

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE CIÊNCIAS RURAIS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM AGRICULTURA FAMILIAR  
CAMPONESA E EDUCAÇÃO DO CAMPO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DE ROTA  
DE CAPTAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE  
DA COOPERSÃOLUIZ**

**MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO**

**Claudio Cesar Cabreira Rodrigues**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2011**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ROTA DE  
CAPTAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE DE  
COOPERSÃO LUIZ**

**Claudio Cesar Cabreira Rodrigues**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em  
Agricultura Familiar Camponesa e Educação do Campo da  
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como  
requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista**

**Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage**

**Santa Maria, RS, Brasil.**

**2011**

**Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Rurais  
Curso de Especialização em Agricultura Familiar  
Camponesa e Educação do Campo**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,  
aprova a Monografia de Especialização

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ROTA DE  
CAPTAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE DA  
COOPERSÃOLUIZ**

Elaborada por  
**Claudio Cesar Cabreira Rodrigues**

Como requisito parcial para obtenção do grau de  
**Especialista em Agricultura Familiar  
Camponesa e Educação do Campo**

**COMISSÃO EXAMINADORA:**

---

**Alessandro Porporatti Arbage, Prof. Dr. (UFSM)**  
(Presidente/Orientador)

---

**Paulo Roberto Cardoso da Silveira, Ms. (UFSM)**

---

**Hugo Aníbal Gonzalez Vela, Prof. Dr. (UFSM)**

Santa Maria, Agosto de 2011.

## RESUMO

Monografia de Conclusão de Curso  
Curso de Especialização em Agricultura Familiar  
Camponesa e Educação do Campo  
Projeto Residência Agrária  
Convênio PRONERA/INCRA  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E GESTÃO DA ROTA DE CAPTAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO DE LEITE DA COOPERSÃO LUIZ**

Autor: Claudio Cesar Cabreira Rodrigues  
Orientador: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage  
Data e local de defesa: Santa Maria, Agosto de 2011.

O presente trabalho se objetiva em compreender como se estruturou a CooperSãoLuiz, na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e como esta utilizou experiências de planejamento e de gestão de rotas de leite da Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste, LTDA- Cooperforte. Visando também entender a importância de seus trabalhos com a rota de captação de leite para a inclusão de seus associados no mercado. Primeiro buscou-se trabalhos e bibliografias referentes ao assunto em questão. Logo, foram feitas visitas periódicas às cooperativas, CooperSãoLuiz e Cooperforte debatendo a respeito do trabalho e realizando alguns ajustes metodológicos. Foram trabalhadas as metodologias, diálogo semi-estruturado com grupos focados e informante-chave. E por fim foi realizada a devolução dos dados recolhidos para os envolvidos nos trabalhos. Com as informações sobre os trabalhos da Cooperforte, a CooperSãoLuiz conseguiu alcançar resultados positivos no planejamento e gestão da sua rota de captação de leite, controlando diferenças de régua, água problemas com substâncias consideradas ilegais, como exemplo os antibióticos. Mesmo trabalhando integradamente com duas cooperativas da região, se obteve em pouco espaço de tempo a organização da gestão de seus trabalhos, aumentando significativamente seu volume de coleta e associados. Concluiu-se nas comparações e análises realizadas a CooperSãoLuiz, em relação a integração e a troca de conhecimentos com outras cooperativas, foi uma experiência nova que trouxe resultados positivos em certos pontos, mas deixando a desejar ainda em questões de coordenação, padronização dos trabalhos e repasse de informações. Pode-se afirmar que a rota de captação de leite para cooperativas que têm essa atividade principal é um dos seus pontos mais importantes e vulneráveis. Pois, qualquer variação negativa que possa acontecer em seu volume e não for detectado o problema rapidamente atinge diretamente a sua parte financeira comprometendo sua solidificação no mercado de lácteos.

**Palavras-chave:** Região Noroeste do RS. Integração de Cooperativas. Cooperforte.

## **ABSTRACT**

Monografia de Conclusão de Curso  
Curso de Especialização em Agricultura Familiar  
Camponesa e Educação do Campo  
Projeto Residência Agrária  
Convênio PRONERA/INCRA  
Universidade Federal de Santa Maria

### **ANALYZES OF THE PLANNING AND MANAGEMENT OF THE ROUTE AND INVEIGLING AND COMERCIALIZATION WITH THE MILK OF THE COOPERSÃOUIZ**

Author: Claudio Cesar Cabreira Rodrigues  
Guiding: Prof. Dr. Alessandro Porporatti Arbage  
The dates and Place of the Defense: Santa Maria, August, 2011.

This work has the objective in understood how making the structure of CooperSãoLuiz, in the Norwest region of Rio Grande do Sul State e how it utilizes the experiences of the planning and management of the routes of the milk from Cooperativa Regional dos Assentados da Fonteira Oeste LTDA – Cooperforte. Looking at to know the importance of your work with the route of inveigling of the milk for the inclusion of these associates in the market. First was analyzing works and bibliographies about the theme. Soon, were realized periodic visits in the coops, making a debate about the work and realized some methodological adjustment. Was working the methodologies, like semi-structured dialogue with focus groups, key informant. And ends was realized the devolution of the dads for the coops. With the information about the work of Cooperforte, the CooperSãoLuiz got to reach positives results in the planning of the your route of the inveigling of the milk, controlling ruler's differences, water, problems with illegal's substances, for example antibiotics. Even so working in the integrated form with more two coops in the region, it obtain in a few times space, the organization of the management of the work, the enlarging of this volumes of the levy and associates. It follows that comparing and analyzing the CooperSãoLuiz, in relation to integration and changes of the knowledge with the others coops, was a new experience what brings positives points, but letting to desire in questions of coordination, standardizing of the works and changes information. Can to affirm what the route of the inveigling of the milk which is your principal activity it is your most important point and the more vulnerable, because any negative variation can be in your volume and the problem didn't found quickly, this reaching in the immediate your financial area and commitment your solidification in the Milky Market.

**Key Words:** Norwest Region of RS. Coops Integration's. Cooperforte.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Evolução da coleta do leite da CooperSãoLuiz ..... | 44 |
| Figura 2 – Evolução da coleta diária do leite .....           | 45 |
| Figura 3 – Volume recomendado/KM.....                         | 46 |

## **LISTA DE TABELAS**

|  |    |
|--|----|
| Tabela 1 – Evolução da rota de coleta do leite da CooperSãoLuiz/2010-2011..... | 43 |
|--|----|

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**ANTEAG** – Associação Nacional de Empresas Auto-Gestionária e Participação Acionária

**ATES** – Assessoria Técnica Social e Ambiental à Reforma Agrária

**INCRA** – Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária

**ITCP** – Incubadoras de Cooperativas Populares

**COOPERFORTE** – Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste – LTDA

**COOPERSÃOLUIZ** – Cooperativa Regional dos Assentados de São Luiz Gonzaga

**COPTEC** – Cooperativa de Prestações de Serviços Técnicos – LTDA

**COOPERTCHÊ** – Cooperativa de Trabalho Gaúcha – LTDA

**COOPERCIPÓ** – Cooperativa Regional dos Assentados de Capão do Cipó

**MST** – Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra



## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2 DESENVOLVIMENTO.....</b>   | <b>13</b> |
| <b>2.1 Cooperativismo e seus fundamentos .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.2 Mercado regional do leite .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.3 Gestão de Rotas de captação de leite .....</b>   | <b>18</b> |
| <b>2.4 Gestão da Cooperativa .....</b>  | <b>19</b> |
| <b>2.5 Planejamento Estratégico .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.6 Organização do trabalho .....</b>  | <b>22</b> |
| <b>3 ANÁLISES E DISCUSSÕES.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>3.1 A Cooperforte .....</b>  | <b>24</b> |
| <b>3.2 O planejamento estratégico da Cooperforte .....</b>  | <b>29</b> |
| <b>3.4 A Estruturação da CooperSãoLuiz.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>3.5 A integração das Cooperativas.....</b>   | <b>32</b> |
| <b>3.6 A CooperCipó .....</b>   | <b>33</b> |
| <b>3.6 Cooperativa Camponesa de Itacurubi.....</b>  | <b>34</b> |
| <b>3.7 A CooperSãoLuiz.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>3.8 A análise da Integração das Cooperativas .....</b>   | <b>36</b> |
| <b>3.9 Análise das experiências dos trabalhos da CooperSãoLuiz embasados na Cooperforte .....</b> | <b>38</b> |
| <b>3.10 Rota da CooperSãoLuiz .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>3.11 Evolução dos trabalhos da CooperSãoLuiz .....</b>   | <b>42</b> |
| <b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>  | <b>48</b> |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>   | <b>50</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

O cooperativismo surgiu como ideal de alguns reformadores sociais do século XIX, como Robert Owen, que era proprietário de indústrias, porém socialista e reformador social. O cooperativismo visava uma vantagem pecuniária aos seus membros para que assim eles pudessem viver com melhores condições de vida. O lucro era eliminado dentro do possível, cabendo a cada cooperado um voto nas assembleias, independentemente da importância de sua quota de capital investido na organização (SINGER, 2002).

Segundo o mesmo autor, evidentemente foi na Inglaterra que o cooperativismo surgiu, pois foi lá que a Primeira e a Segunda Revolução Industrial foram mais intensas. Sendo que a primeira Revolução, ocorrida no XVIII, substituiu a produção artesanal para produção industrial com máquinas a vapor; a segunda começou com a intensificação da produção em larga escala e a substituição do vapor pela eletricidade, com máquinas menores e com maior capacidade de produção e diminuindo os custos em relação à mão de obra. Fator que exigiu mão de obra especializada e em menor proporção. Em consequência disso, o capitalismo foi mais impetuoso, como fruto de um vitorioso liberalismo. Portanto, os Owenistas afirmam que o cooperativismo surgiu como uma doutrina de reforma social dentro do capitalismo internacional.

No Brasil no início do século XX houve algumas experiências, mas somente a partir de 1907, em Minas Gerais, foram organizadas as primeiras cooperativas agropecuárias. João Pinheiro, governador do Estado, lançou seu projeto cooperativista com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros. O café era o carro-chefe das suas preocupações, criou-se uma seção exclusiva para o produto, concedendo-lhe isenções fiscais e estímulos materiais. As cooperativas agropecuárias também foram surgindo no Sul do Brasil, principalmente nas comunidades de origem alemã e italiana, conhecedoras do sistema cooperativista europeu, que tentavam manter os seus fundamentos que eram o bem estar social sem ganhos econômicos.

As cooperativas agropecuárias se dividem conforme os tipos dos produtos com os quais trabalham. Muitas são mistas, ou seja, têm mais de uma seção: a de compras em comum (para compra de insumos, adubos, sementes, instrumentos de trabalho, etc.) e a de vendas em comum (venda dos produtos dos cooperados). O cooperativismo agropecuário se disseminou a todo território nacional. É o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando

significativamente nas exportações que contribuiu para o fortalecimento da Balança Comercial e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios.

Elas oferecem extensos serviços, desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias formam um segmento economicamente forte do cooperativismo brasileiro na década de setenta quando foi instituída a Política Nacional de Cooperativismo, que compreende atividade decorrente às iniciativas ligadas ao sistema cooperativo, originários de setor público ou privado, isolado ou coordenado entre si desde que reconhecido seu interesse público.

As pessoas que celebram um contrato de sociedade cooperativa, o que estão buscando? Elas almejam desenvolver uma atividade econômica de proveito comum, comprometendo-se para tanto, a contribuir com bens ou serviços, sem objetivo de lucro. A parte de “sem objetivo de lucro”, sempre foi problema porque eram instituições que tentavam se adaptar dentro da sociedade capitalista, sobrevivendo com grandes dificuldades em preservar suas conquistas obtidas. Mas, o sistema econômico vigente começou a agir dentro das cooperativas, nas quais os trabalhadores se “aburguesaram” gerando a degeneração do cooperativismo (SINGER e SOUZA, 2003).

No Brasil, com a transição de o governo militar para o civil, os movimentos sociais começaram a reagir a crise de desemprego em massa que se intensificou em 1981 em diante nas áreas urbanas. Os empregados começam a se apossar das massas falidas das empresas, e iniciando a formação de cooperativas de trabalho, tentando manter seus empregos. Nessa mesma época houve outras empresas auto gestionárias, que fundam a Associação Nacional de Trabalhadores em Empresas Auto Gestionárias e de Participação Acionária (ANTEAG).

Na área rural, o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra se empenham na organização de moradores do campo e, mais tarde também os das cidades, pressionando o governo para a reforma agrária, acampando à beira de estradas e junto as propriedades improdutivas. O MST, também para viabilizar economicamente os assentamentos, cria diferentes tipos de cooperativas com bases solidárias em contra ponto ao outro sistema cooperativo já implantado no país, instituindo também uma escola de formação de técnicos em cooperativismo (SINGER E SOUZA, 2003).

Conforme o mesmo autor, com essa movimentação de ação e cidadania contra fome, miséria e pela vida, o MST mobilizou milhões de pessoas entre 1992 e 1994. Formadas desde meados de 1990, as incubadoras tecnológicas de cooperativas populares (ITCP) em conjunto com as universidades que se dedicam à organização da população mais pobre em cooperativas

de produção e trabalho, as quais dão pleno apoio jurídico, legal e ideológico. Atualmente existem 14 universidades brasileiras dando importante apoio na formação de cooperativas.

Essas cooperativas formadas por assentados são na sua maioria de produção e comercialização de produtos agropecuários, variam por afinidades regionais que alguns produtos passam a ser a atividade principal. Por exemplo, a região metropolitana do Rio Grande do Sul, os assentamentos que ficam mais próximos aos centros de comercialização formam cooperativas de produção e comercialização de hortifrutigranjeiros e, atualmente, também inclui o arroz orgânico como uma das atividades principais, assim como outros produtos, mas enfatizam os que têm mais demanda.

Nas regiões da Fronteira Oeste e Noroeste na qual seu perfil propicia a pecuária leiteira nos assentamentos, as cooperativas formadas geralmente são relacionadas a este produto que se apresenta como oportunidade de renda mensal para as famílias, pois as entradas de recursos são sempre no final do mês de coleta.

Esta renda geralmente é usada para cobrir os custos fixos da propriedade. Desta maneira, estas famílias se organizam com o objetivo de aumentar o volume do produto e alcançar melhores preços de venda.

Pois, na maioria das vezes quem não produz em larga escala fica a mercê de atravessadores conhecidos como freteiros. Eles coletam para grandes empresas, pagando em muitas ocasiões preço abaixo do mercado não estando também preocupados com o bem-estar das famílias, sendo que as negociações são sempre esporádicas, que dependendo da distância, do volume de produto e das estradas.

Dentro deste contexto as famílias assentadas formam organizações como associações e cooperativas para criar estratégias de produção e comercialização. Assim, foi organizada na região Noroeste do estado do Rio Grande do Sul a CooperSãoLuiz, tendo como objetivo maior coletar e comercializar leite dos assentamentos da região.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2010), uma organização é como um elemento vivo que passa por vários estágios da evolução, sendo que o ambiente pode ser favorável ao seu desenvolvimento ou não. Desta maneira, a cooperativa precisa periodicamente analisar o ambiente que lhe cerca para traçar estratégias para sua adaptação, na qual se apresenta a gestão, planejando suas informações e projetando seus trabalhos.

Sendo assim, para uma cooperativa de produção e comercialização de leite a rota de captação é uma estratégia de trabalho para manter-se ativa no mercado de lácteos. Segundo Vilela, et al (2001), é um mercado formado por grandes empresas que dificultam a entrada de novas organizações em sua estrutura, as mais antigas já vem a um determinado tempo

realizando rotas de coleta tentando não perder seu volume de produto que pode inviabilizar a sua rota de captação. Assim estas organizações criam vários tipos de elementos defensivos, como preços, ajuda de custo com infra-estrutura, rações, produtos veterinários etc., estratégias que servem para manterem seus produtores.

Para tentar contornar essa situação, cooperativas formadas por assentados produtores de leite procuram como ponto principal de seu trabalho a melhor forma de captar o leite produzido. Desta forma, a organização de uma rota de captação deveria ser o principal ponto estratégico, pois, desse elemento depende o sucesso da cooperativa, bem como sua sobrevivência em meio à intensa competição proporcionada pelas grandes empresas coletoras, que também atuam nesta área.

Portanto, a CooperSãoLuiz, que recém iniciou seus trabalhos nesta área, deve ter a rota de captação de leite como foco da organização de seus trabalhos, procurando a melhor maneira de coligar a forma mais coerente da captação do leite através de uma rota mais eficiente.

Por isso, no andamento dos trabalhos é necessário reformular periodicamente a rota de coleta de leite, planejando informações, planejando ações para manter-se competitiva e buscando soluções para melhorar as condições de seus associados. Procurando também através dessas ações de planejamento e gestão, envolverem seus conselhos deliberativos e fiscais para discutirem novos critérios de gestão de rotas de captação. Favorecendo assim, a continuidade do sucesso de seus trabalhos futuros.

Dentro destas premissas, o gerenciamento da rota de coleta de leite define a sobrevivência da organização no mercado de lácteos. Assim, pretende-se entender como se estruturou a CooperSãoLuiz, na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul e analisar como esta utilizou experiências de planejamento e de gestão de rotas de leite da Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste, LTDA- Cooperforte. Também como esses exemplos influenciaram no decorrer de seus trabalhos. Desta maneira, foram feitas análises para entender a importância dessas ações com a rota de captação de leite para a inclusão de seus associados no mercado.

## 2 DESENVOLVIMENTO

Essa pesquisa foi realizada na região Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, na qual se localiza a CooperSãoLuiz, que está começando seus trabalhos de recolhimento e comercialização de leite efetuadas por famílias assentadas nas cidades de São Luiz Gonzaga, Bossoroca e Santo Antônio das Missões. Após foram feitas visitas buscando experiências de consolidação de trabalhos na Cooperforte, localizada na Fronteira Oeste do Estado, com sede no município de Santana do Livramento, que está estruturada desde o ano de 2002, contando hoje com mais de 350 associados.

A escolha dessas duas cooperativas foi devida, que uma já possui experiências concretas na área de roteamento, o que ajudará a outra a estruturar-se com menores dificuldades, principalmente na questão do planejamento de sua rota de captação. Assim, buscou-se respaldos teóricos e técnicos em uma cooperativa já estruturada há mais tempo, pelas suas experiências de atuação na área.

Como início deste trabalho foram feitas visitas às cooperativas CooperSãoLuiz, em São Luiz Gonzaga, região Noroeste e à Cooperforte, na Fronteira Oeste do estado do Rio Grande do Sul. Em seguida foi feita a apresentação da proposta de trabalho para debates com os indivíduos responsáveis pelo administrativo das cooperativas, esclarecendo o que se pretendia fazer e de que maneira, sendo aceito sem restrições. Logo, começou a análise de trabalhos já realizados sobre o assunto, como artigos, livros, etc. Procurou-se informações dentro das próprias cooperativas e das instituições prestadoras de serviços, Coopertchê, Leite Sul e Coptec, além de visitas periódicas a ambas cooperativas, buscando informações sobre seus trabalhos, identificando seus grupos específicos responsáveis pela gestão e planejamento (GARCIA FILHO, 1999).

Logo, foi elaborado um roteiro de diálogo semi-estruturado com grupo focado, que depois de testado e ajustado foi usado com as partes administrativas das cooperativas (presidentes, conselheiros, secretários e tesoureiros) e com os responsáveis pela estruturação das rotas com o objetivo principal de coletar informações gerais e específicas da estrutura organizacional, e selecionando também alguns informantes chave (GEILFUS, 1997).

Após o diálogo focado com informantes chaves que foram os sócios fundadores, os primeiros presidentes, técnicos, gestores de rotas e técnicos do Leite Sul que trabalham com administração das cooperativas em todo o Estado. Indivíduos que foram selecionados por seu

conhecimento acumulado em assuntos de interesse deste trabalho. Esse foi testado e ajustado, aplicado na Cooperforte para entender como se disponibilizaram as principais dificuldades para sua estruturação, como conseguiram alcançar os pontos de equilíbrios das rotas, como foram feitos encaminhamentos de tomadas de decisões em relação à diferença de régua, água no leite, algum químico considerado ilegal, acidez etc. Além do funcionamento do grupo responsável pela sua gestão e como foi feito o planejamento (HAGUETTE, 2005).

Na CooperSãoLuiz foram questionados os informantes chave, a cerca de como pretendiam trabalhar, se havia algo planejado em relação às rotas de coleta de leite e para a articulação de novos associados, buscou-se informações a respeito do planejamento dos primeiros trabalhos de coleta, etc.

Depois foram feitas as análises dos dados e seu cruzamento e tabulação, sendo feita a devolução para os envolvidos no trabalho, permitindo à visualização das suas potencialidades e dificuldades encontradas durante o processo de trabalho, sugerindo possíveis soluções ou mais algumas sugestões que foram incorporadas ao trabalho.

Além disso, houve a oportunidade de serem analisados sob a ótica de uma pessoa que se encontra fora do seu grupo organizacional, que lhes rendeu a uma visão diferenciada da maneira que procediam em relação a seus trabalhos. Isto contribuiu de forma positiva para repensarem na formulação de trabalhos futuros a respeito da rota de captação de leite (GARCIA FILHO, 1999; EMATER/RS, 2001).

## **2.1 Cooperativismo e seus fundamentos**

Os princípios básicos do cooperativismo segundo Limberger (1996), devem ser baseados em duas lógicas fundamentais, que seria a melhoria econômica e a melhoria social de seus membros. No momento que falta uma destas dimensões na organização, não pode ser considerada como cooperativa, pois o ideal do cooperativismo é alcançar o equilíbrio entre estas dimensões, que são interligadas entre si. Na dimensão social procura-se manter a estabilidade dos associados buscando uma maneira de evitar a saída em massa, que afetará seguramente a dimensão econômica. Pois ao se retirarem, os associados têm o direito de levarem suas cotas parte, uma quantia em dinheiro que é depositado quando se associa, que no decorrer dos trabalhos ela vai rendendo, podendo ser pelo o giro de capital investido ou investimentos feitos pelo associado na cooperativa.

A dimensão econômica é o esforço da organização de melhorar a qualidade de vida dos associados através de recursos adquiridos no seu desempenho de atividades, que podem variar do tipo de cooperativa de comercialização, compras e prestação de serviços. Outro ponto importante é que a cooperativa não se difere de uma empresa juridicamente, pois deve trabalhar alinhada para alcançar seus fins, também não deve ser confundida com qualquer associação filantrópica, caritativa ou beneficente, etc.

Conforme Limberger (1996), o que a torna diferente são os seus princípios coletivos alinhado para o bem estar dos envolvidos, trabalhando a questão da ajuda mútua. Pois convém frisar que uma cooperativa embasada em seus princípios básicos, como valorização do ser humano, participação destas nos vários níveis de decisões e trabalhos, ajuda mútua, solidariedade, respeito ao grupo organizado, justiça social etc., acredita-se que pode superar deficiências de dois sistemas rivais o capitalismo e o socialismo.

Segundo Singer e Souza (2003), o que nos traz dificuldades para entender os fundamentos cooperativistas, hoje, foram questões estratégicas dos governos militares que na década de 70, fundaram cooperativas agropecuárias, alinhadas somente para o mercado exportador, um exemplo no Rio Grande do Sul são as cooperativas trítcolas (soja,milho,arroz), organizações embasadas somente para a parte econômica, não abrindo espaço para camponeses e pequenos agricultores nas tomadas de decisões, sendo que este tipo de cooperativismo virou referência nacional, ficando difícil mudar esta ideologia na maioria da população brasileira.

Sendo assim, após a transição do governo militar para o cível, com o fortalecimento dos movimentos sociais populares, voltou a pauta nacional o cooperativismo, assim o MST, para viabilizar seus assentamentos conquistados, cria vários tipos de cooperativas em assentamentos, prestação de serviços, créditos, habitação e agropecuárias, sendo que estas possuem personalidade jurídica como qualquer outra cooperativa regidas pela legislação cooperativista brasileira.

Essas organizações formadas por assentados busca o fortalecimento democrático e a aproximação dos diferentes setores da cooperativa, para que as informações e decisões transitem livremente para evitar a centralização de poder. Desta maneira afirma Singer e Souza (2003), essas organizações formadas por assentados não podem ser analisadas do mesmo modo de uma empresa capitalista de grande ou médio porte. Pois, estas cooperativas atuam em diferentes ramos de produção geralmente não muito rentáveis, buscando além da viabilidade econômica a inserção social das famílias no processo de construção da organização que extrapola largamente os fins de uma empresa capitalista.



Desta maneira uma das várias estratégias adotadas pelas famílias de produtores assentados para manter suas atividades agrícolas e reprodução social no campo, é a busca da formação de associações ou cooperativas para a geração de renda e um possível caminho para enfrentar dificuldades da comercialização de seus produtos agropecuários.

Com a globalização da sociedade e padrões de consumo diferenciados, os mecanismos de preços de produtos agropecuários passam a arbitrar as decisões referentes à produção e a distribuição de mão de obra dentro da unidade de produção. Muitas vezes deteriorando a própria organização social numa competição desenfreada de produção e preços, na qual vencedores vão acumulando vantagens e os perdedores ficam à margem de mercados cada vez mais competitivos e exigentes de larga escala de produção (SINGER, 2002).

## **2.2 Mercado regional do leite**

Segundo Reis (1999), o que caracteriza os mercados de produtos *in natura*, são suas estruturas imperfeitas onde os agentes intermediários têm poder de estipular preços e demanda, desta maneira não resta alternativa para o produtor a não ser vender pelo preço regido. Este autor coloca também sobre a importância da organização dos produtores para reduzir a interferência dos intermediários na formação de preços dos produtos.

O mercado agroalimentar principalmente o do leite é dominado por grandes empresas atacadistas que trabalham alinhadas, em reunir, beneficiar e distribuir os produtos no mercado varejista, que também contribui fortemente no controle das demandas deste produto. Segundo o mesmo autor, essas empresas atacadistas possuem grande conhecimento deste mercado e, em face disso contribuem para a centralização de suas ações, que seria a integração de grandes indústrias e cooperativas de laticínios criando elementos de defesa para dificultar a entrada de novas empresas no mercado controlando preços e demanda.

Na região Noroeste do estado as empresas que atuam mais intensamente coletando leite de agricultores e assentados é a Coopatrigo, Bom Gosto, Alvorecer e Brasil Foods, elas trabalham alinhadas em produtores em potencial, de maior produção, ficando os menos estruturados só quando há alta da demanda do produto. Sendo assim, alguns buscam no cooperativismo uma maneira de sofrer menos essa interferência imposta pelo mercado. De modo que o agricultor familiar ou assentado busca este tipo de integração como uma forma de

manter a produção familiar e a geração de renda, fator que atualmente é entrave para manter famílias no campo (JUNGES e KLEIN, 2010).

Esta renda gerada pelo assentado geralmente é através do seu sistema de produção, em alguns casos autoconsumo e venda dos excedentes, proporcionando uma entrada de capital na sua unidade de produção. Mesmo com sua ideologia diferenciada em relação ao capital, ele sofre a interferência deste nas questões de insumos para produção e comercialização de seus produtos.

Em busca desta renda para a manutenção dos seus custos fixos de produção e manter seus empreendimentos, os assentados através de articulações coletivas de produção e trabalho, organizam-se em cooperativas para poderem inserir-se no mercado de comercialização sem sofrer a intervenção de atravessadores para venderem seus excedentes de produção.

Neste tipo de organização de assentados são debatidos os problemas comuns que afetam o coletivo em geral. No momento que esta organização amadurece e identifica seus pontos de supressão, procura solucionar a problemática que é encontrada no decorrer dos trabalhos e na evolução dos negócios, dentro das cooperativas de produção e comercialização de leite que têm a ver com a produção e infra-estrutura e mercado.

Desta maneira, buscam soluções para a produção nas questões relacionadas ao planejamento de ações, como plantio de pastagem de inverno e de verão, genética bovina e pastagens perenes, ações utilizadas com o objetivo de manter o patamar de produção e poderem negociar com empresas compradoras o volume de produção (JUNGES e KLEIN, 2010).

A questão da infra-estrutura se relaciona mais com a qualidade do leite, pois, com a legislação de controle imposta por órgãos responsáveis pela qualidade de produtos alimentícios, o assentado sofre interferência direta dessas instituições precisando da infra-estrutura mínima que seria máquina para ordenha e resfriadores a granel.

Assim, com a ajuda da cooperativa o associado consegue financiamentos para a compra desses materiais para facilitar seu trabalho. No caso dos resfriadores, que condicionam a qualidade de seus produtos, os indicados geralmente por técnicos, são os a granel. Geralmente esses resfriadores são construídos para produção em larga escala e, para quem tem uma produção muito pequena ou média, ele torna-se inviável para essa unidade de produção. Logo, uma das alternativas através da cooperativa é financiar esses resfriadores para o uso coletivo, centralizado em pontos estratégicos dentro dos assentamentos, facilitando o acesso das famílias.

### 2.3 Gestão de Rotas de captação de leite

As grandes empresas e cooperativas com plantas integradas, segundo Almeida e Oliveira (2006), fazem suas gestões de rotas a partir de softwares que lhes dão as distâncias precisas de seus pontos de coletas; trabalham muito a logística, dificilmente coletam de produtores e sim de empresas de pequeno e médio porte com postos de resfriamentos e de propriedades que trabalham em larga escala.

Dentro desta coerência, empresas de pequeno e médio porte de 50.000 a 100.000 litros/dia têm seus próprios meios de gerenciamento de rotas, algumas tentam fazer o mesmo das grandes empresas: localizam os nichos dos produtores e núcleos em potencial de produção leiteira para realizarem sua coleta. Ficando à parte produtores de baixa produção.

É neste contexto que entra a figura dos freiteiros, que são empresários, donos de frotas ou mesmo autônomos que utilizam seus veículos para prestar serviços às empresas. Geralmente essas pessoas ganham por litro coletado, ou ainda por quilometro rodado, sendo este tipo de acordo modificado por região.

Almeida e Oliveira (2006) se referem a eles como carreteiros, mas na região são conhecidos por freiteiros, porque eles só prestam o trabalho de fretamento do produto até a empresa, não sendo responsáveis pela qualidade do produto entregue, ou qualquer tipo de problema que a carga apresentar, como água, diferença de régua, acidez, antibióticos. Esses problemas serão de responsabilidade do produtor (que só sabe do problema no final do exercício da coleta), o freiteiro recebe seu pagamento seja qual for a situação.

Esses freiteiros também ficam responsáveis pela coleta e pelo gerenciamento das rotas e seleção de produtores. Esses produtores selecionados são pagos conforme a localização geográfica e o volume. A relação dos freiteiros com os produtores são geralmente esporádicas, não existindo uma seqüência lógica de coleta. Se caso um produtor que é estratégico desse freiteiro, para de entregar o seu produto, ele simplesmente para de coletar dos limítrofes, causando prejuízos a estes.

O controle de volume de coleta é feito pela empresa compradora que contrata o coletor, dependendo da demanda ela pode ativar estes para a busca de mais produtores, oferecendo-lhes melhores preços e vantagens como produtos agropecuários e alternativas para melhorar a estrutura. Ou simplesmente, param de coletar quando a oferta estiver muito alta, ou baixam os preços de maneira que os produtores ficam com dificuldades de saudarem seus

investimentos em infra-estruturas, ficando novamente à margem das novas requisições de mercado.

Nos primeiros anos da década de 90, segundo Martins et.al., (2004), o leite era recolhido em tambores, tinha que ser recolhido diariamente cuja qualidade do produto era muito baixa. Mas, com a exigência dos Ministérios da Saúde e da Agricultura a coleta começou a ser realizada a granel, fazendo com que a qualidade do produto melhorasse. Atualmente a coleta do Rio Grande do Sul é feita 100% a granel, na qual as capacidades de coleta dos caminhões variam entre 3.000 a 22.000 litros com tanques a granel isotérmicos, sendo usados segundo orientações de logística para diminuir os custos de coleta.

A frequência da coleta atualmente pode ser feita com intervalos maiores pela melhoria das tecnologias das propriedades, principalmente nas quais existe atualmente a possibilidade de estruturas para armazenar leite, como resfriadores a granel de 200 a 10.000 mil litros e a balde, que variam de 200 litros a 1000. De modo que aumenta também os espaços para coleta de que pode variar de 24 a 72 horas.

## **2.4 Gestão da Cooperativa**

O sistema cooperativista agroalimentar caracteriza-se pela associação de grupos normalmente de pequenos produtores, em geral com base cultural comum, voltados para atividades agrícolas específicas que se reúnem numa organização singular, com algumas vantagens fiscais e doutrina própria num ambiente amplamente coletivo.

A cooperativa tem por sua missão fundamental servir de intermediária entre o mercado e a economia dos cooperativados, diferenciadas das sociedades de capital (na qual o voto é proporcional ao capital de ações de cada investidor). A cooperativa solidária é uma sociedade de pessoas em que cada cooperado tem direito a um único voto independente da quantia de capital investida (SINGER, 2002; REIS, 1999).

Desta diferenciação fundamental decorrem diversas implicações, principalmente no processo de gestão de cooperativas solidárias, em especial na relação entre cooperativado e a cooperativa. Numa empresa capitalista há sempre o risco de uma mudança do corpo gerencial que trabalha e seu alinhamento de ações que visam somente o lucro, caso elas não alcancem são destituídos de seus cargos.

Nas cooperativas solidárias geralmente os responsáveis pela gestão são os próprios cooperativados, dependendo do mercado em que a cooperativa está inserida, vai aumentando a complicação da gestão. À medida que aumenta a complexidade dos negócios, na qual a mesma está envolvida, vai exigindo gestores mais bem preparados para não sair do seu foco principal, que é o bem estar dos cooperativados. Mas cuidando logicamente da parte econômica e seus custos de produção para evitar os déficits orçamentários que podem levar os cooperativados a um processo de descapitalização (TABLADA, 2005).

Conforme o mesmo autor, sistema orçamentário é um dos pilares da organização que através da contabilidade geral dos custos garante uma ótima direção e gestão. Uma rigorosa análise de custos permite aproveitar ao máximo os recursos materiais, trabalhistas e financeiros.

Quando o preço é mantido fixo, os custos são fixados por unidade produzida, qualquer administrador pode detectar problemas imediatamente quando há uma variação dos mesmos que podem ser de tecnologias, aumento dos preços das matérias primas, combustíveis, etc. Agentes que na análise de custos pode-se perceber e interferir rapidamente evitando transtornos futuros.

Desta maneira, a gestão dos custos é importante para as empresas e cooperativas, não somente àquelas que procuram o lucro, do mesmo modo para as que têm objetivo social, pois, estas precisam sempre se manter atuando com saldo positivo. Este fator favorece para que estas empresas e cooperativas possam investir as sobras no cumprimento da missão da organização, melhorando a qualidade de vida dos envolvidos no processo (SOUZA e DIEHL, 2009; TABLADA, 2005).

Logo esta ferramenta apresenta-se para organização como uma maneira de avaliar suas ações. No caso da cooperativa de produção e comercialização de leite, a gestão também é utilizada em questões de quantia recolhida no exercício mensal, como os recursos gastos com este processo, infra-estrutura, logística, recursos humanos e financeiros.

Sendo que, para a coleta necessitam de um caminhão tanque e um escritório para trabalhos administrativos, no qual serão avaliadas e calculadas as depreciações do caminhão e do tanque de armazenamento de leite, gastos com combustíveis, manutenção mecânica, pneus, troca de óleo, etc. Tudo isso gera custos à cooperativa que precisa ser analisado periodicamente para ter noções dos consumos de sua coleta e comercialização, para que haja, assim, uma formulação dos preços dos produtos.

Financeiramente há despesa na compra do leite, salários dos motoristas e ajudantes, encargos trabalhistas que precisam ser planejados e projetados mensalmente para saberem

sua situação financeira, além da entrada de recursos de venda do leite são comparados com os valores gastos pela coleta e dos trabalhos administrativos.

Desta maneira, a gestão serve para a planificação das despesas de entrada e saída, projeções de preços para planejarem suas atuações, mantendo assim, fluxo de informações para a execução de ações de intervenções se necessárias, no decorrer dos seus trabalhos.

## **2.5 Planejamento Estratégico**

Poucas empresas e cooperativas no Brasil vêm utilizando o planejamento estratégico, por acharem que este tipo de planejamento é específico para grandes empresas. Com a situação do país de mudanças ambientais no campo da economia e da política, exigindo um maior grau de reflexão sobre a influência nos negócios das empresas e cooperativas. Assim, as técnicas de planejamento estratégico vêm exatamente ajudar os administradores e coordenadores a estabelecer o caminho que a organização deve seguir (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Acredita-se que muitas cooperativas deixam de utilizar o planejamento estratégico por imaginarem que se trata de algo muito sofisticado, que requer equipes onerosas ou experientes especialistas para elaborar o cenário prospectivo para atividades dos seus setores e negócios. Basicamente o planejamento estratégico da organização seria uma maneira sistemática de dirigir uma cooperativa, antecipando as modificações de ambientes internos e externos tentando tirar proveito delas (CHIAVENATO, 2000).

Para a realização do planejamento estratégico é preciso levar em conta o desenvolvimento da organização, pontos fortes, limitações, objetivo básico e o alvo estabelecido, assim como a previsão de lucros e de vendas no período. Para isso é preciso avaliar conjuntamente o ambiente externo na qual a cooperativa está inserida, detectar modificações no campo econômico, político e ambiental que possam afetá-la.

Também faz parte do planejamento, avaliação de recursos, ações, probabilidades no alcance das metas estipuladas e planejadas pela organização, orientação dos esforços na direção correta, avaliando como a cooperativa pretende chegar ao futuro, como se propõe em fazê-lo, a partir do presente, analisando preços, custos, mercado, tecnologias, etc. (CHIAVENATO, 2000; FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Nas décadas anteriores muitos pensadores analisavam o planejamento estratégico como uma ferramenta para a redução de custos. Até pode, mas de maneira mais abrangente. Este tipo de postura pode causar a empresa ganhos em curto prazo e perdas ao longo, por falta de investimentos necessários para a expansão dos trabalhos, por isso precisa ter muita precaução para não confundir redução de custos com corte de gastos, deixando de lado investimentos necessários para expansão dos trabalhos em longo prazo (CHEMAWAT, 2000).

Segundo mesmo autor, esta procura de minimização de custos mal planejada pode afetar a capacidade de mudanças estruturais da empresa ou cooperativa, ocasionando problemas de desenvolvimento por falta de tecnologias e infra-estrutura. Desta maneira deve tomar cuidado para não se prender na redução de gastos, principalmente as de investimentos em estruturas mínimas de trabalho, que poderá acarretar em problemas em longo prazo, em sua materialização de desempenho de trabalhos futuros.

## **2.6 Organização do trabalho**

Mesmo em cooperativas de base solidária, existem diferentes níveis hierárquicos de trabalhadores que desempenham diferentes funções, como setores que trabalham com a produção, industrialização e comercialização. Sendo que, em alguns casos a divisão do trabalho ainda é feita por chefes de setor que é conhecida como heterogestão, na qual as informações e ordens fluem de cima para baixo, dependendo sempre de alguém acima para desenvolver o trabalho (SINGER, 2002).

Com este sistema de heterogestão, cria-se um clima de dependência de alguém para a distribuição dos trabalhos, fazendo vários grupos totalmente dependentes e subordinados ao chefe, dificultando, muitas vezes, a tomada de alguma decisão a respeito do trabalho, originando problemas de comunicação. Por isso, Singer (2002), adverte para cooperativas ou empresas de cunho solidário, mesmo que tenha o processo hierárquico, ela deve exercitar autogestão. Quando a empresa é pequena as decisões são tomadas em assembléias; quando são muito grandes, os sócios delegam poder para representantes. Assim, as ordens fluem de baixo para cima, que são resolvidas em assembléias que é o nível mais alto de hierarquia na qual todos devem adotar diretrizes de trabalho decididas pelo coletivo, dos postos mais altos aos mais baixos.

Porém, este mecanismo de autogestão em cooperativas tem um grande inimigo, o desinteresse dos sócios ou sua recusa no esforço adicional de participar das assembleias. Muitas vezes, há a sonegação de informações na cooperativa, não da diretoria em si, mas dos próprios associados que acham que a direção tem que adivinhar suas decisões, suscitando o conflito entre a cooperativa e os cooperativados. Portanto, a organização do trabalho também é agravante pelo mau desempenho da cooperativa.

Outro fator também problemático na organização do trabalho é a centralização das decisões. Muitas vezes, por não participarem nos processos de desenvolvimento dos trabalhos da cooperativa, os conselhos delegados adquirem uma postura oportunista em relação aos dirigentes nas tomadas de decisões. Quando estas forem para alguma aquisição de bens ou serviços, tentam não participarem porque se houver problemas financeiros, os mesmos alegam que desconheciam o assunto.

Assim, os dirigentes da cooperativa têm que procurarem a participação efetiva dos conselhos para tomada de decisões de compra, venda de produtos e formulação de preços.

Seria interessante a formulação de um mecanismo que ativasse rapidamente o conselho para a tomada de decisões, que implicam com o futuro da cooperativa, não ficando somente nas mãos dos dirigentes, que vão centralizando as decisões permanecendo assim, numa situação desconfortável quando alguma de suas ações não sai como esperado. Exemplo disso, realização de algum trabalho, gastos com infra-estrutura e negociações de preços de venda de produtos, na qual os dirigentes arcam com toda a responsabilidade dessas ações, possuindo para si, todo o monopólio de informações, e assim, ficando difícil a estruturação de novos trabalhos quando estes são afastados ou substituídos.



## **3 ANÁLISES E DISCUSSÕES**

### **3.1 A Cooperforte**

Conforme entrevista com informante chave, a Cooperforte foi constituída a partir do processo de busca de alternativas de famílias assentadas para a viabilização da comercialização do leite produzido nos assentamentos que estavam se estabelecendo na região Oeste do estado. Inicialmente os primeiros debates começaram no assentamento Cerro dos Munhoz, assumindo em um segundo momento uma abrangência do conjunto das famílias assentadas no município de Santana do Livramento, por ser uma busca comum a todas as famílias que produziam leite.

Assumindo o papel de viabilização de um processo de comercialização conjunta do leite, inicialmente pensava-se realizar esse processo através de uma associação de produtores de leite. Mas a dinâmica de produção exigiu uma maior complexidade de ações que fugiam da conformação organizativa de associação de produtores, passando para a forma de cooperativa, a qual poderia atuar em diversas variáveis do processo no sentido de dinamizar a produção de forma sistêmica.

A Cooperforte foi fundada em 27 de Outubro de 2002 e atualmente possui 350 associados, compostos de famílias assentadas da Reforma Agrária e pequenos produtores locais, dentro de um universo potencial de expansão de seus trabalhos para 1500 famílias assentadas e em torno de 2000 famílias de pequenos agricultores familiares, dentre essas encontram-se comunidades quilombolas (ex: Comunidade Quilombola do Ibicui da Armada).

Tendo como principal atividade econômica a organização, estruturação, fomento e consolidação da comercialização leiteira e demais produtos referentes à atividade produtiva, tais como: sementes, adubos, rações e equipamentos para a produção leiteira, bem como outros insumos variados inerentes às atividades desenvolvidas pelos sócios. Possui três caminhões para transporte de leite, um moinho colonial para 1800 kg/ de farinha dia, seja de trigo ou milho. Um automóvel para assistência técnica e um escritório com instalações administrativas localizado na Rua General Câmara, 1504, bairro centro, Santana do Livramento, RS.

Sua denominação é Cooperativa Regional dos Assentados da Fronteira Oeste- LTDA, Cooperforte nasce dentro de um conjunto de efervescências do Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, que historicamente, lutam por reforma agrária no Brasil, bem como por iniciativas que dêem sustentabilidade as suas conquistas em relação à qualidade de vida comunitária (SINGER, 2003).

Nesse sentido, a Cooperforte se institui como um instrumento institucional-político, das famílias assentadas das áreas de reforma agrária, dos pequenos agricultores e das comunidades quilombolas do município de Santana do Livramento. É constituída assim por um Conselho de Administrativo, Conselho Deliberativo e núcleos de sócios por proximidade geográfica e afinidade produtiva, sendo fiscalizada por um Conselho Fiscal.

Essa iniciativa surgiu em meados de 2002, devido à necessidade de viabilizar alternativas de comercialização do leite produzido pelos cooperados. Assim, a Cooperforte vem contribuindo para potencializar de maneira coletiva, a organização do processo de produção e fortalecimento das iniciativas produtivas locais e desenvolvimento de capacitação continuada das famílias para acessar os processos tecnológicos de produção do leite e seus derivados. Também busca incessantemente, agregar valor ao produto, contribuindo para o processo de desenvolvimento socioeconômico, com justa distribuição e crescimento da qualidade de vida do quadro de associados.

Portanto, podemos afirmar que as principais fontes de recursos para a sustentação da Cooperforte se configuram pela comercialização do leite, contribuições associativas, créditos bancários, fomentos e projetos de cooperação. Atualmente ela trabalha com seus associados integrados no processo de produção leiteira, mas possui um potencial de ampliação de trabalhos na região de abrangência para consolidação produtiva da bacia leiteira já implantada.

Mesmo enfrentando sérias restrições de qualificação e ampliação do potencial de produção, derivado principalmente da escassez de recursos financeiros de fomento, investimento e custeio da produção, a Cooperforte chegou ao patamar de produção mensal em torno de 600 mil litros de leite in natura.

Esta cooperativa vem realizando seus trabalhos desde 2002, mas a partir de 2009, através de trabalhos e acompanhamentos feitos pelo programa Leite Sul, ela conseguiu se destacar entre as outras cooperativas formadas por assentados que atua na mesma área, sendo referencial em gestão e controle de rotas. A maior parte dos seus associados está instalada na Região da Fronteira Oeste, na qual os solos são arenosos e em partes com afloramentos rochosos que dificultam parcialmente as lavouras. Deste modo, deixando a pecuária de corte

como carro forte, mas com a implantação de assentamentos além da pecuária de corte trabalham também com a pecuária leiteira em campo nativo e em alguns lugares pastagens de verão e inverno.

Com os trabalhos da Cooperforte em Livramento, o leite começou a se destacar dos outros produtos, pois, os assentados procuravam ter uma renda fixa mensal para poderem assegurar o pagamento de luz ou a compra de algum bem necessário no comércio local.

No começo das coletas, segundo informante chave, teve inúmeras dificuldades para estruturar as rotas e controlar seu custo. Na tentativa de não pararem seus trabalhos fizeram debates nos assentamentos a respeito do rumo que a cooperativa estava tomando, que eram grandes dificuldades financeiras.

Através de debates críticos foram apontados os principais problemas que afetavam a cooperativa e os associados, sendo o principal, a rota de coleta que apresentavam grandes diferenças de régua e problemas com água e antibióticos. Para solucionar tais alterações foram feitas inúmeras propostas para assegurar o funcionamento das rotas.

A respeito da diferença de régua, foi criada uma equipe técnica responsável pela rota, que visitava os produtores orientando-os sobre o nivelamento dos resfriadores, período de carência de antibióticos e a postura errada do associado que coloca água no leite. Tomando ainda medidas enérgicas de cobrança de quem fossem acusadas amostras de leite com água ou qualquer substância. Assim tendo que pagar pelo perdido e se continuasse teria seu número de inscrição de produtor encaminhado para secretaria da saúde estadual, principalmente os que demonstrassem substâncias ilegais.

Dando continuidade, no começo houve um pouco de dificuldade, pois apresentava dias de coleta com diferenças negativas consideradas altas, de quase 10% do volume coletado. Foram feitas novas reuniões nos núcleos dos assentamentos e novos encaminhamentos. Também a formação de um grupo de trabalho para refletir no que poderia ser feito em relação a essa problemática, que ia além do trabalho de coleta, pois, informações só saíam no fim do mês quando a empresa compradora entregava os históricos mensais.

Desse modo começaram pela reformulação do escritório e, encaminhando que o caminhoneiro teria de entregar diariamente as fichas de coleta, a quantia que ele coletava e entregava na empresa e consecutivamente, o pessoal do escritório contabilizava as diferenças de régua. E os problemas maiores, como tanque condenados por antibióticos, essas informações eram planificadas a cada cinco dias e projetadas ao mês para terem base de perdas. Desta maneira, a equipe saía na rota para identificar problemas e, tentando resolver os que se apresentavam, passando a serem controladores de rotas. Como alternativa surgiu à

proposta da Coopertchê de enviar sua equipe técnica mensalmente para ajudar as cooperativas nas questões de gestão e planejamento de rotas.

Neste contexto entra o programa do Leite Sul Coptec/INCRA para dar suporte às cooperativas que vai além da parte produtiva, designando um técnico específico para realizar em conjunto com a Coopertchê, a gestão e planejamento das cooperativas.

Sendo que mensalmente fazem seus roteiros de visitas em todo o estado do Rio Grande do Sul, na qual são feitas avaliações e encaminhados os problemas identificados nos trabalhos de campo, internos de escritório e questões contábeis. Assim como planificação de informações de planilhas, as quais foram criadas por esta equipe para poderem avaliar os trabalhos mensais destas instituições.

Com a ajuda desses profissionais, foram feitos encaminhamentos de forma mais abrangente em quase todas as cooperativas. O Leite Sul trabalhava a produção e informações gerais de manutenção de rebanhos, infra-estrutura, qualidade do leite e piqueteamento.

A Coopertchê incumbiu-se na organização dos históricos e formulação de planilhas para controles específicos nas áreas de atividades das cooperativas, e também fornecendo informações a respeito de pontos de estrangulamento dos trabalhos. Tudo isso seria debatido por núcleos, conselhos fiscais e deliberativos com o objetivo de saírem encaminhamentos e ações concretas em relação aos problemas de trabalho.

A Cooperforte que já vinha realizando um trabalho mais conciso em relação às outras cooperativas da região e com a ajuda desta equipe técnica conseguiu em 2009 ser excelência em desempenho de trabalhos e controles de rotas de coleta, e também na sua organização financeira.

Com as novas planilhas, eles tinham subsídios para as análises mais precisas e intervenções mais efetivas a respeito dos problemas. Além disso, houve a sua expansão para outros assentamentos e municípios vizinhos, aumentando assim o volume de coleta, melhorando sua posição para negociar com empresas compradoras.

Atualmente, os caminhoneiros que são responsáveis pela coleta possuem orientações para não ocorrer diferença de régua, recebendo treinamento a respeito dos tipos de resfriadores e como colocarem no nível, levando sempre um tambor padrão para medirem o leite que estiverem em baldes. Existe uma porcentagem aceitável de diferença de 0,02% do volume coletado, tanto negativo quanto positivo. Em 2009, essa diferença foi de aproximadamente 0,05% em relação ao volume coletado todo o ano. As questões como antibióticos e outros químicos que podem condenar o leite. O caminhoneiro e o ajudante são responsáveis pela coleta e condições das amostras, se apresentarem água ou antibióticos na

coleta e eles não souberem identificar qual amostra, os mesmos pagam a carga ou a diferença da água apontada pela empresa que recebe.

Quando um produtor é identificado com resfriador fora do nível, paga a diferença de régua mensal, a menos que sejam identificados outros, para ser repartido o montante entre os envolvidos. Se acusar água ou antibiótico, o produtor paga a carga ou a diferença e recebe uma circular com informações e visitas técnicas para tirarem suas dúvidas a respeito dos problemas. Se tornarem a fazer, ele é encaminhado para os órgãos superiores, com o número de seu registro de produtor e é suspensa a coleta até que ele regularize seus problemas.

Em 2010, na avaliação anual da Coopertchê e Leite Sul em relação à Cooperforte, foram apresentados certos problemas de questões de gestão e controle dos trabalhos referentes à organização das rotas. Novamente houve diferenças de régua acima de 2,37% do volume comercializado, perdas consecutivas por falta de qualidade, além de falta de controle do trabalho realizado pelos motoristas em relação às amostras e diferença de régua, mesmo consideradas baixas.

Na parte financeira, o problema enfrentado durante o acompanhamento no ano de 2010 foi o fechamento do caixa, mais especificamente no dia do pagamento do leite. Nele havia várias compras de leite lançadas em nome de associados que não estavam mais entregando o produto, por motivos de suspensão ou por baixa produtividade. Além disso, foram feitos apontamentos no semestre de retomada dos controles de veículos nas questões de movimentação que deixaram de serem cobradas pelo responsável que faz o acompanhamento das rotas e do diário de bordo, causando dificuldade no controle preciso das rotas. Com isto durante o começo do ano de 2010 não se pode avaliar exatamente os percursos precisos feitos em cada rota, e conseqüentemente não tendo referência para cruzamento de dados com os demais já organizados pelo financeiro. Devido a isto não se soube com precisão o custo do recolhimento do leite. Neste sentido foram discutidas várias vezes sobre a retomada do controle de veículos para se reiniciar os trabalhos que foram postos em prática durante o ano de 2009.

Retomando o controle de movimentação de leite por rota verificou-se que a não elaboração das planilhas de controle, que incluem a movimentação de entrada e a saída de leite por rota ocasionou dificuldade de localização da origem de régua ou de água. Por este motivo foi discutido com a direção da cooperativa a necessidade de se retomar o controle da movimentação do leite para identificar os pontos de perda para efetuar ações de correção imediata. Desta maneira voltaram a seguir os mesmos procedimentos do ano de 2009.

Com a compreensão do custo exato de recolhimento de leite por rota foi possível repensar alguns gastos feitos o que reduziu de R\$ 3,50 para R\$ 1,72 o custo médio de recolhimento de leite por km rodado no ano de 2009. Apenas com esta redução deixou-se de gastar mais de 120 mil reais durante o ano. Ou seja, foi feita a economia equivalente a um caminhão 0 km em apenas 10 meses. Como no ano de 2010 os custos por km foram apresentados uma elevação significativa, novamente foi encaminhada a elaboração de planilhas de composição de custos por km rodado por rota de recolhimento.

Em relação ao fechamento do caixa, como é um dos parâmetros para verificação correta da distribuição dos custos e receitas da cooperativa, este foi um dos principais pontos atacados durante o ano de 2009. Assim, chegou-se a 2010 com apenas um ponto incorreto no fechamento de caixa, que se refere ao pagamento do leite. Desta maneira foram encaminhados vários mecanismos para correção deste problema, como fechamento diário e projeção de gastos e de entradas mensais. Ações efetivamente que foram realizadas por indicações técnicas que ocasionaram alguns resultados positivos no ano de 2010. Comparado com o ano anterior o ano de 2010 não sofreu muitas alterações no processo de gestão, os problemas identificados foram quase todos resolvidos. Mas o avanço maior foi o fechamento de caixa depois de feito o planejamento da intervenção, em que colocada em prática, houve segurança quanto à validade dos lançamentos financeiros em relação às rotas, que já estavam tomando as medidas necessárias para resolverem os problemas indicados acima.

### **3.2 O planejamento estratégico da Cooperforte**

Dando continuidade sobre a Cooperforte e seu planejamento estratégico, relatado pelo informante chave, foram feitos levantamentos dos problemas de seu ambiente interno e externo, analisando quais deveriam ser alvos de possíveis intervenções e os que dependiam de instituições externas. Sendo que os problemas internos, além dos citados acima, há ainda a baixa qualidade genética do rebanho leiteiro, devido a pouca qualidade nutritiva das pastagens nativas, forrageiras e silagem local e a escassez de água reservada para manutenção do gado leiteiro. Também foram levantadas questões relacionadas à falta de recursos para investimento em infra-estrutura e manejo de ordenha, para que haja adaptação nas normas técnicas exigidas pela Normativa nº 51 do Ministério da Agricultura e Abastecimento, assim como a falta de recursos financeiros para estruturação de um fundo de custeio rotativo para

fomento a iniciativas de qualificação das fontes de alimentação, saúde e manutenção do rebanho leiteiro.

As dificuldades apontadas em seu ambiente externo são de infra-estruturas, estradas de baixa trafegabilidade e falta de energia elétrica em alguns pontos de potencial produtivo, como também a demanda reprimida de locais de resfriadores comunitários por dificuldade de acesso, poucos recursos para custeio de atividade técnica de assistência, extensão tecnológica de amparo a atividade leiteira, falta de disponibilidade de inseminação para realização de um programa de qualificação genética do rebanho leiteiro dos associados em geral.

Como afirma Gandin (2000), mesmo conseguindo identificar a realidade de seus problemas, os grupos ou instituições têm dificuldades de planejar intervenções a respeito dos mesmos por pensarem que questões de planejamento se limitam somente ao corpo administrativo. Apesar de ter diagnosticado vários problemas, a Cooperforte ainda não tem planejamento em longo prazo.

Segundo informante chave, o planejamento é feito somente no exercício da diretoria eleita. Há uma tentativa da Coopertchê de implantar o planejamento em longo prazo, a equipe técnica tem feito esforços para formação de núcleos de debate com conselhos fiscais e deliberativos, para planejarem ações que excedam ao exercício administrativo dos dirigentes eleitos, mas este ainda se encontra em processo de construção.

### **3.4 A Estruturação da CooperSãoLuiz**

Esta cooperativa foi criada por assentados ligados ao Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra, foi fundada em 22 de outubro de 2009 com o objetivo maior de comercialização da produção dos associados, como leite, grãos, etc. Assim como a aquisição de insumos para seus associados e a prestação de serviços de coleta de leite, comercialização, industrialização e armazenamento.

Com estas extensas atividades, a CooperSãoLuiz conseguiu se enquadrar nos requisitos de uma emenda parlamentar que encaminhava para os assentamentos da região um conjunto com estruturas para trabalhos de coleta e produção de leite, sendo eles: um caminhão tanque com capacidade de 9.000 litros para coleta de leite, um carro para realizar assistência técnica, patrulha agrícola para a produção de pastagens e lavouras dos associados, a qual seria encaminhada para o poder público local que faria o repasse para a cooperativa.

Sendo assim, através dessa organização buscou-se reaver esta estrutura sobre a posse legal da Prefeitura, para dar início a sua rota de captação de leite, essa coleta já havia sido planejada pelo seu corpo administrativo. Desta maneira, a primeira formulação de rota foi feita em conjunto com técnicos do programa Leite Sul, na qual foram percorridas as possíveis rotas, porém ainda não havia noções dos gastos por rota de coleta. Com a demora para começar os trabalhos houve certo receio dos associados que acabaram se afastando, dificultando assim a estrutura organizacional de firmar seus primeiros trabalhos.

Segundo Chiavenato (2000), muitos se interessam pela organização com interesses materiais ficando os interesses sociais em segundo plano. Quando estes vêem fragilizada a estrutura esperada, afastam-se com apreensão na participação nas perdas materiais. Pois muitos produtores procuram a cooperativa como forma de aumento da sua renda e quando estes sentem seus interesses econômicos ameaçados abandonam a instituição com receio de colocarem em risco sua situação que em muitos casos já se encontra em dificuldades econômicas.

Foram feitos novos trajetos nas formulações das rotas de coleta com a ajuda de GPS, fixando novamente os possíveis pontos de coleta, em conjunto com a equipe técnica do Leite Sul, voltando a ativar os pontos possíveis de coleta. Mas, como muitos associados haviam desistido, os pontos de coletas ficaram em menor número do que o esperado. Como os cooperativados não teriam tanta produção, foram criados núcleos de debate para reformulação dos trabalhos. Alguns associados alegavam que seria um desperdício usar um caminhão de 9000/litros para tão pouco produto, outros sugeriram de usar o caminhão como freteiro das outras empresas, contudo havia também os que defendiam que esta postura da cooperativa poderia aumentar ainda mais a evasão de associados.

Logo, com a participação da equipe da ATES regional de São Luiz houve a proposta para uma troca de experiências com cooperativas já consolidadas neste tipo de projeto. A sugestão foi o exemplo da Cooperforte, que em 2009 apresentava balanço positivo de suas ações principalmente na parte de planejamento e gestão das rotas de coleta. Desta maneira, foram feitos levantamentos de informações sobre a Cooperforte na sua formulação de rotas e de planejamento de ações para verificar se alguma coisa serviria para iniciar seus trabalhos.

Sendo assim começaram com análises mais minuciosas das rotas e possíveis custos. Conforme Tablada (2005), análise dos custos de produção e de prestações de serviços são as bases de qualquer empresa. Pois através da variação dos custos ela pode constatar o desempenho de suas atividades e intervir, se preciso, quando estes custos fixos mudassem de maneira negativa para serem feitas as reformulações das atividades em questão.



Com o estudo da nova rota e a quantia a ser recolhida e os custos de coleta, o grupo responsável por esta formulação pode projetar o desempenho dos seus trabalhos, constatando que se tornaria inviável a coleta se não buscassem soluções. Surgiu assim a idéia do grupo de trabalho, da integração com outras cooperativas, pois tinham total consciência se não comesçassem os trabalhos de coleta perderiam a confiança dos poucos associados. Deste modo foi proposta a integração estratégica entre as cooperativas para conseguirem volume e melhorar preço perante as empresas compradoras.

### **3.5 A integração das Cooperativas**

Para dar seguimento aos trabalhos foram planejados em conjunto entre eles os custos da coleta e de comercialização em grupo. Como afirma Batalha (2001), para a formalização da integração dentro da cadeia é preciso *a priori*, analisar o poder de negociação e quem vai coordenar esta aliança, nesta discussão é evidente que haja o planejamento das ações, começando desta maneira a integração das cooperativas da região, CooperCipó em Capão do cipó, Camponesa de Itacurubi e CooperSãoLuiz em São Luiz Gonzaga.

Um das ações encaminhadas na reunião das cooperativas foram relacionadas à organização das informações conjuntas e a proposta de um escritório unificado. Esta decisão foi devido à dificuldade de organização individual das cooperativas e também pela falta de recursos financeiros que impossibilitava a estruturação de três escritórios distintos. Outro ponto ressaltado foi o baixo volume de trabalho de coleta de leite gerado por estas três cooperativas para que cada uma tenha seu escritório próprio.

Um passo importante dado por estas três cooperativas foi a negociação conjunta do leite e estruturação de uma rota integrada para coleta e entrega. Com a unificação da comercialização chegou-se a um preço de R\$ 0,70 /L leite durante três meses compreendendo os meses de setembro, outubro e novembro pago por uma empresa de São Luiz Gonzaga.

Esta integração foi uma estratégia de trabalho das Cooperativas para viabilizar seus primeiros trabalhos, pois todas tinham grandes problemas de volume. Desta maneira conseguiram melhorar o preço, mas ainda faltava decidir quem seria o coordenador desta união e também os benefícios dos envolvidos. Sendo assim foram analisadas separadamente as cooperativas para darem seguimento a esta integração ficando o desafio de planejar em conjunto as ações para harmonizar as intenções dos envolvidos (BATALHA, 2001).

### 3.6 A CooperCipó

Em relação a CooperCipó, esta cooperativa tinha dificuldade de criar um método claro para a elaboração do preço de compra do leite, que estava gerando problemas financeiros, uma vez que o preço era influenciado muito mais pelo interesse de ganho dos associados do que pela condição da cooperativa. A organização dos documentos era um dos seus pontos de estrangulamento, assim como o planejamento das despesas que dificultava na proposta de capacidade de pagamento do leite mensal aos associados que às vezes lhes faltavam recursos.

O controle de rotas de coleta era feito somente quando a empresa compradora entregava o balanço mensal, assim ficavam sabendo das diferenças de régua ou qualquer outro problema apresentado durante as coletas, no final do exercício mensal. Desta maneira as despesas das rotas e movimentação dos veículos apresentavam muitas fragilidades, sobretudo ligadas ao cruzamento de informações de coleta e entrega. Os dados analisados tinham como origem um único ponto, coleta e entrega mensal o que não permitia a verificação de conflitos nos dados analisados durante o mês de exercício de coleta.

Quanto ao controle financeiro, grande parte dos elaborados estava por conta da coleta e pagamento de leite. Deste modo havia um descuido com os controles financeiros, principalmente de contas a pagar, receber e alocação correta nos meses em que ocorreram as despesas. Sobre as reservas financeiras, o entendimento inicial do grupo que gerenciava a cooperativa estava voltado para o curto prazo. Assim a cooperativa não estava preocupada com em médio e longo prazo, não formando reservas de capital para possíveis imprevistos.

Em relação às discussões com associados, que eram periódicas para tratar de temas pertinentes sobre a formação do preço do leite, necessidade de caixa, possíveis integrações para serem analisadas as vantagens de desvantagens, esses debates com os associados foram confusos. Pois tiveram um pouco de dificuldade para entenderem a problemática da integração, como coordenação e padronização dos trabalhos e questões de comercialização em conjunto, mas apesar das dificuldades de informações os trabalhos tiveram andamento.

### 3.6 Cooperativa Camponesa de Itacurubi

Esta cooperativa já havia feito algumas coletas e notou baixo volume, pois no começo de suas atividades não tinha nada planejado em relação as rotas de coleta, fez alguns debates nos assentamentos de Itacurubi e Bossoroca que lhe rendeu poucos pontos de coleta, havia dificuldades financeiras e também para buscar novos associados, começando os trabalhos somente com os primeiros depósitos dos associados. Porém como as outras duas da região estavam no debate de integrações influenciadas pela Coopertchê, a Camponesa também já havia feito algumas coletas e notando o pouco volume de produto, buscou esta alternativa de integrar para poderem continuar com seus trabalhos, que estavam mais concentrados nas cidades de Itacurubi e Bossoroca.

Esta fusão para a Camponesa foi um pouco complicada, pois apresentavam dificuldades de resolverem problemas de controle e planificação de informações, que derivavam dos seus primeiros trabalhos. Nesta cooperativa procurava-se a adesão de novos associados através do preço pago em exercícios mensais, gerando um grupo de vendedores oportunistas que só entregavam o produto por preço, sendo que o objetivo da união das cooperativas era padronização de preços e formas de trabalho. Outra questão foi a respeito do escritório conjunto que ficava em Capão do Cipó, como já foi referido acima, apresentava problemas de organização, os pagamentos atrasavam e os produtores se retiravam, e em consequência diminuía o volume de coleta da cooperativa.

Desta maneira a Camponesa foi se afastando da integração começando com o escritório, mas ainda dependia de fazer pagamentos em Capão do Cipó, tendo custos dobrados. Em relação à padronização, ela adotou planilhas diferentes das outras duas cooperativas, apresentava problemas para passar informações pertinentes de interesse geral, não conseguindo controlar a diferença de régua e água no leite. Enquanto as outras já haviam encaminhado soluções.

Assim os problemas internos da Camponesa também passaram a afetar as outras duas que dependiam das informações e das padronizações de trabalhos, obrigando a integração a ser avaliada periodicamente para solucionar pontos de estrangulamentos, que eram encaminhados nas reuniões regionais, porém algumas dessas ações não eram colocadas em prática, sendo elas, padronização de fichas de coleta planilhas de gestão de rotas etc., não eram feitas atas de reuniões, ficando os encaminhamentos somente por palavras, fator que contribuiu para que as outras cooperativas repensassem sobre a integração.

### 3.7 A CooperSãoLuiz

No começo não tinha nada planejado em relação a sua rota de captação de leite, havia apenas um esboço do que pretendia e dificuldades de articular novos associados. Financeiramente começou os trabalhos somente com recursos arrecadados de seus associados, não tendo condições de abrir um escritório próprio por falta de expectativa de coleta. Porém, permanecia buscando experiências de trabalhos em outra cooperativa estruturada a Cooperforte, que abrangia a mesma afinidade produtiva, para tentar elaborar o planejamento de suas ações de coleta de leite. Com sua alta capacidade de coleta em relação as outras cooperativas que continham apenas tanques de 6000 litros enquanto a CooperSãoLuiz de 9000, para tentar sanar esta alta capacidade de coleta, foi planejada uma estrutura de trabalho diferenciado para a busca de sócios, realizando visitas individuais às famílias assentadas da região, tentando demonstrar a importância da cooperativa para os assentados, o que lhes rendeu um aumento significativo no corpo de associados elevando o volume de coleta.

Com esta integração foram reformuladas as rotas de coleta, o caminhão da CooperSãoLuiz por ter maior capacidade de coleta, fazia a rota mais extensa aumentando seus custos em relação às outras cooperativas. Com uma nova visita à Cooperforte, foi analisada a possibilidade de centralização nos pontos de coleta e a aquisição em conjunto de resfriadores a granel, para diminuir os custos de coleta.

No começo foi vantajoso para a CooperSãoLuiz, que através de volume recolhido conseguiu melhores preços e economizou no administrativo por terem um escritório centralizado na CoperCipó em Capão do Cipó, que tornou-se assim coordenadora da integração por estar trabalhando há mais tempo com a coleta de leite, mas como a CooperSãoLuiz teve aumento significativo de associados, foram obrigados a reformularem a integração.

Os problemas enfrentados de integração foram a dificuldade de fazer o controle da rota, porque o material ficava no escritório em capão do Cipó, e só ficavam sabendo da diferença de régua quando a empresa compradora mandava o relatório mensal de compra. Com informações constantes a respeito do processo de trabalho da Cooperforte, a CooperSãoLuiz aumentou o seu recolhimento fazendo o controle de rota de coleta, precisando de informações que teriam que ser urgentes, diferença de régua e leite condensado. Desta maneira precisavam se deslocar seguidamente a Capão do Cipó para obter informações, inviabilizando seus trabalhos por custos muito elevados.

### 3.8 A análise da Integração das Cooperativas

Com esta integração tiveram que padronizar o planejamento de ações que de começo foi o treinamento do pessoal do administrativo para preencher a nova tabela com dados de preços, de gestão e de entrada e saída de receitas. Os apontamentos eram feitos mensalmente, mas demonstrava a falta de organização dos blocos de recolhimento diário de leite, falha ao preencher fichas com o nome completo dos associados, o não preenchimento de dados sobre o recolhimento diário de leite. Foram realizadas reuniões com os presidentes, secretários e conselhos ficando acertada a formulação de um balanço trimestral da coleta em janeiro de 2011, seriam tirados encaminhamentos a respeito da integração.

Na análise feita pela equipe técnica da Coopertchê e Leite Sul sobre a integração, os apontamentos foram os seguintes: as questões financeiras demonstraram fragilidade nos apontamentos, pois por haver integração regional, as anotações eram mensalmente encaminhadas para o escritório integrado em Capão do Cipó. Este apresentava problemas na organização, após análises de fechamentos do período de coleta, nos dois primeiros meses, foram misturadas entradas de compras da agropecuária com a receita do leite. Também a falta de apontamentos exatos no recebimento de óleo diesel que uma empresa compradora de leite sediava adiantado para as cooperativas.

Depois das análises e encaminhados os pontos de estrangulamentos os meses seguintes foram positivos, melhoraram os apontamentos de divisões de compras das agropecuárias e da receita do leite. Porém não contabilizaram nesses meses as depreciações dos caminhões, e dos tanques, ou seja, em nenhum dos meses nenhuma das cooperativas contabilizou esses itens, dando insegurança nos números, ficando dificultosa a realização de uma análise segura.

Com a organização dos trabalhos em conjunto, já havia sido encaminhada antes mesmo de começar a coleta, intervenções para o problema de régua e de água no leite, mas não conseguiam adotar medidas firmes, cobrando o leite de quem acrescentava água. Também houve a tentativa de passar a responsabilidade da diferença de régua para o motorista e o ajudante, sendo que estes são responsáveis pela coleta do leite e de amostras recolhidas no ato da mesma.

Os motoristas e ajudantes às vezes coletavam amostras do leite e outras deixavam de coletar de certos produtores que gerava insegurança nas medidas encaminhadas. A respeito da venda do produto havia dificuldades na formulação do preço, por não conseguirem negociar a venda para empresas compradoras além de três meses.

Quanto à integração, foram feitas análises detalhadas das rotas em conjunto e realizados apontamentos de problemas, sendo eles resfriadores sucateados, temperatura desreguladas, desníveis e muitas vezes, a falta deles. Assim com a carência de estrutura mínima para maioria dos produtores como ordenha e resfriadores a granel, tentaram através da Coptec sanar parte desses problemas, então a equipe técnica se comprometeu ajudar, dentro das metas da empresa, fazendo visitas individuais e ações coletivas conscientizando produtores a respeito da qualidade do leite.

Logo depois foram analisados os avanços na comercialização em conjunto, divisão das rotas de coleta e a integração dos escritórios. Sobre a comercialização houve evolução do volume das três que conseguiram uma melhora de preço, mas ainda não conseguiram fechar contratos em longo prazo, sendo assim só era possível planejamento em curto prazo. A divisão das rotas continuava da mesma forma como no começo, o caminhão da CooperSãoLuiz que era de maior capacidade percorria as rotas mais extensa, porém devido ao aumento constante de associados, passou-se a analisar a possibilidade de afastamento das rotas integradas, estudando a formulação de uma rota própria.

Houve acertos para colocarem o escritório na cidade de Bossoroca, que ficava em um ponto intermediário, pois havia problemas na organização e repasse das informações com urgência, e quando eram repassadas as diferenças de régua já era no fim das coletas. As ações de intervenções demoravam a ser tomadas, havendo perdas significativas nas três cooperativas, isso gerou problemas no planejamento das ações e formulação de preços. Porque além dessas dificuldades internas, enfrentavam diretamente a ação predatória dos oligopólios da região que tentavam barrar suas atividades através do aumento do preço do leite que às vezes a diferença entre as cooperativas e empresas que coletam era de até R\$0,05 do valor pago por litro.

No mês de janeiro só a CooperSãoLuiz perdeu 830 litros de leite por diferença de régua e água, as três cooperativas da integração apresentavam dificuldades nas tomadas de decisões, que precisavam ser urgentes para identificar os problemas e solucioná-los, pois geralmente deixam de um mês para o outro ou não adotavam atitudes enérgicas em relação aos que adulteravam o leite com água, já havendo sido apontados muitos desses problemas, tendo dificuldades para colocar em prática os encaminhamentos.

Dando continuidade, na cidade de Bossoroca foi realizada uma reunião com as três Cooperativas para fazerem uma análise crítica da integração. Os apontamentos foram problemas relacionados a falta de padronização do controle de documentos. O caixa integrado foi analisado como deficiente, pois apenas uma cooperativa controla a conta, que às

vezes por problemas já referidos de lançamentos havia dúvidas na contabilidade tendo o saldo de caixa em um montante que não fechava com as planilhas de coleta, gerando atrito nas retiradas financeiras. Assim como diferença de régua, quando uma recolhia na rota da outra sempre havia divergência, ou problemas com amostras. Dificuldade no controle do diário de bordo dos caminhões e carros, ficando dificultosa a prestação de conta das notas de combustíveis e das ações realizadas por estes veículos, deixando dúvidas perante aos conselhos.

Um dos obstáculos encontrados para reunir os conselhos integrados das três cooperativas era que dependendo do local da reunião, ficavam restritos as outras cooperativas que influenciavam na tomada de decisões coletivas. Desta maneira ficou orientada pelos conselhos a separação da CooperSãoLuiz da integração.

Como Batalha (2001), se referia a encaminhamentos prioritários da integração, sobre quem iria coordenar e quais os benefícios dos agentes envolvidos, quais seriam os esforços humanos e financeiros, e o principal se existem semelhanças culturais entre os envolvidos. Analisando esta integração, tinha tudo para dar certo, mas o que aconteceu foram problemas na padronização dos trabalhos e repasse de informações.

### **3.9 Análise das experiências dos trabalhos da CooperSãoLuiz embasados na Cooperforte**

Mesmo tendo um pouco de dificuldade na formulação de seus trabalhos individualmente, havia receita positiva de três meses em relação ao caixa integrado e feito encaminhamentos firmes sobre a coleta. Também foi feito um acerto em que o caminhoneiro e o ajudante ficariam de responsáveis pelas diferenças de régua e condicionamentos das amostras, pois se caso condenarem a carga, por alguma substância ilegal e não fossem retiradas amostras seria descontado deles. Ficando acertados pelos conselhos, administrativos, fiscais e deliberativos a separação dos trabalhos integrados.

A CooperSãoLuiz entrava em contra ponto com as duas cooperativas, pois seus referenciais de trabalhos se embasam na Cooperforte, com rigoroso controle de gestão de rotas e a tentativa do planejamento estratégico, enquanto as outras duas tinham dificuldades de formular ações por causa de seu sistema de tomadas de decisões que dependiam de

reuniões mensais do conselho. Qualquer decisão por mais importante tinha que esperar até o fim do mês, e se encaminhado algo seria para o mês seguinte.

Com a tentativa de formular o planejamento de trabalhos fora da integração, a CooperSãoluiz identificou certos pontos de supressão que dificultariam suas coletas de forma individualizada. Então, foram debatidas e pensadas formas de intervenção, assim como seus limitantes sendo eles: estradas, diferenças de régua, antibióticos, água no leite e problema nos resfriadores centralizados.

Foram planejados planejamentos de ações analisando no que era possível a intervenção direta e as que dependiam de agentes externos. As estradas, principalmente as internas dos assentamentos dependiam do INCRA, que contratou empresas para a sua manutenção. Foram encaminhadas reuniões com os responsáveis pelas empreiteiras da região, para melhorar as condições dessas estradas. Porém, este projeto ainda esperava a contrapartida do poder público, que ficou de cascalhar pontos crítico das estradas até os pontos de coleta, parcialmente este problema foi resolvido.

Quanto à questão de diferença de régua, normalmente pode haver uma variação na coleta de até 0,02% do volume coletado/dia, sendo que fica na bomba de coleta do caminhão, ou pouco no fundo do tarro. Fator que pode ser positivo ou negativo, pois passando desta porcentagem, já se torna preocupante, podendo prejudicar a cooperativa se negativo, e se for positivo, pode-se estar retirando de algum dos associados, não se sabendo de quem foi medido para menos, e assim prejudicando os apontamentos.

Outra fonte de preocupação é a presença de substâncias consideradas ilegais, como antibióticos, que pode acarretar a condenação de um tanque inteiro de 3.000 litros ou a carga total 9.000 litros. Dependendo onde esta substância se apresenta, algumas vezes é pela falta de conhecimento do produtor ou por misturarem leite de vacas em tratamento, assim, para evitar esses tipos de transtornos, foram organizados cursos palestras a respeito deste assunto.

Outro problema identificado foi a água no leite. Alguns produtores usam água para aumentar o volume do leite, quando chega ao posto de resfriamento, através de testes de densidade é acusada a presença da água, que é descontado do volume, podendo acarretar prejuízo direto à cooperativa.

Os resfriadores também podem contribuir com a diferença de régua quando há desnível ou acidez no leite por problemas na temperatura, podendo o leite ser condenado condicional, na qual é pago um valor inferior ao tratado com a empresa prejudicando diretamente a cooperativa, que tem de cobrir a falta para os associados. Em relação à diferença de régua, principalmente em resfriadores a granel, eles são medidos com uma régua



de precisão, que acusa um numeral x que corresponde ao valor de litros indicados por uma tabela, que dependendo do desnível pode haver de até 40 litros superior ao coletado em um resfriador de 500. Deste modo estão buscando alternativas para agilizar as tomadas de decisões via conselho com o objetivo de evitar perdas de receitas por falta de controle e encaminhamentos.

Com as informações em relação aos trabalhos da Cooperforte, a CooperSãoLuiz, conseguiu alcançar um estágio avançado em relação as outras duas cooperativas em funcionamento na região, optando por trabalhar diferenciadamente em relação a sua organização de rotas, planejamento de suas ações e a participação dos conselhos.

Também está tentando formar um grupo especificamente para tratar as problemáticas das rotas, mas por estar iniciando os trabalhos, a equipe não está completamente definida, alguns componentes não estão mais participando por enfrentarem dificuldades quando precisam se deslocarem para solucionar problemas que se apresentam durante a coleta diária, assim adiando as resoluções que necessitam ser tomadas.

Porém, mesmo estando tentando resolver os problemas emergenciais na rota em curto prazo, a CoperSãoLuiz, ainda enfrenta dificuldades de formular um grupo de trabalhos específico para atuarem no planejamento de rotas em longo prazo, a exemplo da Cooperforte que mantém uma equipe técnica e um grupo responsável atuante em curto e em longo prazo.

Segundo informante chave, técnico do Leite Sul, atualmente pode-se observar que os funcionários da Cooperforte criaram uma rotina de trabalho organizacional, sendo avaliada periodicamente por integrantes do conselho fiscal e deliberativo, que criaram mecanismos de ajuda de custo. Toda a semana um do conselho recebe ajuda de custo e faz a revisão dos trabalhos e também dos encaminhamentos dos problemas que se apresentam na parte administrativa.

Desta maneira, este conselheiro também tem a obrigação de repassar as informações para os grupos formados por associados da Cooperforte, que ficam informados dos acontecimentos da cooperativa, tomando decisões quando necessárias.

Na CooperSãoLuiz ainda não foi possível envolver os conselhos de forma mais abrangente, fator que dificulta um pouco o funcionamento da organização, pois, quando é preciso obter um encaminhamento para determinado problema urgente, não se consegue reunir o conselho rapidamente, demorando em encaminhar resoluções ou ações de compra e venda, e assim afetando o desenvolvimento da organização. Pois, como afirma Reis (1999), o mercado agroalimentar é algo complexo, no caso da cooperativa que trabalha com leite, sofre

flutuações do mercado, a oferta demanda esta deve tomar decisões rapidamente ainda mais relacionadas a vendas dos produtos, para obter preços condizentes e evitar prejuízo financeiro.

Analisando as semelhanças de trabalho da CooperSãoLuiz em relação a Cooperforte, a CooperSãoLuiz ainda apresenta carência organizacional de conseguir articular núcleos para a formulação do planejamento para vendas do produto, problemas relacionados as rotas, compras de infra-estrutura essenciais para o seu funcionamento e decisões sobre o seu planejamento de trabalho. Mas acredita-se que pelo tempo de trabalho em relação as outras na região, a cooperativa está avançando, precisando apenas criar mecanismos que propiciem a participação mais ativa dos seus associados, para resolverem rapidamente seus pontos de supressão.

### **3.10 Rota da CooperSãoLuiz**

A gestão da rota implica diretamente no funcionamento das cooperativas que trabalham com leite, pois, é nela que entra a maior parte da receita para realizarem outras atividades, como reinvestimento em infra-estrutura e prestação de assistência aos associados e seus dependentes, como cursos de melhoria na qualidade de suas produções ou, mesmo palestras direcionadas a sua qualidade de vida.

A CooperSãoLuiz é formada por pequenos produtores assentados, na qual o grupo administrativo realiza a sua gestão de rotas. Sendo que a maioria dos seus produtores era dependente de coletores privados que faziam coleta para empresas da região: Bom Gosto, Coopatrigo, Alvorecer e Brasil Foods. Assim, com a formação da cooperativa os produtores se organizam na tentativa de aumentar o seu volume de produção para negociar melhores preços e escapar da ação predatória dos atravessadores. Desta forma, essa organização visa resgatar e estruturar os produtores que só são procurados quando há grande demanda do produto no mercado. Dentro de sua lógica de gerenciamento de rotas, o seu objetivo é coletar de todos os seus associados, mesmo os que produzem pequeno volume de produto.

Esta maneira de trabalhar implica em uma gestão de rotas mais dinâmica, tendo um grupo formado especificamente para gerenciar as rotas. Esse grupo trabalha com rotas internas que seriam dentro dos assentamentos e as rotas externas são o deslocamento de um assentamento para outro até a empresa compradora, procurando não deixar nenhum produtor de fora da coleta. Através de seus estudos de planejamento e gestão de rotas consideraram a

possibilidade de intervir nas rotas internas, nas quais são centralizados os pontos de coletas em resfriadores a granel coletivos que variam de 500 a 1.000 litros.

Então, nesta tentativa de melhorar o desempenho da coleta, trabalha-se a organização dos produtores em conjunto com o programa Leite Sul, tentando baixar o custo de produção do leite através de piqueteamento, de pastagens, manejo de campo nativo e planejamento de pastagens de entressafra (inverno e verão).

Neste sentido, o objetivo de trabalho da CooperSãoLuiz é organizar e estruturar os associados para melhorarem sua produção que irá refletir diretamente no bom desempenho da rota de captação e na receita financeira da organização.

### **3.11 Evolução dos trabalhos da CooperSãoLuiz**

Sendo assim, retornando ao debate sobre a CooperSãoLuiz e o uso destas experiências de trabalhos da Cooperforte, com questões de gestão e planejamento de rotas de coleta de leite, levando em conta, a realidade de trabalho, como perfil econômico da região como questões culturais, clima solo, estrutura organizacional, etc. Tenta-se de maneira concisa demonstrar a evolução desta experiência e alguns resultados mesmo parecendo ainda singelos, mas e de grande valia aos grupos envolvidos. E assim se faz uma análise individual da receita e dos trabalhos da CooperSãoLuiz, mesmo que neste período de tempo ela trabalhou integrada com mais duas cooperativas da região ,mas por esta evolução considerada positiva em relação as outras duas, ela vai começar a formular individualmente seus trabalhos faltando apenas alguns documentos legais, pois já encontra-se com todo o aparato de escritório individualizado em funcionamento.

Tabela1 – Evolução da Rota de Coleta de Leite da CooperSãoLuiz 2010 a 2011.

| Meses       | Km/ Rodado | Custo por Km/Mês | Custo Total/ Mês |
|-------------|------------|------------------|------------------|
| Setembro    | 210        | 8,09             | 1.698,9          |
| Outubro     | 210        | 6,99             | 1.469,8          |
| Novembro    | 260        | 10,67            | 2.774,2          |
| Dezembro    | 310        | 8,2              | 2.542            |
| Janeiro     | 310        | 11               | 3.410            |
| Fevereiro   | 539        | 9                | 4.851            |
| Março       | 539        | 7,67             | 4.134,13         |
| Média Geral | 339,7      | 8,80             | 2.989,36         |

Fonte: Dados elaborados por Pesquisa de Campo.

A tabela acima faz referência do quilometro rodado por mês e seus custos por quilometro rodado e o montante geral mensal. Nesta análise de tabela, em nenhum dos meses entrou o custo da depreciação. Portanto esta variação de custos que se dá seria a manutenção, que às vezes pode entrar em um mês, e no outro não, pois, são gastos esporádicos como troca pneus, de óleo, revisão mecânica ou alguma peça estragada.

Dentro dessa média de custo existe o custo fixo que é o salário do motorista e o salário do ajudante e a depreciação. Os outros custos são variáveis dependendo do que for realizado dentro do mês em relação à manutenção do veículo. Então, como não entra a depreciação, assim ainda não há segurança nos dados lançados para uma análise financeira mais segura, pois o valor da depreciação do caminhão tanque é de R\$1.190,00 por mês.

Tablada (2005), alerta que estes custos devem ser realmente entendidos pelas cooperativas ou pelas empresas, devendo haver segurança em relação a esses dados. Sabendo, pois no momento em que não souberem o montante exato destes gastos, nunca haverá segurança monetária, tanto de lucros quanto de custos. Esse pseudo-entendimento dos custos, pode em longo prazo vir a afetar a cooperativa de forma danosa, podendo comprometer a expansão de seus trabalhos, pois nunca haverá firmeza no que se consome ou mesmo no que se adquire com a coleta.

Desta maneira, uma das sugestões para a CooperSãoLuiz é contabilizar a depreciação para ver se realmente esse recurso positivo que vem adquirindo nesses meses de coleta é realmente lucro efetivo, ou seja, o que seria necessário ter em caixa para cobrir a depreciação e outras, receitas que precisam ser resgatadas mensalmente pela organização, desta forma foi

proposto que as planilhas da análise da gestão financeira mensal, tivessem inclusas, todas as saídas, entradas e o valor a ser acumulado mensalmente, verificando cotas parte, depreciação e receitas positivas.

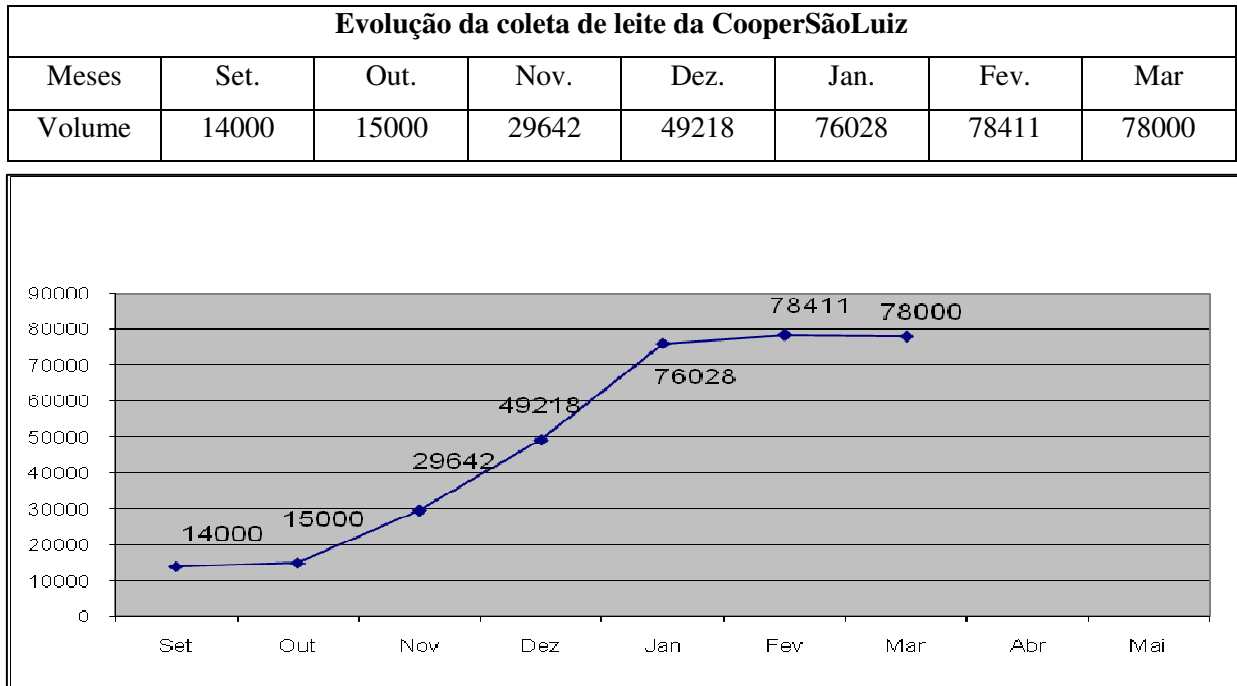


Figura 1 – Evolução da coleta de leite da CooperSãoLuiz

Fonte: Dados elaborados por Pesquisa de Campo.

No gráfico acima demonstra a evolução da coleta mensal, evidenciando que no primeiro mês recolhido, setembro de 2010, para último mês que foi março de 2011. A cooperativa conseguiu essa evolução positiva de coleta, através de um trabalho diferenciado na região, pois foram feitas visitas individuais aos associados, explicando os objetivos da cooperativa, o que ela poderia trazer de benefícios caso as pessoas se associassem ou contribuíssem com a organização. Porque, segundo Chiavenato (2000) as pessoas buscam as instituições tanto por motivos econômicos, quanto por motivos sociais desta maneira, a cooperativa se apresenta como uma alternativa para sanar essa problemática.

Ainda na procura dessa consolidação para aumentar a sua abrangência, a CooperSãoLuiz, está com um projeto para criar núcleos de debates em assentamentos, para

discutirem o que eles pensam sobre a cooperativa, e como esta poderia melhorar seus trabalhos, quais benefícios poderiam ser alcançados por seus associados.

Um dos encaminhamentos feito pelos conselhos foi que instituíssem esses núcleos de debate em assentamentos de regiões distintas, no caso na cidade da Bossoroca no Assentamento Primavera, e em São Luiz, no assentamento 28 de Maio, por serem centralizados e de fácil acesso pelos demais assentamentos limítrofes. Tenta-se também formular uma rota de coleta que venha abranger os assentamentos no município de São Borja e Santo Antônio na qual serão feitas tentativas de criação de um terceiro núcleo de debate, para conquistar espaços de novas rotas de coleta e possivelmente aumento significativo no seu quadro social.

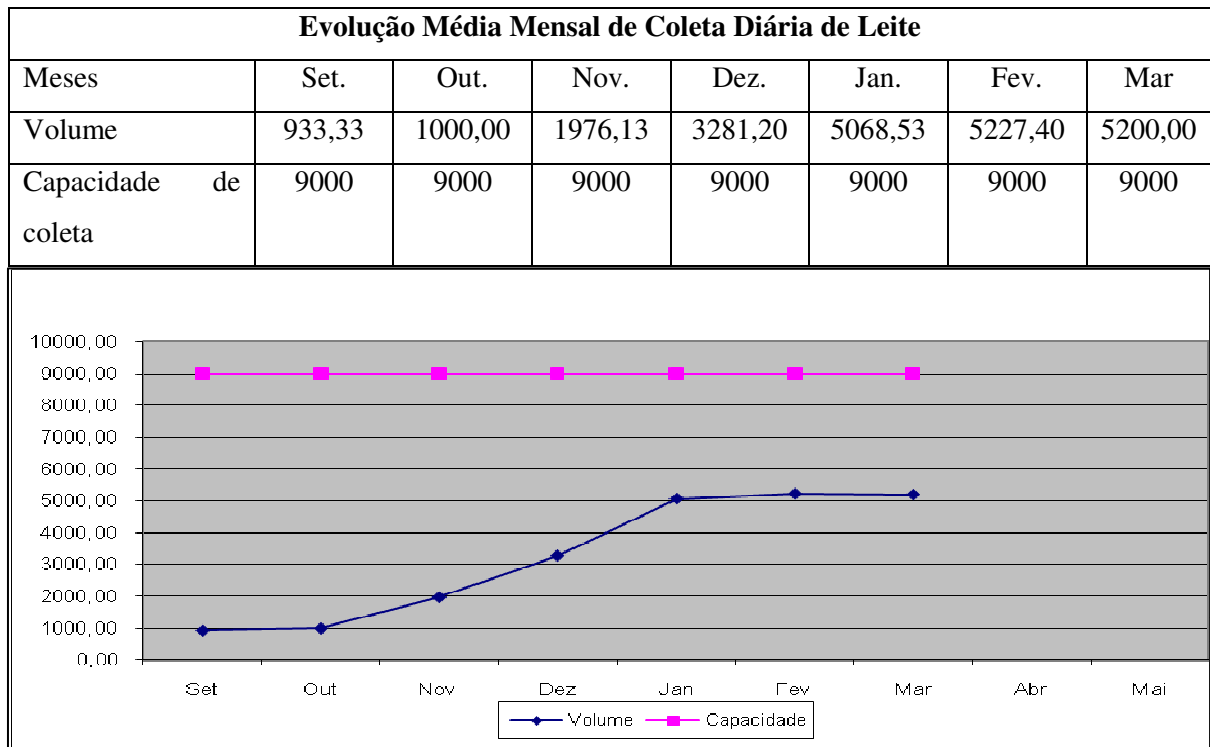


Figura 2 – Evolução Média Mensal de Coleta Diária de Leite.

Fonte: Dados elaborados por Pesquisa de Campo.

Na figura acima reflete a evolução da coleta diária em relação a sua capacidade de coleta, dos trabalhos realizados pela CooperSãoLuiz, demonstrando que essa ainda é baixa, pois, a cooperativa possui um caminhão de 9.000 litros. Então, na comparação de capacidade de coleta com coleta diária, há um grande desnível. No entanto, essa situação já está sendo

trabalhada, para que a capacidade de coleta diária aumente, através do planejamento das produções dos associados.

Desta maneira, foi sugerido que os cooperativados planejem suas produções usando ferramentas como o programa Leite Sul, a Coptec que já vem trabalhando cursos de piqueteamento (pastoreio racional rotativo), pastagens perenes, silagens para manterem suas produções constantes. Tudo isso em conjunto com as visitas individuais periódicas aos associados pelo corpo administrativo, para que estes profissionais tenham uma visão de como produtor está em relação ao seu trabalho. Se tem estruturas mínimas como ordenha, resfriador a granel e se tem conhecimento sobre as novas legislações vigentes de controle de qualidade do leite em conjunto com questionamentos sobre manejo do rebanho além da qualidade genética do mesmo.

Outro ponto enfatizado ao administrativo da CooperSãoLuiz, que eles socializem as informações com a equipe que trabalha, o ATES, na região para usar também este instrumento, para formalizar os trabalhos relacionados ao manejo sanitário do rebanho bovino, cursos de cooperativismo e questões organizacionais para formar grupos de produção coletiva.

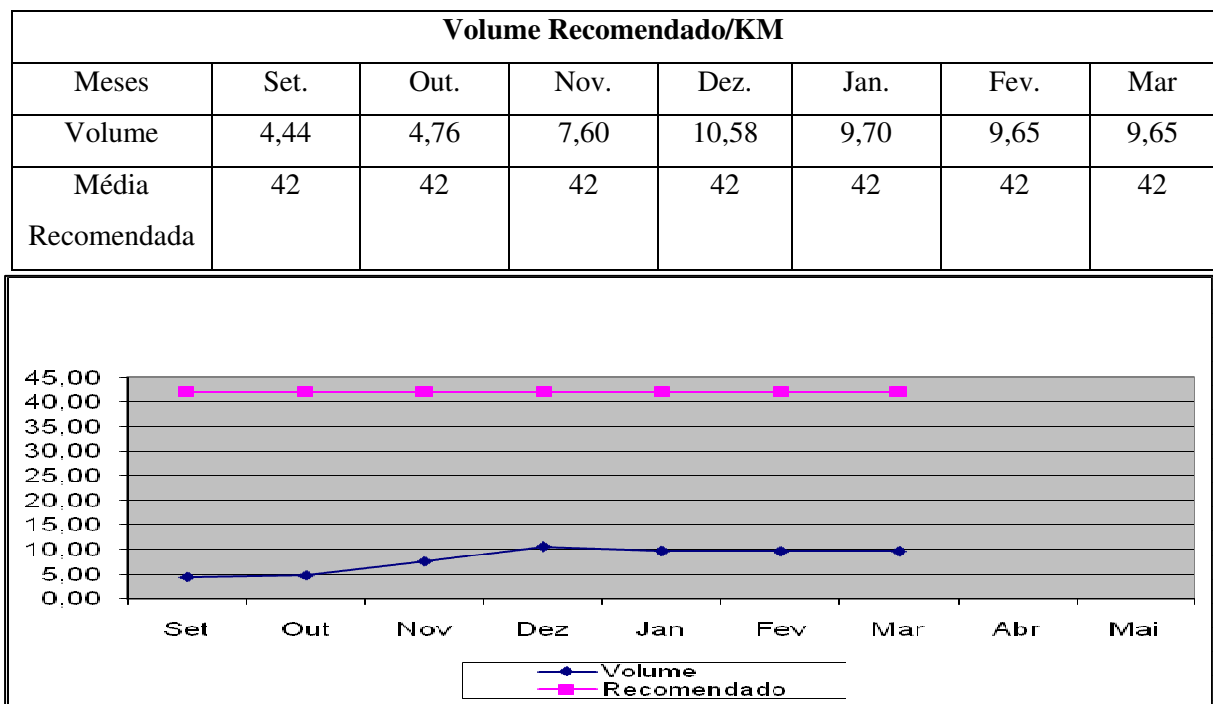


Figura 3 – Volume Recomendado/KM

Fonte: Dados elaborados por Pesquisa de Campo.

A visualização da figura acima, nos traz a coleta recomendada para que a Cooperativa atinja o seu ponto de equilíbrio, que seria 42 litros de leite em média por quilometro. O que mais afeta esse patamar é o alto volume do tanque, que é de 9.000 litros, demora de conscientizar a adesão de novos associados, para alcançar seu ponto de equilíbrio.

Mesmo assim, esses resultados demonstrados acima são positivos, mesmo pelo pouco tempo de atividade da CooperSãoLuiz, pois na visão do grupo de gestão de rotas o trabalho realizado é satisfatório em comparação ao início das atividades, pois, ainda existe a possibilidade de formulação de mais duas rotas nos assentamentos da região. Acredita-se ainda que na entrada do verão de 2011, com o planejamento de pastagens que foram feitos com equipe da Copetc e Leite Sul, possa a vir a ter um aumento significativo na produção.

Foi encaminhado pela equipe que faz a gestão das rotas, a sugestão da formação de um grupo de conselheiros e associados e um de administrativo para realizarem visitas periódicas nos assentamentos da região, em busca de novos associados e elevando assim seu montante de sócios para aumentar o volume diário de captação de leite.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as análises realizadas para o presente trabalho, concluiu-se que a rota de captação de leite para as cooperativas que têm essa atividade principal, é um dos seus pontos mais importantes e vulneráveis. Pois, qualquer variação negativa sem ser constatada rapidamente em seu volume de captação, atinge diretamente a sua parte financeira comprometendo sua inserção no mercado.

Na formulação da gestão de planejamento da rota de captação da CooperSãoLuiz, no início de seus trabalhos houve dificuldade, por não terem noções da complexidade deste tipo de atividade que de começo lhe custou a evasão de associados, dificultando o início de seus trabalhos. Outro problema encontrado foi de caráter organizacional, em relação à divisão de trabalhos entre os conselhos e o corpo administrativo para a contenção da evasão de seus associados, pois houve dificuldade na organização para apurar a morosidade do poder Público local em entregar os materiais necessários para o início dos trabalhos.

Com a busca de experiências de planejamento e gestão de rota de captação, em cooperativas já consolidadas, no caso a Cooperforte, que vinha desde 2009 como ponto de referência das cooperativas formadas por assentados, na captação de leite, a CooperSãoLuiz desenvolveu um trabalho diferenciado na região, porém ainda existiam certos pontos de compressão nas questões de organização de seus conselhos fiscal e deliberativo, para encaminharem a solução de problemas que deveriam ser urgentemente resolvidos, como por exemplo a formulação de preços, negociações com empresas compradoras e investimentos de infra estrutura a longo prazo.

Em relação à integração com outras cooperativas da região CooperCipó e Campomesa, no início de suas atividades, foi uma experiência nova que trouxe resultados positivos em certos pontos, como no volume para negociar preços, economia no administrativo, mas deixando a desejar ainda em questões de coordenação, padronização dos trabalhos, e repasse de informações, contudo não é desprezível, que futuramente a CooperSãoLuiz volte adotar esta atitude de trabalho, todavia com visão amadurecida desta experiência.

Para as famílias assentadas e associadas, a cooperativa é de grande importância tanto para a sua estruturação da produção leiteira quanto a sua organização social, contribuindo para melhorar suas produções, aquisições de estrutura e lhe oferecendo espaços participativos para sua inserção social.

Atualmente, com essas experiências de trabalho a CooperSãoLuiz, já realiza com mais facilidade, a gestão de suas rotas, planejando informações e intervindo rapidamente nos problemas que surgem durante o processo. O escritório da cooperativa está sendo organizado, pois, os funcionários realizam cursos periodicamente com a Coopertchê e Leite Sul, voltados para a organização de planilhas de gestão, fazendo a leitura e o repasse das informações. Já o caminheiro e seu ajudante, fazem cursos periódicos de coleta e condicionamento de amostras, aprendendo a fazer o teste de acidez, avaliação da estrutura dos resfriadores e como devem organizar e repassar informações ao escritório.

Com essa experiência pela qual a CooperSãoLuiz passou a embasar-se nos trabalhos do Cooperforte, ela conseguiu atingir um patamar acima das outras duas cooperativas da região, pois, não obteve tantos problemas, principalmente na questão do roteamento. Atualmente está conseguindo formular planejamento de ações, mesmo em curto prazo, através de seus núcleos de debates, também estão organizando os associados para realizarem feiras, participarem de espaços regionais como exposições.

Sendo assim, essa análise de planejamento e gestão de rotas de captação de leite, procurou dentro de seus limitantes, contribuir positivamente para essa organização, mas deixando também em aberto para outros aspectos da cooperativa a serem analisados, como comercialização, implicando a competitividade da cooperativa. Enfim, inúmeros outros trabalhos deverão se originar deste, pois, o assunto ao invés de ser esgotado aqui, é na verdade o início para muitas outras pesquisas e análises de organizações formadas por assentados.

Desta maneira espera-se singelamente que este estudo possa ter contribuído com a solidificação da CooperSãoLuiz que busca ser ponto de referência de cooperativa para a sustentabilidade das famílias assentadas na região.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, C. N.; OLIVEIRA, D. B.. **Roteamento do veículo de coleta de leite da Laticínios UFV**. Trabalho apresentado ao Departamento de Engenharia Elétrica e de Produção da Universidade Federal de Viçosa como parte das exigências para conclusão do curso de Engenharia de Produção. Viçosa/MG: 2006

BATALHA, M. O. (Coord). **Gestão agroindustrial**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CHEMAWAT, P. **A Estratégia e o cenário dos negócios**. 2ª Ed. Porto Alegre/RS: Bookman Textos e Casos, 2000, p. 15 a 30.

CHIAVENATO. I., **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. - Rio de Janeiro: Campus Ltda, 2000.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro/RJ: Elsevier, 2010.

EMATER/RS. **Sustentabilidade e Cidadania: Sub-Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável – Enfoque Agroecológico – Fichas Pedagógicas**. Porto Alegre, 2001.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. de. **Planejamento estratégico na Prática**. 2ª ed. São Paulo/SP. Atlas, 1991

GARCIA FILHO, D. P. **Diagnóstico de sistemas agrários: guia metodológico**. Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO (UTH/BRA/051/BRA): Brasília – Distrito Federal, 1999.

GEILFUS, F. **80 Herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación**. Prochalate – IICA, El Salvador: San Salvador, 1997.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias Qualitativas na Sociologia**. 10. ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 2005.

JUNGES. M.A; KLEIN. M.A. (Orgs.) **Programa “Mais Leite” – Programa Nacional de Desenvolvimento Sustentável**. São Luiz Gonzaga/RS: EMATER, 2010.

LIMBERGER, E. **Cooperativas: empresa socializante**. Porto Alegre/RS: Imprensa Livre Editora, 1996.

MARTINS, R. S. et.al. Desenvolvimento de uma ferramenta para a gestão da logística da captação de leite de uma cooperativa agropecuária. **Revista Gestão & Produção**. V. 11, n. 3. Dezembro de 2004.

REIS, A. J. dos. **Comercialização Agrícola no Contexto Agroindustrial**. UFLA: Lavras, 1999.

SILVA, J. G. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas: UNICAMP/IE, 1996.

SINGER, P. **Introdução à Economia Solidária**. 1ª ed. São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2002.

SINGER, P. **Economia solidária: um modo de produção e distribuição**. In: SINGER, Paul. e SOUZA, A.R. (org). *A economia solidária no Brasil*. São Paulo: Contexto, 2003.

SOUZA, M. A.; DIEHL, C. A. **Gestão de Custos**. Uma abordagem integrada entre contabilidade, engenharia e administração. São Paulo/SP. Atlas, 2009.

TABLADA, C. **El Pensamiento Económico de Ernesto Che Guevara**. 1ª ed. Buenos Aires/Argentina. Editora Nuestra América, 2005.

VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S (Ed). **Cadeias de Lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Brasília: MCT/CNPq, Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 2001.