

Os desafios das cooperativas no sistema agroindustrial da cadeia produtiva do leite

The challenges of cooperatives in the agro-industrial system of the milk production chain

Resumo

Este artigo tem como objetivo compreender os desafios agroindustriais na integração vertical entre Cooperativa Central - Cooperativas Singulares - produtores. A pesquisa é qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semi estruturadas a seis presidentes de cooperativas singulares filiadas à uma Central de Cooperativas. Entre os resultados, conclui-se que as vantagens das Cooperativas Singulares em se filiarem a uma Central estão relacionadas à segurança e à comodidade no escoamento do leite e por lhes permitir estarem amparadas por uma marca consolidada no mercado. No entanto, a Central precisa trabalhar junto aos seus produtores e suas cooperativas associadas sobre o papel que cada um tem no sistema agroindustrial.

Palavras-Chave: *Integração vertical, gestão de cooperativas, setor lácteo, sistema agroalimentar.*

Abstract

This article aims to understand the agroindustrial challenges in vertical integration between Central Cooperative - Singular Cooperatives - producers. The research is qualitative, in which semi structured interviews were carried out to six presidents of singular cooperatives affiliated to a Cooperative Center. Among the results, it is concluded that the advantages of Singular Cooperatives in affiliation to a Central, are related to safety and convenience in the disposal of milk and to allow them to be supported by a consolidated brand in the market. However, the Central must work together with its producers and their associated cooperatives on the role that each one has in the agro-industrial system.

Keywords: *Vertical integration, cooperative management, dairy sector, agro-food system*

Recebido: 22/02/2017 Aceito: 11/10/2017

Diego Neves de Sousa¹, Alex dos Santos Macedo², Cleiton Silva Ferreira Milagres³, Michele Silva Costa⁴

¹ Doutorando em Desenvolvimento Rural pela UFRGS - diego.sousa@embrapa.br - Palmas, CEP 77008-900

² Doutorando em Administração com concentração na área Pública do PPGADM/UFV pela Universidade Federal de Viçosa - UFV. - alexmacedo.ufv@gmail.com

³ Doutorando em Desenvolvimento Regional (UFT) - cleiton.milagres@hotmail.com

⁴ Mestranda em Letras pela UFT - michelesc@uft.edu.br

1. Introdução

As cooperativas agroindustriais são organizações tradicionais no espaço rural. Criadas para dar respostas econômicas, são organizações que têm a capacidade de intervir na realidade social da população aí localizada. Em outras palavras, são intermediárias das economias de seus cooperados, procurando beneficiá-los com melhores condições de negociação de preços junto à indústria de insumos e com ganhos na venda de seus produtos. Pode-se também articular com diferentes atores do sistema para promover a agregação de valor. Assim, simultaneamente, a organização cooperativa tem entre seus objetivos ser um dos atores locais que cumpre inúmeras funções para promover melhores condições de vida para seus associados.

As cooperativas do ramo agropecuário representam cerca de 50% do Produto Interno Bruto (PIB) agrícola do país e envolvem mais de um milhão de associados. São mais de 1.500 cooperativas agrícolas que geram 188.777 empregos diretos demonstrando a significativa importância para a economia nacional (MAPA, 2017; OCB, 2017). As cooperativas podem fazer parte de uma Central integrando-se verticalmente na produção. Ou seja, produtores rurais, Cooperativas Singulares e Central fazem parte de um único sistema, conhecido como modelo federado, mediante o qual a produção dos associados (oferta) sofre processos de agregação de valor que lhes permitam atender à demanda de forma que se obtenham maiores benefícios para os cooperados. Trata-se, assim, de sistemas de coordenação entre dois ou mais estágios sucessivos de produção, tecnologicamente separáveis.

A relevante questão que se coloca é se o modelo federado de cooperativas vem dando conta de atender e prover tais benefícios almejados pelos cooperados e cooperativas, como redução de custos através de melhor poder de barganha na aquisição de insumos, melhoria na negociação com o mercado, em especial quando se trata de produtos perecíveis, ganhos de eficiência advinda da capacidade coordenadora das cooperativas e redução dos riscos associados às ações conjuntas (ZYLBERSZTAJN, 1994).

Dessa forma, a proposta da integração vertical é oportunizar a melhoria da eficiência no processo produtivo, a redução de custos de controle

e de transações, o acesso a informações estratégicas para a tomada de decisões sobre produção e comercialização, além de possibilitar a especialização nas distintas fases produtivas e, com isso, permitir agregar valor aos produtos produzidos (BIALOSKORSKI NETO, 2007).

Estudos recentes sobre o cooperativismo agropecuário, no Estado do Paraná, com as nove maiores cooperativas identificou que dos anos 2000 até 2014 os movimentos estratégicos destas organizações foram no sentido da integração vertical e da diversificação da produção, almejando agregar valor aos produtos e serviços dos cooperados e de suas cooperativas (RODRIGUES, 2016).

Em suma, esta situação parte do pressuposto de que o desafio das cooperativas no modelo federado de cooperativas é ordenar a cadeia produtiva de forma eficiente e eficaz, atendendo às necessidades dos consumidores, captando sua preferência, estimulando os produtores associados a produzir para atender essa demanda e também para receber melhores preços pela sua produção. Logo, para que as cooperativas tragam resultados econômicos, financeiros e sociais para os cooperados seria necessário, em primeira instância, um trabalho que permitisse atender às preferências dos consumidores e adequar às tecnologias agroindustriais, transferindo informações e conhecimentos para os demais elos dessa cadeia de valor, em especial, aos cooperados.

Assim, para que haja uma adequação da oferta da matéria prima às especificações do produto final, é necessário um “controle do fluxo de informações, para responder agilmente às condições impostas pela demanda” (AMODEO, 2006, p.160). Paralelamente, é necessário que as características e problemáticas da oferta (a realidade e potencialidade da produção dos cooperados) sejam especialmente consideradas para se posicionar adequadamente nos mercados. Isto exige muito profissionalismo, adequada governança, tomada de decisões rápidas, redução de custos, estrutura de capital para investimentos, processos de melhoria constante na qualidade e, ainda, ter cooperados comprometidos e fidelizados com a cooperativa.

Nessa perspectiva, este artigo tem como objetivo compreender os desafios agroindustriais na integração vertical entre Cooperativa Central - Cooperativas Singulares - produtores (modelo

federado). Assim sendo, compreender os desafios da integração vertical no modelo federado é contribuir para o fortalecimento do cooperativismo agropecuário e, ao mesmo tempo, refletir se os atores integrantes do modelo estão satisfeitos com o modelo de organização. Dito de outra forma, se os motivos que levaram as cooperativas a se organizarem no modelo federado ainda permanecem vantajosos.

A pesquisa é qualitativa, no qual foram realizadas entrevistas semi estruturadas a seis presidentes de cooperativas singulares filiadas à Central. Para análise dos dados coletados utilizou-se da análise de conteúdo.

Além desta seção introdutória, o artigo está estruturado em mais seis seções. Nas seções dois e três, discute-se respectivamente as cooperativas no sistema agroindustrial e os desafios das cooperativas agropecuárias e as perspectivas do mercado lácteo. Em seguida, na quarta seção, os caminhos metodológicos do estudo. Na seção cinco é discutido os resultados do estudo e, por último, é apresentado as considerações finais.

2. As cooperativas no sistema agroindustrial

As cooperativas agroindustriais funcionam, na maioria das vezes, na interface entre a agricultura e a indústria, tanto na indústria de insumos ou bens agrícolas, quanto na indústria que compra a oferta proveniente da agricultura para seu processamento, distribuição e comercialização (AMODEO, 2001).

Entretanto, nas últimas décadas, diante da intensificação dos processos de modernização na agricultura, as cooperativas que são partes do sistema agroindustrial (SAI) tiveram que avançar por todos os elos da cadeia produtiva para a produção de produtos agroindustriais, desde a produção de insumos até a chegada do produto final ao consumidor, com o intuito de gerar melhores resultados para seus cooperados (BATALHA, 2009).

Frente a importância do setor agropecuário para economia do Brasil, os sistemas agroindustriais configuram-se como estratégicos para um maior alinhamento deste segmento produtivo dentro das cadeias, de modo a agregar valor de mercado aos produtos e equilibrar mais os ganhos em cada elo das cadeias. Para isso, é necessário assegurar aos atores do SAI o acesso as ferramentas e metodologias de gestão que garantam sua competitividade individual e sistêmica necessárias aos processos de tomada de decisão (BATALHA, 2009).

A complexidade do SAI (Ver Figura 1) está ligada a uma composição de inúmeras cadeias produtivas e seus subsistemas na produção agropecuária e no agronegócio, englobando o fornecedor de insumos e equipamentos, a propriedade agrícola, as indústrias de processamento (agroindústrias), as empresas de comercialização (comércio atacadista e varejista) até a inserção em mercados (CASTRO *et al*, 1997).

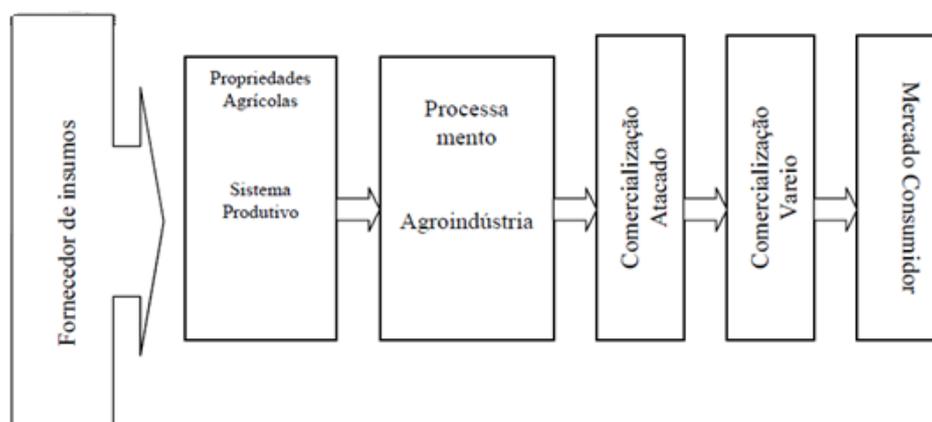


Figura 1 – Complexo agroindustrial

Fonte: CASTRO *et al*, 1997, p.3.

Segundo Bellato (1996) existem duas formas de integração produtiva, a horizontal e a vertical. A integração horizontal é formada pela união de duas ou mais unidades produtivas na mesma hierarquia, constituída sob o controle de uma empresa ou associação de produtores. Já a integração vertical são

estágios ou setores de produção agrupados em hierarquias diferentes no mercado, sob o controle de uma empresa ou conglomerado. Para o autor, a relação entre os agentes do SAI é melhor definida quando demonstrados os tipos de integração vertical, como se nota no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de integração vertical

1. Acontece quando o produtor rural adquire os suprimentos de quem deseja e vende a produção a quem lhe paga melhor preço, sem que haja vinculação hierárquica ou contratos. Portanto, não é reputada como integração real.

2. Acontece quando as relações de controle são localizadas e pontuais entre o produtor e uma determinada empresa da cadeia agroindustrial, sendo reconhecida como quase-integração.

3. Acontece para atingir o objetivo da maximização da lucratividade e da ampliação da competitividade, a partir de instrumentos de controle dos padrões de qualidade, do uso adequado de insumos, principalmente quando a sua utilização demanda conhecimentos tecnológicos e há escassez de capital para aquisição. Contudo, utiliza-se da capacitação junto aos produtores para alcançar padrões de produção determinados pela empresa, partindo do pressuposto da inabilidade técnica e gerencial dos produtores.

4. Acontece quando os produtores estruturam arranjos organizacionais em forma de cooperativa e associações para atuarem em estágios diferentes da produção. Neste caso, independe se é uma Cooperativa Central ou Cooperativa Singular.

Fonte: Adaptado de Bellato, 1996.

Nessa perspectiva, o conhecimento do complexo sistema agroindustrial, no qual a cadeia produtiva se insere, torna-se de fundamental importância para a tomada de decisão da gestão cooperativa, definindo as prioridades no processo de inserção da cadeia produtiva cooperativa nesse sistema. Deve ser considerado que, crescentemente, as cadeias produtivas do sistema agroindustrial têm que responder eficientemente às tendências do mercado consumidor.

Este ambiente é dinâmico e exige das cooperativas uma gestão profissionalizada, ética e pautada pelos princípios cooperativistas que estejam em sintonia ao atual contexto, qual seja: de um mercado cada vez mais concorrido e exigente (Sousa e Milagres, 2016). No entanto, elas não necessariamente poderão implementar as mesmas estratégias das demais formas de organização empresarial. As cooperativas têm que encontrar suas próprias estratégias competitivas, priorizando as necessidades demandadas também por seu quadro social. As empresas podem escolher, por exemplo, mudar de clientes ou de fornecedores a qualquer momento para garantir sua competitividade, entretanto, esse não é o caso das organizações

cooperativas. Elas devem encontrar alternativas econômicas para os seus associados (fornecedores), de acordo com as características socioeconômicas destes, ou, ainda, promover as mudanças produtivas ou de gestão que os viabilizem economicamente, assim como devem dar resposta às necessidades de insumo destes cooperados (clientes), como explanam Sousa *et al* (2015).

Para Machado Filho, Marino e Conejero (2004), a sobrevivência do cooperativismo em um mundo cada vez mais dinâmico está ligada à sua gestão no que se refere à profissionalização, transparência e praticidade. Porém, Soto (2008) alerta sobre a relevância de adequar as estratégias da gestão cooperativa aos princípios do cooperativismo. Uma vez que devem ser vistos não só como uma prática de boas intenções, mas como a tradução de atos cotidianos concretos que guiarão a gestão de maneira eficaz.

Portanto, uma gestão eficiente e eficaz da cadeia produtiva do empreendimento cooperativo, articulando a montante desde a produção nas propriedades rurais dos associados, permitiria que houvesse uma melhor adequação do sistema de produção em toda a cadeia cooperativa às exigências

dos consumidores, respondendo às necessidades dos produtores associados e promovendo as mudanças tecnológicas adequadas. Assim, a forma de articular a participação do quadro social na gestão cooperativa influencia, diretamente, na competitividade empresarial destas organizações. Nisto, a comunicação tem um papel de destaque, dado que se deve articular corretamente a gestão econômica de toda a cadeia de valor, considerando o perfil e necessidades dos associados e dos consumidores finais para poder atender eficientemente os mercados (SOUSA *et al.*, 2014; MACEDO, SOUSA e AMODEO, 2013). Para tal, é fundamental também promover a participação e o compromisso dos associados que permitam viabilizar com êxito essa inserção estratégica da cooperativa em mercados competitivos.

3. Os desafios das cooperativas e as perspectivas do mercado lácteo

O mercado lácteo mundial está passando por grandes transformações, exigindo uma adequada reestruturação deste setor. No período compreendido entre 2006 e 2008, o setor leiteiro observou uma queda na oferta dos países exportadores (União Europeia, Austrália, Argentina e Uruguai), aumento no consumo interno e, como consequência, uma elevação rápida dos preços ao longo do ano de 2007 (SOUSA, AMODEO e MACEDO, 2016).

No atual cenário mundial, o Brasil é o quinto maior produtor de leite, atrás somente da União Europeia, Índia, Estados Unidos e China. Com uma produção total de 35,17 bilhões de litros de leite referente ao ano de 2014, o país continuava em crescimento na produção de leite desde o ano de 1990 (IBGE, 2015), como se observa na Figura 02.

Segundo dados mais recentes de Zoccal (2017), a produção de leite em 2016 foi de 35,3 bilhões de litros, aproximadamente a mesma produção de 2014, verificando maior volume de produção na região sul do país.

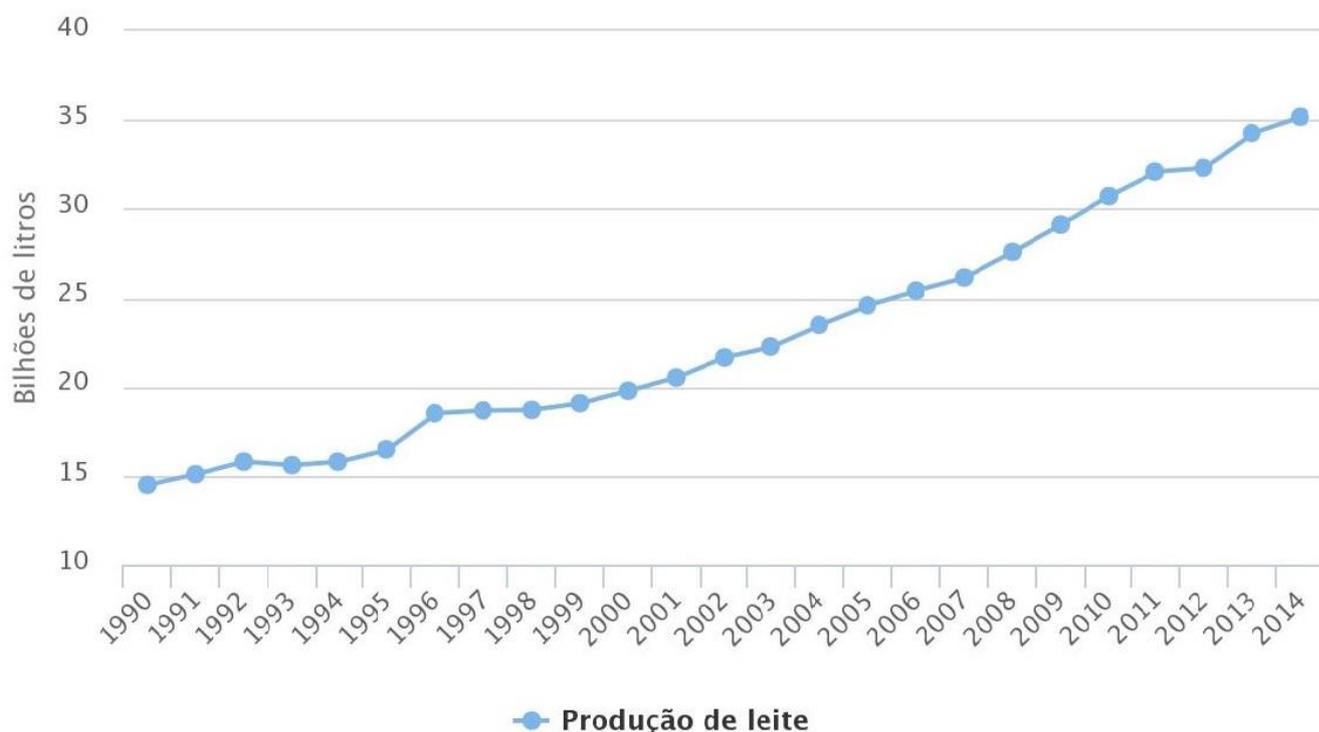


Figura 2 - Produção brasileira de leite no período de 1990-2014.

Fonte: IBGE, 2015.

Para complementar essas informações e avançando em outros elos desta cadeia produtiva, a pesquisa trimestral do leite coordenada pelo IBGE (2017) dá um panorama de como está a

industrialização e a quantidade de leite cru adquirido pelos laticínios brasileiros. No último relatório, verifica-se aumento de 0,1% na produção adquirida de leite entre o primeiro trimestre de 2017 em relação

ao primeiro trimestre de 2016. Já em relação a industrialização do leite não houve variação

significativa no mesmo período, como é constatado na Tabela 01 também com os valores brutos.

Tabela 01 - Quantidade de leite cru adquirido (mil litros) e industrializado (1^{os} trimestres 2016-2017).

Adquirido			Industrializado		
1º trimestre 2016	1º trimestre 2017	Variação	1º trimestre 2016	1º trimestre 2017	Variação
5.861.377	5.869.251	0,1	5.856.155	5.857.935	0,0

Fonte: IBGE, 2017.

Outra informação pertinente é que o país além de ser exportador é também um grande importador nato de produtos lácteos. Tem um mercado em expansão graças aos programas de transferência de renda, que permitiram o aumento no consumo do leite, principalmente da população localizada nas regiões norte e nordeste que consome menos leite que o recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS).

Além disso, é o país com maior capacidade de resposta na produção pecuária de leite no mundo. As razões que promoveram este despontamento frente aos outros países exportadores estão ligadas ao aumento da fronteira agrícola, à vocação para o agronegócio e à disponibilidade de insumos para a produção. No entanto, esse crescimento está limitado pela baixa produtividade por área e por animal (SOUSA, AMODEO e MACEDO, 2016).

Embora o setor de lácteos estava em franco crescimento no país até 2015, verificou-se nos últimos dois anos certa estagnação e até mesmo redução no consumo interno devido as incertezas constatadas no cenário econômico. Isto afetou o setor que apresentou crescimento insignificante na produção, as importações aumentaram e as

exportações diminuíram. Essas variáveis tornaram-se a situação econômica dos produtores ainda mais incerta, o que demonstra os desafios constantes para este público e para as cooperativas agropecuárias (ZOCCAL, 2017).

Já na década passada, Carvalho (2005) orientava que este setor era passível de incertezas nas recorrentes desconfianças entre fornecedores e compradores, nas características culturais nacionais pautadas pelo comportamento oportunista, da assimetria de informações, da imprevisibilidade dos preços, do elevado custo de transação pela pulverização geográfica dos produtores e pelo baixo desempenho produtivo, especificamente dos pequenos produtores.

Para maiores esclarecimentos sobre este setor, Gontijo *et al* (2004) elaboraram uma matriz FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) analisando o ambiente interno e externo da cadeia leiteira, que se apresenta no Quadro 2, com base no censo das cooperativas agropecuárias de leite. Este diagnóstico permitiu relacionar políticas para o setor leiteiro brasileiro com o objetivo de impactar favoravelmente o planejamento estratégico das cooperativas.

Quadro 2 – Matriz FOFA da cadeia do leite

<i>Forças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Expressivo volume de leite captado; - Presença das cooperativas de leite em todo território nacional; - Captação/industrialização próxima aos mercados consumidores; - Estrutura de representação eficiente; - Amplo desejo de interagir; - Representatividade do quadro social.
<i>Fraquezas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Atuação isolada no mercado; - Pequena escala de produção/captação/industrialização; - Pouco valor agregado ao leite; - Direito de propriedade pouco claro; - Gestão não-profissional das cooperativas.
<i>Oportunidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O incremento da produtividade dos fatores de produção, aliado ao baixo custo de oportunidade da terra; - Perspectivas favoráveis no mercado doméstico e internacional; - Apoio governamental ao cooperativismo.
<i>Ameaças</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Forte concorrência das multinacionais; - Grande protecionismo internacional; - Crescente concorrência de produtos substitutos; - Fraudes nos produtos lácteos.

Fonte: Adaptado de Gontijo *et al*, 2004.

Entre os resultados significativos deste mapeamento, embora já tenha alguns anos que foi realizado, está a baixa participação de cooperativas na captação e comercialização de leite, quando comparada a outros países com grande produção na pecuária leiteira. A estimativa é que aproximadamente 40% do leite produzido no mercado formal brasileiro seja captado por cooperativas (CARVALHO, 2005), essa porcentagem em outros países pode chegar até 80-90%. As causas podem estar na falta de competitividade das cooperativas em decorrência da sua atuação isolada no mercado, chegando até competir entre elas, debilitando as potencialidades do sistema cooperativo neste setor.

Numa estratificação por estados da Federação, o volume de leite captado pelas cooperativas de Minas Gerais na última década (2006-2015) aponta redução, de uma participação de 54,2% no ano de 2006 para 28,9% no ano de 2015,

mas, ainda assim, mantém o título de maior estado produtor do país. As possíveis razões para esta perda de participação no mercado podem estar atreladas ao aumento da competitividade no setor e, como consequência, os laticínios maiores acabam, em função das condições de pagamento, captação, infraestrutura etc., oferecendo melhores vantagens aos produtores das cooperativas de leite que acabam migrando para tais empresas. Dessa forma, os custos de captação do leite pelas cooperativas tendem a aumentar (ANUÁRIO, 2017).

Quanto às perspectivas dos produtores de leite, Chadadd (2007) aponta a variável preço como a que mais influencia os produtores. Isso significa dizer que a cooperativa tem que ser competitiva no intuito de oferecer ao produtor preço igual ou superior ao oferecido pela concorrência. Para isso, além das sobras recebidas no fim do exercício social, outra forma utilizada pelas cooperativas para a distribuição de resultados aos cooperados,

estimulando simultaneamente modificações na oferta de leite, é sob a forma de prêmios, acumulados pela qualidade e volume de leite entregue ao longo do ano.

Com base no mercado lácteo da Europa e Oceania, Van Bekkun (2001) elaborou uma tipologia de modelos estratégicos de cooperativas leiteiras. O estudo ressalta a importância do alinhamento entre a estrutura e a estratégia adotada pelas cooperativas

para a consecução de seus objetivos econômicos. A seguir, no Quadro 3, é apresentada a tipologia de quatro modelos estratégicos adotados pelas cooperativas de leite.

Quadro 3 – Modelos estratégicos entre cooperativas leiteiras

<i>Modelos</i>	<i>Estratégias</i>
<i>Cooperativa local</i>	A escala de produção é pequena, mas os custos de produção são relativamente baixos devido a uma estrutura “enxuta” com baixo gasto administrativo e custos fixos. 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.
<i>Cooperativa de commodity</i>	Utiliza a estratégia competitiva de liderança de custos. A escala de produção é alta, visando operar planta de processamento ao menor custo médio possível. Também minimiza os gastos com pesquisa e desenvolvimento, <i>marketing</i> e quadro gerencial. Sua estrutura é tradicional. O grande volume de leite captado traduz-se em poder de barganha na comercialização do leite com empresas a jusante na cadeia produtiva. Entretanto, a demanda crescente por capital de investimento leva a cooperativa a adotar novos mecanismos de capitalização pelos associados ou busca capital de risco de terceiros por meio de alianças estratégicas.
<i>Cooperativa de nicho</i>	Opera com pequena escala, mas focada em um determinado segmento do mercado. A estrutura tende a ser não tradicional, pois o capital de risco é necessário para dar suporte as estratégias de adição de valor.
<i>Cooperativa de adição de valor</i>	Adota estratégia de diferenciação através de produtos de alto valor agregado direcionados ao consumidor com marca própria. A demanda por capital de risco é elevada neste segmento de mercado, pois são necessários investimentos em desenvolvimento de novos produtos, marca e esforços de <i>marketing</i> , além de uma eficiente estrutura de processamento e logística.

Fonte: Adaptado de Van Bekkun, 2001.

Em outro estudo, conduzido por Martins *et al* (2004) sobre a inserção das cooperativas brasileiras no mercado de lácteos, os autores identificaram os principais entraves a serem superados por essas

cooperativas visando a competitividade. Os problemas e suas respectivas explicações estão relacionados, no Quadro 4, a seguir.

Quadro 1 – Problemas de competitividade das cooperativas de leite brasileiras

<i>Problema</i>	<i>Motivo</i>
<i>Falta de economia de escala</i>	A busca por ganhos de escala é questão de sobrevivência, pois viabilizaria a redução de custos produtivos e investimentos em marcas e novos produtos. Estar vinculado ao mercado é condição e não opção para manterem-se erguidas, competitivas e cumprindo seu papel social.
<i>Falta de ações coletivas</i>	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, veem seus custos aumentados e perdem em representatividade.
<i>Foco no mercado internacional</i>	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.
<i>Escassez de recurso para investir</i>	Por não contar com recursos do cooperado, a cooperativa deve buscar recursos de terceiros para capitalizar investimentos.
<i>Direito de propriedade pouco claro</i>	O direito de propriedade nas cooperativas não é algo claro para os 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 é totalmente claro. A tendência geral dos associados 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 sente estimulado a participar do dia-a-dia das cooperativas.
<i>Inexistência de indicadores de eficiência</i>	Falta de um órgão fiscalizador como no caso das Sociedade Anônimas, a CVM – Comissão de Valores Mobiliários.
<i>Velho modelo para um novo cenário</i>	O modelo central-singular é caro para ser operado.

Fonte: Adaptado de Martins *et al.*, 2004.

Segundo Bialoskorski Neto (2006), as cooperativas agropecuárias de leite antes de se consolidarem no mercado enfrentaram várias dificuldades, principalmente com a baixa capitalização dos associados, gestão incipiente e alto grau de endividamento. Para superar estas limitações, rumo a melhores resultados, essas cooperativas adotaram, entre as medidas cabíveis e

comuns às cooperativas de leite dos Estados Unidos, Europa e Oceania que são exemplos de competitividade, a consolidação por meio de fusões e incorporações; a formação de alianças estratégicas; a adoção de mecanismos de capitalização e fidelização do cooperado; práticas de governança e a recepção direta do leite pela Cooperativa Central. Entretanto, o autor enfatiza que essas estratégias no

âmbito das cooperativas brasileiras, lógicas do ponto de vista econômico, acabam por não ser tão frequentes, prevalecendo o crescimento no sentido interno da organização ao invés de crescerem em rede e verticalizadas.

Neste sentido, as alternativas apresentadas são plausíveis para a redução de custos seja de mercado, de logística, de aproveitamento de estruturas ociosas e de custos contratuais de governança. Além disso, podem obter acesso aos novos mercados através do poder de negociação e ganhos de escala e escopo.

A primeira alternativa, fusão e incorporação entre cooperativas, principalmente as de pequeno porte, resultam em cooperativas maiores e verticalizadas que operam com produtos diversificados em territórios relativamente grandes, voltadas até para a exportação. O sucesso dessas estratégias para melhorias no desempenho operacional tem forte relação com o ganho de escala logístico e pela criação de marcas diferenciadas (BARROSO *et al*, 2007). Nota-se que nos países onde as cooperativas de leite apresentam alta participação no mercado é que se encontra a consolidação do setor por meio de fusões e incorporações.

A formação de aliança estratégica, que é a segunda alternativa proposta, está ligada a maior interdependência das atividades das cadeias produtivas no sistema agroindustrial. Surge quando algumas empresas independentes, que podem estar competindo no mercado, decidem cooperar entre elas para atingir determinado objetivo em comum. Esta estrutura de governança é bem mais ampla e abrange vários tipos de acordos e contratos, até mesmo a formação de uma nova empresa (*joint venture*) com capital oriundo das empresas cooperantes. Essas estruturas empresariais, segundo Bialoskorski Neto (2006), podem ser utilizadas sem preconceito na busca de soluções aos problemas de organização e de negócios decorrentes das cooperativas. Crúzio (2006) contribui na discussão ao afirmar que a construção de fortes laços com outras organizações reduz a incerteza e promove adaptações, devido ao aumento da comunicação e do estoque de informações, pois quanto maior o número de organizações vinculadas à rede social e a heterogeneidade de seus integrantes, maior a eficiência frente às mudanças.

A terceira alternativa é a adoção de mecanismos de capitalização e fidelização do cooperado. Esta medida é adotada quando os associados oportunistas usam a cooperativa apenas quando percebem retornos financeiros melhores do que em outras empresas. O importante na relação comercial entre o associado e a cooperativa é adotar políticas de fidelização com vistas a aumentar a utilização dos serviços prestados pela cooperativa, a participação na sua governança e capitalização.

A quarta alternativa destaca as práticas de governança corporativa em estruturas cooperativas, isto é, a separação na gestão entre propriedade e controle. Chaddad (2004) explica que os dirigentes das cooperativas buscam alocar na organização os melhores profissionais para a gerência, além de contar com outros mecanismos de controle como, por exemplo, a contratação de auditorias periódicas que validam a profissionalização da gestão. Um entrave é que os associados não participam diretamente das decisões da gestão, mas, por meio do voto (cada membro tem direito a um voto, independentemente do capital investido) e de mecanismos de representação elegem os seus representantes no conselho administrativo. O conselho por si só apenas participa das tomadas de decisões estratégicas, mas não administra diariamente a cooperativa, ficando a cargo dos gestores contratados para tal finalidade. Deste modo, a participação dos associados em decisões da sociedade cooperativa é fundamental para gerar transparência no contexto da governança corporativa. Porém, na literatura, essa discussão é dicotômica, pois quanto melhor é o desempenho econômico das cooperativas, menor é a participação e menos ainda é a transparência do processo de gestão e governança, exigindo então custos adicionais de comunicação para suplantar essa deficiência (BIALOSKORSKI NETO, 2006).

A recepção do leite pela Cooperativa Central sem a intermediação da singular é a última alternativa das citadas por Bialoskorski Neto (2006) para alavancar a participação das cooperativas no mercado do leite. O autor explica que este modelo centralizado evita o passeio do leite pelas singulares e constitui num novo modelo de gestão a ser adotado pelas cooperativas.

Anteriormente, o sistema focado no modelo federado central-singular (Ver Figura 3) tinha dupla intermediação, o que aumentava os custos e,

geralmente, possuía tanto divergência quanto falta de informações em relação ao preço do leite e nas decisões de investimento, comprometendo a competitividade da cooperativa (CHADADD, 2007). Em outras palavras, os custos calculados pela central seriam diferentes dos praticados pelas singulares, por exemplo, os custos do transporte local de responsabilidade da Cooperativa Singular,

geralmente, são maiores por quilômetro percorrido devido às estradas ruins e por utilizar caminhões menores. Enquanto levar o leite para a central, provavelmente localizada em uma região estratégica, exige menores custos de logística, pois as estradas estão em boas condições e os caminhões são maiores para a distribuição.

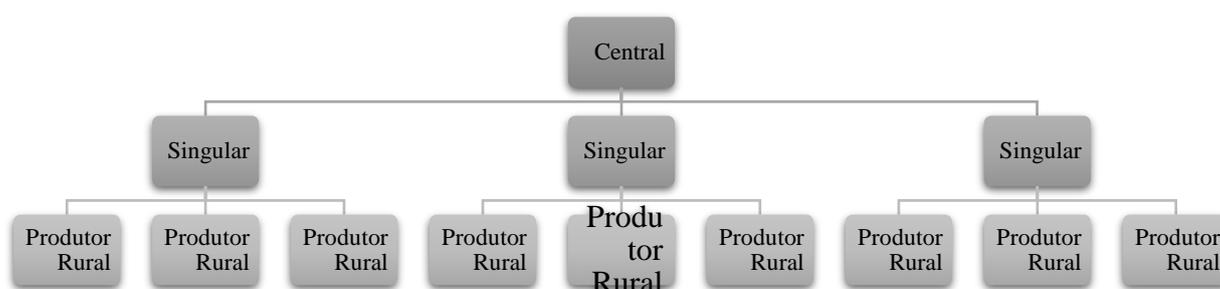


Figura 1 – Modelo Federado (Central-Singular)

Fonte: Elaboração própria dos autores.

Por outro lado, a estrutura federada tem predominado nas cooperativas de leite brasileiras, justificada pela trajetória histórica das cooperativas para melhor atender os mercados, que buscam cada vez mais a eficiência e eficácia. Ou seja, a necessidade das singulares ampliarem escala e escopo para garantir rentabilidade, o que leva a se unirem em centrais. Assim, a atuação da Cooperativa Singular recai nos processos de organização da produção de leite, que até a última década também focava no resfriamento. Enquanto isso, a responsabilidade da Cooperativa Central é pela industrialização e gestão das marcas e dos produtos que estão inseridos no mercado, para o qual uma estrutura centralizada tem maior potencialidade que uma cooperativa local.

Para Chadadd (2007), a transição da estrutura federada para a centralizada pode ser realizada por meio da compra dos ativos das singulares pela central. Verifica-se aí que as singulares passam a ser entrepostos (ou filiais) da central e os produtores rurais se associam direto a central. Outra opção é a transferência dos ativos das Cooperativas Singulares para a central, que mesmo assim continuarão existindo, mantendo seus órgãos de poder para defender os interesses dos seus associados. Assim, o

autor chega à conclusão que a federação pura, ou também chamada de modelo central-singular, apresenta alto grau de independência da base, descentralização das decisões e competição entre as singulares, ao contrário do que acontece na estrutura centralizada em que a Cooperativa Central absorve as suas singulares e possui decisões centralizadas.

Neste contexto, os desafios a serem superados pelas cooperativas lácteas são referentes à necessidade de ser mais eficientes que as empresas privadas para compensar as dificuldades de capitalização. A experiência mostra que as multinacionais geralmente agem no mercado com ações para desestabilizar as cooperativas, especificamente, oferecendo preços irresistíveis aos produtores associados mais eficientes ou maiores. Assim, os desafios em termos de gestão da articulação da cadeia de valor e de financiamento são crescentes para as cooperativas do setor lácteo.

Procedimentos metodológicos

A pesquisa é de natureza qualitativa e buscou compreender os desafios da integração vertical no modelo federado de cooperativas agropecuárias. As pesquisas qualitativas são adequadas para

compreensão dos fenômenos que envolvem os seres humanos e suas relações sociais que são estabelecidas em diversos ambientes. Esses fenômenos podem ser melhores compreendidos se forem estudados no “contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995, p. 21).

Para tanto, adotou-se a realização de entrevistas semiestruturadas a seis presidentes de Cooperativas Singulares filiadas à Central do setor lácteo, localizada no Estado de Minas Gerais. As entrevistas possibilitaram compreender os valores, aspirações, atitudes e sentimentos dos sujeitos em relação aos desafios e perspectivas do modelo federado de cooperativas (MAY, 2004).

A escolha dos sujeitos da pesquisa buscou abarcar aqueles que possuíam representatividade no grupo social analisado, ou seja, os dirigentes das Cooperativas Singulares, que estão diretamente ligados ao trabalho das cooperativas nas diversas instâncias do modelo federado.

Como forma de manter sigilo nos dados informados não serão identificadas as seis Cooperativas Singulares selecionadas. Assim, para garantir que a identidade dos entrevistados não fosse revelada foi feita a opção de identificar os presidentes de cooperativas com letras. Desse modo, no decorrer do estudo, se faz referências às seis Cooperativas Singulares com as iniciais das seguintes letras: A, B, C, D, E, F. O tempo das entrevistas variou entre vinte minutos a aproximadamente uma hora de duração, de acordo com o interesse e o volume de informações que cada um dos informantes apresentou ao responder as sete questões semi-estruturada do roteiro.

Para análise dos dados obtidos das entrevistas adaptou-se a análise de conteúdo, técnica apropriada para as pesquisas qualitativas (GODOY, 1995), no qual contribui para discutir o conteúdo manifesto e imanifesto da mensagem linguística (GIL, 2002). Segundo Bardin (2004, p. 38) trata-se de “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”. Por fim, a análise de conteúdo foi utilizada para a construção das categorias para facilitar a interpretação das narrativas coletadas junto aos atores do presente estudo.

4. Resultados e discussões

Entende-se que as cooperativas agropecuárias podem ser um instrumento de organização social para que o produtor rural melhore suas condições socioeconômicas e a qualidade de vida de suas famílias. Entre as possíveis vantagens da cooperativa estaria a venda de insumos a preços mais acessíveis e permitir um melhor preço na venda da produção dos associados, podendo implementar sistemas de agregação de valor aos produtos fornecidos por eles. Isso pode ser realizado na própria cooperativa ou conjuntamente com outras ao unir-se numa Cooperativa Central.

Sobre as vantagens dos associados de se filiarem a Cooperativa Singular, os presidentes entrevistados citaram como principais benefícios: o serviço de assistência técnica gratuita ou em parte financiada, convênios técnicos, acesso aos produtos agroveterinários em armazéns e supermercados da cooperativa, abastecimento em postos de gasolina da própria cooperativa e convênios com clínicas médicas.

Esses serviços são descontados na Folha do Leite, pagos mensalmente todo dia quinze pela cooperativa. Segundo a percepção do informante D, “*a partir daí, ele [produtor] já teria alguns benefícios para ter preços competitivos, pois assim temos [cooperativa] mais condições de balizar o preço no mercado*”. Os entrevistados afirmam que essas vantagens não são oferecidas pelos concorrentes, em geral empresas mercantis. Por exemplo, no caso dos produtores que precisam de assistência técnica e não pertencem a Cooperativa Central, eles próprios têm que arcar com o valor integral do serviço. Essa questão estaria em consonância com as vantagens da integração vertical conforme discutido por Bialoskorski Neto (2007). O informante F entende que se o produtor que tem a pretensão de fornecer leite ao mercado torna-se praticamente uma imposição filiar-se a uma cooperativa, já que os estatutos impedem a compra de leite junto aos produtores não cooperados. Assim, salienta que em alguns casos, a adesão do produtor à cooperativa ocorre mais por imposição do mercado do que propriamente por seu interesse. Como se fosse uma regra para entrar no mercado, contrariando o primeiro princípio cooperativista: “adesão voluntária e livre”.

Num segundo momento, quando indagados sobre as vantagens das Cooperativas Singulares de se filiarem à Cooperativa Central, a principal razão salientada foi a proteção que se obtém no mercado, por pertencerem a uma consolidada marca. "*Hoje, essa marca está presente em todos os estados do Brasil e em alguns países da África, Ásia, América e Europa*", relata o entrevistado B. A justificativa a esse respeito, de um lado, é explicada pela condição do espaço que a central alcançou no mercado de lácteos, pois quando não se tem uma marca reconhecida podem enfrentar dificuldades para competir nas gôndolas das grandes redes de supermercado, passando despercebidas pelo consumidor e só conseguindo competir se apresentar preços menores e produtos de qualidade.

Assim, observa-se segundo a perspectiva de Van Bekkun (2001) que a central atua no sentido de agregar valor, investimento na estratégia de diferenciação dos seus produtos e atuando com marca própria, o que demanda estrutura de capital para realização de investimentos constantes no desenvolvimento de novos produtos, marca e ações de *marketing*, bem como eficiente estrutura de processamento e logística.

Quando se trata de uma cooperativa consolidada, com marca reconhecida no mercado, pode alcançar abrangência regional maior e consegue crescer ganhando outros espaços em segmentos de maior valor.

Nesta perspectiva, quem ganharia no final seria o próprio cooperado. A maior abrangência de mercados e a possibilidade de obter maior valor final dos produtos deixa a Cooperativa Central – teoricamente – em condições de pagar mais aos associados pelo leite, sobretudo por contar com um alto nível de tecnologia agroindustrial e um ampliado portfólio de produtos.

Neste intento, esses resultados coadunam com o estudo de Chaddad (2007) ao constatar que a Central deve ter orientação estratégica para o mercado, com a perspectiva de atender seus públicos de interesse, entretanto sem perder de vista os seus associados por meio de ações de comunicação e fidelização. O modelo federado de cooperativas aparentemente brinda considerável satisfação às Cooperativas Singulares, pois estas manifestam que

se tivessem que industrializar ou comercializar o leite captado dos seus produtores, os seus custos seriam maiores e a concorrência com grandes multinacionais representaria um grande empecilho, como ressalta o informante

A: "*sempre tivemos em mente que se fôssemos industrializar em pequena escala, seríamos uma preza fácil para o mercado*".

Desta forma, a cooperativa teria uma atuação em nível local, como descreveu Van Bekkun (2001). Assim, seu papel ficaria muito mais restrito ao processo de captação do leite dos associados e comercializá-lo junto às indústrias a um preço mais competitivo.

Neste sentido, os argumentos indicam que se filiar a uma central, neste caso, ajuda a resolver um dos problemas de competitividade das cooperativas leiteiras, conforme ressaltou Martins *et al* (2004), que é a falta de economia de escala.

Outras argumentações recaem sobre a segurança e a comodidade no escoamento do leite feito diretamente pela Central. Pois, anteriormente, quem realizava a intermediação do leite entre produtor e a Central eram as Cooperativas Singulares que tinham elevado custo na transação, sendo que elas retiravam parte da receita proveniente da comercialização do leite para cobrir os custos de resfriamento, armazenagem, transporte, comercialização e de pessoal.

Agora com a eliminação desses custos não é descontada mais nenhuma taxa ao produtor, a qual antes era cerca de 15% do preço final da venda do leite. Assim, o produtor recebe um valor maior pelo seu produto diante a economia gerada na logística da coleta, resfriamento e na industrialização dos produtos lácteos pela Central, sobretudo pelo alto índice de valor agregado.

Para alavancar a competitividade das Cooperativas Singulares é necessário estabelecer as parcerias. Assim, quando indagados os presidentes das cooperativas sobre seus principais parceiros institucionais, foram relatadas oito organizações, as quais atuam em diferentes segmentos, como sintetizado no Quadro 5.

Quadro 2 – Instituições parceiras das Cooperativas Singulares, frequência da menção e descrição do objetivo da parceria

<i>Instituição</i>	<i>Frequência</i>	<i>Como é a parceria</i>
Sebrae	30%	Através do Programa Educampo que realiza assistência gerencial e técnica aos grupos de produtores rurais, abordando aspectos sobre a gestão da propriedade, tornando-os mais eficientes e competitivos.
Embrapa	30%	Parcerias com diversas unidades descentralizadas da Embrapa para a realização de pesquisas capacitação e transferência de tecnologias e de conhecimentos. Também, o Programa Balde Cheio da Embrapa, financiado pela Central, tem como foco a transferência de tecnologia na busca de melhorias econômicas e utilização dos recursos disponíveis na propriedade dos produtores rurais.
Cooperativas	20%	Destacam-se as do ramo de crédito, para atender às necessidades de capitalização das próprias cooperativas agropecuárias, com linhas específicas de crédito tanto para a cooperativa quanto para os associados. Também, as do ramo de saúde oferecendo planos coletivos de saúde aos associados e familiares. E, finalmente, as do ramo agropecuário para a compra coletiva de insumos.
Sistema Ocemg/ SESCOOP-MG	10%	Cursos de capacitação e formação, além do Programa de Organização do Quadro Social ¹ .
Universidades	10%	Vínculos fortes com a UFMG em projetos voltados para a qualidade do leite e capacitação de técnicos e produtores, e com a UFV para treinamentos a recém graduados que trabalham na atividade leiteira.

Fonte: Dados da pesquisa.

Como pode ser observado nos dados apresentados, as organizações parceiras atuam diretamente apoiando os produtores associados das singulares, através de capacitações na área produtiva e gerencial..

Nota-se um baixo índice de parcerias entre cooperativas, o que demonstra limitada “intercooperação” – cooperação entre cooperativas, corroborando assim, com os argumentos de Gontijo *et al*, (2004) que revelou atuação isolada no mercado como uma das fraquezas identificadas no setor de lácteos.

A explicação provável é da proximidade geográfica entre cooperativas da mesma tipologia, fato que acarreta concorrência entre elas, até entre aquelas inseridas no mesmo sistema. Um dos presidentes aponta que já tentou fechar parceria com cooperativas vizinhas, mas não obteve sucesso. Os resultados indicam argumentos contrários ao ponderado pela literatura (BIALOSKORSKI NETO, 2006; CRUZIO, 2006), pelo qual o estabelecimento de alianças estratégicas contribuiria para um maior fortalecimento e competitividade dessas cooperativas.

Por outro lado, os entrevistados manifestaram críticas ao modelo de integração vertical. Avaliam que as Cooperativas Singulares nada ganharam com essa mudança na captação de leite, embora os produtores rurais tenham se mais favorecido. Alertam, ainda, para o perigo que existe, quando as Centrais ficam muito grandes, de se distanciarem do produtor, o que acarretaria em outros problemas de gestão. Neste sentido, afirmam que alguns produtores não visualizam a Central como uma cooperativa, mas como uma empresa mercantil, devido ao distanciamento que há no relacionamento entre as partes, o que pode ser observado nas narrativas seguintes:

Falta o trabalho da Central de se mostrar como cooperativa, todos sabemos que já vem melhorando, mas ainda há algo a ser feito (Relato do informante D).

A Central age mais como um braço industrial da Cooperativa Singular do que como uma cooperativa propriamente dita. Não há uma ação de cooperação entre a Central e a Singular (Relato do informante A).

Alguns presidentes chegam ao consenso de que a cooperativa só poderá sobreviver no mercado

¹ Sobre a Organização do Quadro Social, ver os estudos de Amodeo *et al* (2011); Ferreira, Amodeo e Sousa (2013); Macedo, Sousa e Amodeo (2014); Sousa *et al* (2014); Macedo *et al* (2017).

quando tiver como suporte o próprio laticínio, a fábrica de ração e o posto de gasolina, ou seja, é necessário ter rendas extras. O informante D acredita que o leite não representa muito para a cooperativa, pois disponibilizam assistência técnica para que os produtores aumentem a qualidade e produtividade do seu leite, mas que diretamente isto não os favorece economicamente, somente à Central e aos produtores rurais, dado o investimento realizado e a falta de retorno, por parte da singular. Ele ameniza seu relato ao se posicionar a favor das vantagens da Central coletar diretamente o leite. Afirma que, no caso de sua cooperativa, que continua industrializando parte do leite, se fosse iniciar agora a captação, iria escolher os produtores que apresentassem determinados requisitos, isto é, seriam selecionadas as propriedades de acordo com o volume e qualidade da produção e da localização geográfica. Deste modo, caso isso ocorresse, a cooperativa estaria indo contra os princípios e valores cooperativos que as qualificam e as diferenciam das demais organizações, pois estaria diferenciando os associados e, até, excluindo os de pequeno porte.

Em síntese, o modelo federado de cooperativas é considerado pelos entrevistados o mais adequado para o momento, mas seriam precisos ajustes. Nesta direção, o primeiro ponto diagnosticado foi o distanciamento entre a Central e os produtores. A solução proposta foi criar uma assessoria na Central para tratar a comunicação com o produtor. O segundo ponto foi entender o que o consumidor de lácteos deseja, para então articular esses interesses com os envolvidos no processo. A solução proposta foi capacitar os produtores para que desenvolva a matéria prima (leite) conforme as exigências do mercado.

Portanto, a Central teria a difícil tarefa de articular os interesses do complexo agroindustrial do leite, juntamente com os interesses das Cooperativas Singulares e dos produtores quanto à produção *in natura* do leite. Isto é, as decisões da Central devem levar em consideração antes de tudo as decisões da base e as suas efetivas demandas. Devido a este fator, a Central precisa trabalhar junto aos seus produtores e suas cooperativas associadas, sobre o papel que cada um tem no processo todo, uma vez que eles também são donos e fornecedores, ao mesmo tempo, por isso a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular, e na própria

Central, o que trará consequentemente benefícios para todo o sistema.

Conclui-se pelas narrativas dos entrevistados que a adesão do produtor a uma cooperativa lhe traz garantia na compra de insumos e na venda do leite por um preço adequado de mercado, o que lhe permite melhor acesso aos financiamentos, serviços de assistência técnica, bem como convênios. Ou seja, a cooperativa é uma organização estratégica para potencializar o poder de barganha dos produtores, melhorar a qualidade e produtividade do leite produzido e ter acesso aos diferentes serviços de sua área de atuação. Já as vantagens das Cooperativas Singulares em se filiarem a uma Central, estão relacionadas à segurança e à comodidade no escoamento do leite e por lhes permitirem estar amparadas por uma marca consolidada no mercado de lácteos. Outra contribuição para garantir a presença das Cooperativas Singulares no mercado são as parcerias supracitadas que ajudam a potencializar as relações mercadológicas, embora sem o esforço de promover a intercooperação, garantindo assim, as vantagens da integração vertical (ZYLBERSZTAJN, 1994; BIALOSKORSKI NETO, 2007).

5. Considerações finais

Na percepção dos informantes, houve certas críticas quanto ao atual modelo federado de cooperativas, seja pelo sentimento de exclusão do processo de captação de leite, pela perda de vínculo com o produtor ou pelo custo de manutenção do modelo. Porém, consideram o mais adequado para o momento, precisando apenas de alguns ajustes para minimizar os problemas supracitados. Reconhecem os esforços das cooperativas singulares que oferecem garantias e apresentam-se como vantajosas à coleta de leite pela Central e sua posterior industrialização. Devido a esses fatores, a Central precisa trabalhar junto aos seus produtores e suas cooperativas associadas, sobre o papel que cada um tem no processo como todo, uma vez que eles também são, ao mesmo tempo, donos e fornecedores. Por isso, a importância de participar ativamente dos negócios da Cooperativa Singular e na própria Central, que trará consequentemente benefícios para todo o sistema. Caso não consigam articular uma eficiente cadeia de valor, o próprio modelo de articulação poderá ser questionado. Além disso, observou-se que as

cooperativas têm uma difícil tarefa de gerir no âmbito de uma concorrência cada vez mais acirrada, não necessariamente podendo implementar as mesmas estratégias das demais formas de organização empresarial. Assim, de forma permanente têm que convencer os seus associados que participar ativamente dos negócios e das atividades da cooperativa é a melhor estratégia, a que lhe brindará maiores vantagens. Entretanto, segundo relatos dos presidentes, os cooperados têm baixa participação e falta de interesse na gestão cooperativa, talvez porque foram levados à cooperativa como potenciais fornecedores, não como donos-usuários.

A principal demanda dos cooperados está atrelada ao preço do leite e da ração. A explicação é que o produtor está querendo melhorar seu retorno financeiro e precisando de insumos de alta qualidade para comprar. O problema identificado é o acesso de informação, pois os entrevistados percebem certa dificuldade da Central em repassar informações de preço. Quando recebem as repostas a essa demanda, isso se dá de modo formal em reuniões e visitas técnicas e, também, de modo informal, por meio de telefonemas, nas conversas e até mesmo com o caminhoneiro que tem uma relação frequente com o produtor, face a face, e que é insuficientemente utilizado pelas cooperativas. Assim, esses canais informais, dependendo da instância, podem ser mais eficazes que a própria utilização dos canais formais pela cooperativa singular.

Por fim, diante dos desafios das cooperativas no sistema agroindustrial, convida-se a comunidade acadêmica a debater o assunto no sentido de (re)pensar o papel das Cooperativas Centrais e das Cooperativas Singulares neste modelo de articulação, com vistas a beneficiar a quem elas devem servir, aos seus cooperados, razão de sua existência.

6. Referências

AMODEO, N. B. P. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, v.17, p. 119-144, 2001.

_____. Contribuição da educação cooperativa nos processos de desenvolvimento rural. In: AMODEO, N. B. P.; ALIMONDA, H. (Orgs)

Ruralidades: capacitação e desenvolvimento. Viçosa: Ed. UFV, p.151-176, 2006.

AMODEO, N. B. P; PERTARLY, R. R; MACEDO, A. S; SOUSA, D. N. A Organização do Quadro Social como instância participativa em duas cooperativas agropecuárias de Minas Gerais. **Revista de Extensão e Estudos Rurais**, v. 1, p. 521-552, 2011.

ANUÁRIO DE INFORMAÇÕES ECONÔMICAS E SOCIAIS DO COOPERATIVISMO MINEIRO. **Maiores Cooperativas 2016.** Belo Horizonte: OCEMG, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições, 2004.

BARROSO, M.F.G; TORGGLER, S.P; BIALOSKORKI NETO, S; TRINDADE, M. T; RAIMUNDO, T.D. Um ensaio sobre estratégias de integração operacional nas cooperativas de leite paulistas. In: XLV Congresso da Sober, 2007, Londrina-PR. **Anais ... Londrina-PR: UEL, 2007.**

BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

BELLATO, D. A subordinação do camponês no interior das cadeias alimentares: integração e contratos de produção. **Contexto e Educação**, v.1, n.1, 1996.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Aspectos econômicos das cooperativas.** Belo Horizonte: Mandamentos, 2006.

_____. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. (Ed.). **Gestão agroindustrial: GEPAI** (Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais). São Paulo: Atlas, 2007.

CARVALHO, M. P. Relação cooperativa x relação competitiva entre produtores e indústria. In: MARTINS, P. C; CARVALHO, M. P. **A cadeia produtiva do leite em 40 capítulos.** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2005.

- CASTRO, A. M. G; JOHSON, B. B; PAEZ, M. L. D ; FILHO, A. F. Análise prospectiva de cadeias produtivas agropecuárias. In: **Anais do Seminário Nacional de Prospecção Tecnológica**. CASTRO, A.M.G.D; FREITAS FILHO, A; VASCONCELOS, J.R.P; PAEZ, M. L. A; LIMA, S.M. V.(Orgs). Brasília: Embrapa/ DPD, 1997.
- CHADDAD, F. R. Cooperativas no agronegócio do leite: tendências atuais. **Revista Balde Branco**, São Paulo, v. 39, n.472, p.44-48, 2004.
- _____. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégias em resposta à globalização. **Revista Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 9, n. 1, p. 69-78, 2007.
- CRÚZIO, H. O. **Cooperativas em rede e autogestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- FERREIRA, P. R; AMODEO, N. B. P; SOUSA, D. N. Os públicos atendidos e os conteúdos da educação cooperativista nas cooperativas agrárias. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, p. 67-90, 2013.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- GONTIJO, J. Á; NETTO, V. N; BARROSO, M; PONCHIO, L. A; MARTINS, P. C. Plano de Desenvolvimento Estratégico. In: **O futuro do cooperativismo de leite**. MARTINS, P. C. [et al] (Eds). Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, p.87-98, 2004.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa Pecuária Municipal**. Disponível em: < <https://sidra.ibge.gov.br/pesquisa/ppm/quadros/brasil/2015>>, acesso em 20 fev. 2017.
- _____. **Pesquisa Trimestral do Leite**, 2017. Disponível em: <ftp://ftp.ibge.gov.br/Producao_Pecuaria/Fasciculo_Indicadores_IBGE/abate-leite-couro-ovos_201701caderno.pdf>, acesso em 03 out. 2017.
- MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P. A organização do quadro social na interface entre gestão empresarial e social de cooperativas. **Desenvolvimento em Questão**, v. 12, p. 177-205, 2014.
- _____. O papel da comunicação na articulação dos diferentes níveis de organização no modelo central-singular de cooperativas. **Bahia Analise & Dados**, v. 23, p. 89-105, 2013.
- MACEDO, A. S; SOUSA, D. N; COSTA, M. S; MILAGRES, C. S. F. Uma análise da gestão social em cooperativas agropecuárias sob a perspectiva da organização do quadro social. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 21, p. 53-63, 2017.
- MACHADO FILHO, C.A.P; MARINO, M.K; CONEJERO, M.A. Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v.11, n.2, p.61-69, 2004.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA E PECUÁRIA - MAPA. **Cooperativismo no Brasil**. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>. Acesso em: 28 set. 2017.
- MARTINS, P. C; GONTIJO, J. Á; BARROS, G. S. C; NETTO, V. N; BARROSO. O mercado mundial de lácteos e as cooperativas de leite brasileiras. In: **O futuro do cooperativismo de leite**. MARTINS, P. C. [et al] (Eds). Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, p.26-36, 2004.
- MAY, T. **Pesquisa Social, Questões, métodos e processos**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

- ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS - OCB. **Ramo Agropecuário**. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/ramo-agropecuario>>. Acesso em: 28 set. 2017.
- RODRIGUES, J. A. **Estrutura de capital e estratégia corporativa em cooperativas agropecuárias do Paraná**. Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2016.
- SOTO, E. A. RSE cooperativa – organización y comunicación. In: Seminário Acadêmico Internacional e Primeiro Encontro de Jovens Participantes em Formas Associativas. 4, 2008, Santa Fé/Argentina. **Anais ... Santa Fé: Universidade Nacional do Litoral**, 2008.
- SOUSA, D. N; MILAGRES, C. S. F. Ética e moralidade em cooperativas: uma possibilidade?. **Revista Desenvolvimento Social**, v. 17, p. 61-73, 2016.
- SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. A comunicação na articulação agroindustrial entre uma cooperativa central, suas cooperativas singulares e cooperados. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 52, p. 495-514, 2014.
- SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S; MILAGRES, C. S. F. As percepções sobre a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. **Extensão Rural**, v. 22, p. 104-115, 2015.
- SOUSA, D. N; AMODEO, N. B. P; MACEDO, A. S. O atual modelo de captação de leite é adequado?: Compreendendo a articulação agroindustrial no modelo federado de cooperativas. In: MILAGRES, C. S. F; SOUSA, D. N (Orgs.). **Cooperativismo, Extensão Rural e Processos Participativos**. 1ª ed. Palmas: EDUFT, 2016, v. 1, p. 19-36.
- 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.
- ZOCAL, R. Mercado de lácteos no Brasil: produção, importação e exportação. **Revista Balde Branco**. Disponível em: <<http://www.baldebranco.com.br/mercado-de-lacteos-no-brasil-producao-importacao-e-exportacao/>>. Acesso em 03 out. 2017.
- ZYLBERSZTAJN, D. Organização de cooperativas: desafios e tendências. **Revista de Administração**, v. 29, n. 3, p. 23-32, 1994.