

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS**

MATIAS ELDOR GRAFF

**BOVINOCULTURA DE LEITE NA COOPERATIVA ALFA: Um estudo sobre o
comprometimento do fornecimento dos produtores de leite.**

CURITIBA

2017

MATIAS ELDOR GRAFF

**BOVINOCULTURA DE LEITE NA COOPERATIVA ALFA: Um estudo sobre o
comprometimento do fornecimento dos produtores de leite**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão de Cooperativas, Área de concentração: Gestão de Cooperativas da Escola de Negócios da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Gestão de Cooperativas.

Orientador: Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi

CURITIBA

2017

Dedico este trabalho à minha família:

Minha esposa Ruth, pela compreensão nos meus momentos de ausência.

Meus filhos Víctor e Juliane, pelo apoio e torcida pelo sucesso na jornada.

A todos que de variadas formas me apoiaram nesta caminhada.

AGRADECIMENTO

A todos os professores do Ppgcoop, em especial ao meu orientador e coordenador do Programa, Prof. Dr. Alex Antonio Ferraresi pelo apoio prestado durante a elaboração deste trabalho.

Ao Sescoop/Pr, por ter incentivado a criação deste Programa de Mestrado e pelo subsídio financeiro prestado aos estudantes.

Aos colegas mestrandos pela amizade e pela solidariedade demonstrada durante as minhas dificuldades enfrentadas nesse período, como adversidades climáticas e contratempos laborais. Prova que o grupo, além de estudar, pratica o cooperativismo.

Aos técnicos e profissionais da Cooperativa, além dos acadêmicos da Unioeste pela contribuição prestada.

Aos produtores rurais pela disposição em responder ao questionário aplicado.

A todos que me incentivaram e colaboraram de alguma forma.

A Deus, pela oportunidade da vida e como refúgio e fortaleza em todos os momentos.

RESUMO

No início da década de 1960 surgiram os primeiros movimentos em prol do cooperativismo na região de abrangência da cooperativa Alfa. Servidores que trabalhavam como consultores técnicos na área de extensão rural e vinculados à Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (ACARPA), difundiam conhecimentos da doutrina cooperativista aos agricultores, e também aos jovens, por meio dos extintos Clubes 4-S. Em 1969 o movimento tomou novo impulso, em função da crise enfrentada pelos suinocultores, provocada pelas dificuldades de aquisição de insumos e comercialização da produção. Em janeiro de 1970, em conjunto com o *Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário* (INDA) e o Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná, foram realizadas reuniões em comunidades da região objetivando divulgar e despertar o interesse pelo cooperativismo, orientar sobre os seus princípios e também acerca do funcionamento e organização de uma cooperativa. Em 09 de agosto de 1970 foi fundada a Cooperativa Alfa, do ramo agropecuário, cuja Sede foi constituída no município de Marechal Cândido Rondon, no estado do Paraná. Dentre os negócios em que a Cooperativa está inserida destacam-se: na área de grãos – soja e milho; nas atividades pecuárias os cooperados produzem suínos, leite, frangos e peixes. A cooperativa Alfa congrega mais de cinco mil produtores e disponibiliza para os mesmos os insumos necessários, como sementes, fertilizantes, defensivos, produtos veterinários e rações. Por meio de sua rede de lojas agropecuárias, dispõe de bens de fornecimento e máquinas agrícolas. Atua também no ramo de supermercados, postos de combustível e lojas de conveniência. Para atender a demanda dos produtores, dispõe de duas fábricas de ração. A Alfa entrou para a atividade de leite em 1981 quando tiveram início os trabalhos de fomento e desenvolvimento da bacia leiteira na área de ação da Cooperativa. As cooperativas investem no setor leiteiro e o êxito destes dependerá da fidelidade do produtor à instituição. Fidelidade esta que é importante não somente para o desempenho da cooperativa na atividade leiteira, mas também para toda a organização. Estes investimentos nem sempre são suficientes para eliminar as relações de oportunismo do quadro social. Produtores deixam de fornecer leite para a cooperativa e, entre os motivos pesquisados, destaca-se a atração da concorrência com os produtores vislumbrando ganhos maiores e imediatos. A cooperativa perde produtores e a fidelidade dos sócios que se esquecem que são os proprietários da cooperativa, punindo os criadores que se mantêm fieis. Com menos captação, há queda no processamento e, conseqüentemente, aumento dos custos unitários. Com base em informações de documentos internos da cooperativa, verificou-se um aumento gradativo de saída de cooperados da atividade leite. Muitos cooperados, notadamente os pequenos e médios, além do abandono da atividade leiteira, tem vendido o plantel de vacas produtoras, ou sendo infieis com o sistema ofertando seu produto para a concorrência. Tendo em vista este contexto, essa dissertação pretendeu responder a pergunta: “o que tem levado os produtores de leite, associados da cooperativa Alfa, na área de abrangência do estado do Paraná, a deixarem de fornecer leite para a cooperativa, nos últimos cinco anos? Esta pesquisa é classificada como de natureza exploratória e descritiva e como estratégia foi adotado o estudo de caso. Esta pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários. Os dados secundários são oriundos de documentos internos e relatórios oficiais da cooperativa. Também foram utilizados dados sobre a produção local e regional fornecidos por instituições de credibilidade. Os dados primários foram obtidos diretamente dos diretores da cooperativa, dos cooperados e dos técnicos que atendem a estes produtores, além de observações do próprio pesquisador.

Palavras Chave: Cooperativismo. Fidelidade Cooperativa. Bovinocultura de Leite. Processo Decisório.

ABSTRACT

In the early 1960s, the first movements to promote cooperativism emerged in the region covered by the Alfa cooperative. Servers who worked as technical consultants in the rural extension area and linked to the Association of Credit and Rural Assistance of Paraná (ACARPA), disseminated knowledge of the cooperative doctrine to farmers, and also to young people, through the extinct 4-S Clubs. In 1969 the movement took a new impulse, due to the crisis faced by pig farmers, caused by the difficulties of acquiring inputs and commercialization of production. In January 1970, together with the National Institute for Agrarian Development (INDA) and the Cooperative Assistance Department (DAC) of the State of Paraná Agriculture Secretariat, meetings were held in communities in the region to raise awareness and interest in cooperative, to guide their principles and also about the operation and organization of a cooperative. On August 9, 1970, the Alfa Cooperative of the agricultural sector was founded and its headquarters were established in the city of Marechal Cândido Rondon, in the state of Paraná. Among the businesses in which the Cooperative is inserted, the following stand out: in the area of grains - soybean and corn; in livestock activities the cooperative produces pigs, milk, chickens and fish. The Alfa cooperative congregates more than five thousand producers and provides them with the necessary inputs, such as seeds, fertilizers, pesticides, veterinary products and feed. Through its network of agricultural stores, it has supply goods and agricultural machinery. It also works in supermarkets, gas stations and convenience stores. To meet the demand of the producers, it has two feed mills. Alfa entered the milk business in 1981 when work began on the development and development of the dairy in the area of action of the Cooperative. Cooperatives invest in the dairy sector and the success of these will depend on the producer's loyalty to the institution. Loyalty is important not only for the cooperative's performance in the milk business, but also for the whole organization. These investments are not always sufficient to eliminate opportunistic relationships from the membership. Producers fail to supply milk to the cooperative, and among the reasons researched, the attraction of competition with producers is highlighted, with greater and immediate gains. The cooperative loses producers and the loyalty of the members who forget that they are the owners of the cooperative, punishing those who remain faithful. With less capture, there is a decrease in processing and, consequently, an increase in unit costs. Based on information from the cooperative's internal documents, there was a gradual increase in the output of producers from the milk activity. Many of them, notably small and medium-sized farmers, in addition to abandoning dairy farming, have sold the stock of producing cows, or are unfaithful to the system by offering their product to the market competition. Based on this context, this dissertation aimed to answer the question: "What has led the milk producers, associates of the Alfa cooperative in the area of coverage of the state of Paraná, stop supplying milk to the cooperative in the last five years? This research is classified as an exploratory and descriptive nature and the case study was adopted as strategy. It used primary and secondary data. The secondary data comes from internal documents and official cooperative reports. Data on local and regional production provided by credible institutions were also used. The primary data were obtained directly from the directors of the cooperative, from the producers and from the technicians who assist them, as well as observations from the researcher himself.

Palavras Chave: Cooperativism. Cooperative Loyalty. Dairy Cattle. Decisional process.

LISTA DE GRÁFICOS E QUADROS

Gráfico 1 – Cooperativa Alfa - evolução do faturamento bruto – em milhões de reais.....	38
Gráfico 2 – Recebimento de leite no PR – média mensal – em milhões de litros.....	40
Quadro 1 - Formas de coleta e análise de dados para atender aos objetivos da dissertação	34

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Panorama dos ramos do cooperativismo no Brasil em 2014.....	20
Tabela 2 - Ramos do cooperativismo e cooperativas registradas na Ocepar – em 2015.....	21
Tabela 3 - Paraná - indicadores sociais e econômicos do cooperativismo	22
Tabela 4 - Produção leiteira – Brasil – evolução em 10 Anos	23
Tabela 5 - Ranking de produção municipal – 20 maiores produtores – Ano 2013	24
Tabela 6 - Composição fundiária dos associados da Cooperativa.....	39
Tabela 7 - Associados da Alfa – por faixa etária.....	40
Tabela 8 - Evasão de produtores de leite e volume de produção - evolução por ano.....	42
Tabela 9 - Evasão dos produtores x quantia de produtores e litros/mês - 2012 a 2016	43
Tabela 10 - Motivos que levaram produtores a deixar de fornecer leite para a Cooperativa ...	47
Tabela 11 - Motivos que levaram produtores a parar com a atividade leite.....	47
Tabela 12 - Atividades agropecuárias escolhidas como substituição à atividade leite	51
Tabela 13 - Justificativas para fornecer leite para outras empresas.	52
Tabela 14 - Empresas de laticínios e participação no mercado da área da Cooperativa	55
Tabela 15 - Consumo de alimentos pelas vacas e novilhas.....	58
Tabela 16 - Depreciação das matrizes	59
Tabela 17 - Depreciação das máquinas e equipamentos	59
Tabela 18 - Depreciação dos imóveis e instalações	60
Tabela 19 - Apuração dos custos totais na produção de leite.....	64
Tabela 20 - Cálculo da lucratividade na produção de leite	64
Tabela 21 - Composição do custo de produção de suínos - R\$ por kg.....	66
Tabela 22 - Custos dos produtores na atividade suínos - R\$ por kg	67
Tabela 23 - Cálculo da lucratividade na produção de suínos	68
Tabela 24 - Composição dos custos de produção da atividade frango de corte - R\$ por kg....	69
Tabela 25 - Custos dos produtores na atividade frangos de corte - R\$ por kg.....	70
Tabela 26 - Cálculo da lucratividade na produção de frango de corte	71
Tabela 27 - Custos de produção da atividade grãos - Safra 2016/2017 - R\$ por hectare.....	74
Tabela 28 - Cálculo da lucratividade nas atividades agrícolas	75
Tabela 29 - Demonstrativo de resultados - Comparativo anual entre as atividades - em R\$...	77
Tabela 30 - Comparativo anual e mensal entre as atividades.....	78
Tabela 31 - Custo mensal da soja e do milho - valore em R\$ por saco de 60 kg - ano 2016...	79
Tabela 32 - Remuneração e evolução dos ganhos e custos das matérias-primas	79

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA	11
1.3	OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3.1	Objetivo Geral.....	13
1.3.2	Objetivos Específicos	14
1.4	JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA	14
1.4.1	Justificativa Teórica	14
1.4.2	Justificativa Prática.....	16
2	BASE TEÓRICA	17
2.1	COOPERATIVISMO	17
2.2	BOVINOCULTURA DE LEITE	23
2.3	AGRICULTURA FAMILIAR	25
2.4	ECONOMIA DE ESCALA	27
2.5	SISTEMA DE CUSTOS	28
2.6	PROCESSO DECISÓRIO.....	30
3	ASPECTOS METODOLÓGICOS	32
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	32
3.2	TIPOS E FONTES DE DADOS.....	32
3.3	TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS	33
3.4	TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	33
3.5	DEFINIÇÃO TEÓRICA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS	35
3.5.1	Produção Leiteira	35
3.5.2	Cooperativa	35
3.5.3	Cooperado	36
3.5.4	Fidelidade do Cooperado	36
3.5.5	Concorrência	37
3.6	O CASO DA COOPERATIVA ALFA	38
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	41
4.1	ANÁLISE DOCUMENTAL DA INTERRUPÇÃO NA ATIVIDADE LEITE... 41	41
4.2	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS PECUARISTAS ... 45	45
4.3	VIABILIDADE FINANCEIRA DAS ATIVIDADES AGROPECUÁRIAS	55
4.3.1	Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Leite	57

4.3.1.1	Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade leite.....	63
4.3.2	Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Suínos	65
4.3.2.1	Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade suínos	68
4.3.3	Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Aves	69
4.3.3.1	Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade frangos	71
4.3.4	Demonstrativo Operacional e Financeiro nas Atividades Agrícolas	73
4.3.4.1	Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade grãos.....	75
4.3.5	Demonstrativo Financeiro Comparativo entre as Atividades Agropecuárias	76
5	CONCLUSÃO.....	81
	REFERÊNCIAS.....	89
	APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista	93

1 INTRODUÇÃO

No início da década de 1960 surgiram os primeiros movimentos em prol do cooperativismo na região de abrangência da cooperativa Alfa. Servidores que trabalhavam como consultores técnicos na área de extensão rural, conhecidos como extensionistas, localmente vinculados à Associação de Crédito e Assistência Rural do Paraná (ACARPA), transmitiam alguns conhecimentos da doutrina cooperativista aos agricultores, e também aos jovens, por meio dos hoje extintos Clubes 4-S (COOPERATIVA, 1990).

Após esta motivação inicial, somente em 1969 o movimento tomou novo impulso, em função da crise enfrentada pelos suinocultores, provocada principalmente pelas dificuldades de aquisição de insumos e comercialização da produção (COOPERATIVA, 1990).

Em janeiro de 1970, dando continuidade a campanha de Doutrinação Cooperativista, em conjunto com o Instituto Nacional de Desenvolvimento Agrário (INDA) e o Departamento de Assistência ao Cooperativismo (DAC) da Secretaria da Agricultura do Estado do Paraná, foram realizadas diversas reuniões em comunidades da região, cujos objetivos eram: divulgar e despertar o interesse pelo cooperativismo, orientar sobre os princípios do cooperativismo e sobre o funcionamento de uma cooperativa e como organizar e constituir uma cooperativa. Foi assim que no dia 09 de agosto de 1970, em Assembleia Geral de Constituição, convocada pela Comissão Organizadora, foi fundada a Cooperativa Alfa, do ramo Agropecuário, cuja Sede foi constituída no município de Marechal Cândido Rondon, no estado do Paraná. (COOPERATIVA, 1990).

Dentre os negócios em que a Cooperativa está inserida destacam-se: na área de grãos – soja e milho; nas atividades pecuárias os cooperados produzem suínos, leite, frangos e peixes. Leite e suínos são industrializados pela cooperativa Central, que é uma união da cooperativa Alfa e mais outras quatro cooperativas da região. A cooperativa Alfa congrega mais de cinco mil produtores que atuam como parceiros e fornecedores de matéria-prima (suínos e leite), utilizada na industrialização de seus produtos (Frimesa, 2017). A produção de frangos são processados em abatedouro próprio. A Cooperativa também disponibiliza para seus produtores todos os insumos necessários, como sementes, fertilizantes, defensivos, produtos veterinários e rações. Por meio de sua rede de lojas agropecuárias, dispõe de bens de fornecimento e máquinas agrícolas. Atua também no ramo de supermercados, postos de combustível e lojas de conveniência. Para atender a demanda dos produtores, dispõe de duas fábricas de ração (COOPERATIVA, 1990).

A Alfa entrou para a atividade de leite no ano de 1981, quando a Cooperativa Central adquiriu as unidades de laticínios Rainha de Marechal Cândido Rondon e Cascavel para industrialização e comercialização de leite pasteurizado “pacote” e queijos *mozzarella* e prato. Naquele período também tiveram início os trabalhos de fomento e desenvolvimento da bacia leiteira na área de ação da cooperativa Alfa. No ano de 1996, a mesma iniciou a coleta de leite também no estado do Mato Grosso do Sul (GRANDE..., 2015).

O foco da investigação foram os produtores que, por diversos motivos, deixaram de produzir ou substituíram a atividade da produção de leite por outra, ou, ainda, continuaram produzindo, mas dispendo o leite para empresas que não a cooperativa da qual são (ou eram) associados. Para dirigir esta pesquisa definiu-se o problema e os objetivos de pesquisa, justificando a realização do estudo, como pode ser observado na seção 1. A seção 2 apresenta a base teórica referente aos temas abordados na pesquisa.

Na seção 3, que explana a metodologia, está evidenciado o delineamento da pesquisa, estratégias de pesquisa relacionando os tipos e fontes de dados, além das técnicas de levantamento de dados. Na sequência estão contempladas as definições teóricas originárias da literatura e as definições operacionais dos principais temas da dissertação. Na seção 3.6 está relatado o histórico da cooperativa Alfa.

Na seção 4 estão desenvolvidos as análises dos dados primários e secundários obtidos por pesquisas documentais, entrevistas e outras fontes de informações internas e externas. Nessa mesma seção estão destacadas as tabelas com as demonstrações de viabilidade econômica das atividades agropecuárias, possibilitando projetar, no final, um comparativo entre estas atividades.

A conclusão, elaborada após efetuadas as pesquisas e a análise dos dados está contemplada na seção 4. Na sequência são apresentadas as referências e os apêndices.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

O leite é uma importante forma de vincular o cooperado produtor às cooperativas, diminuindo as ações oportunistas ao promover relações mais frequentes com a organização. O trabalho com o leite melhora o desempenho das cooperativas em termos de faturamento, que é contabilizado como venda para a indústria processadora, além de promover o faturamento indireto com a venda de rações e medicamentos. Essa parceria incrementa a relação entre o cooperado e cooperativa, fazendo com que o produtor negocie mais com a Alfa. A entrada das

cooperativas no setor leiteiro foi uma imposição da necessidade de criar alternativas de renda, especialmente aos pequenos produtores. Para os produtores inseridos em sistemas de produção diversificada (leite e grãos), o leite representa uma fonte de renda constante durante o ano todo, auxiliando os produtores em seus gastos diários (luz, supermercado, insumos).

Para a escolha das estratégias quanto ao desenvolvimento da atividade leiteira, as cooperativas devem considerar como objetivo não somente a competitividade e sustentabilidade dela como empresa, mas também a competitividade e sustentabilidade de seus cooperados, que além de clientes e fornecedores, são os donos do empreendimento. Esta particularidade derivada do fato de o cooperado ser ao mesmo tempo dono e usuário requer a adoção de estratégias específicas e particularidades em relação às empresas não cooperativas. Este duplo papel do cooperado pode trazer dificuldades para a gestão da empresa cooperativa.

As cooperativas investem no setor leiteiro, com aumento de ativos específicos envolvidos na relação com seu cooperado. O êxito dos investimentos dependerá, em grande parte, da fidelidade do produtor à instituição. Fidelidade esta que é importante não somente para o desempenho da cooperativa na atividade leiteira, mas também para o desempenho de toda a organização. Analisando a gestão da cooperativa e das relações com o cooperado pelo viés doutrinário de fidelidade cooperativista, é possível reconhecer que o mesmo nem sempre é suficiente para eliminar as relações de oportunismo e garantir baixos custos de transação nestas relações.

Observa-se esse oportunismo na Alfa entre muitos produtores de leite, que deixam de fornecer leite para a cooperativa e, entre os motivos pesquisados destaca-se a atração da concorrência. Quando há escassez de leite no mercado, o produtor sente-se prestigiado, pois passa a ser disputado por outras empresas de laticínios. Muitos, por diversos motivos e, talvez por vislumbrarem a perspectiva de ganhos de renda maiores e imediatos, acabam por ceder à sedução de propostas tentadoras feitas pelos concorrentes.

É nesse momento que a cooperativa perde produtores e passa a receber menos leite, pois perde a fidelidade de seus sócios que, em última instância, são os donos. Nessa oportunidade, o cooperado se esquece que é proprietário da cooperativa, punindo aquele produtor que se mantém fiel. Com menos captação, há queda no processamento e, conseqüentemente, aumento dos custos unitários. Com base de informações de documentos internos da cooperativa, verificou-se, a cada ano, um aumento gradativo de saída de cooperados da atividade de produção de leite. De acordo com dados levantados, muitos cooperados, notadamente os pequenos e médios, além do abandono da atividade leiteira, tem

vendido o plantel de vacas produtoras, ou sendo infiéis com o sistema e ofertando seu produto para a concorrência.

Tendo em vista este contexto, essa dissertação pretendeu responder à seguinte pergunta de pesquisa: “o que tem levado os produtores de leite, associados da cooperativa Alfa, na área de abrangência do estado do Paraná, a deixarem de fornecer leite para a cooperativa, nos últimos cinco anos?”

Para auxiliar na condução da pesquisa e contribuir para se chegar a respostas para essa questão, foram elaboradas também as seguintes perguntas norteadoras:

- a. Quais foram os motivos pelos quais produtores deixaram de produzir leite ou substituir a atividade leite por outra?
- b. Qual é a atratividade do negócio leite em relação a outras atividades desenvolvidas nas propriedades rurais?
- c. Quais foram os motivos que levaram os produtores a continuar produzindo, mas dispondo o produto para empresas que não a sua cooperativa?
- d. O quanto o cooperado percebe os benefícios de fazer parte de uma cooperativa, quando as mesmas investem no setor com o aumento de ativos acreditando que o cooperado se manterá fiel ao sistema?

1.3 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa tem como objetivo geral e específicos os seguintes:

1.3.1 Objetivo Geral

Verificar o que tem levado os produtores de leite, associados da Cooperativa Alfa, da área de abrangência do estado do Paraná, a deixarem de fornecer leite para a cooperativa, nos últimos cinco anos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a. Identificar variações de mercado que possam ter influenciado a decisão dos produtores.
- b. Identificar problemas que contribuíram para a decisão de abandonar a produção leiteira.
- c. Identificar atividades que estão substituindo a produção de leite entre os produtores.
- d. Verificar a atratividade de outros negócios em relação à produção leiteira.
- e. Verificar a atratividade de realizar negócios com a cooperativa

1.4 JUSTIFICATIVAS DA PESQUISA

Esta seção procura responder a indagações do por que o motivo pelo qual este tema foi escolhido e também o quê, ou seja, qual a função do projeto. Além disso, identificar quem é o público alvo do trabalho e ainda quais serão as bases e fontes de informações para o mesmo.

1.4.1 Justificativa Teórica

Administrar significa colocar em prática uma série de ações com o objetivo de obter resultados positivos, ou seja, obter maiores resultados com menor custo. De acordo com Kwasnicka (1995, p. 17), a definição do termo administração significa “aquele que é visto como um processo integrativo fundamental, buscando a obtenção de resultados específicos. Administrar é, portanto, um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”. Resultado esse que pode ser dinheiro, tempo, materiais ou até satisfação pessoal. Quando se pesquisa o tema administração rural, percebe-se que existe um grande campo a ser explorado. Santos, Marion e Segatti (2009, p. 1) afirmam que “[...] este é o momento de transição que exige mudanças na gestão de seus negócios, principalmente deixar sua tradicional postura de fazendeiro para a de empresário rural”. De fato, é possível entender que as atividades rurais necessitam ser tratadas utilizando-se das funções administrativas. Conforme Antunes e Engel (1994), as funções do administrar são: Planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar. Controlar significa: medir desempenho, corrigir desvios negativos e assegurar a realização dos planos. Para melhorar a eficiência e a

eficácia da produção agropecuária implica na importância de sair da administração artesanal adquirindo condições para gerir a propriedade de maneira profissional. Tung (1990, p. 46) expressa que:

Não é difícil encontrar propriedades que se caracterizam por fracas produções, baixa qualidade dos produtos, má administração e desperdício de recursos, especialmente mão-de-obra. A boa administração agropecuária preocupa-se com métodos eficazes de controle e utilização dos recursos disponíveis, fazendo com que se maximize o resultado final em termos monetários.

Martins et al. (2013, p. 27) afirmam que “propriedade leiteira que não conhece o seu custo de produção não tem futuro”. O autor complementa questionando o porquê da maioria dos produtores insistirem em ignorar essa situação, e quantos deles realmente contabilizam de forma organizada seus custos, e que podem dizer qual é o seu custo operacional efetivo mensal e anual. Assim, parece adquirir a necessidade de gerenciamento efetivo da propriedade rural, mesmo sendo pequena.

Assim como em qualquer negócio, o objetivo de uma propriedade leiteira mais do que produzir leite, é obter resultados positivos. Para alcançar esse objetivo, o produtor deve preocupar-se em melhorar a produtividade das vacas e também em realizar uma gestão eficiente dos recursos.

É preciso controlar os custos e entender quais os recursos disponíveis para definir qual o nível de produtividade trará a propriedade o maior retorno econômico na atividade. Nem sempre, a maior produtividade possível é aquela que se deve alcançar para obter o lucro máximo no negócio.

Após a realização das investigações e entrevistas com produtores, prestadores de assistência técnica e professores de instituições de ensino, percebeu-se a pouca oferta de dados e informações acerca de controles para uma boa gestão das propriedades. Na procura por literatura sobre o tema, nos artigos e livros encontrados, foi verificada a sua grande importância. Os dados obtidos nessas consultas apresentavam cálculos referentes ao faturamento obtido com a comercialização do leite e dali subtraído o valor gasto com a alimentação das vacas produtoras, sem entrar no mérito dos demais custos.

Como deve ser então, a gestão administrativa e financeira de uma propriedade leiteira? Quais itens devem ser considerados? Percebe-se então a necessidade de mais estudos e pesquisas sobre o tema.

1.4.2 Justificativa Prática

A produção leiteira faz parte das atividades diversificadas exercidas pelos associados da cooperativa Alfa. A escolha do tema deu-se em função da rotatividade de produtores atendidos, e a intenção foi pesquisar os motivos que levam a esse indicador, seja por abandono ou troca de atividade ou para a perda para a concorrência. A cooperativa tem a intenção de compreender as razões envolvidas nessa dinâmica, para assim poder traçar algum plano para a retenção destes produtores, melhorando assim a fidelidade entre cooperativa e cooperado. Assim, a cooperativa se beneficia pois, com a manutenção ou aumento de produção recebida, poderá aperfeiçoar o seu poder de barganha, além de aumentar o faturamento, pois é uma relação de compra e venda. Os produtores também poderão obter vantagens, pois identificados e mensurados os recursos envolvidos na produção, haverá um aumento de assertividade nas decisões que envolvem o desenvolvimento desta atividade, gerando assim melhorias nas lucratividades para ambos os lados. Para que este trabalho se tornasse robusto, a pesquisa desenvolvida buscou informações nos relatórios gerenciais da cooperativa, junto aos seus funcionários e cooperados envolvidos na atividade leiteira. Também foram desenvolvidas investigações quanto a atratividade de atividades substitutas.

2 BASE TEÓRICA

2.1 COOPERATIVISMO

A necessidade e a tendência para a cooperação existem nas sociedades humanas, desde as eras mais remotas, estando sempre associada às lutas pela sobrevivência, às crises econômicas, políticas, sociais e ambientais, bem como às mudanças advindas das dinâmicas de evolução das sociedades. Aparecem bons exemplos de cooperação quando se estuda a história e organizações sociais de povos mais antigos. Esse modelo de ajuda mútua acabou se transformando em uma doutrina denominada cooperativismo. De acordo com Rodrigues (2008, p. 17):

O cooperativismo é uma doutrina baseada em sete princípios adotados universalmente e que caracterizam e determinam o comportamento das cooperativas. Estas são, assim, o instrumento da doutrina e se constituem em empresas: inseridas no mercado, com a diferença, em relação às empresas convencionais, de não buscarem o lucro. As cooperativas prestam serviços de interesse dos seus associados, tendo em vista aumentar a renda e o lucro deles. Desta forma, uma cooperativa é um meio, e não um fim em si mesma. E, com isso, serve a doutrina, cujo conceito fundamental é corrigir o social através do econômico.

O pensamento acerca do cooperativismo teve um início com princípios muito básicos, entre eles, a solidariedade, a equidade, a liberdade e, acima de tudo, o trabalho em equipe. As bases da doutrina cooperativista, que nortearam o movimento cooperativista regional, surgiram em meados do século 17, mais exatamente no ano de 1844, de acordo com Pinho (1982). A mesma autora cita que numa pequena cidade chamada Rochdale, na Inglaterra, 28 tecelões que, de forma geral, representavam a massa trabalhadora, ameaçada pelo capitalismo, uniram-se no intuito de se organizar, buscando meios alternativos de subsistência, dando início à primeira cooperativa de consumo. Optaram pela fundação de um armazém cooperativo, dando assim a base para a matriz do cooperativismo de consumo.

De acordo com a Ocepar (2015), o sistema cooperativista tem como alicerce 07 princípios cooperativistas: 1) Adesão voluntária e livre 2) Gestão democrática e livre; 3) Participação econômica dos cooperados; 4) Autonomia e independência; 5) Educação, formação e informação; 6) Intercooperação; e 7) Interesse pela comunidade.

Podem-se destacar alguns elementos que demonstram a importância do cooperativismo no mundo atualmente. Segundo Faria (2012),

O Movimento Cooperativo congrega mais de 800 milhões de pessoas ao redor do mundo. A Organização das Nações Unidas estimou em 1994 que a subsistência de

cerca de 3 bilhões de pessoas, ou metade da população mundial, foi feito por cooperativas. Essas organizações continuarão a desempenhar um importante papel econômico e social em suas comunidades.

Ainda, de acordo com a mesma publicação, são listados alguns fatos sobre o movimento que demonstram a sua relevância e contribuição ao desenvolvimento econômico e social:

- Na Argentina, existem mais de 17.941 cooperativas com 9,1 milhões de membros.
- Na Bélgica, tinha 29.933 cooperativas em 2001.
- No Canadá, 1 em 3 indivíduos é um membro de um cooperativa (33%). Os Desjardins, movimento cooperativo de Québec tem mais de 5 milhões de membros.
- Na Colômbia, mais de 3,3 milhões de pessoas são membros de cooperativas ou 8,01% da população.
- Finlândia S-Group tem uma adesão de 1.468.572 pessoas, o que representa 62% das famílias finlandesas.
- Na Alemanha, existem 20 milhões de pessoas que são membros de cooperativas, 1 em cada 4 pessoas.
- Quênia, 1 em cada 5 é um membro de uma cooperativa ou 5,9 milhões de pessoas.
- Na Índia, mais de 239 milhões de pessoas são membros de cooperativas.
- Na Malásia, 5,5 milhões de pessoas ou 20% do total da população são membros de cooperativas (2005).
- Em Singapura, 50% da população (1,6 milhões de pessoas) são membros de cooperativas.
- Nos Estados Unidos, 4, em 10 indivíduos são membros de uma cooperativa (25%).
- Na Bolívia, a Cooperativa de Ahorro y Crédito "Jesus Nazareno" Ltda. (CJN) tratadas 25% das poupanças na Bolívia em 2002.
- Na Côte d'Ivoire cooperativas investiram US \$ 26 milhões para a criação de escolas, construção de estradas rurais e estabelecer clínicas maternas.
- Na Colômbia, 6.462 cooperativas foram responsáveis por 5,25% do PIB em 2005.
- Em Chipre, o movimento cooperativo realizado 30% do mercado em serviços bancários, e tratados 35% de toda a comercialização de produtos agrícolas.
- Na Dinamarca, as cooperativas de consumo em 2004 realizou 37% do mercado.
- Grupos cooperativos dentro da Finlândia Pellervo foram responsáveis por 74% dos produtos de carne, 96% dos produtos lácteos, 50% da produção de ovos, 34% dos

produtos florestais e manipulados 34,2% do total de depósitos em bancos finlandeses.

- No Japão, as cooperativas agrícolas relatam saídas de US \$ 90 bilhões com 91% de todos os agricultores japoneses na sociedade.
- No Quênia, as cooperativas são responsáveis por 45% do PIB e 31% da poupança nacional e depósitos. Eles têm de 70% do mercado de café, 76% de leite, pítetro 90%, e 95% de algodão.
- Na Coreia, cooperativas agrícolas têm uma adesão de mais de 2 milhões de agricultores (90% dos agricultores), e uma saída de US \$ 11 bilhões. As cooperativas coreanas de pesca também relatam uma quota de mercado de 71%.
- Na Noruega, cooperativas lácteas são responsáveis por 99% da produção de leite; Cooperativas de Consumo participam em 25% do mercado; cooperativas pesqueiras foram responsáveis por 8,7% do total das exportações norueguesas; cooperativas florestais foram responsáveis por 76 % da madeira e que 1,5 milhões de pessoas dos noruegueses 4,5 milhões são membros de cooperativas.
- Na Polônia, cooperativas lácteas são responsáveis por 75% da produção leiteira.
- Em Cingapura as cooperativas de consumo mantêm 55% do mercado em compras de supermercado e tem um volume de negócios de US \$ 700 milhões.
- Na Eslovênia, as cooperativas agrícolas são responsáveis por 72% da produção de leite, 79% dos bovinos, 45% de trigo e 77% da produção de batata.
- No Uruguai, as cooperativas produzem 90% da produção total de leite, 34% de mel e 30% de trigo. 60% da produção cooperativa é exportado para mais de 40 países ao redor do mundo.
- No Vietnã, as cooperativas contribuem 8,6% do Produto Interno Bruto (PIB).
- Nos Estados Unidos mais de 30 cooperativas têm uma receita anual superior a US\$ 1 bilhão. Em 2003, o TOP 100 cooperativas dos EUA tinham realizado uma receita de USD 117 bilhões. Aproximadamente 30% dos produtos dos agricultores nos EUA são comercializados por meio de 3.400 por agricultores associados de cooperativas.
- Na Colômbia, o movimento cooperativo gera 109.000 empregos diretos e 379.000 empregos indiretos. Fornecem 23% dos empregos no setor da saúde, 18% dos empregos no setor dos transportes, 13% no setor de industrial, 11% no setor financeiro e de 9% no setor agrícola.
- Na França, 21.000 cooperativas oferecem empregos para 700.000 pessoas.

- Na Alemanha, 8.106 cooperativas oferecem empregos para 440.000 pessoas.
- No Quênia, 250.000 pessoas estão empregadas por cooperativas.
- Na Eslováquia, o movimento cooperativo representa mais de 700 cooperativas que empregam cerca de 75.000 indivíduos.

No Brasil, o cooperativismo surgiu no final do século XIX. A primeira cooperativa brasileira que se tem registro foi criada em Limeira interior de São Paulo, Região sudeste do país, no ano de 1891. Esta foi formada por colaboradores, em uma empresa telefônica e recebeu o nome de “Associação Cooperativa dos Empregados da Companhia Telefônica”. Ainda conforme Pinho (1982) é nas décadas de 50 e 60 que o cooperativismo se expande no país.

Bialoskorski Neto (2012, p. 13) relata que:

No Brasil, a cooperação em si é conhecida desde o tempo do descobrimento – por meio dos sistemas coletivos indígenas – e ganha grande contribuição com a ‘República dos Guarani’, experiência associacionista promovido pelos padres jesuítas depois da chegada dos portugueses em nossa nação. Mas é só com a chegada dos imigrantes europeus que são introduzidas entre nós as primeiras idéias cooperativistas modernas, principalmente aquelas advindas da Alemanha e da Itália, sendo, por conseguinte formadas as primeiras cooperativas.

O cooperativismo continuou se expandindo e cresceu mais ainda nas décadas seguintes. Na tabela 1 estão relacionados dados sobre o sistema, apurados até o ano de 2014.

Tabela 1 - Panorama dos ramos do cooperativismo no Brasil em 2014

RAMO DE ATIVIDADES	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS	EMPREGADOS
Agropecuário	1.597	1.015.956	164.320
Consumo	122	2.841.666	13.820
Crédito	1.034	5.725.580	39.396
Educacional	300	61.659	4.286
Especial	6	247	7
Habitacional	220	120.980	1.038
Infraestrutura	130	934.892	6.496
Míneral	86	87.190	187
Produção	253	11.600	3.387
Saúde	849	264.597	92.139
Trabalho	977	226.848	1.929
Transporte	1.228	140.151	11.862
Turismo e Lazer	25	1.696	18
Total	6.827	11.563.427	337.793

Fonte: OCB, 2016

O movimento cooperativista prosperou e em 2014 haviam 6.827 cooperativas devidamente constituídas e registradas no País. A predominância é do ramo agropecuário, com 23,4% do total, seguido do ramo de transportes com 18,0%. Ainda de acordo com a tabela 1 o movimento cooperativista atende diretamente a 337.793 cooperados diretamente.

Os empreendimentos cooperativistas estabeleceram-se em muitos estados do Brasil e dentre eles destaca-se o Paraná. Conforme evidenciado na tabela 2, em 2015 o estado contava com 220 cooperativas inscritas no sistema Ocepar, que é um sistema sem fins lucrativos que se dedica à representação, fomento, desenvolvimento, capacitação e promoção social das cooperativas paranaenses. Nesse ano, estavam registrados 1.247.042 cooperados e com a geração de 83.267 empregos diretos.

Tabela 2 - Ramos do cooperativismo e cooperativas registradas na Ocepar – em 2015

Ramo	Cooperativas	Cooperados	Empregados
Agropecuário	74	151.763	69.525
Consumo	1	2.746	24
Crédito	56	1.059.726	8.067
Educacional	12	365	122
Habitacional	1	98	19
Infraestrutura	9	9.541	268
Saúde	33	14.572	5.011
Trabalho	6	5.109	51
Transporte	26	2.628	174
Turismo e lazer	2	494	6
Total	220	1.247.042	83.267

Fonte: Ocepar, 2017

No Paraná, como pode ser observado na tabela 2, a predominância de cooperativas ocorre no ramo agropecuário, com 33,6% do total de estabelecimentos, devidamente registrados na Organização das cooperativas do estado do Paraná – Ocepar, seguido do ramo de crédito que possui 25,5%. Em algumas situações, cooperativas de crédito foram criadas dentro das cooperativas de produção para atender apenas os seus próprios cooperados. Com o passar do tempo o ramo crédito se expandiu, ultrapassando as fronteiras das agropecuárias, tornando-se estabelecimentos bancários que passaram a atender o público em geral, como pode ser constatado na tabela citada, onde, mesmo em menor número, o seu quadro de associados é maior do que das cooperativas do ramo agropecuário.

Além de promover a ação de cooperar, auxiliar e colaborar, fomentando a ajuda mútua entre pessoas com afinidades e interesses comuns, o cooperativismo promove o desenvolvimento econômico e social nas regiões onde estão instaladas. A tabela 3 demonstra

outros indicadores do associativismo no estado com destaque para o faturamento, investimentos e geração de impostos nos últimos dez anos.

Tabela 3 - Paraná - indicadores sociais e econômicos do cooperativismo

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Faturamento Bilhões – R\$	19,50	25,83	25,06	26,40	32,21	38,13	45,62	50,51	60,33	69,30
Cooperativas Unidades	234	238	238	236	240	236	231	223	220	221
Cooperados Mil pessoas	496	513	549	642	736	856	986	1.080	1.247	1.431
Colaboradores Mil pessoas	51,6	51,8	55,8	59,4	62,4	66,8	72,4	79,2	83,3	87,2
Exportações US\$ milhões	1.100	1.442	1.470	1.640	2.200	2.100	2.362	2.403	2.211	2.344
Impostos Milhões – R\$	898	1.060	1.000	1.171	913	1.648	1.776	1.300	1.597	1.886
Investimentos Milhões – R\$	1.028	1.275	1.000	1.011	1.100	1.323	2.163	2.805	2.350	2.160
Eventos Quantidade	2.926	2.946	3.340	4.273	4.344	4.999	5.479	5.333	6.509	6.883
Participantes Mil pessoas	120,0	100,3	102,3	123,8	129,2	144,4	151,4	160,5	179,9	186,9
Postos trabalho Milhões	0,9	1,3	1,3	1,4	1,5	1,6	1,7	2,2	2,6	2,8
% no PIB agropec. do PR	52	54	53	54	55	56	56	56	56	56

Fonte: Ocepar, 2017

Apesar de o número de cooperativas ter se mantido estável nos anos de 2007 a 2016, as mesmas alavancaram o faturamento bruto em 320,0%, atingindo R\$ 69,30 bilhões em 2016. Os investimentos em imobilizados, animais em formação e sistemas de gestão, acumulados em 10 anos, totalizam R\$ 16.215 milhões. O recolhimento de impostos também apresenta números expressivos com o pagamento de R\$ 1.886 milhões no ano de 2016. A movimentação econômica do setor gera uma participação de 56% em média no PIB Agropecuário do Paraná.

A evolução do número de pessoas com relacionamento direto com as cooperativas, como os cooperados cresceu em 216,8%. A quantidade de funcionários diretos aumentou em 73,7% no período. Postos de trabalho indiretos gerados giram em torno de 2,8 milhões de vagas.

A tabela também aponta para os eventos realizados ao longo deste intervalo de tempo. Foram 6.883 ações em 2016, com a participação de 186,9 mil pessoas em treinamentos, cursos, palestras e viagens técnicas, cujo intuito é a de fortalecer a parceria entre os cooperados e funcionários, difundindo novas tecnologias e reforçando a doutrina cooperativista.

2.2 BOVINOCULTURA DE LEITE

Santo (2001, p. 279) relata que “[...] a humanidade se esforçou, desde os primórdios, e conseguiu ‘tomar’ o leite de outras espécies, mesmo que não fosse totalmente adaptado ao ser humano. Estima-se que apenas 5% da população mundial é alérgica a leite bovino”.

O autor também escreve que a humanidade investiu obstinadamente na seleção genética do rebanho bovino, surgindo assim raças especializadas com vacas capazes de alimentar os filhos delas e os de muitos seres humanos.

A bovinocultura de leite tornou-se um negócio e alguns países tornaram-se referência como produtores, desenvolvendo boas práticas de manejo além de administrar a produção utilizando-se de eficientes técnicas de gestão. O Brasil é destaque neste cenário e a sua produção vem crescendo a cada ano, o que pode ser verificado na tabela 4:

Tabela 4 - Produção leiteira – Brasil – evolução em 10 Anos

ANO	PRODUÇÃO (EM MIL LITROS)
2004	23.474.694
2005	24.620.859
2006	25.398.219
2007	26.137.266
2008	27.585.346
2009	29.085.495
2010	30.715.460
2011	32.096.214
2012	32.304.421
2013	34.255.236

Fonte: IBGE - Pesquisa Pecuária Municipal. Mezzadri, 2014.

Conforme tabela 4, verifica-se um incremento de 45,92% de produção em 10 anos, demonstrando a importância da atividade para o desenvolvimento da pecuária leiteira no país. Conforme a mesma fonte, o Estado do Paraná é o terceiro colocado na produção nacional.

A produção leiteira tem a característica de se desenvolver em determinadas regiões do país ou estado formando assim as bacias leiteiras. De acordo com Lima Filho (2013), quatro bacias leiteiras se destacam em produção no Paraná: Centro-Oriental, Noroeste, Oeste e Sudoeste paranaense. Estas bacias envolvem 95 municípios e são responsáveis por 56,5% da produção do estado, com 48,5% dos produtores do estado. Conforme o mesmo pesquisador, a bacia leiteira do Oeste paranaense, que abrange, entre outros, os municípios de Cascavel, Foz

do Iguazu, Toledo e Marechal Cândido Rondon, foi responsável por 24,6% da produção no ano de 2012.

Na tabela 5 é salientada a importância da produção de leite no estado do Paraná, onde quatro municípios estão entre os 20 maiores do País. O município de Marechal Cândido Rondon, está classificado em décimo primeiro lugar. Também podemos visualizar o município de Toledo, que é da mesma região Oeste do Paraná, posicionado em 16º lugar. Isso demonstra a importância da pecuária de leite para os produtores e para a economia estadual e regional.

Tabela 5 - Ranking de produção municipal – 20 maiores produtores – Ano 2013

RANKING	MUNICÍPIO	VOLUME (MIL LITROS)
1	Castro – PR	230.700
2	Morrinhos – GO	165.495
3	Patos de Minas – MG	155.023
4	Piracanjuba – GO	147.490
5	Jataí – GO	143.100
6	Carambeí – PR	129.900
7	Ibiá – MG	119.015
8	Coromandel – MG	113.669
9	Unai – MG	113.000
10	Patrocínio – MG	111.200
11	Marechal Cândido Rondon – PR	110.691
12	Catalão – GO	99.900
13	Concórdia – SC	99.100
14	Curvelo – MG	97.451
15	Monte Alegre de Minas – MG	96.976
16	Toledo – PR	96.837
17	Passos – MG	92.734
18	Ipameri – GO	91.800
19	Prata – MG	91.300
20	Uberlândia – MG	90.000

Fonte: Sistema Faep – Federação da Agricultura do Estado do Paraná, 2013

A área de atuação onde a cooperativa Alfa está inserida é caracterizada pela existência de produtores donos de pequenas propriedades, trabalhando na maioria das vezes utilizando-se de mão-de-obra dos membros da própria família. Essa característica favorece o desenvolvimento de ocupações ligadas às atividades pecuárias como suinocultura, avicultura e bovinocultura de leite. Peraci (2007) salienta que o leite pode ser considerado um dos produtos mais importantes para a agricultura familiar brasileira. Além de estar presente em mais de 1,8 milhão de propriedades rurais, representar 52% do valor da produção de leite brasileiro, a atividade leiteira gera rendas mensais para os agricultores facilitando a gestão do capital da propriedade. O mesmo autor igualmente ressalta que o leite também é a opção

inicial de produção na maioria dos assentados de reforma agrária, que tem por característica a realidade de pequenas parcelas de terra.

A pecuária consiste na criação de animais para a comercialização ou para a obtenção de matérias-primas, como a carne, o leite e outros. Qualquer atividade que envolva o tratamento de animais criados em coletivo para fins comerciais é considerada atividade pecuária. Para trabalhar com pecuária podemos utilizar diferentes métodos de realização dessa atividade, e os mais praticados são o extensivo e o intensivo. Ainda pode existir uma combinação entre os sistemas como o semi-intensivo ou semi-extensivo:

A pecuária extensiva: “Consiste na criação a pasto, geralmente sem grandes investimentos e com a ocupação de grandes áreas, podendo ser realizada tanto em grandes latifúndios quanto em pequenas áreas familiares. É o cultivo do gado solto, com certa liberdade, considerado ideal para o chamado gado de corte.” (PROCREARE, 2016).

A pecuária intensiva: “É considerada mais moderna e consiste no cultivo de animais pelo confinamento e adoção de procedimentos tecnológicos, incluindo manipulação genética, inseminação artificial, entre outras estratégias de produção.” (PROCREARE, 2016).

Pecuária semi-extensiva: “É o sistema de criação de gado à solta, porém com alguns cuidados quanto à seleção e ao aprimoramento do rebanho. Não existe um padrão de atuação para o modelo de pecuária semi-extensiva e na prática é um mescla da pecuária extensiva com a pecuária intensiva em alguma proporção.” (PROCREARE, 2016).

O leite, além de ser um produto indispensável na alimentação humana, constitui-se em uma atividade econômica importante na economia do país e principalmente para um número significativo de agricultores familiares.

Considerando a relevância da produção de leite e a importância da agricultura familiar no desenvolvimento econômico do país, configura-se que a atividade é típica de pequenas propriedades, apresentando-se como fonte de renda mensal, ao contrário de outras culturas e criações, proporcionando vantagem pela pouca perda durante períodos secos e pela rápida recuperação após a época das chuvas.

2.3 AGRICULTURA FAMILIAR

A composição fundiária dos associados da Cooperativa Alfa demonstra que a maioria é formada por pequenas e médias propriedades rurais. Com esta composição agrária é natural que as atividades sejam desenvolvidas em regime de agricultura familiar, tendo como mão-de-

obra os membros da própria família, e o proprietário, além de dono, exercer vários papéis ao mesmo tempo.

O Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS) define assim o conceito de agricultura familiar:

[...] agricultura familiar é uma forma de produção onde predomina a interação entre gestão e trabalho; são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado. (BRASIL, 2015).

Jovo (2016) referencia agricultura familiar como sendo “o cultivo da terra por parte de uma família, onde os agricultores são gestores e trabalhadores das suas próprias terras. O termo pode não representar uma pequena produção, pequeno agricultor ou agricultura de subsistência”. Utilizando-se do termo agricultura familiar muitas vezes entendemos que isso implica em que o agricultor vive em uma situação precária, o que pode não corresponder à verdade. Agricultura familiar se diferencia de agricultura de subsistência porque nesta última a totalidade dos produtos são usados para a sobrevivência do agricultor e sua família. Ao contrário da agricultura comercial, na agricultura de subsistência os produtos não são vendidos. Reúne aspectos como a família, o trabalho, a produção e as tradições culturais. Pode ser considerada como aquela que, ao mesmo tempo em que é proprietária, assume os trabalhos no estabelecimento, independente da área disponível para cada produtor, da renda obtida na atividade, do nível tecnológico praticado ou mesmo do destino que a produção recebe.

Juridicamente agricultura familiar está definida e conceituada pela Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006, que estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais.

Considerando-se que a agricultura de pequeno porte é o conjunto de produtores rurais que trabalham em pequenas propriedades utilizando mão de obra familiar, a idéia é a de que, mesmo assim, deva ser tratada como uma empresa para conseguir sobreviver nos mercados em que atua.

Uma das condições para a viabilidade econômica de um empreendimento agropecuário é a escala mínima de produção, que depende de tecnologias disponíveis e das condições de comercialização. Em geral pequenos produtores são menos competitivos em atividades que envolvem economias de escala, mas por outro lado, eles conseguem gerar margens suficientes na sua produção, pois se utilizam forma mais intensiva de mão-de-obra podendo gerar uma receita superior à produção de grãos por unidade de área.

2.4 ECONOMIA DE ESCALA

Conforme Endeavor Brasil (2015, p. 1-2), “A economia de escala está relacionada ao processo de aumento de atividade ou produção, sem que isso implique um aumento proporcional no custo de atividade ou produção”. Pindyck e Rubinfeld (2006, p. 201) declaram que “[...] dizemos que a empresa apresenta **economias de escala** quando ela é capaz de duplicar sua produção com menos do que o dobro dos custos”. Vasconcelos e Garcia (2008, p. 91) definem o termo como sendo “as economias de escala que representam a resposta da quantidade produzida a uma variação da quantidade utilizada de todos os fatores de produção, ou seja, quando a empresa aumenta seu tamanho”. Os rendimentos de escala podem ser subdivididos em: 1) rendimentos crescentes de escala (ou economias de escala); 2) rendimentos constantes de escala; e 3) rendimentos decrescentes de escala (ou deseconomias de escala).

As vantagens deste tipo de economia estão limitadas, uma vez que, a partir de certo momento, o aumento do ganho vai diminuindo à medida que se aumenta a produção, e por outro lado porque esses ganhos serão ultrapassados pelo aumento de custos que se verifica quando as empresas atingem certo grau de complexidade devido ao aumento da sua dimensão. É o que Pindyck e Rubinfeld (2006, p. 201) denominam de **deseconomias de escala** ou seja “quando a duplicação da produção corresponde a mais do que o dobro dos custos”.

Diferentemente do conceito de *economia de escala*, que, para dobrar a produção, não é preciso dobrar os custos, a definição de *rendimentos de escala decrescentes* esclarece que nessa idéia a produção mais do que dobra quando as quantidades de todos os insumos são dobradas. (PINDYCK; RUBINFELD, 2006)

Quando se utiliza tecnologias adequadas, o aumento da produtividade e da quantidade de leite produzido continuam sendo um bom caminho para se reduzir custos e conseqüentemente aumentar as margens. Aumentando a capacidade de produção, utilizando os mesmos recursos, melhorando métodos e processos de trabalho e reduzindo os custos de produção, o gestor chegará ao barateamento do preço de venda, pela diluição dos custos fixos, possibilitando também melhor remuneração pelo trabalho executado.

Com base na evolução destes números obtém-se efeitos positivos no aumento na produção diária e também da produtividade por vaca, sobre a redução dos custos operacionais totais, fator importante no aumento das margens, visto que o preço do leite mantém-se estável nos últimos períodos. Economias de escala existem em muitas atividades, mas como os

produtores não podem influir nos preços em mercados, a gestão de custos é a uma ferramenta para aumentar a margem.

2.5 SISTEMA DE CUSTOS

A Cooperativa Alfa possui entre o quadro social cooperados com propriedades agropecuárias de pequenas parcelas de terra utilizando-se de mão-de-obra familiar não existindo uma clara distinção entre funções familiares e administrativas. O esforço necessário para dirigir uma atividade agropecuária pode ser hoje mais complexo do que há alguns anos atrás, exigindo mais dedicação do produtor em quantidade e qualidade do trabalho a ser realizado para o sucesso de seu empreendimento empresarial.

Nas propriedades agropecuárias são realizadas atividades em uma realidade que envolve vários riscos ou perigos, como clima, financeiros, de mercado entre outros. Um deles é o risco de como administrar ou ter capacidade para conduzir eficientemente a empresa visando proteger-se dos perigos mencionados.

Assim como acontece com outras empresas, configura-se uma transição nas propriedades rurais onde, além do domínio técnico para utilizar de forma eficiente e eficaz os recursos de produção disponíveis, o produtor necessitará de conhecimentos no que tange a administração da propriedade. Para Marion e Segatti (2005, p. 4)

O fazendeiro está se transformando em empresário rural, um administrador profissional, que, além de se preocupar com a produção, busca a produtividade e a lucratividade. Seu objetivo é produzir mais com menos recursos e para isso necessita de informações para avaliar, controlar e decidir. As propriedades do futuro tendem a ser verticalizadas e integradas à agroindústria, havendo a transição da fazenda familiar para a empresa familiar.

O produtor rural não pode ignorar, entre outras coisas, as receitas proporcionadas e os custos envolvidos para o exercício de sua atividade, fato que impede o conhecimento do real desempenho financeiro do negócio. Araújo (2007, p.75) recomenda que “todo projeto de condução de empreendimentos agropecuários deve contemplar a previsão de custos e de receitas, procurando aproximar-se o máximo possível da realidade.”

A medição e a análise dos gastos envolvidos e dos recursos utilizados no processo de produção permitirão a pessoa que produz verificar como é a lucratividade das atividades exploradas. Marion e Segatti (2006, p. 5-6) reforçam essa relevância quando sugerem que:

Analisar e propor um sistema de gestão de planejamento e de custos agropecuários para as pequenas propriedades rurais, relacionadas à cadeia produtiva do leite, favorecendo o produtor no mercado interno, frente ao cenário econômico atual, destacando sua contribuição na formação de renda e na absorção de mão-de-obra se torna uma tarefa de suma importância.

Martins (2008, p. 25) define custo como “gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de bens ou serviços”. Santos, Marion e Segatti (2009, p. 24) esclarecem que um sistema de custos na agropecuária é “um conjunto de procedimentos administrativos que registra, de forma sistemática e contínua, a efetiva remuneração dos fatores de produção empregados nos serviços rurais”.

A classificação dos custos da produção agropecuária podem ser ordenados quanto à identificação material com o produto (diretos e indiretos) e quanto à sua variação quantitativa de acordo com o volume produzido (variáveis e fixos):

Custos Diretos: “são os identificados com precisão no produto acabado, através de um método de medição, e cujo valor é relevante” (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p. 33).

Custos Indiretos: “são aqueles necessários à produção, geralmente de mais de um produto, mas alocáveis arbitrariamente, através de um sistema de rateio, estimativas e outros meios” (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p. 33).

Custos Variáveis: “são aqueles que variam em proporção direta com o volume de produção ou área de plantio” (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p. 33).

Custos Fixos: “São os que permanecem inalterados em termos físicos e valor, independentemente do volume de produção e dentro de um intervalo de tempo relevante. Geralmente são oriundos da posse de ativos e capacidade ou estado de prontidão para produzir. Por isso, também são conhecidos como custo de capacidade” (SANTOS; MARION; SEGATTI, 2009, p. 33).

Os cooperados associados da Cooperativa normalmente trabalham com mais de uma atividade, no intuito de não depender de apenas um negócio. Sendo a maioria formada por pequenos produtores ocupando os recursos de produção como a mão-de-obra sendo familiar, todos os seus membros são utilizados para a execução de diversas atividades. Então, quando se fala em controle de custos, há a necessidade de identificar e quantificar os custos e despesas diretas e indiretas, aplicando-se assim técnicas de rateio para distinguir os resultados de cada atividade em si.

Além disso, é desejável que se consiga distinguir as diferenças de interpretação de conceitos como custo, despesa, investimento, gasto e desembolso, tendo por objetivo auxiliar

na administração e controle da propriedade. A execução de um controle de gastos eficiente permite demonstrar ao agropecuarista as atividades de menor custo, o custo das operações e as mais lucrativas. Com as operações da propriedade monitoradas, o produtor terá uma capacidade de decisão mais assertiva para eventualmente substituir de uma atividade por outra, ou a correção de inesperados desvios nas mesmas em tempo hábil, ou até mesmo cessar com o negócio.

2.6 PROCESSO DECISÓRIO

A tomada de decisão acontece diariamente, a todo o momento, até nas situações mais simples. Com a competitividade acirrada, necessita-se tomar decisões sempre que se está diante de um problema que apresenta mais de uma alternativa de solução. Mesmo quando existe uma única opção, pode-se adotar ou não essa opção. O processo de escolher o caminho mais adequado para a empresa, naquela circunstância, também é conhecido como tomada de decisão. Oliveira (2016, p. 7) destaca que:

Os administradores devem ter como objetivo em suas tomadas de decisão:

- minimizar perdas;
- maximizar ganhos; e
- alcançar uma situação em que, comparativamente, o gestor julgue que haverá um ganho entre o estado em que se encontra a organização e o estado em que irá se encontrar depois de implementada a decisão.

O registro das receitas, o cuidado e a atenção com os custos de produção permitirão ao gestor da propriedade rural efetuar escolhas de forma mais racional e assertiva, quanto à lucratividade individual das atividades que exerce. Lopes (2009) afirma que:

No entanto, observa-se que ainda hoje boa parte dos produtores rurais adota decisões condicionadas apenas à sua experiência, à tradição, potencial da região e à disponibilidade de recursos financeiros e de mão-de-obra. Quando a rentabilidade é baixa, o produtor percebe, mas tem dificuldade em quantificar e identificar os pontos de estrangulamento do processo produtivo. Daí a importância de uma boa gestão de custos que auxilie o produtor na tomada de decisões estratégicas em seu empreendimento.

A avaliação dos valores envolvidos permite a melhor escolha entre as diversas alternativas possíveis. Sem o conhecimento efetivo da dinâmica financeira das atividades, as decisões podem ser tomadas por impulso. Sobre a importância da informação para a tomada de decisões, Oliveira (2016, 9) descreve que:

O comportamento da empresa é diretamente afetado, em termos de eficácia e eficiência, pela qualidade de suas decisões, as quais, por sua vez, são influenciadas pela qualidade das informações geradas, agindo como um processo integrado e sistêmico.

Merecem ponderações também as interferências externas que podem influenciar as tomadas de decisões através de naturezas muitas vezes desconhecidas pela própria pessoa que toma a decisão, mas presente e possível de identificar após uma análise mais intensa. Bazerman (2004, p. 2) ao se referir ao tema descreve que “quando as pessoas são chamadas a fazer julgamentos imparciais, esses, provavelmente sofrerão inconsciente e poderosamente vieses que correspondem ao interesse próprio de juiz”. Os julgamentos e decisões podem acontecer com base em simpatias pessoais em relação a uma determinada situação, provocando com isso uma redução na qualidade das opções escolhidas. Bazerman (2004, p. 2) relata:

Quando apresentadas com informações idênticas, as percepções individuais de uma situação diferem dramaticamente dependendo do papel que o indivíduo desempenha na situação. Os indivíduos primeiro determinam sua preferência por um certo resultado com base no seu interesse próprio e então justificam essa preferência com base na justiça, mudando a importância dos atributos que afetam aquilo que é justo.

Há que ser levado em consideração que toda tomada de decisão para ser eficaz, deve necessariamente vir acompanhada de alguma ação. Drucker (2006) relata que “a menos que uma decisão se converta em trabalho, ela não será uma decisão; terá sido no máximo, uma boa intenção”.

Na proposta de trabalho desta dissertação, a investigação fez o caminho inverso. Partiu da decisão tomada – a de abandonar a atividade, promover parcerias com a concorrência ou substituindo a atividade leite por outra – para verificar quais foram os motivos (ou a inexistência deles) que provocaram essa determinação.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se a metodologia de estudo e a teoria utilizada para o embasamento, descrevendo sua classificação e delineamento, seus procedimentos metodológicos, para que se obtivessem as informações relacionadas para a definição de cada objetivo específico da pesquisa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como de natureza exploratória e descritiva, uma vez que teve como objetivo promover uma maior familiaridade entre o pesquisador com o tema pesquisado. A pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo, normalmente características ou funções de um determinado setor da indústria. Este tipo de pesquisa é especialmente útil quando perguntas de pesquisa são relativas à descrição de um fenômeno, neste caso, o motivo da decisão por parte dos cooperados da Cooperativa de deixarem a atividade leiteira, ou mesmo a Cooperativa.

Como estratégia foi adotado o estudo de caso, objetivando compreender os fenômenos individuais da pesquisa com o aprofundamento no problema a ser estudado. Conforme explica Yin (2010) o estudo de caso permite um estudo aprofundado sobre determinado fenômeno, num contexto específico. É particularmente adequado àquelas situações onde se pretende saber “como” ou “por que” em um fenômeno.

O caso em questão é único e delimitado em uma importante bacia leiteira, composta pelos municípios de Marechal Cândido Rondon, Mercedes, Nova Santa Rosa, São José das Palmeiras, Pato Bragado, Entre Rios do Oeste e Quatro Pontes, na região oeste do Paraná, e pelos produtores de leite lá fixados, se caracterizando assim, como uma situação única, discriminante (YIN, 2010). É nesses municípios em que os produtores têm suas propriedades, vivem e desenvolvem suas atividades agropecuárias, associados de alguma cooperativa ou não. A unidade de análise desta dissertação é a Cooperativa Alfa.

3.2 TIPOS E FONTES DE DADOS

Esta pesquisa utilizou-se de dados primários e secundários. Os dados secundários são oriundos de documentos internos e relatórios oficiais da Cooperativa. Também foram

utilizados dados sobre a produção paranaense, comparativamente entre cooperativas, fornecidos por instituições de credibilidade, como a OCEPAR, EMBRAPA e AVISITE.

Os dados primários foram obtidos diretamente dos diretores da cooperativa, dos cooperados e dos técnicos que atendem a estes produtores, além de observações do próprio pesquisador.

3.3 TÉCNICAS DE LEVANTAMENTO DE DADOS PRIMÁRIOS

Foram levantados dados diretamente com os produtores cooperados por meio de um questionário aplicado pelo pesquisador, visando o levantamento de informações mais detalhadas sobre a atividade atual e motivos gerais do abandono da atividade leiteira. Foram realizadas entrevistas individuais com 30 produtores com tais características além de troca de informações com diretores da Cooperativa. Da mesma forma foram coletados dados junto aos técnicos que atendem a estes produtores e ainda com integrantes da área comercial, ambiental e atendentes das lojas agropecuárias da empresa.

A definição dos produtores para serem entrevistados deu-se a partir de planilha gerada pelos técnicos da cooperativa, na data de 07 de março de 2017, onde foram previamente selecionadas 47 pessoas, cujo critério utilizado para a seleção foi a dos últimos criadores a deixarem o sistema. A listagem contemplou os casos de outubro de 2016 a fevereiro de 2017.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados primários e secundários levantados juntos aos produtores cooperados e os diretores da cooperativa foram analisados por meio da técnica de análise documental e análise de conteúdo. Enquanto a finalidade da pesquisa e análise descritiva é observar, registrar e analisar os fenômenos ou sistemas técnicos sem entrar no mérito dos conteúdos, a análise de conteúdo é uma metodologia de análise de dados qualitativos. Marconi e Lakatos (2006) sugerem utilizar essa técnica para analisar o conteúdo de livros, revistas jornais, discursos, propaganda de rádio e televisão, entre outros. As mesmas autoras definem a análise de conteúdo como “uma técnica que visa aos produtos da ação humana, estando voltada para o estudo das idéias e não das palavras em si” (MARCONI; LAKATOS, 2006, p. 129).

Após a aplicação dos questionários, as respostas foram categorizadas para facilitar a interpretação. Roesch (1999) ao discorrer sobre análise de dados define análise de conteúdo

como uma maneira de analisar textos, sejam aqueles levantados por meio da transcrição de depoimentos gravados, seja por meio da análise de documentos existentes. Nesse caso existe uma tendência de procurar padrões de análise quantitativa com o propósito de contar a frequência de fenômenos e as relações entre eles. Franco (2008, p. 25) relata que:

Toda mensagem falada, escrita ou sensorial contém, potencialmente, uma grande quantidade de informações sobre seu autor: suas filiações teóricas, concepções de mundo, interesses de classe, traços psicológicos, representações sociais, motivações, expectativas, etc.

Tendo como ponto de partida essa premissa o mesmo autor nos define o método como:

O que está escrito, falado, mapeado, figurativamente desenhado, e/ou simbolicamente explicitado sempre será o ponto de partida para a identificação do conteúdo, seja ele explícito e/ou latente. A análise e a interpretação dos conteúdos são passos (ou processos) a serem seguidos. E, para o efetivo caminhar neste processo, a contextualização deve ser considerada como um dos principais requisitos, e mesmo como o pano de fundo para garantir a relevância dos sentidos atribuídos às mensagens. (FRANCO, 2008, p. 16)

Os dados secundários oriundos de relatórios internos da Cooperativa, foram analisados de acordo com a técnica de análise documental. Também, os dados secundários provenientes de controles da Cooperativa, como volumes de produção, por exemplo, foram analisados por meio de técnicas matemáticas e estatísticas.

Quadro 1 - Formas de coleta e análise de dados para atender aos objetivos da dissertação

Objetivos Específicos	Técnicas		Fonte de dados
	de coleta	de análise	
a. Identificar variações de mercado que possam ter influenciado a decisão dos produtores.	Pesquisa documental	Análise documental	Controles internos da Cooperativa e dados externos de fontes como OCEPAR, EMBRAPA, AVISITE e FRIMESA.
b. Identificar problemas que contribuíram para a decisão de abandonar a produção leiteira.	Entrevistas e análise de documentos	Análise de conteúdo e análise documental	Cooperados que são ou foram produtores de leite nos últimos cinco anos. Diretores da cooperativa e controles internos da Cooperativa.
c. Identificar atividades que estão substituindo a produção de leite entre os produtores.	Entrevistas e análise de documentos	Análise de conteúdo e análise documental	Cooperados que são ou foram produtores de leite nos últimos cinco anos. Diretores da cooperativa e controles internos da Cooperativa.
d. Verificar a atratividade de outros negócios em relação à produção leiteira.	Pesquisa documental e entrevistas	Análise documental	Dados internos da Cooperativa como relatórios e informações dos técnicos e fontes de dados externos como OCEPAR, EMBRAPA, AVISITE E FRIMESA.
e. Verificar a atratividade de realizar negócios com a cooperativa.	Pesquisa documental e entrevistas	Análise documental	Dados internos da Cooperativa como relatórios e informações dos técnicos, entrevistas e planilhas de cálculos.

3.5 DEFINIÇÃO TEÓRICA E OPERACIONAL DAS CATEGORIAS

A seguir são apresentadas as definições teóricas oriundas da fundamentação da literatura e operacionais dos conceitos considerados importantes representando a operacionalização das definições teóricas nessa pesquisa.

3.5.1 Produção Leiteira

Definição teórica: Santos, Marion e Segatti (2009, p. 19) declaram que pecuária é a arte se criar gado. Complementa o conceito referenciando que “a pecuária cuida de animais geralmente criados no campo para abate, consumo doméstico, serviço na lavoura, reprodução, leite, para fins industriais e comerciais.” A bovinocultura de leite é caracterizada pelo manejo de bovinos com objetivo de aumentar a produção de leite.

Definição Operacional: A bovinocultura é uma das atividades pecuárias desenvolvidas na região oeste do Paraná, destinada à criação de gado bovino. Dividida em bovinocultura de corte, para produção de carnes e peles, e bovinocultura de leite. Nesta pesquisa foi considerada a produção leiteira dos cooperados, todo o leite produzido, entregue ou não para a cooperativa.

3.5.2 Cooperativa

Definição teórica: Zanluca (2016), registra que:

Cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada de forma democrática, isto é, contando com a participação livre de todos e respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados, aos quais presta serviços, sem fins lucrativos.

Definição Operacional: As cooperativas de um modo geral exercem atividades bastante diversificadas. A cooperativa Alfa por sua vez está envolvida, além de outras, na atividade leiteira também. Diferentemente das atividades frango e suínos, cuja relação é em sistema é de parceria ou integração, onde a integradora fornece os animais, ração e assistência técnica, a atividade leite é uma relação comercial, cabendo à cooperativa apenas a assistência técnica. Desta forma a cooperativa compra o leite do produtor, encaminhando-o

posteriormente à Cooperativa central para processamento e posterior comercialização. O processo decisório de desenvolver as atividades agropecuárias fazendo parte de uma cooperativa de forma fiel ou oportunista foi avaliado ao longo do desenvolvimento deste trabalho. Fizeram parte das pesquisas produtores associados da cooperativa e também fornecedores não sócios.

3.5.3 Cooperado

Definição teórica: Conforme OCB (2016), cooperado ou sócio é o “indivíduo, profissional, produtor de qualquer categoria ou atividade econômica que se associa a uma cooperativa para exercer atividade econômica ou adquirir bens de consumo e/ou duráveis”.

Definição Operacional: Para usufruir do sistema cooperativo, o futuro cooperado, associado ou também denominado sócio, encaminha a solicitação demonstrando o interesse de ingressar na cooperativa. Os nomes dos pretendentes são encaminhados ao conselho de administração que avalia se os candidatos se encaixam no perfil exigido pelo estatuto. Após aprovado, é emitida a ficha de matrícula contendo seus dados pessoais e recebe um número que identifica a sua matrícula. Formada por seus associados, a cooperativa tem, em sua essência, o trabalho, e não o lucro, como finalidade principal. O resultado do ato cooperativo denomina-se sobra (e não lucro) ou perda, retornando a seus associados no final de cada período. Além de proprietários estas pessoas são também clientes da cooperativa, na medida em que consomem produtos e serviços ofertados. São ao mesmo tempo também fornecedores, nas ocasiões em que vendem a ela sua produção. Essa característica de que o mesmo indivíduo exerce vários papéis na organização, foi avaliada até onde a mesma é utilizada para o fortalecimento do sistema ou para proveito apenas próprio.

3.5.4 Fidelidade do Cooperado

Definição teórica: Fidelidade é um valor humano essencial inerente ao sistema cooperativista e que pode também ser traduzido como cooperação. De acordo com OCB (2016), cooperar significa “unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações adversas, no sentido de transformá-las em oportunidade e bem-estar econômico e social”.

Definição Operacional: Diferentemente das sociedades não cooperativas onde o capital se caracteriza na base da formação da sociedade, o cooperativismo encontra nas pessoas o elo fundamental para a formação da sociedade econômica e social. Dada a diversidade de papéis anteriormente citada, o sistema cooperativista pode trazer consigo problemas na gestão. A ideia de que a associação em cooperativa não elimina interesses individuais, traz consigo problemas entre cooperativa e associados. A dinâmica do mercado produz situações em que uma ação individual pode ser mais vantajosa que a ação cooperada. A gestão da cooperativa pode encontrar dificuldades de comunicar com efetividade e frequência adequada para transmitir aos sócios o real valor gerado pela ação cooperada.

Dada a complexidade de estabelecer vínculos legais entre as partes interessadas, a combinação dos fatores acima descritos pode diminuir o grau de envolvimento do cooperado nas questões do dia-a-dia da cooperativa, gerando assim algum grau de infidelidade, com conflitos de interesses e consequentes problemas de relacionamento entre a gestão da cooperativa e seus membros.

Estes problemas podem ser de diagnóstico complexo, análise e intervenção por parte dos gestores, e este trabalho, pela análise dos motivos de abandono ou substituição da atividade leiteira por outra ou trocando de comprador, permite reconhecer e classificar fidelidade dos cooperados com a sua cooperativa.

3.5.5 Concorrência

Definição teórica: Conforme Pacievitch (2016), concorrência “é a rivalidade que ocorre entre dois ou mais produtores que desejam vender seus artigos de mesma classe, ou entre vários consumidores que pretendem obter produtos de mesma espécie”.

Definição Operacional: Uma vez fazendo parte de uma cooperativa, o cooperado espera encontrar na cooperativa a melhor forma de viabilizar seu investimento. A gestão comercial da cooperativa e seu relacionamento com o mercado defrontam-se com o desafio de alinhar os interesses do cooperado no escoamento de sua produção através das melhores condições comerciais e obter produtos com custos adequados, permitindo uma boa margem na venda e resultados satisfatórios. Por outro lado, o cooperado por vezes encontra-se estabelecendo relações comerciais individuais com compradores que até podem estabelecer concorrência com a sua cooperativa, podendo ser com outras cooperativas do mesmo ramo. O sistema cooperativista tem observado um movimento de participação de oportunistas, ou seja,

aqueles membros que só entregam sua produção em ocasiões que lhes são convenientes, usando constantemente de práticas comerciais individuais para maximizar seus resultados.

Toda empresa procura um diferencial para conquistar novos clientes, e as cooperativas, que possuem grandes números de sócios, também devem se preocupar em atrair clientes, enfrentar a concorrência, ganhar mercado e posicionar seus produtos e ou serviços. A pesquisa a que se propôs este projeto permitiu reconhecer o volume de sócios e produção redirecionados para a concorrência, com a identificação dos principais motivos.

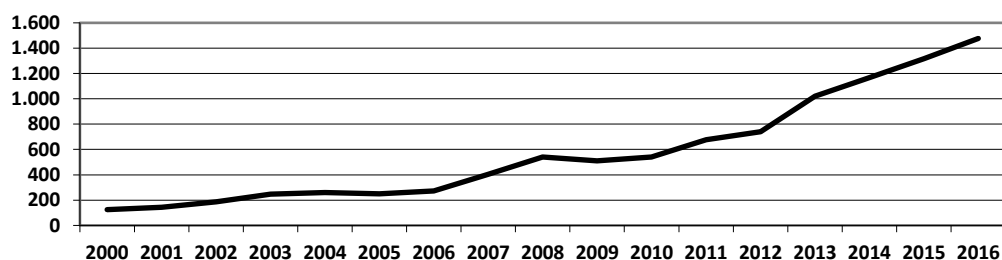
3.6 O CASO DA COOPERATIVA ALFA

A região Oeste do Paraná tem como um dos seus pilares de desenvolvimento as atividades agropecuárias e por meio da industrialização procura agregar valor à produção primária (IPARDES, 2008). Com o fechamento da represa de Itaipu, em 1982, houve redução de área agricultável (XAVIER, 2014). Mas, com investimentos em pesquisa, a região consegue atualmente produzir a mesma quantidade e até mais do que antes da criação do lago (COOPERATIVA, 2016).

O cooperativismo presente na região posiciona-se preocupado em manter a pequena propriedade viável e produtiva. As cooperativas instaladas nestas localidades tem a visão estratégica de investir em pesquisa, cujos resultados são difundidos entre os seus cooperados, proporcionando aumento de produtividade ao longo do tempo.

A cooperativa Alfa tem sua Sede Administrativa no Município de Marechal Cândido Rondon e conforme gráfico 1, entre o ano de 2000 e 2016 obteve um crescimento de 1.084,15% no volume do seu faturamento. Terminou o ano de 2016 com um faturamento de R\$ 1.476.634.139,68, com 3.172 funcionários e 5.094 associados, sendo 1.402 como produtores de leite distribuídos com 581 no Paraná e 821 no estado de Mato Grosso do Sul.

Gráfico 1 – Cooperativa Alfa - evolução do faturamento bruto – em milhões de reais



Fonte: Cooperativa Alfa, 2017

A cooperativa Alfa, classificada como de ramo agropecuário, entrou para a atividade de leite no ano de 1981, quando a Cooperativa Central adquiriu as unidades de laticínios Rainha de Marechal Cândido Rondon e Cascavel para industrialização e comercialização de leite e queijo. Naquele período também tiveram início os trabalhos de fomento e desenvolvimento da bacia leiteira na área de ação da Alfa. No ano de 1996, a Alfa iniciou a coleta de leite também no estado do Mato Grosso do Sul (GRANDE..., 2015).

Muitos associados da cooperativa são produtores de leite por tradição. O gosto pela bovinocultura de leite veio como herança da população de descendência européia, vinda de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, que se firmaram no estado, consolidado pela estrutura fundiária, onde a prevalência é de pequenas propriedades, conforme demonstrado na tabela 6.

Tabela 6 - Composição fundiária dos associados da Cooperativa

HECTARES	2012	2013	2014	2015	2016
Arrendatários	92	79	78	105	123
De 0,1 a 10	1.152	1.218	1.384	1.465	1.504
De 10,1 a 20	1.309	1.351	1.417	1.454	1.489
De 20,1 a 50	1.223	1.221	1.265	1.295	1.301
De 50,1 a 100	416	415	418	420	412
Acima de 100	217	230	236	252	265
Total	4.409	4.514	4.798	4.991	5.094

Fonte: Cooperativa Alfa, 2017.

Na evolução dos associados, a tabela 6 assinala que o grupo de maior expressão são os detentores de menos de 10 hectares, com uma participação de 29,5%, seguido pelos agricultores donos de 10,1 a 20 hectares contribuindo com 29,2 %. Estes dois grupos representam a maioria dos cooperados, equivalendo a 58,8%. Dentro do crescimento total, o grupo que mais aumentou no período foram os produtores com menos de 10 hectares, contribuindo com 41,5% de expansão no período. Outra característica do quadro social da cooperativa é que seus membros são compostos de pessoas com faixas etárias avançadas, conforme tabela 7. A tabela demonstra que 73,4% dos produtores têm acima de 45 anos.

Tabela 7 - Associados da Alfa – por faixa etária

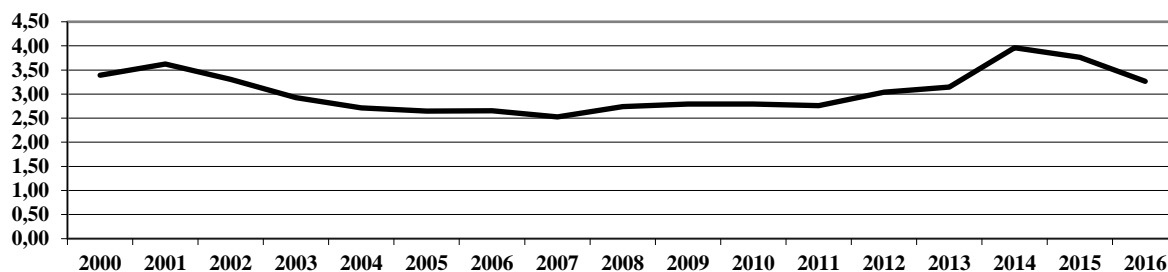
IDADE	2012	2013	2014	2015	2016
De 0 a 25 anos	95	109	114	117	115
De 26 a 35 anos	336	345	402	404	428
De 36 a 45 anos	742	715	800	805	780
De 46 a 55 anos	1.069	1.110	1.195	1.228	1.244
De 56 a 65 anos	967	990	1.026	1.046	1.073
De 66 a 75 anos	709	725	737	771	806
Acima de 76 anos	445	490	494	581	618
Pessoas Jurídicas	46	30	30	39	30
Total	4.409	4.514	4.798	4.991	5.094

Fonte: Cooperativa Alfa, 2017

A tabela 7 evidencia um crescimento de 884 pessoas como associados da Cooperativa, o que perfaz um total de 21,0%. A parcela que mais evoluiu foi a de cooperados com mais de 76 anos que teve um incremento de 57,3% comparativamente com as demais classes.

Uma parcela destes cooperados dedica-se à produção de leite e a sua produção e entrega à Cooperativa está demonstrada no gráfico 2.

Gráfico 2 – Recebimento de leite no PR – média mensal – em milhões de litros



Fonte: Cooperativa Alfa, 2017

Pelo gráfico 2, é possível visualizar um decréscimo no recebimento do produto leite a partir do ano de 2002, vindo a estabilizar-se e voltar ao mesmo patamar daquele ano apenas em 2014. Mas em 2015 e de forma mais acentuada em 2016 pode ser confirmada uma nova tendência de queda no recebimento.

O gráfico aponta uma direção onde o fornecimento de produto para a agroindústria diminuiu nos últimos períodos, mas não revela os motivos da situação ter atingido esse patamar. A partir da seção 4, análise e apresentação dos dados, é possível ter um panorama mais aprofundado sobre este cenário.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo demonstra os resultados das pesquisas, apresentando-se estruturado com os seguintes itens:

Análise documental da saída de criadores da atividade leite, contendo os resultados de levantamentos feitos na Cooperativa nas quais estão relacionados os motivos da saída, quantidade de produtores e volume médio de produção, bem como sua evolução do ano de 2012 até 2016.

Análise das entrevistas realizadas com os pecuaristas, previamente selecionados para responderem ao questionário, expondo os resultados em tabelas preparadas para cada questão, contendo o número de produtores e sua participação relativa no total das respostas obtidas.

Avaliação de planilhas e tabelas com os cálculos de custos de produção, bem como da lucratividade obtida por cada cultura, especificamente das atividades, leite, suínos, aves, soja, milho e trigo. Com os valores apurados foi possível produzir uma tabela com um comparativo de faturamento, custos e resultado bruto por cada atividade.

4.1 ANÁLISE DOCUMENTAL DA INTERRUPÇÃO NA ATIVIDADE LEITE

A Cooperativa mantém registros de recebimento e produção das atividades consideradas pecuárias, como leite e suínos, além do volume de fabricação de rações, desde o ano 2000. A descrição dos motivos da retirada de produtores da atividade começou mais recentemente. Consultando os seus apontamentos, foi possível resgatar dados de 2012 a 2016. São registros genéricos que, para uma avaliação mais extensa, necessitaram de aprofundamento nas pesquisas.

Na tabela 8 estão transcritos a descrição dos motivos identificados como justificativas para a desistência de operar com a atividade, nos últimos cinco anos. Também estão relacionados a quantidade de produtores e o volume médio mensal de litros de leite produzido. O destaque da lista é a evolução anual das ocorrências.

Tabela 8 - Evasão de produtores de leite e volume de produção - evolução por ano

Descrição	2012		2013		2014		2015		2016	
	qt	litros	qt	litros	qt	litros	qt	litros	qt	Litros
Alugaram as vacas			1	4.585						
Baixa produção									4	2.200
Doença no plantel	1	570	1	4.445						
Foram para a concorrência	12	70.725	15	160.682	21	138.615	85	609.147	21	114.529
Sem resfriador									3	3.161
Pararam com a atividade	14	20.864	17	60.247	7	8.869	27	86.427	83	234.332
Secaram as vacas	17	18.450	26	19.842	23	11.226	10	15.323	17	14.212
Venda da propriedade	3	5.124			2	7.655	2	1.667	2	5.010
Venda de plantel	14	22.472	23	76.885	39	61.450	49	118.708	6	15.031
Outros	3	3.432					5	25.548	8	52.998
Total	64	141.637	83	326.696	92	227.855	178	856.820	144	441.473

Fonte: Cooperativa Alfa, 2017.

Segundo a tabela 8, a saída de produtores de leite teve um crescimento de 125,0% em número de criadores e 211,7% em volume de leite produzido, com 64 produtores em 2012 e 144 em 2016, observando-se um pico de evasão de 178 pecuaristas em 2015. Nesse período deixaram a atividade 561 fornecedores.

Dentre os motivos principais apontados por esta pesquisa, destacam-se a ida para a concorrência com 154 eventos registrados, com um ápice de 85 situações no ano de 2015. Na sequência, aparecem os que simplesmente pararam com a atividade que contabilizaram 148 pessoas, e os que se desfizeram do plantel, com 131 casos.

Em relevância também a interrupção de produção pelos criadores que adotaram o procedimento de secagem de vacas, que é uma técnica usada para fazer com que o animal pare de produzir leite, interrompendo a lactação. O objetivo é proporcionar às vacas um descanso no final da gestação a fim de que o animal gere uma cria saudável. O procedimento contribuiu com 16,6% do total de razões apresentadas, totalizando 93 casos no período.

Os demais pretextos apontados perfazem o número de 35 casos, participando com 6,2% do total.

Uma das características do perfil dos associados da Cooperativa é a de serem proprietários de pequenas porções de terra. O levantamento apresentado na tabela 9 se propôs a identificar se esta realidade se reflete no padrão dos produtores de leite. A tabela estratifica os produtores em cinco grupos conforme produção média mensal atingida, em intervalos de 5.000 litros, demonstrando o número de criadores e o volume de leite em litros movimentado.

Tabela 9 - Evasão dos produtores x quantia de produtores e litros/mês - 2012 a 2016

	0-5.000		5.001-10.000		10.001-15.000		15.001-20.000		Acima de 20.000	
	qt	litros	qt	litros	qt	Litros	qt	Litros	qt	Litros
Alugaram as vacas	1	4.585								
Baixa produção	4	2.200								
Doença no plantel	2	5.025								
Foram para a concorrência	78	187.791	40	278.324	18	213.850	9	155.544	9	258.189
Sem resfriador de leite	3	3.161								
Pararam com a atividade	129	157.267	10	70.450	2	23.806	3	50.197	4	109.019
Secaram as vacas	92	70.110	1	8.983						
Venda de propriedade	9	19.456								
Venda de plantel	119	178.946	10	78.017	1	12.100			1	25.483
Outros	10	12.058	1	5.767	3	32.417	2	31.736		
Total	447	640.599	62	441.541	24	282.173	14	237.477	14	392.691

Fonte: Cooperativa Alfa, 2017

Conforme evidenciado na tabela 9, dos 561 produtores examinados, 447 estavam na faixa de 0 a 5.000 litros de produção média mensal o que em quantidade totaliza 79,7% da produção global destes criadores. Em volume de produção essa participação é de 32,1% do conjunto. Destes, a relevância aponta os produtores que puramente pararam com a atividade, com 129 famílias com essa característica, o que atinge um índice de 28,9% dos 447. Com base nesse levantamento não foi possível precisar a causa raiz da decisão tomada. O mesmo raciocínio se aplica ao grupo que se desfizeram do plantel, vendendo os animais. Enquadraram-se nessa situação 119 produtores, o que representa 26,6%. Na seqüência, dentro desta faixa de pequenos produtores, está ida para a concorrência, razão apontada por 78 produtores ou 17,4%. O procedimento de secar as vacas representa 20,6% e dentro deste estrato ainda há registros de motivos diversos para a cessão da atividade, representando 6,5% com 29 ocorrências.

A faixa de 5.001 a 10.000 de produção média mensal representa 11,1% dentro do período avaliado, somando 62 criadores. Em volume de produção essa participação é de 22,1%. Neste grupo a ida para a concorrência aparece como o principal motivo de paralisação, enquadrando-se nessa categoria 40 pessoas, o que representa 64,5% dos 62 indicados. Ainda nessa classe ocorreram situações de normais suspensões de produção e também da venda de plantel, com 10 casos cada, o que atinge 16,1% do total de 62 produtores. Por diferentes razões, estão relacionados dois produtores ou 3,2% de 62.

Com produção média de 10.001 a 15.000 litros estão destacados 24 propriedades, o que significa que, dentro do universo e tempo avaliado, 4,3% de produtores deixaram a atividade, cuja participação em volume de leite é de 14,1%. A relevância da ida para a concorrência é confirmada com a presença de 18 situações ou 75% de todos que se encaixam

nessa faixa. Dois pararam com a atividade, um se desfez do plantel e três findaram as atividades por motivos diversos.

Do total de 447, 2,5% ou 14 produtores estão classificados no grupo com produção entre 15.001 a 20.000 litros. Em capacidade de produção estes criadores significavam 11,9% do leite perdido pela Cooperativa. Novamente a evidência é a saída de produtores do sistema para fornecer a produção para outras empresas. Encaixam-se nesse conjunto nove casos, o que significa 64,3% dos eventos. Simplesmente pararam com a atividade três produtores e dois desistiram por motivos diversos.

Da mesma forma, dentro do grupo que produzia acima de 20.000 litros, 14 fornecedores retiraram-se do negócio. O volume que a Cooperativa deixou de receber deste grupo totaliza expressivos 19,7% dos 1.994.481 de litros que os 561 produtores deixaram de fornecer. O item “foram para a concorrência” significa 64,3% dos produtores enquadrados nesta faixa. Cinco criadores pararam com a atividade ou venderam o plantel.

As tabelas 8 e 9 evidenciaram na sua totalidade que a atração da concorrência foi a que teve o maior impacto na deliberação de deixar de fornecer leite para a Cooperativa. No período avaliado foram 154 vezes que o fato ocorreu, o que representa 27,5% do total, notadamente com criadores com produção média acima de 5.000 litros mês. Situação menos frequente em produtores abaixo desta quantia. O extremo superior desses eventos ocorreu no ano de 2015. O resultado dessa pesquisa aponta que os compradores preferem os produtores com maior produção, visto que são os que se utilizam de melhores técnicas de produção, além do que, com uma produção maior, os custos de transação ficam menores para a agroindústria.

O segundo fator de maior força constatado na pesquisa é o propósito de simplesmente interromper o negócio. Situação revelada por 148 produtores, ou 26,4%. Relativamente, apareceu com mais frequência nos produtores de até 5.000 litros de produção e no ano de 2016.

Na sequência, como posição de número três, aparecem os pecuaristas que alienaram o rebanho, com 131 casos que representam 23,4%. Comparativamente esses fatos ocorreram com maior frequência entre os produtores situados na faixa de 0 a 5.000 litros mês, principalmente no ano de 2014. As causas raiz da decisão de transferir os animais ou paralisar com a atividade ficaram mais visíveis pela pesquisa efetuada junto aos produtores, mencionada na seção 4.2.

A técnica de secar as vacas aparece na quarta posição como motivo de interrupção de fornecimento de leite para a Cooperativa. Nesse caso é um procedimento normal que visa proporcionar tempo para regeneração dos tecidos secretores do leite, com o processo

perdurando por aproximadamente 60 dias, possibilitando que em algum momento este produtor volte a oferecer o leite para a Cooperativa. O fato ocorreu 93 vezes no período explorado, contribuindo com 16,6% dos casos. Pelo resultado da pesquisa, o procedimento é adotado sobretudo pelo pequenos produtores e relativamente ocorreu com maior frequência no ano de 2013.

Os restantes 5,7% das motivações para o afastamento da produção de leite se distribuem entre venda de propriedade com nove casos; baixa produção com quatro eventos; desativação por falta de capacidade de investimento em resfriadores com três episódios; doença no plantel e aluguel das vacas com três fatos; e motivos diversos que consistiram de 16 casos.

A classificação e estratificação dos motivos de suspensão de fornecimento de leite para a Cooperativa, bem como sua separação por número de propriedades e volume de produção, juntamente com a sua distribuição em ordem cronológica, permite um panorama geral do tema. Para uma visão mais específica são necessários levantamentos mais aprofundados a respeito da questão, como entrevistas diretas com os produtores.

Para complementar o diagnóstico obtido com os dados coletados na Cooperativa, foram feitas entrevistas com um grupo de produtores selecionados que estão enquadrados na situação de interrupção da condição de fornecedor de matéria-prima para a Cooperativa e suas agroindústrias. As respostas das entrevistas e sua devida classificação estão catalogadas na seção 4.2.

4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS REALIZADAS COM OS PECUARISTAS

Para a realização das entrevistas foram antecipadamente selecionados 47 produtores que se enquadram no perfil da pesquisa. Dentro desse grupo foram entrevistados 30 produtores e produtoras dos municípios de Marechal Cândido Rondon, Mercedes, Pato Bragado, Toledo, Quatro Pontes, Entre Rios do Oeste e São José das Palmeiras, todos do estado do Paraná. Os questionários foram aplicados entre os dias 13 e 18 de março de 2017.

Os resultados da pesquisa apontados na seção 4.1 permitiram a elaboração de uma série de questões com formato de respostas fechadas, conforme indicado no apêndice A. Mesmo assim, se a resposta do produtor não estava contemplada nas alternativas, estava prevista uma opção onde o entrevistado pôde relatar a sua situação de forma aberta, permitindo ao entrevistado discorrer sobre a sua decisão e situação de forma que não fosse

apenas de respostas direcionadas. O questionário permitiu respostas múltiplas, visto que em algumas situações o produtor levou em conta vários fatores para a sua tomada de decisão.

O questionário elaborado foi previamente avaliado por profissionais da Cooperativa e acadêmicos da UNIOESTE – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, campus de Marechal Cândido Rondon, com perfis e ocupações diversas relacionadas com a exercício e estudo da atividades de produção de animais e leite:

- Técnico em agropecuária, graduado em administração e pós graduado em desenvolvimento agroindustrial – Gerente do departamento pecuário da Cooperativa.
- Técnico agropecuário e gerenciamento em processos – Encarregado do setor de fomento leite.
- Médico veterinário – funcionário do fomento leite.
- Zootecnista, com mestrado e doutorando em produção de ruminantes e forragicultura.

O questionário preparado, revisado e aplicado contemplou as seguintes questões:

1. Qual ou quais foram os motivos que o levaram a deixar de fornecer leite para a Cooperativa?
2. Se parou com a atividade, quais foram os motivos que o levaram a interromper o fornecimento?
3. Se foi substituição por outra atividade, qual foi?
4. Se passou a fornecer para outra empresa, quais foram os motivos?

Os resultados obtidos pela aplicação das perguntas estão compilados e planilhados nas tabelas 10, 11, 12 e 13.

De forma geral, o cenário aponta três grandes atitudes relacionadas com a paralisação de fornecer o produto para a Cooperativa. As opções são a de natural suspensão e ou troca por outro negócio, além de passar a oferecer o produto para a concorrência. As respostas a estas questões estão listadas na tabela 10.

Tabela 10 - Motivos que levaram produtores a deixar de fornecer leite para a Cooperativa

Descrição	qt	%
Parou com a atividade leiteira e substituiu a mesma por outra	15	50,0
Parou com a atividade leiteira	9	30,0
Passou a fornecer para outra empresa	6	20,0

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Dentro das causas que levaram os pecuaristas a deixar de fornecer leite, 15 produtores relataram que substituíram a mesma por outra, o que totaliza 50% dos entrevistados. Na sequência estão destacados a simples interrupção da produção (30%), seguido dos produtores que passaram a vender o produto para a concorrência (20%).

Aos produtores que puramente desistiram do negócio foi solicitado que especificassem de forma mais objetiva e analítica os motivos que ajudaram na determinação da interrupção da produção. Dentre as respostas foram identificadas sete diferentes pretextos que influenciaram na execução deste propósito, principalmente a questões relacionadas com a mão de obra, da viabilidade financeira, além da aposentadoria, entre outros. Os totais apurados pela consulta estão relacionados na tabela 11.

Tabela 11 - Motivos que levaram produtores a parar com a atividade leite

Descrição	qt	%
Falta de mão-de-obra	11	30,6
A atividade leite mostrou-se inviável financeiramente	10	27,8
Aposentadoria	8	22,2
Problemas de escala (baixa produção)	4	11,1
Plantel exaurido	1	2,8
Assistência técnica insuficiente	1	2,8
Tabela de remuneração / preços diferentes conforme volume de produção	1	2,8

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Entre as razões apresentadas, o tema mão de obra foi o que mais se destacou, com 11 entrevistados (30,6%) que apresentaram esta justificativa. Entre as razões expostas, ficou constatado que referente a mão de obra, quando ela está disponível, os trabalhadores apresentam uma sequência de preferências: a primeira opção é para a agricultura, em seguida a avicultura, daí a suinocultura e a última opção é pecuária de leite. Quando surgem outras oportunidades para mudar de emprego, os trabalhadores da bovinocultura de leite mudam de ramo.

Em diálogos com os entrevistados, notou-se grande apreensão com os passivos trabalhistas resultantes desse relacionamento. Como é uma atividade que necessita de manejo todos os dias da semana, demandando grande volume de serviços, as chances de rescisão de

contratos de forma litigiosa aumentam. Um dos entrevistados relatou que foi acionado judicialmente por seu ex-funcionário e a indenização compensada pelo mesmo inviabilizou completamente a atividade, episódio este que o levou a decidir parar com a atividade. Outros entrevistados relataram que, para continuar na atividade ou aumentar a produção, necessitariam contratar empregados e, neste caso, pararam com o negócio com a alegação de que “não queriam mexer com emprego”. Um dos entrevistados relatou que saiu da atividade leite e migrou para a avícola com o intuito de “maximizar a mão de obra”, pois conforme levantado, enquanto uma propriedade leiteira necessita de quatro pessoas para o manejo, um aviário de corte pode ser administrado por apenas uma pessoa.

Ficou constatado pelos produtores entrevistados que a tendência é que atividade leiteira tem a característica de ser desenvolvido com mão de obra da família ou agricultura familiar, refletindo o conceito do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (BRASIL, 2015) quando afirma que “são os agricultores familiares que dirigem o processo produtivo, dando ênfase na diversificação e utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado”. As investigações apontaram uma tendência de demonstrar pouca aspiração para a realização de contratos de parceria entre produtores fornecedores da Cooperativa e empregados.

Em segundo lugar entre os pretextos expostos para originar a decisão de sair da atividade leiteira está a alegação de que a atividade não é rentável financeiramente. Dentre os inquiridos, 10 produtores (27,8%) manifestaram-se nesse sentido. Sobre esse viés, o assunto está amplamente explanado na seção 4.3, onde estão contempladas todas as variáveis técnicas e financeiras que envolvem o negócio, com comparação de lucratividade financeira com outras atividades desenvolvidas no campo.

Na sequência, em terceiro lugar, a aposentadoria revelou-se como o motivo de opção para abandonar a atividade. Dados estatísticos revelam que o quadro social da cooperativa é de faixa etária alta e o mesmo se aplica às pessoas que lidam com gado leiteiro. Produtores entrevistados e também o corpo técnico manifestaram-se no sentido de que muitos produtores permanecem no leite justamente para gerarem comprovantes para requerer e encaminhar a aposentadoria, para retirar-se do serviço, recebendo uma mensalidade do sistema da previdência. No momento em que os comprovantes garantem o benefício, os produtores cessam com a atividade. Outros entrevistados contaram que tomaram esta decisão por apresentarem problemas de saúde e que este negócio demanda muito serviço.

Em seguida está evidenciado o motivo de baixa produção ou problemas de escala como fundamento de suspender a produção. Desdobrando a questão, a pesquisa apontou

situações onde o profissional contratado para efetuar a recolha da produção na propriedade, conhecido como freteiro, não se dispõe se deslocar alguns quilômetros a mais para pegar o produto em propriedades de baixa produção, pois o mesmo é remunerado por quantidade de litros transportados. Por causa da pequena quantidade de leite coletada por ponto, os caminhões trafegam ociosos, sendo os carreteiros estimulados a aumentar o seu raio de ação, em busca de novos produtores, retardando a entrega aos laticínios, com reflexo no seu custo operacional e na qualidade do produto. Para contornar essas situações os produtores são estimulados em investir em tanques que promovam o resfriamento do produto o que traz vantagens como redução de custos e da quantidade de leite desclassificado por problemas como a acidez e a proliferação dos microrganismos. Além disso, os carreteiros podem efetuar a recolha em intervalos maiores, viabilizando assim a sua atividade. Nesse caso o produtor necessita fazer um investimento e, por ser pequeno, nem sempre tem condições financeiras de fazê-lo. Várias propriedades investiram em resfriadores o que possibilitou a coleta em intervalos maiores, normalmente uma semana, quando a quantidade recolhida viabiliza o frete. Após a entrada em vigor da Instrução Normativa nº 62 do MAPA, Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (que substituiu a IN 51), o prazo para a recolha do produto passou para, no máximo, três dias, exigência esta que se tornou um empecilho para os pequenos produtores.

Pindyck e Rubinfeld (2006, p. 201), quando discorrem sobre escala de produção, definem como deseconomias de escala o momento em que o aumento dos custos é superior ao ganho com o aumento de escala. Na visão e avaliação destes produtores os benefícios obtidos com investimentos em equipamentos e tecnologia serão ultrapassados pelo aumento de custos, verificado quando os mesmos aumentam a complexidade do seu negócio devido ao aumento do seu tamanho.

Embora em percentuais menores (2,8%) ainda foram apresentados as justificativas de plantel exaurido ou depreciado para acabar com o esforço de produção de leite. Nesse caso o produtor alegou que se desfez do plantel por não possuir condições financeiras de realizar novos investimentos para a renovação do mesmo.

O cooperativismo é orientado por vários preceitos e dentre eles está o quinto princípio que orienta as sociedades cooperativas a promover a educação, formação e informação aos seus cooperados. Significa afirmar que a sociedade deve transferir aos seus associados, através da contratação de um corpo técnico especializado, informações e conhecimentos acerca das atividades, difundindo assim as melhores tecnologias para promover eficiência produtiva ao negócio.

Rodrigues (2008, p. 17) reitera o raciocínio quando afirma que o cooperativismo é uma doutrina baseada em princípios adotados universalmente e que caracterizam e determinam o comportamento das cooperativas, que devem prestar serviços aos seus de interesse aos seus associados, aumentando a sua renda. Um dos produtores entrevistados alegou que a assistência técnica que a Cooperativa presta se mostrou insuficiente. Declarou-se “desanimado” e tendo que produzir “sem apoio técnico”. O episódio identificado sugere um afastamento deste princípio que é o de compartilhar as melhores práticas de produção com os integrantes do sistema.

A Cooperativa pratica preços diferenciados conforme volumes de produção e assim criou várias faixas de remuneração premiando os produtores de acordo a classificação de associado e faixas de produção. Os associados são classificados como “A” (realizam todas as suas atividades utilizando-se da estrutura cooperativista) e “B” (realizam apenas parte das atividades com a cooperativa). Também produtores não sócios fornecem leite para a cooperativa e, por essa condição, o preço pago a eles é menor. Conforme classificação e volume de produção foram definidas 204 faixas ou preços diferentes pagos pelo litro do produto. O preço pago é alterado a cada 465 litros de leite/mês fornecido para a Cooperativa. Conforme este critério, dependendo do volume de produção, um produtor não sócio pode ser remunerado com valores maiores do que um associado enquadrado com 100% fiel. Um dos produtores mostrou-se extremamente descontente com essa prática e, em razão disso, decidiu parar com a bovinocultura de leite pois, como cooperativista e pequeno produtor, não concorda que produtores que não são associados ganhem mais por litro produzido do que o mesmo como cooperado.

O pensamento acerca do cooperativismo teve início fundamentado em alguns princípios como a solidariedade, a equidade, a liberdade e o trabalho em equipe. Zanluca (2016), quando se pronuncia sobre o tema, ilustra que cooperativa é uma associação de pessoas com interesses comuns, economicamente organizada de forma democrática, respeitando direitos e deveres de cada um de seus cooperados.

A situação constatado na cooperativa Alfa, que é a de remunerar com preços diferenciados conforme volume de produção, e a insatisfação demonstrada pelos entrevistados respondem de forma negativa a questão de o quanto o cooperado percebe os benefícios de fazer parte de uma cooperativa, quando as mesmas investem no setor com o aumento de ativos acreditando que o cooperado se manterá fiel ao sistema, complementado com a questão relacionada nos objetivos específicos que é a de verificar a atratividade de realizar negócios

com a cooperativa, pois demonstra que as políticas do cooperativismo, como a equidade, não são prática no relacionamento entre cooperativa e associado produtores de leite.

Os produtores que optaram por substituir a atividade leite por outra foram convidados a se manifestar de forma mais pormenorizada sobre os negócios que os mesmos passaram a executar na sequência. Foram apontadas sete tarefas distintas que passaram a executar e administrar, algumas das quais em parceria com a própria Cooperativa e algumas que não fazem parte da diversificação promovida pela mesma. O destaque é a suinocultura que demonstrou ser a opção de maior interesse despertado nos produtores. A tabulação das respostas está demonstrada na tabela 12.

Tabela 12 - Atividades agropecuárias escolhidas como substituição à atividade leite

Descrição	qt	%
Suínos	6	37,5
Grãos	2	12,5
Produção de queijo	2	12,5
Fumo	2	12,5
Gado de corte	2	12,5
Aves de corte	1	6,3
Aves postura	1	6,3

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Entre as atividades elencadas como substituição à atividade leite, a produção de suínos é que teve o maior interesse (37,5%), com seis respostas nesse sentido.

Na sequência despontam as atividades agrícolas com o cultivo de grãos, notadamente soja e milho, que são tradicionais entre os associados da Cooperativa, que foram apontados por dois entrevistados, o que representa 12,5% dos produtores entrevistados. Entre os argumentos expostos para a escolha está o fato de que a atividade grãos demanda menos atenção com o desenvolvimento da atividade entre o plantio e a colheita, diferentemente das atividades pecuárias que requerem providências diárias. Um dos produtores entrevistados declarou que optou por trocar a atividade leite pela atividade gado de corte, além dos cereais, alegando que desta forma consegue executar atividades consorciadas.

Dentre as outras atividades citadas temos a produção artesanal de queijos que, de acordo com alguns entrevistados, é realizada para “não jogar o leite fora” e também como atividade de lazer. Em ambos os casos a comercialização é feita de forma informal junto às pessoas próximas da comunidade onde estão instalados.

Nas respostas evidenciadas por meio do questionário estão destacados dois produtores que passaram a cultivar fumo. Nesse caso, esta pesquisa não se aprofundou no tema, pois esta

atividade não faz parte da diversificação de culturas desenvolvidas com o apoio e incentivo da Cooperativa. A mesma consideração se aplica à atividade gado de corte.

Manifestaram-se ainda dois produtores que substituíram a atividade leite por frangos. Um para frango postura, que é uma atividade recentemente implantada na Cooperativa e, neste caso, não existem ainda dados e informações acerca do efeito financeiro que a mesma irá gerar no final do lote, cujo ciclo de produção dura 11 meses. O outro optou pela atividade de frango de corte, cujo resultado financeiro demonstrado na seção 4.3, subtítulo 4.3.5, é de 18,04%, ou seja, 38,13% superior ao leite. Em ambas as situações, as atividades requerem grande investimento financeiro inicial.

O produtor é proprietário da terra, dos animais e dos equipamentos, mas é na transformação de seu produto em mercadoria que ele é dependente da indústria. Pagam-lhe preços que às vezes não cobrem os custos de produção. A abertura comercial e a estabilidade de preços formam um cenário, em que o preço do leite é definido pela interação entre oferta e demanda. Os preços não são definidos pelos produtores.

É nesse contexto que a concorrência aparece oferecendo chamarizes, os quais convencem os produtores a trocar de cliente, passando assim a redirecionar a sua produção conforme as vantagens que ele ali percebe.

Na tabela 13 estão listados os principais argumentos relatados pelos produtores que deixaram de atender a Cooperativa.

Tabela 13 - Justificativas para fornecer leite para outras empresas.

Descrição	qt	%
Preço	3	50,0
Exigências quanto à qualidade do leite	2	33,3
Problemas com outras atividades com a cooperativa	1	16,7

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

A Cooperativa vê na atividade leite uma ocasião para melhorar o seu desempenho enquanto empresa, com o aumento do seu faturamento, além das vendas indiretas que a atividade proporciona, como, por exemplo, as rações e medicamentos, aumentando as relações comerciais com os seus cooperados e clientes outros. O sistema cooperativista aplica no setor leiteiro, com aumento do seu patrimônio e o retorno destes investimentos depende da fidelidade do produtor à sua Cooperativa.

Fidelidade e cooperação são características humanas essenciais para o bom funcionamento do sistema cooperativista. Segundo a Organização das Cooperativas do Brasil - OCB (2016), unir-se a outras pessoas para conjuntamente enfrentar situações desfavoráveis

transformando-as em oportunidades e bem-estar econômico e social é sinônimo de cooperação.

Analisando-se a relação da cooperativa com o cooperado por meio dos princípios de fidelidade cooperativista, é possível reconhecer que o mesmo nem sempre é suficiente para eliminar as relações de oportunismo. Conforme resultado da pesquisa evidenciado na tabela 13, observa-se essa conveniência na Cooperativa entre alguns produtores que deixam de fornecer leite para a mesma e, entre os motivos pesquisados destaca-se a atratividade financeira exercida por outras empresas que atuam no mesmo ramo. Por vislumbrarem a perspectiva de ganhos de renda maiores e imediatos, acabam por ceder à sedução de propostas feitas pelos rivais. Por este motivo, três produtores foram para a concorrência, pois naquele período remunerava com valores maiores o litro do produto.

Assim como suínos e aves, leite também é um produto vivo. A sua produção, armazenagem, expedição e transporte até às unidades industriais precisam observar algumas regras para que o produto não se deteriore antes de ser processado. Diferentemente das atividades que a Cooperativa desenvolve junto com seus cooperados em sistema de parceria, onde a integradora fornece o animal, a alimentação e os medicamentos, na atividade leite os produtores são independentes, onde os mesmos adquirem os animais e todos os insumos necessários para o desenvolvimento da atividade. Quando o sistema é integração, a Cooperativa tem mais influência na produção dentro dos parâmetros exigidos pelas melhores práticas de produção e exigências legais. Na produção de leite, essa prerrogativa não se apresenta de uma forma tão natural. A atividade é regulamentada pela Instrução Normativa nº 62 do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que, de forma resumida, dispõe de um conjunto de medidas que visa instituir e consolidar uma Política Nacional de incentivo à produção de leite de alta qualidade. Para tanto, além do manejo correto, existe a necessidade de maiores investimentos em estrutura e equipamentos para que o produto final esteja enquadrado dentro das exigências, tarefas que nem todos estão dispostos a cumprir. Dois produtores relataram que, por conta destas exigências, migraram para outras empresas com a alegação que ali estas necessidades não são reivindicadas de forma tão acentuada.

Dentre os pesquisados, um produtor expôs que teve dificuldades no manejo e produção de suínos, o que levou a um rompimento no recebimento dos animais pela Cooperativa. E, por ter que fornecer esta produção para outras empresas, resolveu fazer a mesma coisa com a atividade leite, desfazendo assim a sua relação com o sistema cooperativista.

Pacievitch (2016), se refere a concorrência como sendo a rivalidade que ocorre entre dois ou mais produtores que desejam vender os mesmos artigos para vários consumidores. No caso da Cooperativa, a rivalidade na comercialização de leite não é entre os produtores, e sim, entre os compradores, gerando assim uma disputa pelos fornecedores e não pelos clientes.

Merecem avaliações também outras interferências externas que influenciam as tomadas de decisões através de motivos que não de opinião da própria pessoa que segue para este propósito. Criadores entrevistados relataram a influência de familiares como os pais ou irmãos como determinantes na decisão de migrar, ignorando assim a fidelidade cooperativista.

Bazerman (2004, p. 2) se refere ao tema afirmando que quando as pessoas precisam julgar, poderão sofrer interferência de outros vieses. Os julgamentos e decisões podem acontecer com base em simpatias pessoais em relação a uma determinada situação. Entre o quadro de produtores associados da Cooperativa existem situações onde o negócio é desenvolvido em família, com pais e filhos casados exercendo a atividade de forma compartilhada e, neste caso, o fornecimento do produto a fornecedores distintos é mais complexo.

O leite é um produto importante da agropecuária. O agronegócio do leite e seus derivados desempenham papéis relevantes na produção de alimentos e na geração de emprego e renda para a população. Os programas de melhoramento genético, controle sanitário, manejo, alimentação e capacitação técnica profissional, implantados e mantidos pelas cooperativas, produtores e órgãos governamentais são de grande importância para o desenvolvimento da bovinocultura de leite na região.

A produção conjunta gerada por diversos produtores formam as bacias leiteiras que são várias fazendas ou propriedades agrícolas que se dedicam à atividade de produção de leite, localizadas em uma determinada região.

A região Oeste forma uma importante bacia leiteira e é onde a Cooperativa Alfa está instalada. A produção destas localidades acaba por ser disputada por outras empresas processadoras do produto.

A tabela 14 identifica as empresas que disputam a produção bem como a participação relativa de cada organização neste mercado.

Tabela 14 - Empresas de laticínios e participação no mercado da área da Cooperativa

EMPRESA	PARTICIPAÇÃO NO MERCADO - %
Cooperativa Alfa	27,0
Laticínio Latco	21,0
Laticínio Nituno	17,0
Laticínio Real	13,0
Laticínio Quatá	11,0
Laticínio Associação Leite Oeste	8,0
Laticínio Líder	2,0
Laticínio Nestlé	1,0

Fonte: Cooperativa Alfa – Departamento de Produção Pecuária, 2017

De acordo com a tabela 14, pode-se observar que a Cooperativa detém 27,0% do total da produção da região. Os outros 73,0% estão divididos entre sete outras empresas do ramo. A Laticínio Latco, que detém a segunda maior fatia do mercado, absorve quantidade semelhante à da Cooperativa, evidenciando um negócio altamente concorrido.

Na sequência estão mapeadas as indústrias Nituno e Real que participam na captação da produção com 17,0% e 13,0% respectivamente. Da mesma forma, apresentam-se na disputa pelo produto as empresas Quatá com 8,0% e a Associação Leite Oeste com 8,0%. Com menor importância, tem-se ainda a Líder e a Nestlé, cujas participações não são representativas.

4.3 VIABILIDADE FINANCEIRA DAS ATIVIDADES AGROPECUÁRIAS

Para conhecer a viabilidade e condições para um bom êxito das atividades agropecuárias que os produtores associados da Cooperativa desenvolvem, foram feitas consultas junto às áreas de fomento e aos profissionais das áreas que lidam diretamente com estes cooperados, que forneceram dados e informações quanto aos coeficientes técnicos além da infraestrutura necessária para a condução dos negócios.

As áreas de fomento da Cooperativa são setores compostos por profissionais devidamente graduados na área, encarregados de prestar assistência técnica ao produtor para que o produto final atenda os requisitos de qualidade e sanidade exigidos pela indústria e pelo mercado, além de introduzir novas técnicas de produção e manejo promovendo assim melhorias de qualidade e aumento de produtividade com consequente aumento de lucratividade, tanto ao produtor quanto para a Cooperativa.

Também foram procurados dados e informações em sites especializados como da Embrapa, Avisite e da Ocepar, que publicam dados previamente compostos e arranjados de forma que as referências evidenciadas neste trabalho sejam produto de pesquisa em fontes confiáveis e seguras para que as análises e avaliações pudessem ser feitas de forma assertiva.

A primeira tarefa para este levantamento de dados foi a de reduzir todas as atividades a uma base única para que, dessa forma pudesse ser feito um comparativo entre as atividades, utilizando-se de uma mesma referência.

Para realizar as avaliações e traçar paralelos entre os negócios, foi utilizada como base uma propriedade de 18 hectares (180.000 m²), que é o tamanho de área de terra de grande número de associados da Cooperativa.

Para discorrer sobre a atividade leite, onde os desembolsos são todos de responsabilidade do criador, são demonstrados e determinados os investimentos necessários para a sua efetivação, como os custos com a alimentação, a mão de obra e os gastos gerais de fabricação, compostos pelas contas de depreciação, mão de obra, combustíveis, energia elétrica e água, inseminação, manutenção e conservação, além dos gastos com medicamentos e vacinas.

No âmbito das atividades pecuárias, são apresentados também os dispêndios com a criação de suínos e aves, que são os mesmos da produção de leite, exceto os recursos necessários com a alimentação e medicamentos, que são de responsabilidade da Cooperativa.

Da mesma forma das atividades pecuárias, são demonstrados os montantes essenciais para o desenvolvimento das atividades agrícolas, como soja, milho e trigo que, além dos gastos gerais de produção, requerem gastos com os insumos como sementes, fertilizantes e corretivos, além dos herbicidas e defensivos químicos.

Além dos custos e despesas, para todos os negócios são compilados os índices técnicos de rendimento e produção, bem como os valores conseguidos com a sua comercialização, obtendo-se assim, a margem alcançada por cada empreendimento. Desta forma, desenvolveu-se uma tabela comparativa de quanto é possível auferir com cada atividade anualmente, utilizando-se como padrão essa mesma parcela de terreno.

As investigações apresentadas nesta seção se propuseram em responder a pergunta norteadora: qual é a atratividade do negócio leite em relação a outras atividades desenvolvidas nas propriedades rurais? Além disso, atender ao objetivo específico de verificar a atratividade de outros negócios em relação à produção leiteira.

No subtítulo 4.3.1 estão representados os elementos necessários para sua execução que compõe a atividade leite, que é o cerne desta proposta de estudo.

4.3.1 Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Leite

Para a demonstração e determinação dos investimentos necessários para a efetivação da criação de animais para a bovinocultura de leite, tomou-se como apoio o roteiro sugerido pela matéria sobre o tema, publicado por Segala et al. (2007).

Os coeficientes técnicos e infraestrutura necessária constantes nas tabelas foram revisados e ratificados pelo corpo técnico, e os valores envolvidos na produção foram atualizados pelos profissionais do fomento e comercial da Cooperativa.

Para a realização do estudo e dos cálculos necessário, utilizou-se como base, conforme área de 18 hectares, uma produção possível com um plantel de 70 vacas, divididas em vacas em lactação e vacas secas. Conforme Ribeiro (2000), a técnica de secar as vacas é fazer com que ela pare de dar leite, interrompendo sua lactação, proporcionando tempo suficiente para a regeneração dos tecidos secretores do leite.

Além das vacas em lactação plena e secas, é necessária a manutenção de um grupo de novilhas, que são bezerras de pequeno porte, fundamentais para repor o plantel que, em algum momento, virá a se depreciar, não permitindo a sua manutenção como produtora de leite.

A alimentação das vacas representa o maior custo da produção leiteira, contribuindo com cerca de 55,0% do total dos investimentos na atividade, o que significa que os produtores devem dar atenção ao tema. Dietas precisas podem contribuir para a redução de custos e para o aumento da lucratividade. Manter uma alimentação adequada é importante, tanto do ponto de vista nutricional quanto econômico. Na tabela 14 estão expressos os componentes, volumes necessários e os valores dispensados para a correta e adequada alimentação do rebanho.

Alimentação das vacas e novilhas

A alimentação das vacas é à base de rações concentradas e silagem complementada com adição de minerais. A alimentação concentrada é fornecida conforme a necessidade de manutenção e produção de leite por animal. Basicamente as rações são constituídas de milho moído, farelo de soja, farelo de trigo, sal mineral e sal comum, podendo haver a substituição de alguns componentes se houver necessidade, e de acordo com a quantidade de nutrientes que cada animal necessita para melhorar a quantidade e qualidade do leite produzido. Silagem é o alimento onde se transforma a forragem recém-cortada preservada por sua própria fermentação em silos, dos quais o ar foi eliminado. A silagem é um alimento bastante utilizado no meio agropecuário para ser oferecido ao gado, principalmente em épocas de seca

ou inverno quando há escassez de pastos verdes. As quantidades e valores que compreendem a alimentação dos animais estão evidenciados na tabela 15.

Tabela 15 - Consumo de alimentos pelas vacas e novilhas

Estágio dos animais	Descrição	N. vacas	Vaca /dia	un	Unit	Valor – R\$	
						Vaca/dia	Total/mês
Vacas em Lactação	Ração	56	7,00	kg	1,10	7,70	13.367,20
	Minerais	56	0,15	kg	3,60	0,54	937,44
	Silagem	56	25,00	kg	0,14	3,50	6.076,00
	Sub Total						20.380,64
Vacas Secas e Novilhas	Ração	50	2,20	kg	0,90	1,98	3.069,00
	Minerais	50	0,10	kg	3,60	0,36	558,00
	Silagem	50	12,0	kg	0,14	1,68	2.604,00
	Sub Total						6.231,00
Gasto total com alimentação do gado							26.611,64

Fonte: Dados de pesquisa, junto à Cooperativa e fomento leite, 2017

As rações e minerais são adquiridos na Cooperativa, que possui fábrica própria para a produção de alimentos para animais, conforme a necessidade nutricional de cada rês. Para a silagem, foi considerada que a mesma é produzida na propriedade avaliada. Os dados técnicos como consumo médio, bem como os valores médios de cada item foram apurados junto aos técnicos e departamento comercial da Cooperativa.

Para desenvolver a atividade leiteira, são necessários investimentos em imobilizado, cujo valor compõe o Ativo do empreendimento. Desta forma, além dos gastos com a alimentação dos animais, existem os não desembolsáveis como a depreciação. A depreciação corresponde ao encargo regular que os bens classificados como imobilizado sofrem, por uso e desgaste natural.

Na bovinocultura, a depreciação é aplicada sobre máquinas, equipamentos, móveis e instalações. As vacas ou matrizes são consideradas como ativo semovente e, assim sendo, a mesma regra deve ser aplicada. Nas tabelas 17 e 18 estão elencados os bens necessários para o empreendimento, seus valores de aquisição além das taxas e valores da referida conta.

Depreciação

Matrizes – Quanto à depreciação das matrizes considerou-se que, para efeito de cálculo, a vida útil do rebanho reprodutor será contada a partir do momento em que estiver em condições de reprodução. E, conforme os técnicos da Cooperativa, o início da procriação se dá a partir dos dois anos de idade. Conforme o exposto, calculou-se a depreciação das

matrizes com idade superior a 24 meses o que, nesta análise, considera um plantel de 70 matrizes com esta característica.

Tabela 16 - Depreciação das matrizes

Plantel	Vlr aquisição		Depreciação - %		Depreciação – R\$
	Unit.	Total	Ano	Mês	Mês
70	3.800,00	266.000,00	10,00%	0,83%	2.216,67

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Para calcular e apropriar esta diminuição de valor, resultante do envelhecimento e desgaste do plantel, apurou-se o valor médio de aquisição das matrizes, confirmado em R\$ 3.800,00 cada animal, totalizando um investimento de R\$ 266.000,00 no plantel.

Máquinas, equipamentos e instalações– Constam nas tabelas 17 e 18 a depreciação das máquinas, equipamentos e instalações necessários utilizados direta ou indiretamente na produção do leite. Observa-se que entre os itens relacionados alguns são de uso exclusivo da atividade e outros são eventualmente compartilhados com outros negócios.

Tabela 17 - Depreciação das máquinas e equipamentos

Item	Valor de aquisição – R\$	Depreciação anual - %	% utilizado na bovinocultura	Valor da depreciação no mês
Ordenhadeira	20.000,00	20,00%	100,00%	333,33
Resfriador	12.325,00	20,00%	100,00%	205,42
Bomba de água	280,00	20,00%	50,00%	2,33
Trator	80.000,00	10,00%	80,00%	533,33
Carretão	16.000,00	10,00%	80,00%	106,67
Ensiladeira	19.500,00	20,00%	100,00%	325,00
Desensiladeira	30.000,00	20,00%	100,00%	500,00
Pulverizador	30.000,00	20,00%	50,00%	250,00
Plantadeira	65.000,00	20,00%	50,00%	541,67
Lavadora	2.530,00	20,00%	80,00%	33,73
Total	275.635,00			2.831,48

Fonte: Dados de pesquisa, junto ao fomento leite e dpto. comercial da Cooperativa, 2017

Tabela 18 - Depreciação dos imóveis e instalações

Item	Investimento – R\$	Deprec. anual - %	% utiliz. vacas	Vlr. da depreciação no mês
Sala de ordenha	70.000,00	4,00%	100,00%	233,33
Cocho alimentação vacas	75.000,00	4,00%	100,00%	250,00
Cocho alimentação novilhas	65.000,00	4,00%	100,00%	216,67
Silo para ração – 5.000 kg	4.050,00	4,00%	100,00%	13,50
Silo para ração – 11.000 kg	6.250,00	4,00%	100,00%	20,83
Silo trincheira	21.000,00	4,00%	100,00%	70,00
Rede elétrica	15.000,00	10,00%	50,00%	62,50
Rede hidráulica	8.000,00	10,00%	30,00%	20,00
Total	264.300,00			886,83

Fonte: Dados de pesquisa, junto ao fomento leite e dpto. comercial da Cooperativa, 2017

Na pecuária, são adotados sistemas ou modelos de produção. Um é classificado como intensivo, que é aquele em que se tem um grande número de animais por superfície, em pastagens com animais em sistema de confinamento, exigindo investimentos maiores em infraestrutura e técnicas de manejo.

O outro tipo de criação é o chamado de extensivo, cuja característica é a exploração de grande extensão de terra com poucos desembolsos com insumos, equipamentos e mão de obra, o que implica em baixa produtividade da terra ocupada com pastagens.

A infraestrutura do sistema de instalações e equipamentos para gado de leite destacados na tabela 18 estão dimensionadas para atender funções básicas como prover um ambiente saudável e confortável para as vacas e prover uma condição de trabalho favorável e confortável para os trabalhadores.

De acordo com as características de criação das propriedades da região atendidas pela Cooperativa, o modelo consegue ser classificado como intermediário entre as formas descritas, ou os sistemas semi-intensivos que são aqueles em que os animais recebem algum tipo de suplemento alimentar além da pastagem.

Para que a propriedade possa alcançar a produção proposta, ou seja, de 45.000 litros ao mês, existe a necessidade de investimento de R\$ 275.635,00 em máquinas e equipamentos e R\$ 264.300,00 em imóveis e instalações, totalizando R\$ 539.935,00 em capital.

A depreciação, depois de aplicadas as regras contábeis, totaliza o valor total de R\$ 3.718,31 ao mês.

Para o desenvolvimento da relação de máquinas, equipamentos e instalações, houve a colaboração dos técnicos da área leite e os valores dos investimentos foram levantados junto à área comercial da Cooperativa. Para o índice de cálculo da depreciação foram aplicados percentuais normalmente aceitos pela contabilidade.

As instalações devem proporcionar boas condições de bem estar animal, facilidade de manejo, a movimentação dos animais, de máquinas e equipamentos de forma coerente e parcimoniosa, facilitando a produção, a conservação e a expedição do produto final.

Além de abrigar os animais, protegendo-os das intempéries climáticas, o objetivo das construções é proporcionar comodidade e segurança para os trabalhadores, que compõe uma parte das despesas de produção. No subtítulo “Salários e encargos” está demonstrado e dimensionado o número de pessoas envolvidas, bem como o montante necessário para a manutenção da referida mão de obra.

Salários e encargos

Em uma propriedade com 18 hectares é possível uma produção de 45.000 litros de leite por ano, necessitando para isso um plantel de 70 vacas, divididas em vacas em lactação e vacas secas. Para este plantel, mesmo com máquinas e sistemas de ordenha mecanizada implantados, são necessários quatro pessoas para a execução das atividades. Para este estudo, foi considerada uma sala de ordenha totalmente automatizada, o que facilita o manejo e possibilita a reduzida utilização de mão-de-obra.

A retirada do leite é efetuada duas vezes ao dia, sendo a primeira por volta das 06:00 horas e a segunda por volta das 17:00 horas. Para que isso ocorra é necessário que a ordenha seja preparada antes da chegada das matrizes. Essa preparação inclui a distribuição do alimento individualmente para que depois da ordenha as vacas recebam o alimento que necessitam para produzir leite de qualidade e em maior quantidade possível. Após as ordenhas também é necessário cuidar do armazenamento do leite e seu transporte até os locais de recolha realizado pela Cooperativa.

Para a apuração dos gastos com mão de obra foram considerados quatro pessoas trabalhando, com um salário médio de R\$ 1.800,00 com a incidência de encargos sociais (férias, 13º salário, INSS, FGTS), estimados em 60% sobre o salário base.

Convém mencionar que as propriedades rurais, por utilizarem-se de mão de obra familiar, na maioria das vezes não consideram esse custo para efeitos de cálculo de viabilidade do negócio. Para a análise em questão foram considerados todos os valores com pessoas envolvidos com a execução das atividades, mesmo utilizando-se de mão de obra doméstica.

Combustíveis e lubrificantes

Esse item é composto pelos gastos com manejo do rebanho, principalmente transporte de alimentação e medicamentos. Foram apurados os gastos despendidos especificamente pela atividade, já que foi considerada uma máquina agrícola (trator) praticamente exclusiva para esta atividade.

Para efeito de cálculo, foi considerado um consumo de 20 litros, três vezes ao dia, multiplicados pelo preço do dia do óleo diesel.

Energia elétrica e água

Para a apropriação de gasto com energia elétrica, foi estimado um valor médio de consumo de propriedades semelhantes localizadas nas regiões onde o estudo está sendo realizado. Esta energia é utilizada para fazer funcionar os equipamentos destinados ao manejo, bem como do bombeamento da água necessária para manter as instalações devidamente higienizadas, para assim, garantir um produto de qualidade e livre de problemas sanitários.

Não estão elencados valores de gasto com água, pois as propriedades rurais da região utilizam-se de poços artesianos e, como este recurso natural é abundante, também não foi considerado a sua exaustão para efeitos de apropriação de custo.

Inseminação

O manejo reprodutivo é realizado através de inseminação artificial, portanto não foram considerados animais reprodutores na propriedade. O planejamento normalmente é feito pelo proprietário para que as parições ocorram na estação onde existe maior abundância de alimentos o que, conseqüentemente, aumenta a produção de leite. Para o cálculo de gasto com inseminação, levando em consideração o plantel ora analisado, foram consideradas em média 200 inseminações anuais, multiplicado pelo valor de cada uma, cujo resultado dividido por número de meses, perfaz o gasto mensal com essa conta.

Manutenção, conservação e limpeza

Refere-se à manutenção, conservação e limpeza de equipamentos e instalações utilizados para o manejo da produção. A limpeza diária do local de ordenha, dos equipamentos dos utensílios é fator importante na produção de leite com qualidade. Este é um custo que não tende a apresentar grandes variações desde que a estrutura física se mantenha

inalterada e que não ocorram grandes variações nos preços de aquisição dos materiais de limpeza.

Além dos valores apropriados aos equipamentos e instalações, também foi considerada como manutenção a desinfecção dos tetos com solução desinfetante apropriada, realizada após a ordenha, para evitar a penetração de germes.

Para esta avaliação foi considerado um valor médio de R\$ 250,00 mensais.

Medicamentos, vacinas e inseticidas

Conforme o quadro técnico da Cooperativa, o investimento normal nessa operação é de até 3,0% calculado sobre o volume de produção mensal. Para este ensaio foi reconhecido um percentual de 2,9%. De acordo com os mesmos profissionais, este é um número que serve de indicador de sanidade do rebanho, pois quando passa dos 3,0%, é acionado o sinal de alerta de que a saúde do mesmo não está adequada, quando agentes patogênicos ou parasitas podem estar causando danos aos animais, afetando a produtividade de leite.

4.3.1.1 Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade leite

Após elencados e detalhados os custos e despesas praticados para o desenvolvimento da atividade, é apropriado que se associem os valores para que se tenha a informação do custo total do negócio. Os mesmos ainda podem ser reclassificados para se ter um melhor entendimento dos meios envolvidos.

Marion e Segatti (2006, p. 5-6) apoiam as iniciativas de aperfeiçoamento de administração analisando e propondo um sistema de gestão de planejamento e de custos agropecuários para as pequenas propriedades rurais, relacionadas à cadeia produtiva do leite, o que favorece o produtor diante da dinâmica do mercado.

A investigação dos gastos envolvidos na produção de leite pelos fornecedores da Cooperativa demonstrou como custos variáveis e diretos as contas de alimentação, inseminação e os medicamentos. Os combustíveis, a energia elétrica e a manutenção também são catalogados como variáveis mas são indiretos, pois são compartilhados com outras atividades nas propriedades, necessitando utilizar-se da prática de rateio para a sua apropriação. Os salários e a depreciação estão categorizados como fixos e diretos, pois, independente da produção, os dispêndios são determinados. Na tabela 19 estão listadas as contas e seus respectivos valores, além do valor total dos valores aplicados para a manutenção de 56 vacas em lactação e 50 vacas secas e novilhas.

Tabela 19 - Apuração dos custos totais na produção de leite

Item	Classificação		Valor mês R\$	Análise vertical
Alimentação	Variável	Direto	26.611,64	56,05%
Inseminação	Variável	Direto	833,33	1,76%
Medicamentos, vacinas e inseticidas	Variável	Direto	1.305,00	2,75%
Combustíveis e lubrificantes	Variável	Indireto	171,00	0,36%
Energia elétrica	Variável	Indireto	850,00	1,79%
Manutenção, conservação e limpeza	Variável	Indireto	250,00	0,53%
Salários e encargos	Fixo	Direto	11.520,00	24,26%
Depreciação das matrizes	Fixo	Direto	2.216,67	4,67%
Depreciação das máquinas e equipamentos	Fixo	Direto	2.831,48	5,96%
Depreciação das instalações	Fixo	Direto	886,83	1,87%
Total dos custos e despesas			47.475,96	100,00%

Fonte: dados de pesquisa, 2017

Segundo a tabela 19, o valor total utilizado para suportar o plantel é de R\$ 47.475,96 ao mês. A conta de alimentação é a que requer o maior sacrifício financeiro, participando com 56,05% do conjunto, totalizando R\$ 26.611,64. Na sequência tem-se a parcela destinada aos salários e encargos, cujos R\$ 11.520,00 significam 24,26% da somatória geral dos custos. Os demais itens são menos relevantes no cômputo dos gastos com a atividade.

Depois de apurados os gastos totais é relevante que se associem os mesmos aos volumes de produção para que se determinem os custos por unidade produzida. Na tabela 20 está indicada essa relação e, também os valores obtidos com a comercialização do produto. Desta forma tem-se retratado o ganho pelo litro de leite produzido.

Tabela 20 - Cálculo da lucratividade na produção de leite

Item	Unidade	Valor
Produção de leite	Litros / mês	45.000
	Litros / ano	540.000
	R\$ / litro	1,0550
Custo de produção	R\$ / mês	47.475,96
	R\$ / ano	569.711,48
	R\$ / litro	1,2494
Remuneração média recebida	R\$ / mês	56.221,88
	R\$ / ano	674.662,54
	R\$ / litro	0,1944
Lucratividade	R\$ / mês	8.745,92
	R\$ / ano	104.951,06

Fonte: Dados de pesquisa, 2017

Preliminarmente, mesmo considerando os valores com a depreciação e a mão de obra familiar, foi evidenciado um resultado bruto positivo anual de R\$ 104.951,06, perfazendo um

percentual de 15,56%. Para que esse resultado seja atingido, é necessário que, durante todo o ano, seja mantida a produção máxima possível, ou seja, de 45.000 litros mensais de leite.

Os valores recebidos pela produção foram levantados junto à cooperativa. Mensalmente os valores variaram, em 2016, de R\$ 0,9872 à R\$ 1,6130 por litro produzido, evidenciando uma amplitude de R\$ 63,39% entre os períodos pesquisados. Isto significa que, se forem feitas avaliações de desempenho mensais, em alguns períodos a atividade terá resultados negativos. O pagamento ao produtor é feito mensalmente.

Realizados as avaliações referente valores envolvidos na atividade de produção de leite, têm-se a informação acerca da lucratividade do negócio, referências que podem ser utilizadas para melhor gerir o empreendimento e para a tomada de decisões. O entendimento é respaldado por Marion e Segatti (2005, p. 4) quando recomendam que o produtor, além de se preocupar com a produção e a produtividade, deve buscar a lucratividade, necessitando para isso de informação adequada. Desta forma irá administrar com mais assertividade transformando-se em empresário rural.

Além do conhecimento das receitas, o produtor rural não deveria ignorar os custos envolvidos para o exercício de sua atividade, pois assim impede o conhecimento do real desempenho financeiro do negócio. A apuração efetuado acerca da produção de leite na Cooperativa sinaliza a necessidade de se promover a transição nestas propriedades rurais, aliando o domínio técnico com a utilização de forma mais eficiente e eficaz os recursos de produção, necessitando para isso de conhecimentos sobre a administração da propriedade.

Para atender ao propósito de comparar a atratividade do negócio leite em relação a outras possíveis de serem desenvolvidas nas propriedades rurais da região de abrangência da Cooperativa, a partir do subtítulo 4.3.2 estão explanados os elementos referentes à atividade de criação de suínos, revelando seus custos, bem como os coeficientes técnicos de produção associados à atividade. Também estão expressos os valores obtidos com a remuneração pelo exercício da atividade sendo, assim, possível a obtenção dos valores da lucratividade do negócio.

4.3.2 Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Suínos

Para cálculo de viabilidade da atividade foi considerada uma estrutura que permite alojar até 1.500 animais. Segundo o quadro técnico do fomento suínos da Cooperativa, para se definir a quantidade de animais possíveis de se alojar em uma propriedade de 18 hectares,

vários fatores precisam ser considerados, entre eles está a capacidade de dar destino aos dejetos resultantes da produção, como também a área possível e utilizada para a produção de pastagens e feno, entre outras variáveis. O documento utilizado para a orientação das estimativas é o Plano de Gerenciamento Regional de Utilização Agrícola de Dejetos Suínos (SANTOS, 2016), distribuído pela Cooperativa Central.

A produção de suínos é feita em forma de produção integrada, que é uma parceria concebida entre os associados produtores e agroindústria, unindo-se para produzir os animais. A Cooperativa participa com os animais, rações, medicamentos, transporte de animais e insumos, e a assistência técnica. O produtor contribui com as instalações, equipamentos, água e energia elétrica e se responsabiliza pelo manejo dos animais até que os mesmos atinjam a idade de abate.

Conforme pesquisa detalhada na seção 4.2, realizada junto aos produtores de leite que saíram da atividade, 50% trocaram a mesma por outra atividade agropecuária. E na amostra avaliada, a maioria (37,5%) optou para migrar para a suinocultura.

Com um ciclo de produção de 112 dias e 18 dias de vazio sanitário, que é o período de tempo destinado entre a transferência dos animais para a unidade processadora e o alojamento do lote seguinte, a produção é de 2,81 lotes / ano. A média de taxa de mortalidade no campo na produção de suínos em 2016 da Cooperativa foi de 2,8%.

Na tabela 21 está demonstrada a composição dos custos de produção totais da atividade suínos, dados referentes ao estado do Paraná, de 2016.

Tabela 21 - Composição do custo de produção de suínos - R\$ por kg

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano	%
Alimentação	2,68	2,75	2,65	2,79	3,06	3,20	2,89	2,80	2,65	2,62	2,54	2,51	2,76	76,13
Mão de obra	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	0,17	4,68
Capital	0,16	0,14	0,14	0,14	0,16	0,15	0,15	0,13	0,13	0,13	0,12	0,12	0,14	3,83
Depreciação	0,08	0,09	0,09	0,09	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	2,63
Outros	0,45	0,45	0,46	0,45	0,46	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,47	0,46	12,73
Total	3,55	3,61	3,51	3,65	3,94	4,09	3,77	3,66	3,51	3,48	3,40	3,37	3,63	100,00

Fonte: Embrapa suínos e aves, 2017

Como o modelo de produção é pelo sistema de parceria, os custos são divididos entre o produtor e a Cooperativa. Para estimar os valores de responsabilidade do produtor parceiro, aplicou-se um percentual, proposto pela Embrapa e confirmados pela equipe técnica da Cooperativa, cujo resultado está destacado na tabela 22.

Tabela 22 - Custos dos produtores na atividade suínos - R\$ por kg

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano	%
Alimentação	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0,0%
Mão de obra	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	30% 0,05	32,9%
Capital	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,03	20% 0,02	20% 0,02	20% 0,03	18,1%
Depreciação	30% 0,02	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	30% 0,03	19,4%
Outros	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	10% 0,05	29,7%
Total	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	0,16	0,16	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,16	100%

Fonte: Adaptado pelo autor em conjunto com o fomento suínos da Cooperativa, tendo como base o estudo Embrapa Suínos e Aves (2017)

A alimentação, composta de rações especialmente produzidas para suínos, com a sua composição de nutrientes e energia devidamente balanceadas para cada estágio de desenvolvimento do animal, é de responsabilidade total da Cooperativa. A mesma possui estabelecimento próprio para o fabrico das porções de necessidade diária dos animais.

Na conta mão de obra estão contempladas as pessoas responsáveis pelo manejo na propriedade, pela equipe de apanha dos animais prontos e pelos profissionais de assistência técnica da Cooperativa. O produtor é responsável por 30% deste montante. Convém mencionar também que, mesmo utilizando-se de mão de obra familiar, os valores desse custo estão contemplados. Para uma propriedade deste porte, são necessárias duas pessoas para executar os serviços necessários. Normalmente as tarefas são executadas por um casal.

Na conta capital ou despesas financeiras é considerado o volume de recursos investidos pela integradora na rubrica Animais em Formação. Como a cooperativa fornece os animais e as rações, são 112 dias necessários por estabelecimento produtor como capital de giro para bancar esse estoque. Da parte do produtor são considerados os juros pagos resultantes de investimento em chiqueirões e equipamentos.

Na conta depreciação são estimados os valores referente desgaste das instalações, equipamentos, veículos e instrumentos necessários para os médicos veterinários desenvolverem as suas atividades.

Nos registros da conta “Outros” estão contemplados os medicamentos, de responsabilidade da integradora, e de obrigação do produtor estão os desembolsos com manutenção, conservação, limpeza, energia elétrica, água, combustíveis e lubrificantes.

4.3.2.1 Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade suínos

Com os coeficientes técnicos e valores de custo de produção relacionados, juntamente com os valores de remuneração por eficiência, pagos pela Cooperativa ao produtor, foi possível calcular a lucratividade da atividade, conforme destacado na tabela 23.

Tabela 23 - Cálculo da lucratividade na produção de suínos

Item	Unidade	Valor
Suínos alojados	Quantidade	1.500
Idade média de abate	Dias	112
Intervalo entre lotes	Dias	18
Número médio de lotes	Lotes / ano	2,81
Mortalidade no campo	%	2,80%
Disponibilizados à agroindústria	Quantidade	1.458
Peso médio do suíno produzido	Kg	120
	R\$ / cabeça	18,60
Custo de produção	R\$ / lote	27.118,80
	R\$ / ano	76.141,25
	R\$ / suíno	25,00
Remuneração média recebida	R\$ / lote	36.450,00
	R\$ / ano	102.340,38
	R\$ / suíno	6,40
Lucratividade	R\$ / lote	9.331,20
	R\$ / ano	26.199,14

Fonte: Elaborado pelo autor e encarregado do fomento suínos da Cooperativa, 2017

Considerados todos os custos envolvidos no processo, mesmo aqueles não desembolsados como a depreciação, apurou-se um resultado positivo de R\$ 26.199,14 por ano, o que significa um percentual de 25,60%. Para esse resultado ser possível, os índices técnicos como Mortalidade no Campo, Ganho de Peso Diário (que é o índice que calcula quanto de peso em Kg o animal ganha por dia) e Conversão Alimentar (que é o consumo de ração do animal em um período de tempo versus ganho de peso) sejam mantidos dentro dos limites de máxima eficiência.

Os valores pagos pela produção foram fornecidos pela própria Cooperativa. Em 2016, mensalmente os valores oscilaram dentro de uma faixa de 39,27% entre valor mínimo e máximo. Portanto, se forem feitas avaliações de desempenho mensais ou por lote, o resultado será diferente dentro dos períodos, pois as despesas do produtor são fixas. A remuneração ao produtor é feita no final de cada lote, ou seja, após 112 dias.

Avaliando a atratividade do negócio suínos em relação à produção leiteira, a pesquisa demonstrou que a receita bruta anual com suínos é menor que com o leite em R\$ 572.322,16 ou 84,8%, e o resultado bruto gerado também é inferior em R\$ 64,443,87 ou 73,2%. O ganho

do negócio suínos é na lucratividade que é de 23,10% (descontados os impostos e contribuições como o Funrural e o Senar) contra 13,06% no leite, o que aponta uma vantagem de 76,9% na capacidade de produzir resultados positivos.

Além dos setores leite e suinocultura, a avicultura é uma opção que pode ser executada pelos agricultores da Cooperativa. No subtítulo 4.3.3 estão demonstrados os componentes relativos a sua criação, expressando seus custos, bem como os coeficientes técnicos de produção associados à atividade. Também está apresentada a remuneração auferida pelo desenvolvimento da atividade, obtendo-se assim o conhecimento da lucratividade do negócio.

4.3.3 Demonstrativo Operacional e Financeiro da Atividade Aves

Para a avaliação da atratividade do negócio avícola, levou-se em consideração um aviário para alojamento de aproximadamente 22.000 animais, para o qual é necessário um galpão de 130 x 14 metros (1.820 m²). Somando-se as margens externas exigidas por legislação específica, a área total passa para 180 x 30 metros (5.400 m²).

Considerando-se uma propriedade de 18 hectares (ou oito alqueires) tem-se uma superfície de 180.000 m², o que permitiria a implantação de 33 aviários. Mas, como os investimentos em estrutura e equipamentos são financiados, os agentes de fomento financeiro exigem como garantia o montante entre 170 e 200% do valor do investimento, que atualmente gira em torno de R\$ 550.000,00. Portanto, para a implantação de um aviário a propriedade toda é hipotecada e só liberada quando da liquidação do financiamento, permitindo assim a construção de um segundo galpão.

Para o cálculo de viabilidade foi considerado um aviário com capacidade de alojamento para 22.000 aves, com peso médio final de 2,850 kg e mortalidade no campo de 4,0%.

Tabela 24 - Composição dos custos de produção da atividade frango de corte - R\$ por kg

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano	%
Alimentação	1,97	2,07	1,93	2,04	2,22	2,33	2,11	2,03	1,94	1,94	1,92	1,91	2,04	71,50
Outros	0,57	0,58	0,58	0,56	0,56	0,54	0,54	0,54	0,53	0,54	0,54	0,54	0,55	19,40
Mão de obra	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15	5,28
Capital	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	1,69
Depreciação	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	2,12
Total	2,80	2,91	2,78	2,86	3,04	3,13	2,91	2,83	2,73	2,74	2,72	2,71	2,85	100,00

Fonte: Embrapa suínos e aves, 2017

Da forma semelhante com a atividade suinícola, o sistema de produção examinado é o de parceria onde os custos são divididos entre o pecuarista e a Cooperativa. Para estimar os valores de responsabilidade do produtor parceiro, aplicou-se um índice, proposto pela Embrapa (2017) e confirmados pela equipe técnica da Cooperativa, cujo resultado está destacado na tabela 25.

Tabela 25 - Custos dos produtores na atividade frangos de corte - R\$ por kg

Item	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Ano	%
Alimentação	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0 % 0,00	0,0%
Outros	12 % 0,07	12 % 0,07	12 % 0,07	12 % 0,07	12 % 0,07	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,06	12 % 0,07	29,2%
Mão de obra	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	50 % 0,08	33,2%
Capital	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	50 % 0,03	11,1%
Depreciação	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	100 % 0,06	26,5%
Total	0,23	0,23	0,23	0,23	0,23	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,23	100 %

Fonte: Adaptada pelo autor em conjunto com o fomento avícola da Cooperativa, tendo como base o estudo Embrapa suínos e aves, 2017

A alimentação, composta de rações especialmente produzidas para frangos, com a sua composição de nutrientes e energia devidamente formuladas para cada estágio de desenvolvimento do animal, é de responsabilidade total da Cooperativa que possui uma fábrica exclusiva para a produção dessas rações.

Na conta mão de obra estão contempladas as pessoas responsáveis pelo manejo na propriedade, pelas equipes de apanha encarregadas pelo recolhimento dos animais prontos, e pelos profissionais de assistência técnica da Cooperativa. O produtor é responsável por 50% deste montante. Mesmo utilizando-se de mão de obra familiar, os valores desse custo estão contemplados para efeito de cálculo de viabilidade.

Na conta capital ou despesas financeiras são considerados os recursos investidos pela Cooperativa na rubrica Animais em Formação. Como a Cooperativa fornece os animais e as rações, são aproximadamente 45 dias necessários, por aviário, como capital de giro para bancar esse estoque. Da parte do produtor são considerados os juros pagos resultantes de investimento em aviários e seus equipamentos.

Na conta depreciação são estimados os valores dos desgastes das instalações, equipamentos, veículos e utensílios necessários para a prestação de assistência técnica.

Nos registros da conta outros estão contemplados os custos de aquisição dos pintainhos e os medicamentos, de responsabilidade da integradora. De obrigação do produtor estão os gastos com lenha, gás GLP, cal, maravalha, papel kraft, manutenção, conservação, limpeza e energia elétrica.

4.3.3.1 Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade frangos

Com os coeficientes técnicos e valores de custo de produção relacionados, juntamente com os valores de remuneração por eficiência, pagos pela Cooperativa ao produtor, foi calculada a lucratividade da atividade, conforme salientado na tabela 26.

Tabela 26 - Cálculo da lucratividade na produção de frango de corte

Item	Unidade	Valor
Área do aviário	m ²	1.820
Lotação	Aves / m ²	12,49
Aves alojadas	Quantidade	22.732
Idade média de abate	Dias	45,38
Intervalo entre lotes	Dias	15
Número médio de lotes	Lotes / ano	6,05
Mortalidade	%	3,88 %
Disponibilizados à agroindústria	Quantidade	21.850
Peso médio do frango produzido	Kg	2,884
	R\$ / frango	0,6518
Custo de produção	R\$ / lote	14.241,35
	R\$ / ano	86.089,67
	R\$ / frango	0,6840
Remuneração média recebida	R\$ / lote	14.945,27
	R\$ / ano	90.344,86
Venda da cama de aviário	R\$ / ano	18.000,00
Total de receitas	R\$ / ano	108.344,86
	R\$ / frango	0,1685
Lucratividade	R\$ / lote	3.681,56
	R\$ / ano	22.255,19

Fonte: Elaborado pelo autor e encarregado do fomento avícola da Cooperativa, 2017

Avaliados os valores financeiros e econômicos envolvidos no processo, apurou-se um resultado positivo de R\$ 22.255,19 por ano, o que significa um índice de 20,54%. Para esse rendimento se tornar realidade, o Índice Técnico de Eficiência Produtiva – IEP (que é o principal indicador utilizado quando o objetivo é mensurar o desempenho zootécnico de um lote de frangos de corte), cujo cálculo leva em consideração parâmetros como ganho de peso diário (kg), viabilidade (%) e conversão alimentar e a mortalidade no campo (%), sejam mantidos dentro dos limites de máximo rendimento.

Os valores recebidos pela produção foram fornecidos pela Cooperativa. Em 2016, mensalmente os valores oscilaram dentro de uma faixa de 27,74% entre mínimo e máximo. Se forem feitas avaliações de desempenho em períodos menores que um ano, o resultado será diferente dentro de cada ciclo ou lote, pois as despesas do produtor são fixas.

Denomina-se cama de aviário todo o material distribuído em um galpão ou estábulo para servir de leito aos animais. Mais especificamente chama-se de cama de frango o material

que, permanecendo no piso da instalação avícola, recebe as fezes dos animais, restos de ração e penas. Para a sua introdução nos galpões podem ser utilizados diversos materiais. Nos aviários desta região é comum o uso de maravalha (aparas ou sobras de madeira). A mesma precisa ser renovada periodicamente e neste caso a cama de aviário original é comercializada para ser usada como fertilizante natural em atividades agrícolas. A remuneração ao produtor é feita no final de cada lote, ou seja, após 45 dias da data do alojamento.

Analisando as diferenças da avicultura em relação à produção leiteira, o estudo demonstrou que a receita bruta anual com aves é menor que com o leite em R\$ 566.317,68 ou 83,9%, e o resultado bruto gerado também é abaixo em R\$ 68.537,93 ou 77,8%. A vantagem do negócio aves é na lucratividade que é de 18,04% (descontados os impostos e contribuições como o Funrural e o Senar) contra 13,06% no leite, o que aponta uma superioridade em 38,2% de ganho obtido sobre a produção comercializada.

As ocupações com leite, suínos e aves são denominadas de atividades pecuárias, que dizem respeito à criação e tratamentos de rebanhos de animais para uso agrícola, doméstico ou industrial. No caso da Cooperativa, a sua produção se destina exclusivamente para fornecer matéria-prima aos frigoríficos e indústrias processadoras do sistema cooperativista.

Por outro lado, os trabalhadores rurais podem dedicar-se a atividades agrícolas, ou seja, o cultivo de grãos e cereais. A estrutura operacional da Cooperativa está dimensionada para atender produtores que se dediquem à plantação, cuidados e colheita de soja, milho e trigo. Estes recebem orientações técnicas pelos profissionais contratados pela instituição, contribuindo assim para a difusão de novas tecnologias, com o intuito de aumentar a produtividade e a qualidade do produto final.

Depois de efetuadas as colheitas, os grãos são transportados até os armazéns da Cooperativa, onde permanecem estocados até o momento adequado para a sua comercialização ou utilizados como matéria-prima nas fábricas de ração. A responsabilidade da Cooperativa é a de receber, limpar, secar, armazenar e expedir as safras colhidas. O produtor vende a sua produção para a Cooperativa quando considerar conveniente, baseado pelo preço praticado no dia, ou quando necessitar de numerários para a sua subsistência e quitar compromissos financeiros.

No subtítulo 4.3.4 estão demonstrados os recursos financeiros envolvidos na prática da agricultura, revelando os investimentos necessários, além da lucratividade obtida por este negócio.

4.3.4 Demonstrativo Operacional e Financeiro nas Atividades Agrícolas

Para a realização da estimativa de retorno das atividades agrícolas, foi considerada a mesma área de terra conforme as outras atividades.

Legalmente, e se as condições da propriedade são favoráveis, é permitido cultivar a totalidade dos 18 hectares, desde que, conforme instruído pela lei nº 12.651, de 25 de maio de 2012, e que, na data da publicação, não houvesse cobertura vegetal na área. Caso contrário, a vegetação previamente existente precisa ser respeitada para manter as devidas Reservas Legais e Áreas de Preservação Permanente, conforme características de cada área.

Para a efetivação da avaliação do faturamento, custos e resultados obtidos com atividades agrícolas, foi considerado um aproveitamento de 70% da área total como área cultivável.

Na tabela 27 estão demonstrados os recursos financeiros necessários para a produção agrícola.

Tabela 27 - Custos de produção da atividade grãos - Safra 2016/2017 - R\$ por hectare

Descrição do Custo	Milho		Soja	Trigo
	Verão	Safrinha		
Custo Variável	2.835,08	1.899,67	1.699,62	1.726,11
Máquinas e equipamentos	294,71	250,13	304,78	288,14
Combustíveis	205,38	176,23	213,63	204,58
Conservação e reparos de máquinas	89,33	73,90	91,15	83,56
Benfeitorias	57,29	48,58	49,20	22,73
Conservação e reparos de benfeitorias	57,29	48,58	49,20	22,73
Mão de obra temporária	97,90	97,90	97,90	97,90
Insumos	1.631,18	1.003,64	877,05	991,23
Sementes	510,02	437,16	265,43	242,25
Fertilizantes	689,91	395,51	311,88	462,81
Herbicidas	263,70	93,08	94,82	44,10
Inseticidas / Acaricidas	119,44	29,78	104,79	99,72
Fungicidas	48,11	48,11	100,13	142,35
Despesas gerais	20,24	13,52	12,80	13,77
Assistência técnica	40,48	27,03	25,59	27,55
Transporte externo	218,02	150,36	82,70	75,18
Recepção, secagem e limpeza	223,30	154,00	67,65	66,50
Proagro	58,69	39,20	37,11	39,94
INSS	99,93	52,97	85,82	39,65
Juros sobre o capital de giro	93,34	62,34	59,02	63,52
Custo Fixo	1.207,46	994,08	1.135,58	796,89
Depreciação	229,83	187,22	215,34	155,13
Depreciação máquinas e equipamentos	115,93	98,75	117,53	109,94
Depreciação benfeitorias	76,39	64,77	65,60	30,31
Depreciação corretivos de solo	37,51	23,70	32,21	14,88
Seguros	25,92	25,45	25,65	20,76
Seguros máquinas e equipamentos	19,90	20,35	20,48	18,37
Seguros benfeitorias	6,02	5,10	5,17	2,39
Juros	622,53	422,73	548,18	288,87
Juros máquinas e equipamentos	79,62	81,42	81,94	73,47
Juros benfeitorias	51,56	43,72	44,28	20,46
Juros da terra	491,35	297,59	421,96	194,94
ITR	43,78	42,18	47,38	47,38
Mão de obra fixa	281,80	316,50	299,03	284,75
Custo total de produção – R\$ / ha	4.042,54	2.893,75	2.835,20	2.523,00

Fonte: Ocepar, 2017

Conforme demonstrado na tabela publicada pela Organização das Cooperativas do Paraná, a cultivar milho verão é a que requer maiores investimentos em recursos, insumos e tecnologia, valores compilados por hectare, totalizando R\$ 4.042,54. Na sequência despontam o milho safrinha, também conhecido como milho de segunda safra e a soja que requerem investimentos parecidos, girando entre R\$ 2.800,00 e R\$ 2.900,00. E por último, sucede o trigo com R\$ 2.523,00 de aplicação por hectare.

4.3.4.1 Demonstrativo da lucratividade financeira da atividade grãos

As culturas desenvolvidas no campo não apresentam a mesma produtividade (R\$ por hectare) e a remuneração recebida por saco também é desigual entre elas. Para calcular o resultado final por hectare, na tabela 28 estão elencados os referidos índices de rendimento médio obtidos na região de abrangência da Cooperativa, como também o valor dos pagamentos recebidos com a comercialização da produção. Relacionando esses dados entre si, temos ao final da tabela o resultado líquido obtido com cada safra.

Tabela 28 - Cálculo da lucratividade nas atividades agrícolas

Item	Unidade	Milho		Soja	Trigo
		Verão	Safrinha		
Área cultivada	18,0 ha x 70%	12,6	12,6	12,6	12,6
Produtividade	Sc / ha	145	100	55	50
Custo de produção	R\$ / sc	27,88	28,94	51,55	50,46
	R\$ / ano	50.936,00	36.461,25	35.723,52	31.789,80
Remuneração média	R\$ / sc	29,50	29,50	64,50	32,00
	R\$ / ha	4.277,50	2.950,00	3.547,50	1.600,00
	R\$ / ano	53.896,50	37.170,00	44.698,50	20.160,00
Lucratividade	R\$ / sc	1,62	0,56	12,95	-18,46
	R\$ / ha	234,96	56,25	712,30	-923,00
	R\$ / safra	2.960,50	708,75	8.974,98	-11.629,80
	% s/ Receita	5,49%	1,91%	20,08%	-57,69%

Fonte: Dados de pesquisa do autor, junto às áreas agrônômica e ambiental da Cooperativa, 2017

Segundo o quadro técnico agrônômico da Cooperativa, o padrão das propriedades que desenvolvem atividades agrícolas é a de plantar e colher duas safras ao ano. A maioria cultiva soja na safra verão e milho na safra inverno, também chamada de milho safrinha. Desta forma, para computar o resultado obtido com a atividade grãos, foi considerado esse modelo.

Depois de estimadas as receitas e os gastos envolvidos na execução destas atividades, foi possível verificar um resultado positivo de R\$ 9.683,73 por ano, o que significa um índice de 11,83%. Da mesma forma que as atividades pecuárias, onde o resultado depende diretamente do manejo desempenhado pelos trabalhadores, o resultado das atividades agrícolas também depende de algumas variáveis como, por exemplo, intempéries climáticas como secas, geadas ou excesso de chuva. A produtividade ainda responde à quantidade de tecnologia aplicada à produção, como fertilizantes, corretivos e sementes de boa qualidade.

O resultado da colheita é depositado nos armazéns da Cooperativa, mas não existe prazo para que a safra deva ser comercializada. Desta forma, a frequência de entrada de recursos para quem lida nas atividades grãos, depende da sua necessidade ou do preço do dia.

Em todos os dias a Cooperativa anuncia e publica os valores referentes à comercialização da produção, baseados em preços regionais e também conforme indicativos de bolsa de valores.

Comparando as diferenças das atividades agrícolas em relação à produção leiteira, a análise demonstrou que a receita bruta anual com grãos é menor que com o leite em R\$ 592.794,04 ou 87,9%, e o resultado bruto gerado também é abaixo em R\$ 80.447,48 ou 91,3%. Os 9,33% de lucratividade (descontados os impostos e contribuições como o Funrural e o Senar) também apontaram uma desvantagem em relação ao leite, que é de 13,06%.

As propriedades rurais podem ser consideradas como empresas, onde se explora sua capacidade produtiva por meio do cultivo da terra e da criação de animais, com a finalidade de obtenção de renda.

O estudo sobre a viabilidade de investimento caracteriza-se como um importante instrumento no momento de se investir em determinada atividade. Faz-se necessário verificar as diversas alternativas que são apresentadas ao empreendedor na tomada de decisão, cenário que se caracteriza também nas atividades agropecuárias.

No subtítulo 4.3.5 são apresentados os resultados comparativos obtidos após avaliação dos diversos segmentos praticados pelos agropecuaristas, possibilitando um julgamento mais preciso a respeito das ocupações desenvolvidas.

4.3.5 Demonstrativo Financeiro Comparativo entre as Atividades Agropecuárias

Determinados os cálculos envolvidos para demonstrar o grau de atratividade financeira das atividades desempenhadas pelos associados da Cooperativa, foi possível produzir uma tabela comparando-se o resultado bruto do negócio leite em relação às outras atividades, conforme demonstrado na tabela 29. Os cálculos foram efetuados tendo como base preços e indicadores médios atingidos pelos produtores associados.

Quando a administração dos negócios for conduzida de forma profissionalizada e os manejos respeitando as melhores práticas difundidas pela área técnica da Cooperativa, além de investimentos em equipamentos modernos e tecnologias de produção, o resultado poderá maior do que os relacionados.

Na tabela 29 estão contemplados os dados e informações compilados das principais atividades desenvolvidas pelos produtores associados da Cooperativa, possibilitando uma análise comparativa entre as opções e, por conseguinte, permitindo um exame da cultura

desenvolvida atualmente, bem como uma eventual decisão para substituir uma atividade por outra.

Tabela 29 - Demonstrativo de resultados - Comparativo anual entre as atividades - em R\$

Conta	Leite	Suínos	Aves	Grãos
(+) Receitas Totais	674.662,54	102.340,38	108.344,86	81.868,50
(-) Funrural (2,3%)	15.517,24	2.353,83	2.491,93	1.882,98
(-) Senar (0,2%)	1.349,33	204,68	216,69	163,74
(=) Faturamento Líquido	657.795,98	99.781,88	105.636,24	79.821,79
(-) Custos de Produção	569.711,48	76.141,25	86.089,67	72.184,77
(=) Resultado Bruto	88.084,50	23.640,63	19.546,57	7.637,02
	13,06 %	23,10 %	18,04 %	9,33 %

Fonte: Dados de pesquisa do autor, 2017

Com base nos valores expressos na tabela 29, pode-se realizar comparativos para considerar entendimentos sobre a questão de qual é a atratividade do negócio leite em relação a outras atividades desenvolvidas nas propriedades rurais.

Analisando-se os resultados, percebe-se que a atividade suínos é a que, percentualmente, obteve o melhor desempenho e, em ordem decrescente, as atividades: aves, leite e, por último, grãos.

Em volume de faturamento, as atividades suínos e aves se equiparam, diferentemente do negócio leite que movimenta 560% a mais durante o ano. O negócio grãos é o que menos gira em recursos financeiros no ano.

Quando perguntados sobre os motivos de abandono da atividade leiteira, dez produtores ou 27,8% de 30 entrevistados se manifestaram que o negócio mostrou-se deficitário no quesito resultado financeiro. Ao passo que inquiridos sobre a atividade substituta, seis criadores ou 37,5% de 16 apontaram a atividade suínos como a primeira opção. Os comparativos evidenciados na tabela 29 confirmam que, efetivamente, a atividade suinícola é uma opção viável, pois foi a que, percentualmente, apresentou o melhor resultado, apesar da movimentação financeira menor se comparado com a atividade leite.

A tabela também revelou que a criação de aves de corte resulta em lucratividade melhor que o leite, embora não de forma tão expressiva como criar porcos. Entre os investigados que alegaram dificuldades financeiras e migraram para a avicultura apenas uma pessoa assim se posicionou. Da mesma forma, o fluxo financeiro proporcionado anualmente é menor que com o leite. As indicações da tabela apontam um benefício menor se comparado com a atividade suínos, o que aponta para o número menor de decisões nesse sentido.

Dentre as atividades estudadas, a que apresentou o menor resultado em termos financeiros foi o negócio grãos. Mesmo com a menor lucratividade, foi a opção de dois entrevistados, ou 12,5% dos casos. A interpretação possível para essas ocorrências está no fato de que as atividades agrícolas requererem menores cuidados no que diz respeito a manejo do que as atividades pecuárias comparativamente demandam. Os serviços que as culturas de soja, milho e trigo exigem são o plantio, aplicação de defensivos, herbicidas e a colheita. Tarefas que são executadas poucas vezes durante o ciclo de produção. Diferentemente das atividades pecuárias como o leite, suínos e aves que requerem esforços diários.

As estimativas até o momento analisadas referem-se aos resultados anuais, evidenciados em forma de valores absolutos e atribuídos aos mesmos percentuais calculados a partir de análises verticais. Outras formas de avaliar as proporções entre os negócios é transformando os resultados brutos em rendimentos mensais, com os valores absolutos convertidos em salários mínimos conforme está demonstrado na tabela 30.

Tabela 30 - Comparativo anual e mensal entre as atividades

	Leite	Suínos	Aves	Grãos
Resultado Bruto Anual – R\$	88.084,50	23.640,63	19.546,57	7.637,02
Resultado Bruto Mensal – R\$	7.340,37	1.970,05	1.628,88	636,42
Salário Mínimo – R\$ – Dez. 2016	880,00	880,00	880,00	880,00
Resultado mensal – Em Salários Mínimos	8,34	2,24	1,85	0,72

Fontes: Dados de pesquisa do autor, 2017 e Decreto nº 8.618, de 29.12.2015

Conforme tabela 30, se os rendimentos forem comparados com atividades assalariadas, o leite torna-se a atividade mais atraente com a geração de 8,34 salários mínimos mensais, enquanto grãos é a atividade menos rentável, pois proporciona apenas 0,72 salários de sobra.

Entre os objetivos específicos deste trabalho está o de identificar variações de mercado que possam ter influenciado a decisão dos produtores. A constatação é a de que, mesmo que o leite se mostre viável economicamente a longo prazo, o volume de recursos financeiros envolvidos é maior e, nesse caso, o negócio torna-se sensível às oscilações de mercado, bem como as variações nos preços dos insumos como as rações e concentrados, tornando essa lucratividade menos garantida.

Na tabela 31 estão demonstrados o valor das matérias-primas soja e milho, que são os principais componentes das rações, representando 61,7% do custo total das mesmas. Os custos com alimentação representam 56,1% dos desembolsos com a produção leiteira.

Tabela 31 - Custo mensal da soja e do milho - valore em R\$ por sacco de 60 kg - ano 2016

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Soja												
Médio	71,56	69,17	63,60	66,24	74,58	82,20	74,97	68,34	66,60	66,35	68,66	69,21
Mínimo	68,00	67,50	62,00	62,00	70,00	78,00	70,00	66,00	65,50	65,50	65,50	64,50
Máximo	74,50	73,00	67,50	71,00	80,00	85,00	80,00	71,00	68,00	67,00	71,50	71,50
Milho												
Médio	29,51	32,50	34,38	37,21	40,05	38,06	34,84	34,86	31,40	32,26	29,82	29,50
Mínimo	25,70	32,00	33,00	36,00	40,00	34,00	33,50	31,00	31,00	31,00	29,50	29,50
Máximo	32,00	33,00	36,00	40,00	40,50	40,50	37,50	37,00	32,00	33,00	31,00	29,50

Fonte: Cooperativa Alfa, assessoria de comercialização de safras, 2017

A tabela demonstra as variações que ocorreram nos custos das principais matérias-primas das rações durante o ano de 2016. A soja oscilou de R\$ 62,00 em março e abril até R\$ 85,00 em junho, com a sazonalidade revelando uma amplitude de 37,10 % entre valor mínimo e máximo. O milho teve seu ápice em maio e junho custando R\$ 40,50 mediante R\$ 25,70 em janeiro do mesmo ano, configurando uma disparidade de 57,59% entre os períodos. Esses custos são totalmente absorvidos pelo produtor.

Se forem confrontadas as variações de valores ocorridos entre as matérias-primas e os valores pagos ao produtor pelo litro de leite, pode ser constatado que estas flutuações não evoluem no mesmo padrão, conforme demonstrado na tabela 32.

Tabela 32 - Remuneração e evolução dos ganhos e custos das matérias-primas

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ganho R\$	0,99	1,03	1,09	1,15	1,23	1,42	1,61	1,57	1,36	1,23	1,19	1,13
Ganho var. %	1,7%	3,9%	6,5%	5,7%	6,3%	15,5%	13,8%	-2,8%	-13,1%	-9,9%	-3,0%	-5,5%
Soja var. %	6,6%	-3,3%	-8,1%	4,2%	12,6%	10,2%	-8,8%	-8,8%	-2,5%	-0,4%	3,5%	0,8%
Milho var. %	20,8%	10,1%	5,8%	8,2%	7,6%	-5,0%	-8,5%	0,1%	-9,9%	2,7%	-7,6%	-1,1%

Fonte: Cooperativa Alfa – fomento leite e assessoria de comercialização de safras, 2017

A cooperativa adquire os cereais dos seus associados e os transfere para as fábricas de rações embutindo 15,0% sobre o valor da compra, com o intuito de gerar um ganho contábil também para os produtos agrícolas. As alterações nos custos das matérias-primas refletem de imediato na composição e definição do preço das rações, visto que o giro do estoque do produto acabado é curto. A tendência é a que as baixas nos custos demorem mais para serem considerados do que os aumentos nos mesmos, objetivando com essa prática maximizar os resultados comerciais para a Cooperativa.

Pode ser observado na tabela no mês de janeiro por exemplo, onde a soja subiu 6,6% e o milho aumentou em 20,8% em média de um mês para outro enquanto que a remuneração do leite foi reajustado em apenas 1,7%. Em setembro e outubro as variações também se configuraram desproporcionais entre custo e receita.

As avaliações constantes nas tabelas de lucratividade foram calculadas com uma produção máxima possível de 45.000 litros mensais. Sabe-se que a mesma não é constante, com a mesma sofrendo influência como da temperatura ambiente que afetam o conforto e produção dos animais, além de eventuais problemas sanitários e doenças, onde o leite precisa ser descartado. Essa condição reduz a lucratividade, pois os custos permanecem os mesmos, inclusive os variáveis, pois os animais necessitam continuar se alimentando, além do aumento de gastos com medicamentos.

Considerados as alterações geradas com eventuais variações de produtividade, aliado às flutuações e disparidades nos valores envolvidos nos custos e receita, configura-se um negócio com baixa garantia e segurança dos benefícios auferidos.

O mesmo não ocorre com as atividades suínos e aves, que são praticadas em sistema de parceria, também conhecido como integração. Nessas situações, flutuações acentuadas de custo dos insumos são absorvidas pelas empresas integradoras e os produtores são remunerados por desempenho, tornando os rendimentos mais constantes e garantidos.

As atividades com grãos novamente demonstraram a geração de poucos recursos financeiros quando o cultivo é efetuado em pequenas propriedades rurais. A alternativa é adquirir ou arrendar mais terra. A constatação que a vocação para as pequenas propriedades rurais é a de execução de atividades que envolvam a criação de animais.

Os resultados financeiros salientados nas tabelas 29 e 30 necessariamente devem servir para a manutenção do produtor e da sua família, servindo para custear despesas com alimentação, saúde, educação e lazer e, ainda, para bancar eventuais investimentos.

5 CONCLUSÃO

Neste capítulo são apresentadas as conclusões da pesquisa, tomando como base as análises das investigações efetuadas em relatórios e com funcionários da cooperativa Alfa e com os produtores que se enquadraram na condição de terem deixado de fornecer leite para a cooperativa, seja parando de produzir, substituindo a atividade por outra ou vendendo o produto para a concorrência. O público procurado para responder ao questionário era composto de homens e mulheres. As mulheres, algumas sócias e outras como esposas dos cooperados.

Diferentes regiões do Estado e do País desenvolveram aptidões ou talentos para o desenvolvimento de atividades específicas e se tornaram conhecidas por essa característica. Alguns municípios da região Oeste do Paraná adquiriram a fama de terem sido povoados por imigrantes com vocações para as atividades pecuárias, particularmente, suínos e bovinocultura de leite.

Inicialmente a produção de suínos e leite eram desenvolvidas com a intenção de suprir necessidades básicas de alimentação para as famílias, pois as mesmas eram numerosas. Na sequência começou a surgir algum excedente de produção, o qual passou a ser um complemento de renda para as propriedades. Como exemplo pode ser citado o leite, que passou a ser comercializado em pequenas porções, sendo recolhido nas propriedades em tambores.

A prática ganhou a reputação de ser uma atividade feminina, onde as mulheres do campo passaram a obter a sua própria renda, além de permitir um ganho mensal para custeio das despesas gerais das casas, diferentemente das atividades agrícolas. Como o pagamento é efetuado uma vez ao mês surgiu um evento importante na região, o chamado dia do “cheque do leite”. CASAGRANDE et al. (2015, p. 11) assim descrevem o procedimento:

O cheque do leite corresponde a um pagamento periódico, efetuado pelas indústrias de laticínio aos produtores rurais que lhes comercializam esse produto. É, portanto, por meio do cheque do leite que os produtores rurais possuem uma renda fixa mensal, ao contrário dos rendimentos oriundos de safras, que geralmente dependem do ciclo da colheita, ou da entrega de animais, o que ocorre sazonalmente. Assim, por meio do cheque do leite, os produtores rurais podem realizar mensalmente suas compras na cidade.

Conforme relatado, os valores gerados e obtidos pelos produtores rurais movimentam os negócios da região, despertando o interesse dos comerciantes em geral, com os mesmos preparando promoções especiais para este dia do mês.

Mesmo sendo uma atividade importante para os produtores, cooperativas e comércio da região, a mesma apresenta uma série de dificuldades como a redução no número de estabelecimentos produtores, redução da renda, baixa escala de produção e competitividade. Quadros agravados por falta de mão de obra, migração para as cidades e o envelhecimento da população, entre outros motivos.

Os produtores da Cooperativa Alfa que se enquadram nessa condição, após serem convidados a se manifestar sobre a questão, apontaram que, dentro das causas que os levaram a deixar de fornecer leite para a Cooperativa, alguns relataram que simplesmente pararam com a atividade e outro grupo relatou que substituíram a mesma por outra. Distinta parcela dos entrevistados revelou que continuaram produzindo, mas passaram a vender o produto para a concorrência.

Com este cenário torna-se importante, conforme objetivo específico desta dissertação, identificar os problemas que contribuem para a tomada da decisão de abandonar a produção, resultando na redução de propriedades fornecedoras do produto.

Dentro do grupo de produtores que simplesmente desistiram do negócio foram apurados alguns motivos que resultaram nessa decisão, dentre os quais se destacam dificuldades em relação com a mão de obra e as aposentadorias dos produtores, fruto do envelhecimento da população e em consequência do quadro social. Também apontaram como motivo a constatação de que o negócio configurou-se inviável financeiramente.

O tema mão de obra é destaque entre as razões apresentadas. Entre as atividades pecuárias é atividade leiteira que, na região, menos exerce atração entre os trabalhadores. As pessoas que procuram emprego no campo aceitam trabalhar na bovinocultura apenas quando não há vagas disponíveis em outras ocupações. A tendência é que, quando se oportunizam possibilidades para mudar de ramo, estes funcionários optam em trocar de empregador.

A atividade leite requer demandas de manejo diárias. Diferentemente da criação de suínos ou aves, que são as outras atividades executados pelos sócios das cooperativas, que também exigem serviços em todos os dias, mas possibilitam descansos entre o alojamento e o lote formado, cujo período é conhecido como vazio sanitário. O leite não tem essa característica.

Nota-se entre os criadores certa apreensão quanto à formação de passivos trabalhistas e acionamentos judiciais no momento de rescisão de contratos. Por demandar grande volume de serviços diários ininterruptamente e sem horários de jornada exatamente definidos, as chances de cancelamento das relações trabalhistas de forma contestada se apresentam aumentadas. A pesquisa identificou um produtor que foi acionado judicialmente por um ex-

funcionário e a reparação que foi exigida do mesmo inviabilizou financeiramente toda a atividade – situação que o levou a se desfazer do plantel e cessar com o negócio.

Em situações de um eventual aumento de escala de produção há a necessidade de contratação de mais pessoas. Alguns produtores sondados relataram que, ao entender que teriam que dispor de mais gente para a lida, simplesmente pararam com o negócio sob a alegação que não queriam ocupar-se com relações de vínculo empregatício.

Constata-se pela sondagem efetuada entre os produtores que a propensão e a vocação da atividade leiteira desenvolvida na região têm a característica de ser desenvolvida com mão de obra da própria família ou em regime de agricultura familiar. As investigações apontaram uma tendência de pouca aspiração para a realização de contratos de parceria entre produtores fornecedores da Cooperativa e eventuais empregados.

Como a faixa etária dos cooperados elevada, a aposentadoria revelou-se uma tendência natural entre os produtores, fato apontado também como um motivo para abandonar a atividade. Produtores e corpo técnico manifestaram-se que muitos permanecem no negócio leite até conseguirem reunir comprovação necessária para requerer e encaminhar a aposentadoria, para retirar-se do serviço, recebendo uma mensalidade do sistema da previdência. Outros entrevistados contaram que tomaram esta decisão por apresentarem problemas de saúde e que este negócio demanda muito serviço.

Se a atividade leiteira se configura como de utilização de mão de obra familiar, onde a remuneração do trabalho não é computada como custo, a inclinação é a de que a produção também seja baixa. Problemas de escala foram apontados como explicação para findar o negócio.

Para viabilizar a recolha do produto nestas propriedades, entre as opções disponíveis, existe a condição de aquisição de tanques resfriadores para que o produto possa ser armazenado por mais tempo, reduzindo assim despesas com frete na recolha, além de melhorar a qualidade do produto. Nem sempre o produtor está disposto ou capitalizado o suficiente para fazer novos investimentos no seu negócio.

Os profissionais responsáveis pelo transporte do leite do campo até à indústria, conhecidos como “freteiros”, são remunerados por volume transportado. Esta condição faz com que exista uma indisposição por parte dos mesmos em fazer a recolha de pouca produção, principalmente em locais mais afastados, pois não querem deslocar-se com os tanques ociosos.

Além de investimento em tecnologias como resfriadores, os produtores necessitam renovar o plantel com certa frequência. Como muitos produtores trabalham no limite da

relação entre receita e custo, não conseguem ter grande capacidade de investimento. Assim quando novos investimentos se tornaram inevitáveis, produtores deixaram a atividade por meio da justificativa de que o plantel estava exaurido.

Produtores entrevistados declararam-se desanimados com a atividade por terem que produzir com apoio técnico insuficiente por parte da Cooperativa. Os episódios identificados sugerem um afastamento do quinto princípio cooperativista que é o que orienta as sociedades cooperativas a promover a educação, formação e informação aos seus cooperados, compartilhando as melhores práticas de produção com os integrantes do sistema.

O cooperativismo é regido por princípios e, neste caso, há a necessidade de reavaliar como está a atitude de transferência de tecnologia entre da Cooperativa para os cooperados produtores. A melhoria da produtividade se dá através da contratação de um corpo técnico especializado, com a disposição de informações e conhecimentos acerca das atividades, difundindo assim as melhores tecnologias para promover eficiência produtiva ao negócio.

A cooperativa Alfa pratica preços diferenciados conforme classificação (A ou B) e volumes de produção e assim criou várias faixas de remuneração. Além disso, adquire a produção de não sócios e, por causa desta condição, o preço pago a eles é menor. Devido à essa tabela de premiação com preços diferenciados, um grande produtor não sócio pode receber mais por litro do que um cooperado enquadrado como 100% fiel ao sistema.

Um dos produtores declarou-se insatisfeito com a prática e, em razão disso, decidiu parar com a atividade, pois, como cooperativista e pequeno produtor, não concorda que produtores que não são associados ganhem mais por litro produzido do que o mesmo como cooperado.

Além de princípios, o sistema cooperativista se fundamenta em algumas políticas como a solidariedade, a equidade, a liberdade e o trabalho em equipe. A situação constatado na cooperativa Alfa, que é a de remunerar com preços diferenciados e a insatisfação demonstrada pelos entrevistados respondem de forma negativa a questão de o quanto o cooperado percebe os benefícios de fazer parte de uma cooperativa, quando as mesmas investem no setor com o aumento de ativos acreditando que o cooperado se manterá fiel ao sistema.

Outro objetivo específico se propôs a identificar quais são as atividades que estão substituindo a produção de leite entre os produtores. Dos produtores entrevistados, a metade relatou que trocaram de ramo. Foram apontadas várias ocupações diferentes que passaram a executar e administrar, algumas das quais em parceria com a Cooperativa e algumas que não fazem parte da diversificação promovida pela mesma. Os mesmos optaram pelas atividades

suínícolas, aves de corte e postura, grãos, gado de corte, fumo e ainda produções artesanais de queijo.

Entre as atividades elencadas como substituição à atividade leite o destaque é a suinocultura que demonstrou ser a opção de maior interesse despertado nos produtores. Assim como a pecuária de leite, a produção de suínos está presente na região, desde quando atividade de subsistência para posteriormente transformar-se em fonte de renda familiar. A Cooperativa adquire a produção dos cooperados para encaminhá-la ao frigorífico para processamento.

Na sequência surgem as atividades agrícolas com o cultivo de grãos, em especial soja e milho, que são atividades tradicionais entre os agricultores da região. As atividades agrícolas demandam menos atenção com o desenvolvimento da atividade entre o plantio e a colheita, diversamente da criação de suínos e produção de leite que necessitam de tarefas mais frequentes com o manejo. Também há casos de substituição do leite pela atividade gado de corte juntamente com grãos, de forma consorciada.

Alguns produtores optaram por aproveitar a matéria prima leite para o fabrico de queijos com a alegação de evitar a perda do mesmo e também como entretenimento. O excedente é vendido para pessoas próximas à propriedade.

O cultivo de fumo também revelou-se como opção à produção de leite. A atividade não faz parte das diversas atividades incentivadas e apoiadas pela Cooperativa. Na região, a produção de tabaco recebe estímulos e é desenvolvida em parceria com empresas multinacionais do setor de produção de cigarros.

A ocupação com frangos é outra alternativa adotada pelos produtores. A cooperativa Alfa, dentro do seu complexo avícola, proporciona aos seus cooperados a opção de trabalhar com frangos de corte e, mais recentemente, implantou a produção de ovos para serem incubados e abastecer os aviários.

Verificar a atratividade de outros negócios em relação à produção leiteira é mais um dos objetivos específicos listado que a pesquisa se propôs a compreender. Foram desenvolvidos cálculos que permitiram elaborar tabelas comparativas confrontando o resultado bruto do negócio leite em relação às outras atividades. Os resultados apurados apontaram que a atividade suínos é a que, em termos percentuais, demonstra o melhor desempenho, seguido de modo decrescente, pelas atividades aves, leite e grãos.

Em faturamento, as atividades suínos e aves se equiparam, mas o negócio leite movimenta recursos financeiros expressivamente maiores. O negócio grãos é o que menos mobiliza recursos financeiros para a sua execução.

A criação de aves de corte também produz lucratividades melhores que o leite, embora não de forma tão relevante como criar porcos. Igualmente, o fluxo financeiro é menor que com o leite. Estes resultados reforçam a inclinação dos produtores, quando a maioria optou pela atividade suínos e não a avícola.

A atividade que retratou o menor resultado financeiros foi o negócio grãos, apesar de que um percentual considerável de produtores terem ido para esta atividade. Novamente, a análise possível para essas ocorrências está no fato de que as atividades agrícolas requererem menores tratos de manejo comparativamente com as atividades pecuárias.

As avaliações e comparações referem-se aos resultados em valores absolutos e percentuais se analisados verticalmente. Quando estes valores são transformados em salários mínimos, o leite é o que apresenta a melhor opção de lucratividade. Essa referência não sustenta a hipótese de que o leite é financeiramente inviável. Se o resultado é melhor surge então o questionamento do qual é o real problema enfrentado pelos pecuaristas?

A situação se exige mais ponderações e nesse sentido auxilia o diagnóstico efetuado para responder ao próximo objetivo específico que é o de identificar variações de mercado que possam ter influenciado a decisão dos produtores. A constatação é a de que, mesmo que o leite se mostre viável economicamente, o volume de recursos financeiros envolvidos é grande tornando o negócio mais vulnerável às variações de remuneração e dos fatores de produção, tornando a lucratividade inconstante.

No período avaliado houveram variações relevantes nos custos das principais matérias-primas das rações. A soja revelou uma amplitude de 37,1% entre valor menor e maior. O milho variou 57,6% entre custo mínimo e máximo. O ajuste nos preços pagos aos produtores não seguiu a mesma dinâmica.

Na atividade leite os extremos de custo de produção são totalmente assumidos pelo produtor. Situação que não ocorre com as atividades suínos e aves, que são praticadas em sistema de parceria, onde as alterações nos custos dos insumos são absorvidas pelas empresas integradoras, tornando os rendimentos mais constantes e garantidos.

O questionamento acerca dos motivos de alguns produtores passarem a vender o leite para outras empresas auxilia a esclarecer o objetivo específico de verificar a atratividade de realizar negócios com a cooperativa.

As cooperativas veem na atividade leite uma ocasião para melhorar o desempenho com o aumento do seu faturamento, além das vendas indiretas de rações e medicamentos que a atividade proporciona. O sistema cooperativista investe no setor leiteiro, e o retorno dos mesmos depende da fidelidade do produtor à sua cooperativa.

Analisando-se a relação da cooperativa com o cooperado por meio dos princípios de fidelidade cooperativista, é possível reconhecer que o mesmo nem sempre é suficiente para eliminar os oportunismos. Observou-se essa conveniência entre os produtores que deixam de fornecer leite para a cooperativa Alfa vendendo o mesmo para outras empresas, com destaque para a atratividade financeira exercida por essas empresas do mesmo ramo. Na perspectiva de ganhos de renda maiores e imediatos, acabam cedendo à persuasão de empresas rivais.

Na atividade leite os produtores são independentes, onde os mesmos adquirem os animais e todos os insumos necessários para o desenvolvimento da atividade. Quando o sistema é integração, a Cooperativa tem mais influência na produção dentro dos parâmetros exigidos pelas melhores práticas de produção e exigências legais. Na produção de leite, essa prerrogativa não se apresenta de uma forma tão natural. Além do manejo correto, existe a necessidade de investimentos em estrutura e equipamentos para que o produto final esteja enquadrado dentro das exigências. Por conta destes quesitos alguns produtores migraram para outras empresas alegando que ali estas imposições são menores.

Produtores que não atendem os quesitos de produção determinados pela Cooperativa são desligados do sistema, na atividade específica. Quando os mesmos exercem mais atividades, as probabilidades de o produtor se retirar da cooperativa com os outros negócios como o leite, por exemplo, aumentam. Situações como esta foram identificados entre os cooperados, desta forma anulando a sua relação com o sistema.

Merecem avaliações também outras interferências que influenciaram a tomada de decisão através de motivos que não de opinião da própria pessoa que segue para este propósito. A pesquisa detectou a ingerência de familiares como determinantes na decisão de migrar para outras empresas, ignorando assim a fidelidade cooperativista.

Escolhida a temática desta pesquisa, o trabalho desenvolvido em várias etapas, procurou responder de forma organizada a dúvida ou pergunta do pesquisador, cujo problema de pesquisa proposto foi o de buscar respostas à seguinte pergunta: “o que tem levado os produtores de leite, associados da cooperativa Alfa, na área de abrangência do estado do Paraná, a deixarem de fornecer leite para a cooperativa, nos últimos cinco anos?”

As apurações efetuadas sinalizaram que atratividade e a rivalidade exercida pelas empresas do mesmo ramo foi o principal motivo. Entre as justificativas destacam-se preços pagos considerados melhores, menos exigências quanto à qualidade do produto, suspensão da parceria entre cooperado e Cooperativa de outros negócios e a influência exercida por familiares não cooperativistas.

A inviabilidade financeira despontou como motivo entre os cooperados. A atividade leite não é exercida em sistema de parceria e, neste caso, o produtor torna-se mais suscetível às variações no custo das matérias primas.

Dificuldades quanto à mão de obra foram observadas entre os produtores, seja pela pouca oferta, seja pelos passivos trabalhistas gerados pela jornada de trabalho que a atividade exige.

Com o envelhecimento das pessoas, refletido na faixa etária do quadro de associados, a aposentadoria é a alternativa adotada pelos produtores que consideram a atividade muito trabalhosa.

Problemas de escala de produção foram notados entre os criadores. Como a capacidade de investimento dos mesmos é baixa, surge a dificuldade de partir para um aumento de capacidade produtiva, com aquisição de novos plantéis e equipamentos.

As cooperativas dispõe aos seus cooperados um corpo técnico especializado para atendimentos aos mesmos nas suas diversas atividades. Atendimento nem sempre considerado suficiente, o que acaba desestimulando alguns pecuaristas.

A prática de remuneração diferenciada conforme volume de produção geram situações onde um grande produtor não-sócio recebe mais por litro de leite que os associados com produção menor. Esta política gera insatisfação nos criadores.

O procedimento de secagem das vacas também participou com uma parcela considerável, mas como é um procedimento normal, no momento adequado estes produtores retornam a produção e o fornecimento.

Mesmo com o questionário estruturado em forma de perguntas fechadas o que deveria permitir apenas respostas objetivas por parte dos inquiridos, percebeu-se uma grande disposição por parte dos mesmos em relatar as suas dívidas, angústias e insatisfações. Ora por ter estado em um negócio que não deu certo financeiramente, ora relatando falta de apoio técnico por parte da Cooperativa, ora externando a sua convicção que trabalhar com a concorrência é mais vantajoso, entre outras referências apresentadas.

Foi constatada uma grande disposição para falar do assunto, como se estivessem esperando alguém para poderem relatar as suas histórias. Fato que revelou a falta de um canal de comunicação entre a cooperativa Alfa e seus cooperados sobre os problemas apresentados. Um canal de troca de informações gera dados e informações que podem ser utilizados como base para a implantação de novos projetos, visando aperfeiçoar a parceria entre as partes, constituindo assim ganhos para todos os envolvidos.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, L. M.; ENGEL, A. **Manual de administração rural**: custos de produção. Guaíba: Agropecuária, 1994.

ARAÚJO, M. J. **Fundamentos de agronegócios**. São Paulo: Atlas, 2007.

BAZERMAN, M. H. **Processo decisório: para cursos de administração e economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BIALOSKORSKI NETO, S. **Economia e gestão de organizações cooperativas**. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 8.618, de 30 de dezembro de 2015**. Regulamenta a Lei nº 13.152, de 29 de julho de 2015, que dispõe sobre o valor do salário mínimo e a sua política de valorização de longo prazo. Disponível em <<http://www.normaslegais.com.br/legislacao/Decreto-8618-2015.htm>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

BRASIL. **Lei nº 11.326, de 24 de julho de 2006**. Estabelece as diretrizes para a formulação da Política Nacional da Agricultura Familiar e Empreendimentos Familiares Rurais. 25 jul. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/111326.htm>. Acesso em: 07 ago. 2015.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome. **O que é agricultura familiar**. 2015. Disponível em: <<http://www.mds.gov.br/falemds/perguntas-frequentes/bolsa-familia/programas-complementares/beneficiario/agricultura-familiar>>. Acesso em: 06 ago. 2015.

BRASIL. **Lei nº 12.651**. Novo Código Florestal – Estabelece que a data de corte de será o decreto 6514 de 22 de julho de 2008 e estabelece as dimensões da APP. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112651.htm>. Acesso em: 01 jun. 2017.

BRASIL. **Instrução normativa n. 62**. 29 dez. 2011. Disponível em: <http://www.leitedascrianças.pr.gov.br/arquivos/File/legislacao/IN62_2011_MAPA.pdf>. Acesso em: 13 jun. 2017.

CASAGRANDE, A.E.; SOUZA, E.B.C. A relação campo-cidade na região costa oeste do Paraná. **Revista Paranaense de Desenvolvimento**, Curitiba, v. 36, n. 129, p. 135-152, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www.ipardes.pr.gov.br/ojs/index.php/revistaparanaense/article/view/728/968>>. Acesso em: 05 set. 2017.

COOPERATIVA ALFA. **Histórico da Cooperativa Alfa**. Marechal Cândido Rondon, 1990. (não publicado)

COOPERATIVA ALFA. **Relatório anual 2015**. Marechal Cândido Rondon, 2016. Disponível em: <www.copagrill.com.br>.

DRUCKER, P. F. **A decisão eficaz**. Processo decisório: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda., 2006.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Composição do custo de produção de frangos de corte - aviário climatizado positivo, Paraná / 2016**. Disponível em: <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/custos/frango-uf>> . Acesso em: 13 mai. 2017.

EMBRAPA SUÍNOS E AVES. **Custo de produção de suínos, Paraná / 2016**. Disponível em <<https://www.embrapa.br/suinos-e-aves/cias/custos/suino-uf>> . Acesso em: 15 mai 2017.

ENDEAVOR BRASIL. Economia de escala: menos recursos e mais produtividade. 16 jun. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/economia-de-escala/>>. Acesso em: 02 mai. 2016.

FARIA, A. **Estatística sobre o movimento cooperativo no mundo**. 02 mar. 2012. Disponível em <<http://www.cursoscooperativistas.com.br/portal/moodle/mod/forum/discuss.php?d=546>>. Acesso em: 06 mai. 2016.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. Brasília: Líber Livro Editora, 2008.

FRIMESA. **Sobre a empresa**. Disponível em: <<http://www.frimesa.com.br/sobre>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GRANDE público prestigia o Seminário de Produtores de Leite Cooperativa. **Alfa**. 14 maio 2015. Disponível em: <<http://www.copagril.com.br/noticia/758>>.

INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Oeste paranaense: o 3º espaço relevante: especificidades e diversidades**. Curitiba: IPARDES, 2008.

JOVO R. M. **Papel da agricultura familiar**. Disponível em <http://www.academia.edu/17115518/Papel_da_Agricultura_Familiar>. Acesso em: 10 mai. 2016.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

LIMA FILHO, R.R. **Como e onde tem crescido a pecuária leiteira na região Sul**. Disponível em <<https://www.scotconsultoria.com.br/imprimir/noticias/32526>>. Acesso em: 14 mar.2017.

LOPES, M. **A importância da gestão de custos em empresas rurais**. Disponível em <<http://www.administracaoegestao.com.br/administracao-rural/a-importancia-da-gestao-de-custos-em-empresas-rurais/>>. Acesso em 10 ago. 2017.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2006.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Gerenciando custos agropecuários**. 2005. Disponível em <http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v1/Gerenciando_custos.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2016.

MARION, J. C.; SEGATTI, S. **Sistema de gestão de custos nas pequenas propriedades leiteiras**. 2006. Disponível em <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero2v2/Sistema%20de%20custos.pdf>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

MARTINS, E. **Contabilidade de custos**. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, G. et al. **Agro, conjuntura e cooperativismo**. Curitiba: Ocepar-Sescoop, 2013.

MEZZADRI, F. P. **Leite**. maio 2012. Disponível em: <http://www.agricultura.pr.gov.br/arquivos/File/deral/Prognosticos/leite_2012.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2015.

OLIVEIRA, M. E.D. **Processos decisórios**. São Paulo: 2016. UNIP – Universidade Paulista Interativa, 2016. Disponível em: <http://www.novosolhos.com.br/download.php?extensao=pdf&original=Apostila+Processos+Decisorios.pdf&servidor=arq_material/129_127.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). **Princípios do cooperativismo**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br>>. Acesso em: 08 ago. 2015.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). **Cooperativismo: no Paraná**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DO PARANÁ (OCEPAR). **Informe Agro econômico Nº 451. Custos de Produção Novembro/2016**. Disponível em: <<http://www.paranacooperativo.coop.br/ppc/index.php/sistema-ocepar/tecnica-e-economica/informe-agroeconomico/111178-custos-de-producao-novembro-2016>>. Acesso em: 24 mai. 2017.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS (OCB). **Cooperativismo, identidade**. 2016. Disponível em <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/identidade.asp>>. Acesso em 11 ago. 2016.

PACIEVITCH, T. **Info escola, navegando e aprendendo**. Arquivado em: economia. 2016. Disponível em <<http://www.infoescola.com/economia/concorrencia/>>. Acesso em 11 ago. 2016.

PERACI, A. **A importância da produção de leite para a agricultura familiar**. 2007. Disponível em <<https://www.milkpoint.com.br/cadeia-do-leite/entrevistas/adoniran-peraci-a-importancia-da-producao-de-leite-para-a-agricultura-familiar-36927n.aspx>>. Acesso em 14 mar. 2017.

PINDYCK, R. S; RUBINFELD, D. L. **Microeconomia**. São Paulo: Pearsons Prentice Hall, 2006.

PINHO, D. B. **O pensamento cooperativo e o cooperativismo brasileiro**: manual de cooperativismo. São Paulo: CNPq, 1982.

PROCREARE. **Pecuária extensiva e intensiva**: As principais diferenças entre pecuária extensiva e intensiva está na área de ocupação e na tecnologia que é aplicada. Disponível em <<http://procreare.com.br/pecuaria-extensiva-e-intensiva/>>. Acesso em 09 ago. 2917.

RIBEIRO, A. C. C. L. **Método de secagem de vacas. Instrução Técnica para o Produtor de Leite**, Juiz de fora, dez. 2000. Disponível em: <http://www.cnpqgl.embrapa.br/totem/conteudo/Outros_assuntos/Pasta_do_Produtor/03_Metodo_de_secagem_de_vacas.pdf>. Acesso em: 21 ago. 2015.

RODRIGUES, R. **Cooperativismo**: democracia e paz: surfando na segunda onda. São Paulo: OCB, 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTO, B. R. E. **Os caminhos da agricultura brasileira**. São Paulo: Evoluir, 2001.

SANTOS, G. J.; MARION, J. C.; SEGATTI S. **Administração de Custos na Agropecuária**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009.

SANTOS, M.A. **Plano de Gerenciamento Regional de Utilização Agrícola de Dejetos Suínos**. FRIMESA, 2016.

SEGALA, C.Z.S.; SILVA, I.T. **Apuração dos custos na produção de leite em uma propriedade rural do município de Irani-SC**. 2007. Disponível em <<http://www.custoseagronegocioonline.com.br/numero1v3/Custos%20do%20leite.pdf>>. Acesso em 25 mai. 2017.

TUNG, N. H. **Planejamento e controle financeiro das empresas agropecuárias**. São Paulo: Edição Universidade-Empresa, 1990.

VASCONCELOS, M. A.S.; GARCIA M. E. **Fundamentos da economia**. São Paulo: Saraiva, 2008.

XAVIER, D. Municípios lindeiros ao Lago de Itaipu na microrregião de Toledo e a aplicação de royalties. In: SEMINÁRIO ESTADUAL DE ESTUDOS TERRITORIAIS, 7., 2014, Ponta Grossa; JORNADA DE PESQUISADORES SOBRE A QUESTÃO AGRÁRIA NO PARANÁ, 2., 2014, Ponta Grossa. **Anais...** Ponta Grossa, 2014.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZANLUCA, J. C. **Como funcionam as cooperativas**. 2016. Disponível em:<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/cooperativas.htm>>. Acesso em: 11 ago. 2016.

APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO PARANÁ
ESCOLA DE NEGÓCIOS - PUCPR
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO DE COOPERATIVAS
MESTRANDO: MATIAS ELDOR GRAFF
PROFESSOR ORIENTADOR: ALEX ANTÔNIO FERRARESI**

Questionário de avaliação sobre fornecimento de leite para a Cooperativa Alfa

1-) Qual ou quais foram os motivos que o levaram a deixar de fornecer leite para a Cooperativa?

- () Parei com a atividade leiteira;
- () Parei com a atividade leiteira e substitui a mesma por outra;
- () Passei a fornecer para outra empresa;
- () Outros _____

2-) Se parou com a atividade, quais foram os motivos que o levaram a interromper o fornecimento?

- () A atividade leite mostrou-se inviável financeiramente;
- () Aposentadoria;
- () Problemas de escala (baixa produção);
- () Falta de mão-de-obra;
- () Assistência Técnica insuficiente;
- () Outros _____

3-) Se foi substituição por outra atividade, qual foi?

- () Grãos; () Mandioca; () Suínos; () Aves de corte; () Peixe;
- () Outras _____

4-) Se passou a fornecer para outra empresa, qual foi o motivo?

- () Preço;
- () Exigências quanto a qualidade do leite;
- () Problemas de relacionamento com freteiro;
- () Problemas de relacionamento com técnicos ou funcionários da cooperativa;
- () Assistência Técnica insuficiente;
- () Desconto automático das contas vencidas na cooperativa;
- () Passou a vender o leite diretamente ao consumidor;
- () Proximidade física com outra cooperativa ou empresa de laticínios;
- () Outros _____