paulo, por quinzenas selecionadas, em 2004.



**Fig. 6.** Média dos preços do queijo prato na Grande São Paulo, por quinzenas selecionadas, em 2004.

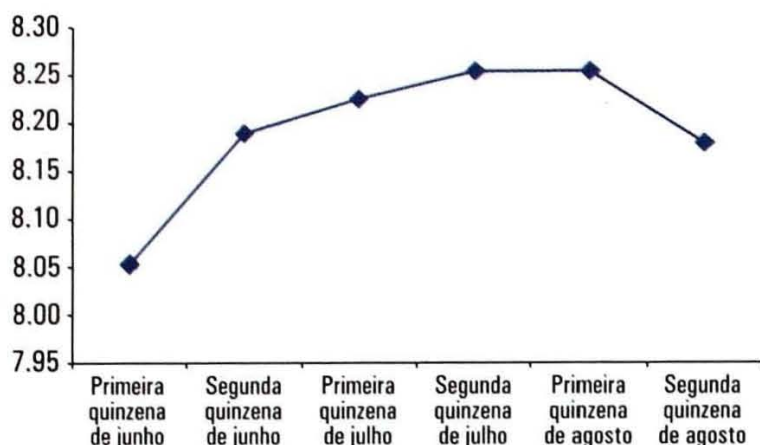


Fig. 7. Média dos preços do queijo mussarela na Grande São Paulo, por quinzenas selecionadas, em 2004.

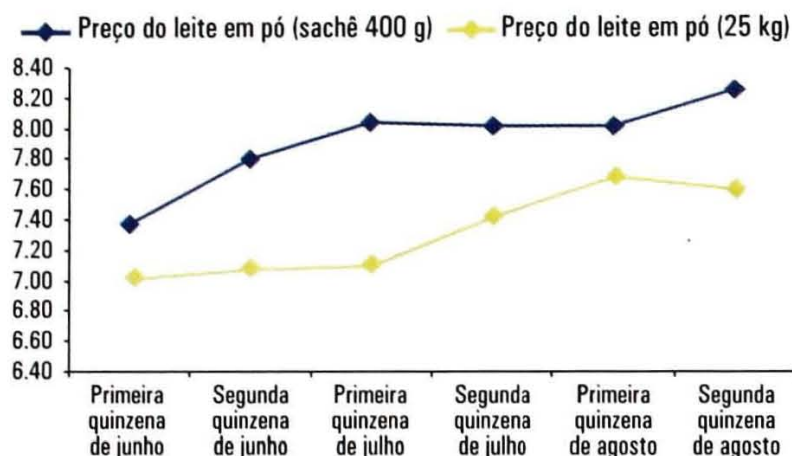


Fig. 8. Média dos preços do leite em pó (sachê de 400 g e saco de 25 kg) na Grande São Paulo, por quinzenas selecionadas, em 2004.

## Preços dos derivados no atacado

Tabela 6. Preços pagos aos laticínios na primeira e na segunda quinzena de agosto de 2004.

Estado	Primeira quinzena de agosto			Segunda quinzena de agosto		
	Máximo	Mínimo	Média	Máximo	Mínimo	Média
<b>Preço do leite cru (R\$/litro)</b>						
GO	0.710	0.580	0.643	0.710	0.560	0.625
MG	0.670	0.570	0.635	0.660	0.570	0.628
PR	0.630	0.530	0.585	0.600	0.535	0.567
RS	0.580	0.470	0.545	0.600	0.470	0.514
SP	0.744	0.582	0.658	0.725	0.581	0.658
<b>Leite pasteurizado (R\$/litro)</b>						
GO	1.200	0.750	0.935	1.200	0.750	0.923
MG	1.300	0.820	0.989	1.210	0.750	0.930
PR	1.050	0.800	0.957	1.300	0.800	1.016
RS	1.100	0.780	0.962	1.400	0.900	1.048
SP	1.200	0.800	0.977	1.250	0.750	0.992

continua

continua

Estado	Primeira quinzena de agosto			Segunda quinzena de agosto		
	Máximo	Mínimo	Média	Máximo	Mínimo	Média
<b>Leite Longa Vida (R\$/litro)</b>						
GO	1.380	1.250	1.320	1.530	1.220	1.362
MG	1.480	1.290	1.383	1.630	1.190	1.363
PR	1.290	1.220	1.268	1.230	1.210	1.220
RS	1.550	1.170	1.312	1.240	1.100	1.180
SP	1.500	1.220	1.312	1.500	1.180	1.257
<b>Queijo mussarela (R\$/kg)</b>						
GO	8.500	6.500	7.539	8.400	6.500	7.442
MG	11.700	7.000	8.084	11.700	6.300	7.919
PR	8.700	6.300	7.771	8.000	6.490	7.364
RS	8.500	7.800	8.133	8.500	7.400	8.133
SP	12.430	7.000	8.276	12.430	6.500	8.181
<b>Queijo prato (R\$/kg)</b>						
GO	9.500	6.500	7.995	8.500	6.000	7.559
MG	9.900	7.500	8.615	10.270	7.120	8.590
PR	8.850	5.360	8.051	8.200	5.780	7.395
RS	8.500	8.000	8.250	8.500	7.400	7.950
SP	13.120	7.500	8.988	13.120	7.500	8.980
<b>Manteiga 200 g (R\$/kg)</b>						
GO	9.470	6.830	8.049	9.590	7.200	8.409
MG	11.010	6.520	7.924	11.000	5.250	7.717
PR	9.000	7.750	8.215	9.700	6.000	7.850
RS	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
SP	12.000	6.990	8.599	12.000	7.500	8.851
<b>Leite em pó – sachê 400 g (R\$/kg)</b>						
GO	-	-	-	9.440	9.170	9.305
MG	-	-	-	10.140	9.420	9.780
PR	7.160	7.160	7.160	9.610	7.250	8.430
RS	7.300	7.300	7.300	10.050	7.500	8.775
SP	9.656	7.200	8.073	10.800	7.010	8.269

Fonte: Cepea-Esalq/USP, Embrapa Gado de Leite e OCB/CBCL.



# CAPÍTULO 10

## Considerações finais

Jacques Álvares Gontijo  
Paulo Roberto Bernardes

Desde a aprovação do Plano de Desenvolvimento Estratégico para as Cooperativas de Laticínios, em julho de 2003, muito se avançou. O Sistema de Monitoramento do Mercado de Leite no Brasil - Simleite, descrito no capítulo anterior, já é uma realidade. Suas informações subsidiam a tomada de decisões comerciais, contribuindo para o desenvolvimento do cooperativismo de leite no Brasil. Assim como previsto no Plano, o processo de integração entre as cooperativas também evoluiu com o Simleite. A realização da pesquisa de preços é resultado de decisão conjunta de 89 cooperativas de leite. Outras iniciativas de integração estão em curso, em praticamente todas as regiões do País, mas por razões de sigilo comercial não são mencionadas neste livro.

No campo das políticas públicas, importantes conquistas foram obtidas. Merece destaque a readequação do tratamento tributário do Ato Cooperativo, com a exclusão da base de cálculo do PIS e da Cofins das atividades entre a cooperativa e seu associado. A expectativa é de que essa medida constitua-se em vantagem comparativa, possibilitando às cooperativas incrementar seus investimentos na melhoria da qualidade de seus produtos, no desenvolvimento de novas tecnologias e na evolução produtiva dos seus associados, representando para eles maior renda e qualidade de vida.

No que se refere ao fortalecimento da indústria cooperativista, o Plano Agrícola e Pecuário 2004/2005 renovou o Programa de Desenvolvimento Cooperativo para Agregação de Valor à Produção Agropecuária (Prodecoop). A principal novidade foi a ampliação do volume total de recursos, que passou de R\$ 450 para R\$ 550 milhões. Embora o limite de crédito por operação tenha permanecido em R\$ 20 milhões por cooperativa, abriu-se a possibilidade de ampliação desse valor em até 100%, podendo o financiamento alcançar R\$ 40 milhões, desde que o adicional seja aplicado em empreendimento da cooperativa em outras unidades da Federação.

Também está em curso a estruturação de proposta de capitalização das cooperativas, no âmbito do Plano Brasil Cooperativo lançado pelo presidente Lula, em 6 de julho de 2004, em comemoração ao Dia Internacional do Cooperativismo. Os estudos sinalizam para o aumento da oferta de capital de giro às cooperativas, além

de um programa específico de apoio à estruturação e ao desenvolvimento de cooperativas no Norte e no Nordeste do Brasil.

Ainda no âmbito do Plano Agrícola e Pecuário, foram editadas as seguintes medidas afetas ao setor leiteiro:

- ≡ **Nota Promissória Rural (NPR) e Duplicata Rural (DR)** – As operações podem ser formalizadas com prazo de até 180 dias, com juros de 8,75% ao ano.
- ≡ **Empréstimo do Governo Federal (EGF)** – O governo garantiu na cerimônia de lançamento do Plano Agrícola e Pecuário que o acesso ao EGF será simplificado, com a eliminação de entraves burocráticos. Será exigido o penhor da mercadoria, de modo a resgatar o papel do EGF como instrumento que realmente estimule a estocagem de produtos agrícolas, especialmente no período de safra. As taxas de juros do EGF foram mantidas em 8,75% ao ano.
- ≡ **Programa de Modernização da Agricultura e Conservação de Recursos Naturais (Moderagro)** – Os recursos alocados para o Moderagro foram ampliados de R\$ 600 para R\$ 900 milhões. O Programa, que aglutina os antigos Prosolo, Propasto e Sisvárzea, teve limite de crédito ao produtor mantido em R\$ 200 mil, com taxa de juros de 8,75% ao ano, até cinco anos de prazo para pagar, incluídos até dois anos de carência.
- ≡ **Programa de Incentivo à Modernização e ao Transporte Granelizado da Produção de Leite (Proleite)** – Foi incorporado ao Programa de Desenvolvimento do Agronegócio (Prodeagro). Além do Proleite, fazem parte do Prodeagro: Prodecap, Prodemel, Prodeflor e Aquicultura. O montante de recursos alocado para o Prodeagro é de R\$ 200 milhões, sendo o limite de crédito por tomador de R\$ 150 mil. Nesse caso, houve significativo aumento do limite por operação, que anteriormente era de apenas R\$ 80 mil por produtor. A taxa de juros permaneceu em 8,75% ao ano, com até cinco anos de prazo, incluídos até dois anos de carência.
- ≡ **Custeio Pecuário** – O limite de custeio pecuário por produtor foi mantido em R\$ 90 mil.

Com a intenção de aprimorar as políticas existentes e sugerir novas ações para o desenvolvimento do cooperativismo leiteiro, a OCB e a CBCL participam efetivamente da Câmara Setorial de leite do Mapa, que foi criada em novembro de 2003. Esse fórum consultivo tem contribuído visivelmente na proposição e harmonização de políticas de longo prazo para esta cadeia produtiva. Mais recentemente, consolidou propostas nas áreas de negociações internacionais, defesa comercial e promoção das exportações; políticas fiscais, tributárias e crédito; melhoria da qualidade do leite; relações comerciais intra-cadeia e normatização.

Os resultados do crescimento das cooperativas de leite começam a aparecer. Considerando a produção total de leite em 2003 e os 15 maiores laticínios do país naquele ano, seis cooperativas figuram neste grupo, contra cinco em 2002. Vale

ressaltar também a ocupação das lacunas deixadas pela Parmalat após o estouro de sua crise. Em todos os estados onde aquela empresa mantinha atividade de captação de leite, o mercado se normalizou, com a efetiva participação de cooperativas nesse processo. Levantamento da OCB mostra claramente que nos estados onde o cooperativismo de leite é forte e bem estruturado os problemas causados pela crise da Parmalat foram mais rapidamente solucionados.

As exportações de leite e derivados também aumentaram nesse período, tanto o total do país quanto das cooperativas. De janeiro a setembro de 2004, considerando dados do Sistema Alice do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, o Brasil exportou US\$ 57,5 milhões – 105,3% mais do que no mesmo período de 2003. A expectativa é de que neste ano as exportações alcancem US\$ 70 milhões, sendo as cooperativas responsáveis por 50% desse total.

Não obstante os resultados alcançados até o presente, ainda há muito do Plano de Desenvolvimento Estratégico a implementar, especialmente com relação à integração comercial e produtiva das cooperativas e aos mecanismos de apoio ao incremento da produção e da exportação. A OCB e a CBCL continuam trabalhando com o objetivo de efetivar essas propostas, buscando soluções tanto no âmbito das organizações cooperativas quanto nas políticas públicas.





## Bibliografia

ALSTON, L.J. A framework for understanding the new Institutional economics. In: SEMINÁRIO BRASILEIRO SOBRE NOVA ECONOMIA DAS INSTITUIÇÕES, 1., São Paulo, 1998. **Anais...** São Paulo: USP, 1998. 22 p. 1 CD.

ARLA FOODS. Desenvolvido pela Arla Foods, 2003. Apresenta textos sobre leite e derivados – produção, valor agregado, consumidores e mercados, entre outros. Disponível em: <<http://www.arlafoods.com>> . Acesso em: 04 out. 2004.

BAILEY, K. W. **Marketing and pricing of milk and dairy products in the United States**. Ames: Iowa State University Press, 1997. 281 p.

BENJAMIN, C.; GOHIN, A.; GUYOMARD, H. O. Future of european union dairy policy. **Canadian Journal of Agricultural Economics**, v. 47, p. 91-101, 1999.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Cooperativas: economia, crescimento e estrutura de capital**, 1998. 257 f. Tese (doutorado) – Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz”, Universidade de São Paulo, Piracicaba, SP.

CAMPINA. Desenvolvido pela Campina, 2004. Disponível em: <<http://www.campina.com>> . Acesso em: 04 out. 2004.

CRUZ FILHO, H. **Informação contábil como fator de estímulo à participação na cooperativa**. 1995. 84 f. Tese (Magister Scientiae) – Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, MG.

CRÚZIO, H. O. Por que as cooperativas agropecuárias e agroindustriais brasileiras estão falindo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 18-26, 1999.

DAIRY FARMS OF AMERICA. Desenvolvido pela DFA Capital Management Inc, 2004. Disponível em: <<http://www.dfa.com>> . Acesso em: 04 out. 2004.

FAMA, E. F. C.; JENSEM, M. C. Separation of ownership and control. **Journal of law and Economics**, v. 26, p. 301-325, jun. 1983.

FARINA, E. M. M. Q. Regulamentação, política antitruste e política industrial. In: FARINA, E. M. M. Q.; AZEVEDO, P. F.; SAES, M. S. M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. São Paulo: Pensa/Singular, 1997. p. 115-162.

FRIESLAND COBERCO. Desenvolvido pela Adomain.com, 2001-2003. Disponível em: <<http://www.friesland.com>> . Acesso em: 04 out. 2004.

FONTERRA. <http://www.fonterra.com.nz>

GUYOMARD, H.; MAHE, L. P.; ROE, T. L.; TARDITI, S. **The CAP reform and EC-US relations: the GATT as a “CAP” on the CAP**. Minneapolis: University of Minnesota, 1993. 36 p. Working paper, 93-6.

HAMMOND, J. W. **U.S. government intervention in dairy markets: has the 1996 agricultural act reformed the government's role?** Minneapolis: University of Minnesota, 1993. 36 p. Working paper, 96-4.

HILL, D. J.; PIGGOTT, R. R.; GRIFFITH, G. R. **Profitability of incremental generic promotion expenditure by Australian dairy farmers.** Armidale: University of New England, 1999. 28 p. Working paper, 99-8.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo agropecuário 1995.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 21 maio 2000b.

MENEGÁRIO, A. H. **Emprego de indicadores sócio-econômicos na avaliação financeira de cooperativas agropecuárias.** Piracicaba, 2000. 121 p.

MURRAY GOLDBERG. Desenvolvido pela MG.com. Disponível em: <<http://www.mg.com>>. Acesso em: 04 out. 2004.

NORTH, C. D. Institutions. **Journal of Economic Perspectives**, v. 5, n. 1, p. 97-112, Winter 1991.

PEREIRA, M. Cooperativo Lácteo no Brasil: desafios e oportunidades. Disponível em: <<http://www.milkpoint.com.br/comentariodasemana>>. Acesso em: 04 out. 2004.

RODRIGUES, R. A cooperativa em crise de identidade. **Revista Brasileira de Administração de Empresas**, v. 39, n. 2, p. 19, 1999.

TURNBULL, A. D. A indústria leiteira da Nova Zelândia e o mercado global de laticínio. In: CASTRO, M. C. D. **O agronegócio do leite e os alimentos funcionais.** Juiz de Fora: Epamig/ILCT, 2001. p. 17-34.

WEYERBROCK, S. Reform of european union: common agricultural policy: how to reach GATT: compatibility? **European Economic Review**, v. 42, p. 375-411, 1998.

WILLIAMSON, O. Transaction costs economics. In: SCHMALENSEE, R.; WILLIG, R. D. **Handbook of industrial organization.** New York: Elsevier Science, 1989. p. 136-178.

ZYLBERSZTAJN, D. Entre o mercado e a hierarquia: análise de casos de quebra contratual no agribusiness. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 34., Aracaju, 1996. **Anais...** Brasília: SOBER, 1996. p. 671-688.

ZYLBERSZTAJN, D. Quatro estratégias fundamentais para cooperativas agrícolas. In: BRAGA, M. J.; REIS, B. S. **Agronegócio cooperativo: reconstrução e estratégias.** Viçosa, MG: Universidade Federal de Viçosa. p. 55-70.

ZOBBE, H. The economic and historical foundation of the common agricultural policy in Europe. In: EUROPEAN ASSOCIATION OF AGRICULTURAL ECONOMIST CONGRESS, 10., 2002, Saragoza. **Proceedings...** Rome: EAAE, 2002. 1 CD.



Ministério da Agricultura,  
Pecuária e Abastecimento

