JOAO BATISTA DOTTA
MARIA ELISA TOLEDO PIZA
PAULO FERNANDO DE LUCCAS

Gestão de Sistemas Cooperativistas: estudo da experiência da Cooperativa de laticínios de São Carlos-SP

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Souza Passador

São Carlos
2008

JOAO BATISTA DOTTA

MARIA ELISA TOLEDO PIZA

PAULO FERNANDO DE LUCCAS

Gestão de Sistemas Cooperativistas: estudo da experiência da Cooperativa de laticínios de São Carlos-SP

Trabalho de Conclusão de Curso, para obtenção de título de Especialista em Gestão e Economia no Setor Público.

Orientadora: Profa. Dra. Cláudia Souza Passador.

São Carlos

2008

JOAO BATISTA DOTTA
MARIA ELISA TOLEDO PIZA
PAULO FERNANDO DE LUCCAS

Trabalho de conclusão de curso, para obtenção de título de Especialista em Gestão e Economia no Setor Público.

Gestão de Sistemas Cooperativistas: estudo da experiência da Cooperativa de laticínios de São Carlos-SP

Orientador(a): Profa. Dra. Cláudia Souza Passador.

Examinador(a):

_____

Examinador(a):

_____

São Carlos, _____ de _____ de 2008.

AGRADECIMENTOS

A coordenadora e orientadora professora Dra. Cláudia Souza Passador e professor Dr. João Luiz Passador pelos ensinamentos transmitidos.

A Mônica Teles Martins, pela atenção e colaboração através de material, sugestões e idéias para a realização deste trabalho.

Ao monitor Matheus Tokairin pela amizade e colaboração durante o curso.

A Elena Luzia Palloni Gonçalves e Rosana Alvarez Paschoalino, bibliotecárias da EESC/USP pela dedicação e contribuição nas revisões bibliográficas e material disponibilizado para pesquisa.

Ao amigo Evandro Cesar Ferri Gonçalves pela contribuição na formatação e diagramação deste trabalho.

A Regina Rafachinho pela ajuda e conhecimentos transmitidos.

Ao especialista da EMBRAPA - São Carlos, André Luiz Monteiro Novo, pelo auxilio e material disponibilizado.

Aos produtores de leite e cooperados da COLASC José Jorge Hildebrand e José Fernando Porto e ao técnico e especialista em cooperativas da EMBRAPA - São Carlos, Marco Aurélio Carneiro Meira Bergamaschi, pelo tempo disponibilizado e gentileza com que nos receberam durante as entrevistas.

Aos funcionários da cooperativa, José Roberto Bertocco e Jurandir do Nascimento pela paciência e simpatia que sempre nos dispensaram durante as visitas, pelas informações e material disponibilizado.

Aos nossos familiares, pais, filhos, irmãos, colegas de classe e a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram para construção deste trabalho.

“Grandes realizações não são feitas por impulso, mas por uma soma de pequenas realizações”.

Vicent Van Gough

RESUMO

Este trabalho demonstra a importância do processo de cooperativas de Laticínios no desenvolvimento da agropecuária do Estado de São Paulo. Inicia com uma abordagem histórica sobre o cooperativismo, desenvolvimento local e economia solidária, cooperativas brasileiras e a pecuária leiteira do estado de São Paulo. Descreve a trajetória das cooperativas leiteiras brasileiras desde o período desenvolvimentista da década de 30, das quais destaca a Cooperativa de Laticínios de São Carlos (COLASC), posteriormente denominada Cooperativa de Laticínios e Agrícola de São Carlos e Rio Claro (COLASCRIC) e Cooperativa dos Trabalhadores da Indústria Laticinista de São Carlos (COTILASC), situada na Cidade de São Carlos. Analisa sua importância histórica e econômica e as sucessivas tentativas de recuperação e adequação ao mercado até o encerramento das suas atividades. Faz um comparativo do modelo de gestão adotado pela cooperativa e sua cultura organizacional aos preceitos do cooperativismo e da economia solidária. Conclui que, vários desses preceitos foram feridos provocando um descontrole gerencial resultando na sua dissolução.

Palavras Chave: Cooperativismo. Economia solidária. Desenvolvimento local. Pecuária leiteira e autogestão.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Princípios da Economia Solidária 16
Quadro 02 – Princípios do Cooperativismo 19
Quadro 03 – Números do Cooperativismo por ramo de atividade (31/12/2005).....21
Quadro 04 - Listagem das cooperativas de leite do Estado de São Paulo.....24
Quadro 05 - Fusões e aquisições de cooperativas no Brasil..... 30
Quadro 06 -Marcas e variedades referentes a cada e linha de produto e principais mercados de abrangência 39
Quadro 07 - Evolução da produção da COLASCRIC – litros recebidos 40
Quadro 08 – Comparativo da gestão da COLASC com os princípios do cooperativismo e da economia solidária 43

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Cooperativas de leite do Estado de São Paulo 26
Figura 02 - Fachada principal da cooperativa 37
Figura 03 - Entrada e estacionamento dos caminhões da cooperativa. 37
Figura 04 - Leite pasteurizado fabricado pela cooperativa e marketing de combate ao leite “longa vida” 38

LISTA DE ABREVIATURAS

ACI	ALIANÇA COOPERATIVA INTERNACIONAL
CCGL	COOPERATIVA CENTRAL DOS PRODUTORES DE LEITE DO RIO GRANDE DO SUL
CCL	COOPERATIVA CENTRAL DE LATICÍNIOS DO ESTADO DE SÃO PAULO
CCPR	COOPERATIVA CENTRAL DOS PRODUTORES DE LEITE DE MINAS GERAIS
COLARC	COOPERATIVA DE LATICÍNIOS E AGRÍCOLA DE RIO CLARO
COLASC	COOPERATIVA DE LATICÍNIOS DE SÃO CARLOS
COLASCRIC	COOPERATIVA DE LATICÍNIOS E AGRÍCOLA DE SÃO CARLOS E RIO CLARO
COTILASC	COOPERATIVA DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA LATICINISTA DE SÃO CARLOS
FIBGE	FUNDAÇÃO INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA
FGTS	FUNDO DE GARANTIA POR TEMPO DE SERVIÇO
MST	MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA
OCB	ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS
RECOOP	PROGRAMA DE REVITALIZAÇÃO DE COOPERATIVAS DE PRODUÇÃO AGROPECUÁRIA
SEBRAE	SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS
SESCOOP	SERVIÇO DE APRENDIZAGEM DO COOPERATIVISMO

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 JUSTIFICATIVA 11
1.2 OBJETIVOS 12

2 SISTEMAS COOPERATIVISTAS 13
2.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA 13
2.2 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO 17
2.3 O COOPERATIVISMO BRASILEIRO E A PECUÁRIA LEITEIRA DO ESTADO DE SÃO PAULO 22

3 AGROPECUARIA BRASILEIRA 27
3.1 DESAFIOS DA CADEIA PRODUTIVA DE LEITE 29

4 METODOLOGIA 31
4.1 ESTUDO DE CASO 31
4.2 COLETA DE DADOS 33
4.2.1 TRATAMENTO DOS DADOS. 34
4.2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO. 34
4.3 O MUNICÍPIO DE SÃO CARLOS 35
4.4 ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS DE SÃO CARLOS-SP 36

5 CONCLUSÃO 41

REFERÊNCIAS 45

ANEXOS 52

ANEXO A - Relatórios do Conselho de Administração da COLASCRIC entre os anos de 2000 e 2005 52

ANEXO B - Entrevista com José Jorge Hildebrand, produtor, cooperado, membro do conselho de administração e diretor de produção da Cooperativa de Laticínios de São Carlos de 1993 a 1995, em 10/03/2008 58

ANEXO C - Entrevista com técnico e especialista em cooperativas Marco Aurélio Carneiro Meira Bergamaschi – Embrapa, São Carlos,em 23/04/2008 60

ANEXO D - Entrevista com Jose Fernando Porto, produtor e cooperado desde 1959 em 23/07/2008 65

ANEXO E - Reportagem sobre a constituição da Cooperativa de Lacticínios de São Carlos, retirada do Jornal Correio de São Carlos, em 20/04/1937 69

1 INTRODUÇÃO

1.1 JUSTIFICATIVA

No mercado cada vez mais competitivo, as organizações empresariais se tornam cada vez mais complexas, o Estado interfere mais nos negócios por meio de políticas fiscais e há necessidade de padrões éticos na condução dos negócios. Esse contexto demanda melhores práticas de gestão e justificam o aumento da responsabilidade do gerenciamento das organizações. Na condução dos negócios do setor agrícola isso ocorre da mesma forma (MENDES, 2006)

O setor agro-pecuário brasileiro vem sendo deteriorado por não acompanhar as mudanças econômicas e tecnológicas que estão ocorrendo e pela falta de uma política agrícola que estimule o desenvolvimento em todo o país. Um importante instrumento para organizar e desenvolver tecnologicamente o complexo rural brasileiro, é o cooperativismo, que tem o intuito de minimizar o processo de exclusão e pobreza produzido gradativamente nos últimos anos (DEL GRANDE, 2008).

Para Eid et al. (2000), consecutivas políticas econômicas geraram, a partir do final dos anos 90, os níveis mais altos de desemprego, aumento da diferença na distribuição da renda e, conseqüentemente, desigualdade e exclusão social sem solução em curto prazo. Neste contexto, Eid et al. (2000, p.12) reforça que:

> O desenvolvimento da organização cooperativista popular, de economia solidária, ressurge como uma nova alternativa ao desemprego a partir de um novo setor econômico, formado por pequenas empresas e trabalhadores por conta própria, composto por (ex) desempregados. Esta pode ocorrer através da expansão das iniciativas populares de geração de trabalho e renda, baseados na livre associação de trabalhadores e nos princípios de autogestão e cooperação.

Ainda, segundo Eid et al. (2000), o cooperativismo tornou-se uma maneira de fazer o socialismo moderno. Isso porque o sistema permite sociabilizar o ganho em contraposição ao capitalismo selvagem, ou seja, os excluídos buscam minimizar as dificuldades através de uma busca equilibrada dos ganhos.

Del Grande (2008, p.1) complementa:

> No Brasil há mais de um século, a cooperativa é a principal forma de organização do homem do campo, quando não é a única. O grande diferencial vem da organização de pessoas em torno de um objetivo comum, sem visar à concentração de riquezas. [...] Como qualquer empresa, elas também têm foco comercial. Mas fazem negócios de forma diferente, mais justa.

Sobre as cooperativas que atuam no setor leiteiro, podemos afirmar que:

> O cooperativismo já ocupou o centro do cenário lácteo nacional na década de 1970, culminando com a criação de grandes centrais e centenas de cooperativas regionais expressivas. O sistema chegou a controlar 80% do leite produzido no país, com o conseqüente domínio do mercado varejista das grandes capitais. O fim desse ciclo de prosperidade ocorreu no início da década de 1990, quando o cooperativismo entrou em profunda crise (INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS, 2002).
>
> (...) Atualmente, menos de 40% do total produzido no mercado formal é captado por cooperativas, sendo parte processada e parte transferida a outras organizações (CBCL, 2003). Fato é que esse número vem decrescendo significativamente, visto que no início dos anos noventa a participação das cooperativas, de acordo com Milkpoint (2003), atingia cerca de 60% da captação formal, ou seja, uma queda de mais de 20 pontos percentuais em pouco mais de dez anos.
>
> (...) Evidenciando a tendência de enfraquecimento do setor, merece destaque a venda total ou parcial de diversas grandes centrais, como a CCGL (Cooperativa Central dos Produtores de Leite do Rio Grande do Sul) no Rio Grande do Sul, para a Avipal; a perda do controle acionário da Batavo para a Parmalat; e o encolhimento da CCL (Cooperativa Central dos Produtores de Leite de São Paulo), em São Paulo, com a transferência da marca "Paulista" para a Danone, entre outros. Das grandes centrais de cooperativas da década de 80, apenas a CCPR (Cooperativa Central dos Produtores de Leite de Minas Gerais), detentora da marca Itambé, se mantém em poder de competição, embora já sinalize desde 2001 a intenção de realizar uma parceria estratégica, inclusive, com sociedades de capital (Ferreira e Braga, 2005, p.1).

Este trabalho se justifica pela necessidade de compreender a importância sócio-econômica, o processo de criação e gestão das cooperativas de leite e do cooperativismo leiteiro a partir da década de 30, especialmente da Cooperativa de Laticínios de São Carlos.

1. 2 OBJETIVOS

Devido a esta importância do tema cooperativismo no mundo agrícola, o objetivo geral deste trabalho é analisar as cooperativas de leite como uma alternativa no setor agropecuário brasileiro, analisando suas crises e buscando alternativas para o desenvolvimento local através dos princípios do cooperativismo e da economia solidária.

Para entender este processo, o estudo desdobra-se nos seguintes objetivos específicos:

a) estudar a origem e a evolução do cooperativismo;

b) estudar a relação entre cooperativas, desenvolvimento local e economia solidária.

c) analisar a importância econômica e social da Cooperativa de Laticínios de São Carlos (COLASC), através de sua trajetória histórica desde sua fundação em 1937, passando pelas várias tentativas em busca de parcerias a fim de contornar suas crises internas, finalizando com o encerramento de suas atividades em março de 2007;

d) através da análise dos princípios do cooperativismo e da economia solidária, diagnosticar as falhas de gestão na COLASC.

2 SISTEMAS COOPERATIVISTAS

2.1 DESENVOLVIMENTO LOCAL E ECONOMIA SOLIDÁRIA

O termo desenvolvimento teve início nas décadas de 70 e 80 na Europa, onde entra em cena o caráter sócio-cultural como ponto central, e as pequenas empresas se tornam valorizadas em detrimento de grandes indústrias, pautando suas discussões na cooperação, na solidariedade, na descentralização industrial e na estrutura familiar, em fim, o comunitarismo (ROCHA, 2007).

O termo “desenvolvimento local” se refere à emergência de formas produtivas, que tem o local como complexidade difusa e, portanto, como ambiente privilegiado e formador desta nova realidade (SINGER, 2004)

Como já citado, ao longo das últimas décadas, o setor agrícola, bem como os demais setores da economia, sofreram grandes transformações devido ao desenvolvimento tecnológico e científico (SINGER, 2004). De que forma podem-se minimizar tais efeitos de exclusão social-econômica?

Nesse sentido, Singer (2004, p.3) ressalta a importância do desenvolvimento local como uma alternativa:

> (...) fomento de novas forças produtivas e de instauração de novas relações de produção, de modo a promover um processo sustentável de crescimento econômico, que preserve a natureza e redistribua os frutos do crescimento a favor dos que se encontram marginalizados da produção social e da fruição dos resultados da mesma.

Dessa forma, desenvolvimento almejado é o da comunidade como um todo, ou seja, um desenvolvimento comunitário onde os membros prosperam conjuntamente, unidos pela ajuda mútua e pela posse coletiva de certos meios essenciais de produção ou distribuição.

Martins (2007a, p.41) complementa: desenvolvimento local implica em desenvolvimento econômico e social de uma localidade e sobretudo, na existência de capital social. Neste sentido, as cooperativas surgem como instrumento de promoção e incremento desta "rede de confiança mútua" que ao promover a interação dos atores locais e a participação da comunidade proporciona crescimento coletivo e gera desenvolvimento.

Segundo Sen (1999) a vida acontece no local e cada localidade tem uma forma diferente de manifestação de vida. Portanto, as políticas impostas de "cima para baixo" cedem o lugar às geradas a partir do local, com participação popular.

Para Eid e Pimentel (2005), a economia solidária, surge como reação às crises locais como para o Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra – MST,

> "que passa, desde o fim dos anos 80 a construir cooperativas agropecuárias nos assentamentos de reforma agrária (...) Cabe mencionar ainda a expansão da Fundação Unitrabalho (que congrega mais de 80 universidades) e de outras iniciativas de desenvolvimento local nos bolsões de pobreza".

Os mesmos autores ressaltam que tal processo é possível através da implementação de políticas públicas que incentivem a busca de uma alternativa econômica, com o intuito de minimizar as disparidades sociais. Esse movimento de resistência, aparentemente, nascido das camadas dos que são excluídos do mercado de trabalho, surge com o objetivo de resgatar a dignidade desses cidadãos.

O desenvolvimento exige, portanto, que a comunidade encontre (com a assistência dos agentes de desenvolvimento) uma lacuna de mercado que permita que seus membros produzam algo que lhes proporcione 'boa remuneração'. Esta lacuna pode ser criada mediante vários fatores: acentuada melhora da qualidade de produtos tradicionais, invenção de produtos novos ou semi-novos, detecção de demanda nova ou em forte expansão por algo que a comunidade passa a produzir ou ainda, a aplicação de processos de produtividade mais elevada em atividades antigas (para poder vender os seus produtos mais barato (SINGER, 2004).

É necessária também uma simbiose entre a comunidade e os "*agentes de desenvolvimento",* representados pelos bancos públicos, serviços públicos (como o SEBRAE ou o SESCOOP), agências de fomento da economia solidária, Igrejas, sindicatos, universidades ou movimentos sociais. A missão inicial dos agentes é levar a parte da comunidade mais esclarecida ou mais inconformada com a situação, à consciência de que o desenvolvimento é possível pelo esforço conjunto da comunidade, amparado por crédito assistido e acompanhamento sistemático (incubação) de acordo com Singer (2004).

A intensificação da concorrência entre países e blocos econômicos faz com que a sobrevivência fique mais difícil para empresas menos eficientes e gestores despreparados. Nesse sentido, Singer e Souza (2000) observa que a economia solidária pode ser uma forma de organizar a produção, a circulação e o crédito, não pelos princípios capitalistas da competição, do individualismo, da hierarquia e da heterogestão, mas sim pelos princípios eminentemente socialistas.

Ideologicamente, a economia solidária propõe uma forma diferenciada de qualidade de vida e de consumo, a partir da integração entre os cidadãos de todo o mundo. Os valores centrais são o trabalho, o conhecimento e o atendimento das necessidades sociais da população, a partir de uma gestão responsável dos recursos públicos e uma atividade econômica enraizada no seu contexto mais imediato, que tenha a territorialidade e o desenvolvimento local como marcos de referência. Assim, consumidores de diversos países definem conscientemente seus níveis de consumo com base em princípios éticos, solidários e sustentáveis. Esses fundamentos vêm sendo debatidos em fóruns internacionais gerando documentos como a Declaração de Cochabamba, realizado na Bolívia em 2005, além de outros manifestos discutidos no Fórum Social Mundial em Porto Alegre e Caracas (NASCIMENTO, 2006, p. 8-9).

O conceito de Economia Solidária remete aos princípios descritos no quadro 01.

Autogestão e Emancipação	A Economia Solidária emancipa, liberta. Os trabalhadores não estão mais subordinados a um patrão e tomam suas próprias decisões de forma coletiva e participativa.
Democracia	A tomada de decisões é coletiva e baseia-se nos interesses de todos os participantes.
Cooperação	É a colaboração entre mais de uma pessoa que traz vantagens para todas elas. Cooperação em vez de forçar a competição!
Valorização da diversidade	Valorização da diversidade social e cultural e o reconhecimento do lugar fundamental da mulher e do feminino, sem discriminação de crença, cor ou orientação sexual.
Valorização do saber local	Da cultura e da tecnologia popular. A diversidade cultural do Brasil possibilitou muitos modos de organização do trabalho, envolvendo vários atores (homens, mulheres, jovens, idosos) e "um mundo" de conhecimentos locais e tradicionais.
Valorização da aprendizagem	E da formação profissional permanentes.
Justiça Social	É garantir a justa distribuição da riqueza socialmente produzida, eliminando as desigualdades materiais e difundindo os valores da solidariedade humana. Deve existir justiça social na produção, comercialização, consumo, financiamento e desenvolvimento tecnológico, para a promoção do bem-estar das coletividades.
Cuidado com o Meio Ambiente	E responsabilidade com as gerações futuras! Os empreendimentos solidários, além de se preocuparem com a eficiência econômica e os benefícios materiais que produzem, buscam eficiência social, estabelecendo uma relação harmoniosa com a natureza em função da qualidade de vida, da felicidade das coletividades e do equilíbrio dos ecossistemas. O desenvolvimento ecologicamente sustentável, socialmente justo e economicamente dinâmico, estimula a criação de elos entre os que produzem, os que comercializam os produtos e os que consomem (cadeias produtivas solidárias locais e regionais).

Quadro 01 – Princípios da Economia Solidária
Fonte: Economia... (2007)

De acordo com a Economia... (2007), a autogestão é uma das principais características da Economia Solidária. Diferentemente dos empreendimentos tradicionais, a administração é feita coletivamente, de forma democrática e os resultados são compartilhados entre todos. Não há competição entre os sócios: se a cooperativa progredir, acumular capital, todos ganham por igual. Se o empreendimento acumular dívidas, todos terão prejuízos e precisarão se esforçar para saldar os débitos assumidos. Para que se pratique bem a autogestão é vital que todos os envolvidos (sócios) tenham grande interesse pelas questões relacionadas aos empreendimentos, que conheçam bem as atividades, processos e

problemas e que as informações sejam socializadas. Além disso, todos devem ter interesse em participar das tomadas de decisões

A Autogestão no Brasil teve campo fértil para surgir e se difundir nos anos 90. Trabalhadores de empresas em estado falimentar ou pré-falimentar desempregados, ao resgatar elementos de sociedade de pessoas com caráter econômico, possibilitando uma gestão democrática e participativa no empreendimento, começaram a se associar, principalmente sob a forma de cooperativas, para manter funcionando as instalações das antigas empresas (TAUILE; RODRIGUES, 2004).

2.2 HISTÓRICO DO COOPERATIVISMO

O trabalho coletivo, de gestão participativa e de caráter não obrigatório com base na cooperação não é algo exclusivo deste século, pequenas comunidades pré-históricas e mesmo da Idade Antiga já praticavam mesmo que em menor escala estes princípios (SANTOS, 1999).

As principais idéias cooperativistas surgiram na Inglaterra como um movimento de reação a acumulação do capital associada à Primeira Revolução Industrial, no final do século XVIII (EID; LIANZA, 2004; PAULILLO; ALVES, 1998).

Em 1844 um pequeno número de trabalhadores fundou em Rochdale, no bairro de Rochdale em Manchester (Inglaterra), uma cooperativa de consumo partidários dos princípios de Owen[1]. A experiência teve sucesso, como pode ser comprovado no texto de Hugon (1970) e é considerado o marco inicial do cooperativismo:

> A cooperativa cresceu muito alcançando dezenas de milhares de sócios e representou um importante mercado consumidor. Os seus fundadores ficaram conhecidos como os “Pioneiros de Rochdale” e criaram diversas outras cooperativas de produção, como a de fiação, tecelagem, habitação, etc. (HUGON,1970, p.32).

No Brasil, de acordo com o Sindicato e Organizações das Cooperativas Brasileiras no Estado de Pernambuco, a fundação das primeiras reduções jesuíticas deu exemplo de sociedade solidária, fundamentada no trabalho coletivo, onde o bem estar do individuo e da família se sobrepunha ao interesse econômico da produção e

---

[1] **Robert Owen** foi um dos fundadores do socialismo utópico que pregava que a propriedade privada deveria ser substituída por algum método de co-propriedade dos meios de produção, na qual a cooperação entre os indivíduos era a principal ferramenta.

a ação dos padres jesuítas baseava-se na persuasão, movida pelo amor cristão e no princípio do auxílio mútuo. Esse era um cooperativismo de forma “primitiva”.

O cooperativismo brasileiro propriamente dito nasceu 150 anos depois, entre os anos de 1892 e 1895, das influências do cooperativismo europeu. A época, o Brasil era um País de economia essencialmente rural, que dependia primeiro de Portugal e, depois, da Inglaterra. As primeiras cooperativas implantadas no Brasil foram as de consumo, cujo objetivo é distribuir produtos/serviços aos seus sócios, buscando as melhores condições de preços e de qualidade.

Em 1847, no Oeste do Paraná, um grupo de europeus criou a Colônia Tereza Cristina organizada em bases cooperativas, porém, por um curto período de existência, até 1850 quando a Lei de Terras[2] foi implantada e provocou seu declínio (EID et al., 2000). Posteriormente, no final do século XIX e início do século XX a criação de cooperativas de consumo foi retomada. As primeiras foram na região Sudeste e depois na região Sul do país.

Concomitante as cooperativas de consumo, foram criadas também as cooperativas agropecuárias e de crédito rural principalmente na região Sul do país. Ao longo dos anos, outros tipos de cooperativas foram sendo criadas como as de produção, de trabalho e educacionais (EID et al., 2000).

A organização cooperativa desenvolveu-se sob diversos tipos: de consumo, de comercialização, produção agropecuária, industrial e de serviços. Embora haja diferenças nesses tipos todas se regem pelos mesmos princípios, herdados de Rochdale, adaptados e enriquecidos pela Aliança Cooperativa Internacional (ACI) (PAULILLO; ALVES, 1998). Os associados da cooperativa são proprietários e trabalhadores ao mesmo tempo, porém, não têm os direitos que a legislação do trabalho assegura aos empregados. O quadro 02 a seguir, resume os sete princípios básicos de toda e qualquer cooperativa que possam proporcionar o desenvolvimento da capacidade de pensamento humano, seu espírito crítico, enfim, buscar o seu crescimento em direção a responsabilidade e a solidariedade.

---

[2] **Lei de Terras (lei n°601/1850),** a partir desta data só poderia ocupar as terras por compra e venda ou por autorização do Imperador. Todos os que já estavam nela, receberam o título de proprietário, porém, tinha que residir e produzir na terra. A criação desta Lei transforma a situação na época, isso porque garantiu os interesses dos grandes proprietários do Nordeste e do Sudeste que estavam iniciando a promissora produção do café, definindo que: as terras ainda não ocupadas passavam a ser propriedade do Estado e só poderiam ser adquiridas através da compra nos leilões mediante pagamento à vista, e quanto às terras já ocupadas, estas podiam ser regularizadas como propriedade privada.

Adesão livre e voluntária	Cooperativas devem ser abertas a todas as pessoas independentemente de posição social, credo, raça e opção política.
Gestão democrática	Todos os sócios têm o mesmo direito de voto e participam ativamente no estabelecimento de suas políticas.
Participação econômica do sócio	Os sócios contribuem equitativamente e controlam democraticamente o capital de sua cooperativa.
Autonomia e independência	As cooperativas são organizações autônomas, controladas pelos sócios que são os donos. Qualquer outro acordo firmado com outras organizações deve garantir essa condição.
Educação, treinamento e informação	As cooperativas devem proporcionar educação e treinamento aos seus sócios, capacitando-os para a prática cooperativista.
Intercooperação	Possibilitar intercâmbio de informações, produtos e serviços, viabilizando o setor como atividade econômica.
Preocupação com a comunidade	As cooperativas devem trabalhar em prol do desenvolvimento e bem-estar de suas comunidades através de políticas aprovados pelos seus sócios.

Quadro 02 – Princípios do Cooperativismo
Fonte: Santos (1999)

Em 16/12/1971 com a lei 5.764 (BRASIL, 1971), ainda em vigor, ficou definido o regime jurídico, a constituição e o funcionamento do sistema de representação das cooperativas e os organismos de apoio.

Na mesma década de 70, com a Terceira Revolução Industrial em curso, o desemprego voltou a crescer. Eid e Lianza (2004, p.7) ressaltam que a partir dos anos 80, verificou-se no Brasil a retomada do cooperativismo com uma nova conotação, dentro do conceito de Empreendimento Econômico Solidário e da Economia Solidária:

> A questão da organização empresarial cooperativista enquanto alternativa à empresa capitalista não é recente, surge no início do século XIX na Europa com características ideológicas e filosóficas de autogestão, democracia interna e autonomia. No entanto, muitas perderam esses valores essenciais ao longo do tempo tornando-se semelhantes às empresas capitalistas onde a subordinação das relações de trabalho é uma característica marcante e a cultura é fortemente enraizada na relação de subalternidade. A partir da década de 80 verifica-se no Brasil a retomada do cooperativismo com uma nova conotação, dentro do conceito de Empreendimento Econômico Solidário e da Economia Solidária.

Na década de 90, com a globalização financeira e comercial houve mais perdas trabalhistas e precarização das condições de trabalho (trabalho assalariado sem carteira, contrato de trabalho por tempo determinado, parcial ou por conta própria, ausência de contribuição à Previdência Social sem direito à aposentadoria). Neste processo, o governo federal através do Programa de Revitalização das

Cooperativas de Produção Agropecuária (RECOOP), do final dos anos 90, incentiva e promove o saneamento de dívidas, o fechamento de linhas de produção deficitárias, o enxugamento no número de associados, a fusão e a aquisição de cooperativas.

Segundo Rech (1995), em 1995 havia no Brasil um total de 3681 cooperativas registradas na Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB) com cerca de três milhões de sócios. Em 1999, esses números haviam subido para 5.600 cooperativas com 5,5 milhões de cooperados registrados.

Atualmente, o cooperativismo tem como caráter ideológico o combate ao neoliberalismo, a crise nas relações de trabalho e a exclusão social. Por outro lado, defende a democracia, a geração de trabalho e renda, uma sociedade mais justa e igualitária dentro do conceito de Economia Solidária (Eid e Lianza, 2004).

Para Singer (2004, p.4) o novo cooperativismo no Brasil se caracteriza por

> (...) pequenas e médias associações ou cooperativas de produção ou comercialização; cooperativas agropecuárias formadas pelos Movimentos dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST); cooperativas de trabalho e de serviços, formadas por Incubadoras Tecnológicas de Cooperativas Populares; cooperativas de serviços de diversos tamanhos, boa parte agrupadas nas Federações de Cooperativas de Trabalho estaduais.

Para Singer (2004), um dos maiores obstáculos à difusão do cooperativismo é a falta de cultura cooperativista entre os trabalhadores e a conseqüente falta de habilidade da autogestão.

Adquirir essa habilidade remete a importância do aprendizado e prática continuada em pelo menos três níveis distintos, mas interligados:

técnico: como fazer e ensinar outros a atividade fim com competência;

administrativo: como gerir com eficiência e democracia os negócios da empresa auto gestionária;

político: como introjetar os valores históricos do cooperativismo e a perspectiva de construção da Economia Solidária.

Bialoskorski Neto (2007) reforça que, apesar de a maioria das cooperativas afirmarem que focam “seu trabalho na dimensão social, é a eficiência econômica que determina o bom desempenho social da cooperativa, o qual pode ser avaliado por variáveis econômico-financeiras, como nível de renda dos produtores associados e igualdade na posse da terra”.

Os números do cooperativismo no âmbito nacional são os apresentados no quadro 03 por números e ramos de atuação. O Brasil possui 7.518 cooperativas registradas em todo o território nacional com 6.791.054 cooperados. O ramo agropecuário, que é o mais representativo, possui 1.514 cooperativas com 879.918 cooperados, segundo a OCB (SALANEK FILHO E SILVA, 2008).

RAMO ATIVIDADE	COOPERATIVAS	ASSOCIADOS
Agropecuário	**1514**	**879.918**
Consumo	147	2.181.112
Crédito	1101	2.184.499
Educacional	319	73.951
Especial	10	529
Habitacional	355	91.299
Infra-estrutura	100	600.399
Mineral	44	15.212
Produção	173	17.569
Saúde	899	287.868
Trabalho	1994	425.181
Transporte	783	50.606
Turismo e lazer	19	2.917
TOTAIS	**7518**	**6.791.054**

Quadro 03 – Números do cooperativismo por ramo de atividade (31/12/2005)
Fonte: Adaptado de Stefano; Zampier e Crzeszczeszyn (2006)

Martins (2007b, p.15) afirma que as:

> (...) cooperativas agropecuárias são aquelas nas quais os produtores rurais se associam para a execução das etapas que envolvem a agricultura ou a pecuária, a compra de insumos, o beneficiamento, o armazenamento da produção e o escoamento da safra.

Desta forma, no próximo item, serão abordados as Cooperativas Agropecuárias e mais especificamente as cooperativas de leite, que são objetos deste trabalho.

2.3 COOPERATIVISMO BRASILEIRO E A PECUÁRIA LEITEIRA DO ESTADO DE SÃO PAULO

Segundo Bialoskorski Neto (1998), a transformação do cooperativismo agrícola em empresa cooperativa se processou a partir do final da década de 50, por força de uma política governamental favorável à modernização e ao aumento da produção, que desenvolveu uma política de integração horizontal e vertical, aumentando sua participação no complexo agroindustrial e concorrendo diretamente com as agroindústrias da cadeia agroalimentar. Isto fez com que aumentasse o poder de barganha das cooperativas frente aos concorrentes e se acirrassem as divergências e a oposição dos setores da agroindústria e do comércio que concorrem diretamente com as cooperativas.

Mendes (2006, p.14-15) ressalta as conseqüências de todo este processo:

> Os ideais cooperativos desenvolveram-se na cabeça dos trabalhadores, não só como uma criação de uma nova forma de trabalho, mas como uma opção de vida para muitos deles. [...] Os trabalhadores, desempregados e sem perspectivas de subsistência, viram nas cooperativas uma forma de propiciarem uma ajuda mútua entre todos.
>
> O Cooperativismo, como sistema e Doutrina, surgiu como uma alternativa para corrigir o meio econômico e social conseqüente do liberalismo econômico. Seus princípios são baseados no ideal de que a produção deve ser colocada em favor do consumidor e não do produtor. Para tanto, as pessoas associam-se e unem-se em cooperativas, de forma que o resultado das atividades ou a prestação dos serviços beneficia os próprios associados e a comunidade em geral Este desamparo dos trabalhadores pelo Estado gerou o surgimento das cooperativas, pois os mesmos viram na união a forma de combater o inimigo mais forte e conquistar melhorias em suas vidas.

As cooperativas agropecuárias brasileiras dividem-se em 600 indústrias e 300 unidades de beneficiamento. São responsáveis por 75% da produção nacional de trigo, 40% da produção de açúcar, 32% da produção de álcool, 37% da produção de soja, 52% do leite sob inspeção federal, 50% da produção de suíno, 65% da produção de lã e 35,4% da produção vinícola. Em 2004, movimentaram R$ 35,7 bilhões e começaram a ganhar espaço no mercado externo, onde atuam com estruturas próprias e vendem tanto produtos *in natura* quanto industrializados (OCB, 2005).

Conforme Bialoskorski Neto (1998), o cooperativismo agropecuário talvez tenha sido o que mais sofreu com as mudanças econômicas, visto que tais

mudanças influenciaram padrões de política agrícola e de competitividade, afetando diretamente todas as cooperativas dessa categoria e destaca que:

O afastamento do Estado de suas funções tradicionais – assistência técnica e política de preços mínimos e crédito – levou a um aumento do passivo oneroso das cooperativas e mesmo com crescimento expressivo, as cooperativas não conseguiram superar os oligopólios vinculados à indústria de insumos agrícolas básicos, de processamento e de comercialização de produtos agrícolas. Pelo contrário, teve sua dependência política, financeira, administrativa e comercial aumentada, não só em relação às indústrias, mas também em relação às pressões do poder econômico dominante e do governo.

De acordo com Nogueira[3] (2007, *apud* PLANEJAMENTO..., 2008, p.5), o Estado de São Paulo, sempre esteve entre os grandes produtores de leite, no ano de 2005, este índice foi de 1,71 bilhões de litros. Tal marca foi o resultado de conseqüentes políticas para melhoria do setor, que:

> (...) fomentou a aquisição de tanques de resfriamento pelos produtores, por meio de intermediação financeira, adoção de tecnologia intensiva de pastagens, aprimoramentos na gestão das unidades produtivas, adoção de plantas industriais de maior escala, tecnologias de processamento mais eficientes que permitem a diferenciação de produtos, com o objetivo de conquistar e manter participação de mercado, e uma das principais transformações foi a mudança no tipo de leite fluido consumido, substituição do leite comercializado a varejo em sacos plásticos, sendo substituído pelo leite longa vida.

Foram identificados no Estado de São Paulo três modelos de organização e atuação adotados pelas cooperativas:

- **Independente**: cooperativas de 1º grau, mas não ligadas a uma central ou federação; dividem-se em dois grupos quanto à forma de atuação:
  - “originadoras”: captam o leite dos cooperados e vendem cru resfriado para outros laticínios;
  - “verticalizadas”: industrializam o leite captado dos cooperados ou comprado de outros laticínios e atuam diretamente nos mercados varejistas e/ou atacadistas;
- **Singular-central**: as cooperativas singulares (também chamadas de 1º grau) responsabilizam-se pela captação do leite junto aos produtores rurais; enviam

[3] NOGUEIRA, M.P. **Leite vs cana**: a competitividade do leite frente ao avanço da cana. [S.l.]: Scot Consultoria, 2007.

o leite resfriado à central (2º grau), que industrializa e gere o marketing do sistema. Podem acontecer nesse modelo duas situações excepcionais:

- Captação direta dos produtores rurais, dependendo de condições logísticas, da inexistência de uma cooperativa singular na região e de acordos locais com os produtores e outras cooperativas não ligadas ao sistema.
- Industrialização de parte de suas captações, não entregando assim a totalidade do volume captado à central; são chamadas de cooperativas "mistas".

- **Coligadas**: caso especial de cooperativas singulares "independentes" que se unem para alavancar suas operações; esse é o caso de uma cooperativa de produção agropecuária, responsável pela captação do leite e gestão dos produtores, coligada a uma cooperativa de industrialização do leite, produção de lácteos e gestão dos mercados (PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DO SETOR AGROINDUSTRIAL, 2006).

Conforme contabilização da Organização das Cooperativas do Estado de São Paulo – OCESP, em 2006 atuavam no estado 23 cooperativas de leite, sendo uma central, cinco singulares vinculadas a esta central e 17 singulares independentes. No quadro 04 são listadas essas cooperativas e descritas algumas de suas características (PENSA, 2006).

Sigla	Razão Social	Localização (sede/indústrias)	Modelo Cooperativo
Grupo A: regiões de Presidente Prudente, Marília, Araçatuba e São José do Rio Preto			
CACRETUPI	Cooperativa Agrária e de Cafeicultores da região de Tupi Paulista Ltda	Tupi Paulista	Singular-Central: singular sócia da CCL
CAMPEZINA	Cooperativa de laticínios Campezina Ltda	Penápolis	Independente
COOARO	Cooperaiva Agropecuária dos produtores de leite do município de Rosana Estado de São Paulo	Rosana	Independente
COOLVAP	Cooperativa de laticínios Vale do Paranapanema Ltda	Presidente Prudente	Independente
COOPERLEITE	Cooperativa de laticínios Linense Ltda	Lins	Independente
COPLAP	Cooperativa dos produtores de leite da alta paulista Ltda	Tupã	Independente

Grupo B: regiões de Ribeirão Preto, Campinas e Araraquara			
COLABA	Cooperativa de laticínios e agrícola de Batatais Ltda	Batatais	Singular-Central: singular sócia da CCL
COONAI	Cooperativa Nacional Agrindustrial Ltda	Brodoswski (sede e indústria) Cristais Paulista (indústria)	Independente
COPROLERMO	Cooperativa dos produtores de leite da região de Mococa Ltda	Mococa	Independente
COLASCRIC	Cooperativa de laticínios e Agrícola de São Carlos e Rio Claro	São Carlos	Coligadas: Cotilasc/Colascric
COTILASC	Cooperativa dos trabalhadores na indústria laticinista de São Carlos e Região	São Carlos	Coligadas: Cotilasc/Colascric
Grupo C: regiões de Assis, Bauru, Piracicaba, Itapetininga e Macro Metropolitana Paulista (Sorocaba)			
CLA	Cooperativa de laticínios de Avaré Ltda	Avaré	Independente
COLASO	Cooperativa de laticínios de Sorocaba	Sorocaba (sede) Itapetininga, Itararé e Conchas (indústrias)	Independente
COOPAMSP	Cooperativa dos produtores agropecuários de São Pedro	São Pedro	Independente
Grupo D: região do Vale do Paraíba Paulista			
CLG	Cooperativa de laticínios de Guaratinguetá – "Serramar e Maringá"	Guaratinguetá	Independente
COMPEVAP	Cooperativa de laticínios do Médio Vale do Paraíba Ltda	Taubaté	Independente
LORENVALE	Cooperativa de laticínios de Lorena e Piquete Ltda	Lorena	Singular-Central:singular sócia da CCL
COLACAP	Cooperativa de laticínios de Cachoeira Paulista	Cachoeira Paulista	Singular-Central: singular sócia da CCL
COMILSIL	Cooperativa mista de laticínios de Santa Isabel e Igaratá Ltda	Santa Isabel	Singular-Central:singular sócia da CCL
COLAP	Cooperativa de laticínios do Alto do Paraíba Ltda	Jacareí	Independente
COOPER	Cooperativa de laticínios de São José dos Campos Ltda	São José dos Campos	Independente
COLINA	Cooperativa Agropecuária de São Bento do Sapucaí Ltda	São Bento do Sapucaí	Independente
Grupo E: região ampla de atuação			
CCL-SP	Cooperativa Central de laticínios do Estado de São Paulo	São Paulo (sede e indústria) Itumbiara-GO (indústria)	Singular-Central

Quadro 04 - Listagem das cooperativas de leite do Estado de São Paulo
Fonte: OCESP (2007)

Na figura 01, estão indicadas as localidades das 23 cooperativas de leite do Estado de São Paulo, agrupadas de acordo com a área principal de atuação de cada uma.

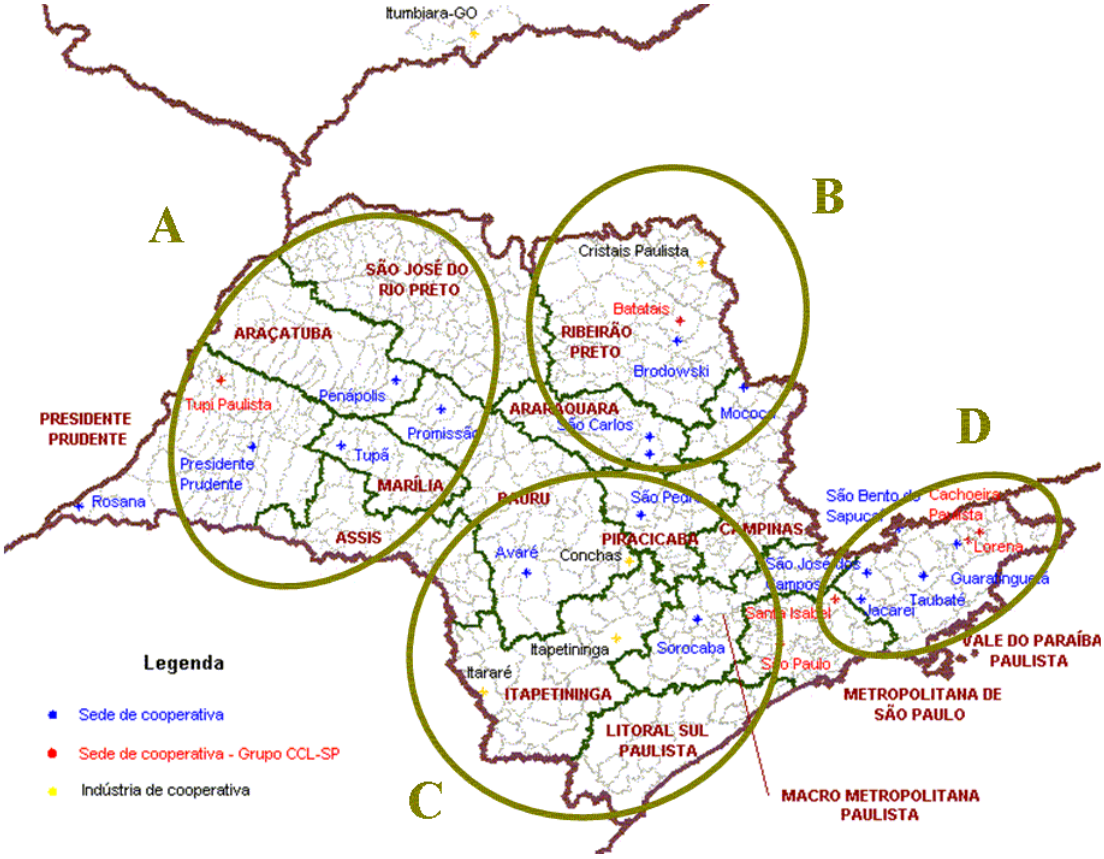

Figura 01 - Cooperativas de leite no Estado de São Paulo
Fonte: OCESP (2007)

Por outro lado, Bialoskorski Neto et al. (2007) afirmam que as cooperativas de leite paulistas foram separadas em grupos, de acordo com a área principal de atuação:

Grupo A: existem 06 cooperativas, sendo uma delas sócia da Cooperativa Central Lacticínios de São Paulo-CCL e as demais independentes;

Grupo B: atuam 05 cooperativas, sendo uma sócia da CCL, duas independentes e duas coligadas;

Grupo C: agrupam 03 cooperativas, todas independentes;

Grupo D: existem 08 cooperativas, sendo três sócias da central e as demais independentes;

Grupo E: agrupa somente a Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo-CCL, por ter atuação ampla regionalmente, sem área de abrangência definida.

No Brasil, segundo o censo da Organização das Cooperativas Brasileiras, existiam em 2006, 353 cooperativas de leite, sendo 47% delas na região sudeste. O estado de São Paulo, que já foi o segundo maior produtor de leite do país, segundo dados do IBGE, hoje é o nono. Isso ocorreu, principalmente, devido à expansão das áreas de cultivo de cana-de-açúcar no estado a partir de 1999 (PENSA, 2006).

3 AGROPECUÁRIA BRASILEIRA

Barros; Henriques e Mendonça (2001) destacam que o Brasil perpetua uma tendência de enorme desigualdade na distribuição de renda e elevados níveis de pobreza. O processo de desenvolvimento brasileiro foi pautado em uma colonização de exploração, onde a população indígena local foi disseminada e escravizada e, posteriormente, o Império e a República foram marcados pelo domínio político das elites. Nesse contexto o País firmou-se como exportador de café e a indústria deu um significativo salto.

Ainda Pádua (2002, p.4), afirma que o crescimento da urbanização e da industrialização superpôs-se a uma estrutura agrária essencialmente concentrada e desigual. Foi sobre esse quadro que também se implantou uma rápida dinâmica de transformação rural, expressa no desenvolvimento de complexos agroindustriais, desenvolvimento tecnológico na irrigação e no uso crescente de insumos químicos.

A manifestação dessa dinâmica de transformação envolveu um conjunto integrado de políticas, em grande parte executadas durante o regime militar, que incluiu:

1. renovação nos currículos das principais escolas agronômicas, com grande influencia norte-americana;
2. a criação em 1966 de um “Sistema Nacional de Crédito”, que condicionava o apoio financeiro à aceitação de pacotes de assistência técnica dos quais constava a compra de sementes e insumos modernos, abrindo espaço para o mercado desses produtos no Brasil;
3. processo de exclusão do trabalhador rural, através do estímulo à transformação da grande propriedade em grande empresa;

4. desinteresse pela agricultura familiar, que ficou praticamente excluída, até recentemente, do crédito e da assistência técnica, pela incapacidade de competir nesse novo ambiente socioeconômico.

> Tal mutação, no entanto, repousa em desequilíbrios estruturais que ameaçam o desenvolvimento harmônico da população e do território. É preciso levar em conta, em primeiro lugar, que a implantação do modelo da modernização conservadora se deu de forma desigual e concentradora, privilegiando algumas regiões e grupos sociais em detrimento de outros (PÁDUA, 2002, p.5)

Outro relevante desequilíbrio diz respeito ao problema do emprego, uma vez que diante do desenvolvimento tecnológico, cientifico, e as políticas econômicas adotadas por sucessivos governos, grande parte dos trabalhadores rurais perderam seus empregos principalmente para o maquinário, geraram enorme êxodo rural. Tais mudanças afetaram significativamente a agricultura e o segmento cooperativo agrícola brasileiro, por não estarem preparados para programar as modificações necessárias para que as agroindústrias cooperativas se tornem competitivas no atual ambiente econômico.

> Ao longo do século XX, o universo econômico, cultural e político da *plantation* tradicional veio perdendo espaço, por força das flutuações no mercado internacional, da migração para as cidades e do surgimento de uma legislação trabalhista no meio rural (PÁDUA, 2002, p.3)".

Paulillo e Alves (1988, p.28) ressaltam que a crise agrícola brasileira atual pode ser vista sob duas formas:

> (...) a primeira é conjuntural e está relacionada diretamente ao comportamento da economia nacional; a segunda é estrutural, está vinculada à evolução da agricultura nacional e é conseqüência da ordem modernizante que o País abraçou a partir do final dos anos 50, onde a agricultura não foi exceção, tanto que no final dos anos 60, a internalização do setor industrial de bens de capital iniciou o processo de constituição dos complexos agroindustriais nacionais.

Eid e Lianza (2004) afirmam que para minimizar tais efeitos na crise da agricultura e grande exclusão social e econômica, uma alternativa adotada desde meados dos anos 80, vem se desenvolvendo em diversas regiões do país experiências de geração de trabalho e renda de forma solidária e associativa, "um novo cooperativismo". Esse processo ocorre a partir da estruturação de empreendimentos econômicos solidários, de forma a colocar novos desafios, dentre esses, a necessidade da formação continuada e integrada no plano técnico,

administrativo e político, como elementos fundamentais para buscar o equilíbrio entre as dimensões sociais e econômicas.

3.1 DESAFIOS DA CADEIA PRODUTIVA DO LEITE

Para Bialoskorski Neto et al. (2007), na atividade agropecuária, em especial no segmento de leite, as cooperativas têm significativa participação e, em alguns países, dominam alguns elos da cadeia produtiva, pois propicia aos produtores cooperados melhores condições de negociação de preços com a indústria de insumos, bem como melhores ganhos na venda de seus produtos, seja leite cru resfriado, vendido em grande volume, sejam produtos lácteos beneficiados, de maior valor agregado e a rentabilidade das cooperativas envolve uma infinidade de fatores de natureza diversa.

No Brasil, a produção leiteira paulista tem decrescido continuamente sua participação na produção nacional, perdendo espaço para outras atividades. .

Bialoskorski Neto et al. (2007) associam esse fato a dificuldade na logística de distribuição, estratégia de atuação comercial, entre outras.

Figueira e Belik (1999) corroboram com isso, afirmando que até o final da década de 80 o Estado intervinha na cadeia produtiva do leite mediante regulamentação dos preços. Na década de 90 ocorreram mudanças no ambiente institucional vigente na cadeia produtiva do leite que promoveram a liberalização dos preços em todos os seus elos, abertura comercial e a implantação do Mercosul (com custo de produção de leite mais baixo, e de países europeus com qualidade competitiva e com altas taxas de subsídios), influenciando diretamente na política de produção e comercialização. Tais mudanças alteraram significamente os rumos das cooperativas.

Outras transformações relacionadas ao fato tiveram grande impacto no Brasil. As cooperativas de produtores de leite que, historicamente, tiveram grande importância na recepção e abastecimento do mercado de leite pasteurizado, foram prejudicadas pela chegada das multinacionais (caso da Parmalat), em movimento de aquisição ou incorporação de empresas privadas e cooperativas brasileiras.

O quadro 05 ilustra o processo de fusões e aquisições ocorrido no Brasil, na década de 90. Observa-se que a Parmalat e a Nestlé foram as empresas transnacionais que adotaram as mais agressivas políticas para tanto. O domínio das transnacionais está expresso no fato das dez maiores empresas do setor

controlarem 53% da captação de leite sob inspeção federal e as três de maior porte exercerem controle sobre 31% desse leite (FIGUEIRA, 1999).

Compradora	Período Empresa adquirida
Parmalat (italiana)	1990 Alimba (BA), Teixeira (SP) e Via Láctea (SP) 1991 Supremo (MG), Alpha (RJ) e Santa Helena (GO) 1992 Go-gó, unidade da Mococa em Santa Helena (GO), Planalto (RJ), Lacesa (RS) 1994 Clipe, Ouro Preto e Silvania 1996 Bethânia 1998 Batavo (PR)
Nestlé (suíça)	1991 CCPL, unidade de Teófilo Otoni em MG 1993 adquiriu quatro fábricas de queijo e manteiga da SPAM localizadas em Nova Venécia (ES), Medeiros Neto (BA), Nanuque (MG) e Rialma (GO).
Grupo Mansur (Vigor/Leco)	1990 Flor da Nata (SP)
Fleischmann (americana)	1995 Avaré (SP), Gumz (SP)
Avipal (brasileira)	1995 CCGL (RS)
La Serenisima (argentina)	1996 Leite Sol (SP)
Milkaut (argentina)	1998 Ivoti (RS)
Royal Numico (holandesa)	1999 Mococa
Perez Companc (argentina)	1999 Queijo Minas

Quadro 05: Fusões e aquisições de cooperativas no Brasil
Fonte: Figueira e Belik (1999)

Para minimizar o domínio exercido pelas “grandes empresas” e garantir a competitividade e a sobrevivência dos laticínios brasileiros, são necessárias algumas medidas relacionadas à gestão da qualidade dos mesmos, conforme Scalco e Toledo (2007, p.2):

> A busca incessante na melhoria da qualidade do produto, tanto no que diz respeito à segurança do alimento, ou seja alimentos que não comprometem a saúde do consumidor, como no que diz respeito a satisfação do consumidor com o alimento consumido, são condicionantes para a competitividade. (...) Em relação aos laticínios brasileiros, o principal condicionante para uma eficiente gestão da qualidade é a redução de custos e desperdícios, já que grande parte do consumidor brasileiro ainda considera o preço como principal fator de decisão para compra de produtos lácteos e não a qualidade do produto.

Dessa forma, a competitividade e a sobrevivência dos laticínios brasileiros estão ligadas à gestão da qualidade dos mesmos, ou seja, a busca da qualidade em todas as etapas da elaboração do produto e a qualidade de um produto lácteo pode

ser observada por duas perspectivas: uma objetiva e subjetiva, além do preço, de acordo com Scalco e Toledo (2007, p.8):

> (...) Objetiva: que é representada por um conjunto de característica intrínseco ao produto (as características físicas, nutricionais e higiênicas do produto) e outra subjetiva que está associada às preferências do consumidor (apresentação do produto, forma, textura, sabor, etc).

Bialoskorski Neto et al. (2007) reforçam que "é importante discutir que, apesar de toda a importância social, as cooperativas devem ser igualmente eficientes sob o ponto de vista econômico, a exemplo de outras empresas".

Percebe-se, portanto um nível de dificuldade significativo às cooperativas para a gestão especializada e profissional, capaz de tomar decisões com destreza e rapidez e no cumprimento de seus objetivos de forma a garantir sua continuidade de funcionamento. Entretanto, é fundamental que esse nível seja atingido para que elas conquistem eficiência econômica e cumpram também sua função social de geração de renda e prestação de serviços à população (BIALOSKORSKI NETO, 2004b).

4 METODOLOGIA

Nesta seção, apresenta-se o método de pesquisa utilizado conforme a classificação e as características de Diehl e Tatim (2004), bases lógicas de investigação, abordagem do problema, objetivo geral e procedimento técnico.

4.1 ESTUDO DE CASO

O Estudo de caso é um procedimento de análise do processo de gestão da Cooperativa de Laticínios de São Carlos que permitiu verificar *in loco* evidências quanto às argumentações teóricas, bem como observar elementos a serem considerados. Sua limitação é não permitir uma generalização das observações efetuadas, isto é, se determinado fato é verificado em uma firma, não há porque também existir no universo de firmas consideradas (BIALOSKORSKI NETO, 1998).

De acordo com Diehl e Tatim (2004), o método adotado para este trabalho, consiste de uma revisão bibliográfica seguida de estudo de caso através de

pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Em uma segunda etapa optamos pela pesquisa levantamento: “(...) caracteriza-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento e opinião se deseja conhecer”. Basicamente o pesquisador-principal solicitou informações à antigos cooperados e funcionários para analisar o processo de gestão da cooperativa em questão.

Para o desenvolvimento deste estudo, as informações foram obtidas a partir de entrevistas pessoais e visita a cooperativa (hoje desativada). As entrevistas foram gravadas e depois transcritas neste trabalho (Anexos B,C e E)

Na análise documental utilizou-se o estatuto da cooperativa, relatórios anuais do Conselho de Administração e artigos de jornais, a fim de recuperar dados históricos da organização.

As principais fontes consultadas foram livros, periódicos do ramo lácteo, trabalhos acadêmicos, jornais e sites sobre os temas: sistemas cooperativistas e aspectos da agropecuária brasileira.

Na primeira parte, realiza-se o histórico do cooperativismo tendo como variáveis de análise aspectos do conceito de desenvolvimento local e dos princípios da economia solidária e do cooperativismo.

Em seguida, abrange-se a importância das cooperativas brasileiras no setor lácteo, descrevendo suas características e modelo de organização, tomando como exemplo a pecuária leiteira do estado de São Paulo e suas cooperativas de laticínios.

Concluímos esta primeira parte, analisando as políticas governamentais no setor agropecuário brasileiro e os desafios do setor lácteo visando novas formas de gestão a fim de contornar as suas crises internas e de mercado.

A segunda parte consiste de um estudo de caso através da experiência da Cooperativa de Laticínios de São Carlos (COLASC), procurando compreender sua gestão ao longo de sua trajetória histórica.

Inicialmente, fazemos um relato sócio econômico da cidade de São Carlos, sede da cooperativa.

Em seguida, expõe-se o estudo de caso descrevendo toda a trajetória da cooperativa desde sua fundação em 1937 até o encerramento de suas atividades em 2007.

Para tanto, foi realizada a coleta de dados através de visitas a cooperativa (atualmente desativada) com vistas a analisar relatórios anuais do Conselho de

Administração, estatuto da cooperativa e outros documentos, onde foi possível obter informações relevantes para o levantamento histórico da gestão da cooperativa.

As informações contidas nos relatórios anuais (período de 2000 a 2005) foram sintetizadas em um documento, em ordem cronológica (Anexo A).

Foram também realizadas entrevistas durante os meses de março, abril e julho de 2008 com:

José Jorge Hildebrand, produtor de leite, cooperado, membro do conselho de administração durante 21 anos e diretor de produção entre 1993 a 1995 (Anexo B);

Marco Aurélio Carneiro Meira Bergamaschi, técnico e especialista em cooperativas da EMBRAPA (foi estagiário da cooperativa) (Anexo C);

José Fernando Porto, produtor de leite e cooperado desde 1959 e membro do conselho de administração (Anexo D);

As informações obtidas nessas entrevistas complementam às obtidas em visitas ao local.

Concluímos o trabalho, realizando um estudo comparativo dos princípios que regem o cooperativismo e a economia solidária com os modelos de gestão adotados pela cooperativa.

4.2 COLETA DE DADOS

O principal meio de coleta de dados foi a entrevista. Este método permite uma obtenção de dados mais detalhados sobre o modelo de trabalho experiência de cada entrevistado. Trata-se de um método de coleta de dados que, entre outros objetivos, possibilita captar os motivos conscientes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas (MARCONI; LAKATOS, 2002).

Duarte (2004, p.218) afirma que,

> "(...) Um "mito" muito comum relacionado ao uso de entrevistas na pesquisa de campo é o de que elas servem para legitimar a fala de interlocutores com pouco poder social ou para "dar voz" a comunidades silenciadas, oprimidas, vítimas de arbitrariedades etc", e ressalta que para que isso não aconteça torna-se necessário elaborar um questionário ou roteiro antecipadamente, com o intuito de orientar o processo de coleta de dados , ou seja, "(...) serem realizadas de modo a que forneçam material empírico rico e denso o suficiente para ser tomado como fonte de investigação, demandam preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador".

Duarte (2004) ainda esclarece que para que a entrevista e a analise dos dados traga resultados satisfatórios tornar-se necessário::

> (...) Entrevistas são fundamentais quando se precisa/deseja mapear práticas, crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, em que os conflitos e contradições não estejam claramente explicitados. Nesse caso, se forem bem realizadas, elas permitirão ao pesquisador fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados.

A realização de uma boa entrevista exige:

> a) que o pesquisador tenha muito bem definidos os objetivos de sua pesquisa (e introjetados — não é suficiente que eles estejam bem definidos apenas "no papel");
> b) que ele conheça, com alguma profundidade, o contexto em que pretende realizar sua investigação (a experiência pessoal, conversas com pessoas que participam daquele universo — egos focais/informantes privilegiados —, leitura de estudos precedentes e uma cuidadosa revisão bibliográfica são requisitos fundamentais para a entrada do pesquisador no campo);
> c) a introjeção, pelo entrevistador, do roteiro da entrevista (fazer uma entrevista "não-válida" com o roteiro é fundamental para evitar "engasgos" no momento da realização das entrevistas válidas);
> d) segurança e auto-confiança;
> e) algum nível de informalidade, sem jamais perder de vista os objetivos que levaram a buscar aquele sujeito específico como fonte de material empírico para sua investigação.

4.2.1 TRATAMENTO DOS DADOS

As gravações das entrevistas foram transcritas para documentos em *Word.* Com relação à transcrição de trechos das falas dos entrevistados, foi mantido o discurso original, sendo fielmente reproduzidas as marcas da oralidade, com o objetivo de melhor ilustrar suas percepções.

4.2.2 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Uma das possíveis limitações do estudo revelou-se durante as entrevistas: uma vez que alguns dos entrevistados mostravam-se, inicialmente, pouco à vontade para expor suas opiniões sobre um tema que diz respeito às suas vidas e a sua contribuição para que a empresa não tenha tido o devido sucesso. É possível que esta tenha influenciado, em algum grau, a sinceridade plena de suas respostas.

Percebeu-se, no entanto, que no curso das entrevistas, esta limitação pode ter sido atenuada pelo esforço do pesquisador em manter um clima de maior informalidade durante as conversas.

Outra limitação é o fato de as entrevistas serem representativas do discurso dos indivíduos, o qual não necessariamente reflete o comportamento real de suas relações com as organizações – o que também ajudaria a entender o modo como eles vivenciam o seu contrato psicológico

4.3 O MUNÍCÍPIO DE SÃO CARLOS

Situada na região central do estado de São Paulo, distante 230 Km da capital, São Carlos possui uma população de 218.702 habitantes (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2006), sendo 95% urbana e 5% rural, distribuídas em uma área de 1.140,920 Km².

Seu Produto Interno Bruto (PIB) é de R$ 2.616.140.000,00 (IBGE, 2004); o que significa uma renda per capita de R$ 12.162,00 (IBGE, 2004). O orçamento do município é de 390 milhões (SMF 2008) e o seu Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), de acordo com os dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento é de 0,841 (PNUD).

Na evolução das atividades agrícolas, a primeira cultura de destaque, em São Carlos, foi o café, cuja chegada, por volta de 1838, se confunde com as origens da cidade e provocou a derrubada das antigas matas, das quais restam hoje apenas poucos vestígios. O café predominou por quase um século, cedendo vez às pastagens forrageiras para a pecuária, o que transformou o Município em importante bacia leiteira a partir de 1939 (ORGANIZAÇÃO NAVEGADORA DIRETÓRIO ELETRÔNICO, 2008)

Nas décadas de 50 e 60 a indústria solidifica-se com a instalação de fábricas de geladeiras, compressores, tratores e uma grande quantidade de empresas pequenas e médias, fornecedoras de produtos e serviços.
Na segunda metade do século XX, a cidade recebe um grande impulso para o seu desenvolvimento tecnológico e educacional com a implantação, em abril de 1953, da Escola de Engenharia de São Carlos, vinculada à Universidade de São Paulo (USP), e, na década de 70, com a criação da Universidade Federal de São Carlos (SÃO CARLOS, 2008).

De acordo com os dados do FIBGE (periodo de 1973 a 1990), ao longo das décadas de 70 e 80, a bacia leiteira da região de São Carlos sempre ocupou as primeiras posições em termos de produção de leite no estado. No início da década de 1970, essa região produziu 59.890 mil litros de leite, algo correspondente a cerca de 5% da produção total do estado de São Paulo. Pelo fato do estado possuir muitas bacias, essa participação era significativa (PAULILLO, 1991).

As culturas do tomate e do algodão também tiveram grande expressão até a década de 1980. A partir daí, a ocupação agrícola passou a se concentrar no reflorestamento, cultivo de frutas cítricas e especialmente da cana-de-açúcar. A pecuária leiteira manteve sua importância, com a ocupação de extensas áreas para pastagens (ONDE, 2008).

4.2 ESTUDO DA EXPERIÊNCIA DA COOPERATIVA DE LATICÍNIOS DE SÃO CARLOS-SP

A Cooperativa de Laticínios de São Carlos (COLASC) foi fundada em 1937, como resposta às condições criadas pela derrocada do café, iniciando as atividades de pasteurização do leite dois anos depois. Foi criada com objetivo de comercializar toda a produção de leite de seus cooperados/fundadores.

Já no início, contava com 300 associados e processava ao redor de 10.000 litros diários. Nos anos 60 houve uma expansão da área de atuação da COLASC com postos de captação e resfriamento nos municípios vizinhos de Ribeirão Bonito e Dourado. Na década de 70 o volume beneficiado atingiu a marca de 70.000 litros diários, havendo a necessidade de filiação junto à Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo (CCL) devido à produção maior do que a demanda regional. Dessa forma, havia o escoamento da produção nos meses de excesso de produção (NOVO, 1999, p.3).

De acordo com Eunizio Malagutti, presidente do Sindicato Rural de São Carlos, a COLASC chegou a 800 cooperados e uma meta diária de produção de 100 mil litros de leite. Atualmente, a cidade e região têm cerca de 20 produtores e aproximadamente 20 mil litros por dia.

E reforça:

> "Durante 60 anos éramos uma grande bacia leiteira produzindo 140 mil litros por dia. Hoje existem apenas pequenos produtores que resistiram à cana-de-açúcar", finaliza (PORTAL RIPA, 2008).

Em sua época de maior produtividade, as instalações representavam a importância da Cooperativa para o Município e as iniciativas de marketing visavam combater a introdução de leite em embalagem “longa vida” (figuras 02, 03 e 04).

Figura 02 – Fachada principal da Cooperativa

Figura 03: Entrada e estacionamento dos caminhões da cooperativa

Figura 04: Leite pasteurizado fabricado pela cooperativa e marketing de combate ao leite "longa vida"

Com a intenção de ampliar o seu mercado consumidor, em março de 1997 houve a fusão da COLASC com a Cooperativa de Laticínios e Agrícola de Rio Claro (COLARC), sendo a partir de então, denominada Cooperativa de Laticínios de São Carlos e Rio Claro (COLASCRIC), ampliando principalmente seu mercado de leite pasteurizado. A COLASCRIC tornou-se uma cooperativa de âmbito regional cuja atuação restrita ao mercado das cidades circunvizinhas de São Carlos (Araraquara, Descalvado, Ribeirão Bonito, Dourado e Itirapina), passou ao bastante promissor mercado regional de Rio Claro ampliando a área de venda de leite pasteurizado para Santa Gertrudes, Santa Bárbara do Oeste, Cordeirópolis e Sorocaba. (NOVO, 1999).

Novo (1999, p.4) ressalta que:

> "(...) a empresa mantinha 139 funcionários com vínculo empregatício, distribuídos da seguinte forma: 102 na unidade central (São Carlos), 15 no posto de Ribeirão Bonito, dois no posto de Dourado e 20 na unidade de Rio Claro. Os serviços de segurança, coleta de leite e distribuição eram terceirizados. Além desse, havia os diretores, presidente e os conselheiros fiscais e administrativos (cargos comissionados). Este era um dos pontos fracos enfrentados pela cooperativa, pois a grande capacidade instalada e as dimensões das diversas plantas exigiam um número elevado de funcionários para manutenção. Este custo passou a ser determinante para a competitividade, em relação ao pequeno volume de leite processado".

A cooperativa passa então, por um profundo processo de reestruturação na forma de gerenciamento com a posse de nova diretoria. Membros do conselho administrativo e fiscal foram eleitos trazendo apoio político às mudanças necessárias. A situação encontrada pela direção exigia um maior controle gerencial

e uma das primeiras ações adotadas foi o desenho e implantação de um novo organograma, bastante simples e tradicional, reajustando as lideranças em diversas áreas da empresa que não tinham o comando claramente definido. Outras ações importantes incluíam renegociação de dívidas e corte de despesas supérfluas. (NOVO, 1999).

Contudo, acrescenta NOVO (1999, p.5),

> "(...) a percepção da direção da empresa é que se fabricavam produtos de qualidade que atingiam um mercado importante (quadro 06) e também que existia uma equipe com potencial de desenvolvimento. Seria necessário, no entanto, grande esforço em motivação e treinamento, pois apenas alguns funcionários da área administrativa participavam de treinamentos esporádicos, porém sem articulação e de forma isolada".

Linha	Marca	Variedade
Leite	Morada do Sol (principal mercado: Araraquara-SP)	Tipo C
	Indaiá (principal mercado: Rio Claro-SP)	Tipo B Tipo C
	São Carlos (principal mercado: São Carlos-SP)	Tipo B Tipo C Desnatado
Bebidas Lácteas	São Carlos (principal mercado: São Carlos e região)	Iogurte de Mamão e Laranja Iogurte de Morango
Queijos	São Carlos (principal mercado: São Carlos e região)	Prato Mussarela Mussarela de Búfala Queijo Minas (Frescal) Ricota
Manteiga	São Carlos (principal mercado: São Carlos e região)	Com Sal Sem Sal

Quadro 06 - Marcas e variedades referentes a cada produto e principais mercados
Fonte: Menegon et al. [2000?]

De acordo com o relatório do Conselho de Administração da COLASCRIC (2005), no 3º trimestre de 2004 a Cooperativa associou-se à SAGA, um grande laticínio sediado em São Gabriel D´Oeste, Mato Grosso do Sul. Contudo, a parceria não deu os resultados esperados, pois aos assumir o gerenciamento da Cooperativa, a SAGA não procedeu às reformas indispensáveis na administração, e tampouco procedeu ao aporte de capital como convencionado. Os prejuízos se avolumaram, e sem perspectivas de melhora, a parceria foi desfeita de comum acordo em 03/03/2005. O quadro 07 mostra a evolução da produção da COLASCRIC.

LEITE (tipo)	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
B	7.237	20.771	17.688	12.428	8.500	6.462	---
C	49.858	33.036	20.233	15.605	14.405	9.808	---
TOTAL	57.095	53.807	37.921	28.033	22.905	16.270	12.770

Quadro 07 - Evolução da produção da COLASCRIC – litros recebidos
Fonte: Relatório conselho de administração (2000 a 2005)

Em junho de 2005 a cooperativa encontrava-se em grave situação financeira e a diretoria então, decidiu arrendar a marca Leite São Carlos para uma empresa da região. Como a medida implicaria na demissão de funcionários, o então gerente da cooperativa, Marcelo Silvani, sugeriu aos colegas a possibilidade dos trabalhadores assumirem o empreendimento. Dos 47 funcionários, 25 resolveram fazer parte da cooperativa,

> "(...) Queríamos preservar nosso emprego e começamos a estudar como poderíamos continuar a produção de leite e derivados por meio da nossa cooperativa",

relata Heitor Fernando Panhoca, contador e um dos cooperados da Cooperativa dos Trabalhadores na Indústria Laticinista de São Carlos e Região Ltda (COTILASC). O passo seguinte foi arrendar o parque industrial para os trabalhadores que assumiram assim os riscos e oportunidades de administrar o empreendimento (PORTAL DO COOPERATIVISMO – SESCOOP/SP, 2005).

A COTILASC foi fundada no dia 15 de julho de 2005, de acordo com o Estatuto da Cooperativa. O presidente Silvani (2005) afirma que:

> "(...) Uma parte dos prédios, onde funcionava a usinagem do leite e derivados foi arrendada pela nova cooperativa. Por sua vez, a COLASCRIC continuou existindo como parceira da COTILASC, para quem os seus 120 produtores fornecem leite. A parte administrativa da tradicional cooperativa hoje está em Ribeirão Bonito. "A parte industrial seria repassada a outro laticínio tradicional. Íamos ficar sem emprego e resolvemos enfrentar este desafio de empreender um negócio como o do leite. Agora todos se desdobram no trabalho e não há patrões ou empregados, chefes ou subalternos, mas sim cooperados".
>
> "(...) Usamos a tecnologia de leite granelizado, onde não se permitem mais os antigos latões de armazenamento. O leite é captado pelo nosso caminhão com tanque isotérmico nas próprias propriedades rurais. Uma de nossa metas é chegar a produzir 30 mil litros por dia",

Para Rodrigues (2005), responsável pelo departamento comercial da COTILASC, "(...) Encaramos esta cooperativa como um desafio. Agora temos a liberdade

de administrar nosso próprio negócio e imprimirmos nossa marca no mercado. Vamos focar desde o pequeno varejo até o atacado numa experiência que vai dar certo", aposta ele.

DESAFIOS: Os cooperados estão cientes dos riscos e oportunidades inerentes à administração do empreendimento. A COTILASC compra o leite dos produtores associados à cooperativa agropecuária, processa e produz derivados como queijos e manteiga.

> "(...) Notamos nestes meses que o negócio é viável, com bom retorno principalmente dos derivados. No caso do leite, hoje comercializado em sacos plásticos, precisamos distribuí-los em outro suporte, como caixas de papelão ou garrafa, mas para isso precisaríamos de capital de giro para investir na compra de maquinário. Apesar das dificuldades queremos ir adiante, mas é claro que sem fazer loucuras" (PANHOCA, 2005),

Com faturamento mensal de R$400 mil, a COTILASC entrega seus produtos em São Carlos e demais cidades da região (PORTAL DO COOPERATIVISMO - SESCOOP/SP, 2005).

Apesar de todos os esforços dos cooperados em manter a autogestão, as dívidas na área trabalhista contraídas no passado e o alto custo operacional para manter o patrimônio, de acordo com os relatórios do conselho de administração (Anexo A), foram motivos suficientes para decretar o fim das atividades da COTILASC em março de 2007. Todo o patrimônio que ainda pertencia a COLASCRIC foi vendido em 2008 para uma rede de Supermercados.

5 CONCLUSÃO

Pode-se considerar que o setor cooperativo paulista, de 1992 a 2000, passou por ajustes importantes, provavelmente em resposta ao ambiente de negócios, de forma a propiciar o ganho de eficiência. As cooperativas liquidadas nesse período devem ter apresentado menor eficiência e capacidade de ajuste. No ambiente de instabilidade econômica, também é importante a atenção da gestão da cooperativa aos processos de reestruturação e a manutenção da eficiência econômica de seus associados para garantir a eficiência da própria organização cooperativa (EW, 2001).

Portanto, em qualquer empresa, a agilidade e a adoção de estratégias corretas são de fundamental importância para garantir os ajustes às novas situações no ambiente de negócios, mas no caso das cooperativas agropecuárias isto se torna mais difícil em virtude da complexidade de gestão (BIALOSKORSKI NETO, 2003).

Mediante a essa nova realidade, a Cooperativa de Lacticínios de São Carlos procurou de várias maneiras novas formas de gestão. De acordo com as informações obtidas através das análises dos relatórios anuais do Conselho de Administração no período de 2000 a 2005, as entrevistas realizadas e visita ao local, foi possível constatar, como descrito abaixo, as várias tentativas para se adequar a essa nova realidade:

- fusão com outra cooperativa da região, com objetivo de ampliar o mercado consumidor
- processo de reestruturação com redução do quadro funcional e desmonte das estruturas improdutivas, visando o aprimoramento da qualidade dos produtos e a redução do custo operacional.
- estratégia de marketing com lançamento de novos produtos no mercado, com enfrentamento da concorrência baseado na qualidade e não com preços baixos.
- parceria com uma grande empresa de laticínios visando uma nova gestão do setor de produção e comercialização da cooperativa (remanejar funcionários, redistribuir tarefas, definir preços e políticas de vendas)
- com objetivo de evitar o encerramento das atividades, um grupo de trabalhadores assume a cooperativa em um sistema de autogestão.

Conforme os estudos realizados, podemos afirmar que alguns preceitos doutrinários do cooperativismo e da economia solidária não foram aplicados. Através do quadro 08 procuramos fazer uma análise identificando esses princípios:

Problemas de gestão	Princípios não aplicados	
	Cooperativismo	**Economia solidária**
Fatores externos (mercado consumidor e políticas do governo)		
dificuldade de adaptação ao mercado a partir de 1992, cujas principais mudanças foram à liberalização dos preços em todos os elos da cadeia produtiva, abertura comercial e a implantação do Mercosul.	gestão democrática	democracia
Introdução do leite longa vida no mercado. Desse modo, grandes produtores de leite da cooperativa transferem sua produção às grandes indústrias de leite longa vida.	intercooperação; preocupação com a comunidade	democracia; cooperação
falta de incentivo por parte do governo aos pequenos e médios produtores do setor lácteo provoca mudança no segmento agrícola da região; substituição gradativa da pecuária leiteira pelas plantações de cana de açúcar.	intercooperação	justiça social
devido a queda da produção, a cooperativa se desligou da CCL-SP (cooperativa central de laticínios do estado de São Paulo)	preocupação com a comunidade	democracia
diante de uma concorrência agressiva, obrigou-se a reduzir sua rentabilidade (sem reajuste do preço do leite), elevando o seu custo operacional	participação econômica do sócio	autogestão e emancipação; democracia
Fatores internos (modelo de gestão)		
ausência de controle gerencial, as lideranças em diversas áreas da empresa não tinham o comando claramente definido.	autonomia e independência	autogestão e emancipação
grande concentração de atividades em poucas pessoas; ausência de um plano de cargo e salários; funcionários com tempo elevado de casa;	gestão democrática	justiça social; democracia e cooperação
Ausência de motivação e treinamento	educação; treinamento e informação	valorização da aprendizagem
fusão e parcerias com outras empresas não atingem resultados esperados	autonomia e independência	democracia
estratégia de marketing com enfrentamento da concorrência baseado na qualidade e não com preços baixos.	preocupação com a comunidade	justiça social
ausência de investimento em novos maquinários refletiu em uma menor eficiência produtiva	intercooperação	justiça social
aumento dos custos levou a cooperativa a trabalhar no vermelho, ocorrendo atrasos de pagamentos, prejudicando sua imagem e dificultando a obtenção de créditos nas instituições financeiras.	participação econômica do sócio; preocupação com a comunidade	democracia; justiça social
autogestão dos trabalhadores da cooperativa não atinge os resultados esperados, provocando o encerramento definitivo das atividades.	gestão democrática; participação econômica do sócio	autogestão e emancipação; democracia; cooperação; justiça social

Quadro 08 – Comparativo da gestão COLASC com os princípios do cooperativismo e da economia solidária

O processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptarem a esses novos tempos. Rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações (GRAMACHO[4], 1997; RODRIGUES[5], 1997 *apud* ANTONIALLI, 2000).

Em análise das entrevistas compreendemos que as cooperativas que outrora foram os grandes pilares para o desenvolvimento de algumas cidades e geraram riquezas e muitos empregos, enfrentaram consecutivos problemas e sofreram com as políticas econômicas do pais, hora por não adequar-se ao desenvolvimento tecnológico (leite longa vida) exigido, hora por não adotarem programas que buscavam a qualidade em todos os pontos do processo cooperativo e o mais importante, e que foi citado por todos os entrevistados, não existia: o sentimento cooperativista, onde deveria buscar o melhor para todos, e não a distinção e o racha interno, pois enfraquece qualquer estrutura administrativa, por exemplo quando José Fernando Porto citou a necessidade de capital para investimento tecnológico e os cooperados não atenderam o pedido, então recorreu-se aos bancos e juros abusivos e ele acredita que a volta da Cooperativa só é possível através de um processo comprometido, capitalizado e adequado aos moldes de um processo administrativo eficaz:

> (...).A cooperativa de São Carlos foi muito importante para a nossa cidade. Ela tinha quase 700 cooperados, que representava todas as propriedades, ela chegou a receber 80 a 86 mil litros de leite com segurança, o equipamento e suas instalações estavam aptas para 100 a 120 mil litros de leite.(...) era a melhor firma de São Carlos, disputada por toda rede bancária pelos seus depósitos, segurança de pagamentos, pela firmeza de gestão antes que tudo acontecesse, ela tinha a sede de São Carlos, uma fábrica de queijos em Ribeirão Bonito outra filial em Dourado e depois houve um erro de anexar a cooperativa de Rio Claro. Ela não tinha leite e nem comércio e ai não deu muito certo e se nós tivéssemos ficado quietos com o que era nosso e com os nossos cooperados (...) (PORTO, 2008).

---

[4] GRAMACHO, A Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, p.14-15, ago.1997.
[5] RODRIGUES, R. O Cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, p.10-12, ago. 1997.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, E. A Maioria no campo vive abaixo da linha da pobreza. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 22 nov. 1998. Caderno A, p.17.

ANTONIALLI, L.M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma Cooperativa Agropecuária. **RAC**, v.4, n.1, p.135-159, jan./abr. 2000.

BARROS, R.P.; HENRIQUES, R.; MENDONÇA, R. **A Estabilidade inaceitável**: desigualdade e pobreza no Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2001. (Texto para Discussão, 800).

BIALOSKORSKI NETO, S. Governança e perspectivas do cooperativismo. In: WORKSHOP INTERNACIONAL DE TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO, 1998, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FUNDACE/FEARP–USP. p.17-35. Disponível em:<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_i_workshop_coop_1998.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. A Nova geração de cooperativas e a coordenação de sistemas agroindustriais. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE GESTÃO DE SISTEMAS AGROALIMENTARES, 2., 1999, Ribeirão Preto. **Anais...** Ribeirão Preto: PENSA/FEA-USP, 1999. Disponível em:<http://www.fundace.org.br/cooperativismo/artigos_bialoskorski_workshop_ges_sist_agroalimentares_1999.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2008.

BIALOSKORSKI NETO, S. et al. **Agribusiness cooperativo, eficiência e princípios doutrinários.** Piracicaba: ESALQ/USP, 1998a.

_____. **Cooperativas**: economia, crescimento e estrutura de capital. Piracicaba: ESALQ/USP, 1998b.

_____. Cooperativismo e economia social: benefícios sócio-econômicos gerados para a sociedade. In: SEMINÁRIO TENDÊNCIAS DO COOPERATIVISMO CONTEMPORÂNEO, 3., 2004, Curitiba. **Anais...** Brasília: OCB, 2005. 1 CD-ROM.

_____. **Economia das organizações cooperativas**: uma análise da influencia da cultura e das instituições. 2004. 191 f. Tese (Livre Docência) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2004.

_____. Um Ensaio sobre estratégias de integração operacional nas cooperativas de leite paulistas. In: CONGRESSO DA SOBER, "CONHECIMENTOS PARA AGRICULTURA DO FUTURO", 45., 2007, Londrina. **Anais...** Londrina: SOBER, 2007.

BRANDÃO, Z. Entre questionários e entrevistas. In: NOGUEIRA, M.A.; ROMANELLI, G.; ZAGO, N. (Org.). **Família & escola**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000. p.171-183.

BRASIL. **Lei 5.764, de 16 de dezembro de 1971**. Define a política nacional de cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. Disponível em:http://www.planalto.gov.br/Ccivil_03/LEIS/L5764.htm. Acesso em: 3 jul.2008.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO DA COLASCRIC. **Relatórios do Conselho da Administração da COLASCRIC**. [S.l.: s.n.], {2005?].

DEL GRANDE, E. Agronegócio e cooperativas. **Jornal da Tarde**, São Paulo, 8 jan. 2008. Disponível em:<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/comunicacao/Artigos/Artigo.asp?IdArtigo=153>. Acesso em: 10 abr. 2008.

DIEHL, A.A.; TATIM, D.C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n.24, p.213-225, 2004.

ECO, U. **Interpretação e superinterpretação**. São Paulo: Martins Fontes, 1993.

ECONOMIA solidária. [S.l.]: Secretaria Especial de Aqüicultura e Pesca da Presidência da República, 2007. (Série Formação e Valorização do Pescador).

EID, F.; LIANZA, S. Os Princípios e critérios para o cooperatismo pesqueiro autosustentável. In: SEMINÁRIO DE GESTAO SÓCIO-AMBIENTAL PARA O DESENVOLVIMENTO DA AQÜICULTURA E PESCA NO BRASIL, 2004, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: UFRJ, 2004. 1 CD-ROM.

EID, F.; PIMENTEL, A.E.B. Planejamento do desenvolvimento local e economia solidária. In: LIANZA, S.; ADDOR, F. **Tecnologia e desenvolvimento social e solidário**. Porto Alegre: Ed.UFRGS, 2005. p.121-137.

EID, F.. **A Organização da produção em cooperativas de reforma agrária**.1999, obtido no site: www.unitrabalho.org.br/imagens/artigos/set05/Sober99.pdf, acessado em Abril/2008.

EID, F.; SCOPINHO, R.AP.; PIMENTEL, A.L.B. A Dinâmica recente da organização social e produtiva das cooperativas de reforma agrária. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 36., Poços de Caldas. **Anais...** [S.l.: s.n.], 1998.

EID, F. et al. **Incubadora de cooperativas populares**: uma alternativo a precarizacao do trabalho. 2000. Disponível em<www.ecosol.org.br/txt/gallo.doc>. Acesso em: 10 maio 2008.

EW, A.R. Os casos COSUEL e COAPEL: estudo comparativo da reestruturação de cooperativas agropecuárias na década de 90. **Perspectiva Econômica**, v.36, n.116, p.99-113, 2001.

FIGUEIRA, S.R.; BELIK, W. Trnasformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Cadernos de Debate**, São São Paulo, v.7, p.1-14, 1999.

FERREIRA, M. A.; BRAGA, M.J. **Eficiência e grupos estratégicos nas cooperativas de leite**. 2005. Disponível em:<http://www.pensaconference.org/arquivos_2005/todos/065.doc>. Acesso em: 15 jul.2008.

FIGUEIRA, S.R.; BELIK, W. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Cadernos de Debate**, Campinas, v.7, p.31-44, 1999. Disponível em:<http://www.unicamp.br/nepa/arquivo_san/Transformacoes_no_Elo_Industrial_da_Cadeia_Produtiva_do_Leite.pdf>. Acesso em: 10 abr.2008.

FUNDAÇÃO PARA PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA. **Os Impactos da abertura comercial e dos acordos internacionais sobre as cooperativas brasileiras**. 2006. Disponível em:<www.fundace.org.br/cooperativismo/projetos_pesquisa_impactos_abertura_inter.pdf>. Acesso em 12 jul. 2008.

GIMENES, R.M.T.; GIMENES, F.M.P. *Agronegócio cooperativo: a transição e os desafios da competitividade.* **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v.7, n.1, jan./jun. 2006. Disponível em:<WWW.revistas.unipar.br/empresarial/article/view/516/471>. Acesso em: 10 abr. 2008.

GRAMACHO, A. Cooperativas agrícolas e globalização. **Agroanalysis**, p.14-15, ago. 1997.

HUGON, P. **História das doutrinas econômicas**. São Paulo: Atlas, 1970.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2004. Disponível em:<http://wwwibge.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. 2006. Disponível em:<http://wwwibge.gov.br>. Acesso em: 14 jul. 2008.

INDÚSTRIA DE LATICÍNIOS. Quem é quem na indústria de laticínios. **Indústria de Laticínios**, n.41, 2002.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MARTINS, M.C. Pecuária de leite: crise da Parmalat poderá reduzir a produção de leite/ empresa ocupava bom espaço no mercado de lácteos - resultado positivo na balança comercial do setor. **CNA**, Brasília, n.198, 2004. Disponível

em:<http://www.cna.org.br/site/noticia.php?ag=0&n=2548>. Acesso em: 10 abr. 2008.

MARTINS, M.T. **Desenvolvimento local e cooperativismo**: um estudo de caso da cooperativa dos produtores agropecuários de São Pedro-SP. Trabalho de Conclusão de Curso de Administração - Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2007a.

MARTINS, S.R. O Desenvolvimento local: questões conceituais e metodológica. **Interações** – Revista internacional de desenvolvimento local, Campo Grande, v.1, n.1, p. 63-76, set. 2007b.

MAGALHÃES, R.S. **Sindicatos, cooperativas e socialismo**. 2001. Disponível em:<www.ecosol.org.br/txt/sindic.doc>. Acesso em: 10 abr. 2008.

MENDES, M.D. **A Efetividade da tutela constitucional das cooperativas no Brasil**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Marília, Marília, 2006.

MENEGON, N.L. et al. **Projeto de instalações industriais**. São Carlos: UFSCar, 2004. Apostila.

MILKPOINT. **Atualizações da semana**. Disponível em:<http://www.milkpoint.com.br>. Acesso em: 23 maio 2003.

NASCIMENTO, E.R. **Princípios da economia solidária**. Brasília: [s.n.], 2006.

NICÁCIO, J.A. **Alianças estratégicas entre agroindústrias integradas em cooperativas**. 1997. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1997. Disponível em:<http://www.eps.ufsc.br/disserta97/nicacio/>. Acesso em: 10 abr. 2008.

NEVES, M.F. et al. **Planejamento e gestão estratégica para o sistema agroindustrial do leite no Estado de São Paulo**. Disponível em:<www.fundace.org.br/cooperativismo/projetos_pesquisa_Leite_2010_COOPERATIVAS.pdf>. Acesso em: 12 jul.2008.

NOVO, A.L.M. **Proposta de implantação de um programa de qualidade total em um laticínio de médio porte (Cooperativa de Laticínios de São Carlos e Rio Claro)**. São Carlos: UFSCar, 1999.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS BRASILEIRAS. 2005. Disponível em:<http://www.ocb.org>. Acesso em: 15 abr.2008.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. 2007. In: PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DO SETOR AGROINDUSTRIAL. **GESis Leite SP 2010 (Planejamento e Gestão Estratégica para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo)**. Ribeirão Peto: FEARP/USP, 2006.

ORGANIZAÇÃO NAVEGADORA DIRETÓRIO ELETRÔNICO. **Dados gerais e agricultura**. São Carlos. Disponível em:<http://www.onde.com/bsp01sc8.htm>. Acesso em: 8 jun.2008.

PÁDUA, J.A. A Insustentabilidade da agricultura brasileira. In: ENCONTRO NACIONAL DE AGROECOLOGIA (ENA), 2002, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: AS-PTA, 2003.

PANHOCA, H.F. (2005). **Trabalhadores assumem indústria de cooperativa agropecuária**. In: PORTAL DO COOPERATIVISMO. Disponível em:<www.portaldocooperativismo.org.br>. Acesso em: 3 jun. 2008.

PAULILLO, L.F. **A Modernização da pecuária leiteira no município de São Carlos – período 1970/1990**. Monografia (Graduação) – Instituto de Ciências Econômicas, Universidade Estadual "Julio de Mesquita Filho", Araraquara, 1991.

PAULILLO, F.; ALVES, F. Crise agrícola e políticas públicas: novos elementos para discussão. **Agricultura em São Paulo**, São Paulo, v.45, n.2, p.17-38, 1998. Disponível em:<http://www.gepai.dep.ufscar.br/pdfs/1101812307_ASPII98-2pdf>. Acesso em : 10 abr. 2008.

PINHO, D.B. **Bases operacionais do cooperativismo**. São Paulo: CNPQ, 1982. (Manual de Cooperativismo, 2).

PLANEJAMENTO e gestão estratégica do sistema agroindustrial do leite no estado de São Paulo. São Paulo: SEBRAE, 2008.

PORTAL DO COOPERATIVISMO - SESCOOP/SP. 2005. Disponível em:<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp>. acesso em: 3 jun.2008.

PORTAL RIBEIRÃO PRETO ONLINE. **Trabalhadores criam nova cooperativa de lati**cínios – 28/09/2005. Disponível em:<www.ribeiraopretoonline.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2008.

PORTAL RIPA, Site que trata da Rede de Inovação e Prospecção Tecnológica para o Agronegócio (RIPA) foi consolidada no âmbito do CT-Agronegócio, um dos fundos setoriais para o desenvolvimento da ciência, tecnologia e inovação do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), sendo gerenciado com recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FNDCT) pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), obtido no site: http://www.ripa.com.br, acessado em Julho/08.

PORTO, J.F. **José Fernando Porto [Entrevista]**. Entrevistador: João Batista Dotta; Maria Elisa Toledo Pizza e Paulo Fernando de Luccas. São Carlos, 2008.

PROGRAMA DE ESTUDOS DOS NEGÓCIOS DO SETOR AGROINDUSTRIAL. **Tomografia da cadeia produtiva de leite de São Paulo**. Ribeirão Preto: FEARP/USP. Disponível em:<http://www.pensa.org.br/workshop/leite/4_nas_fazendas.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2008.

_____. **GESis Leite SP 2010 (Planejamento e Gestão Estratégica para o Sistema Agroindustrial do Leite no Estado de São Paulo)**. Ribeirão Peto: FEARP/USP, 2006.

REDE DE INOVAÇÃO E PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA PARA O AGRONEGÓCIO. Disponível em:<www.ripa.com.br>. Acesso em: 8 jun 2008.

RECH,D. **Cooperativas**: uma alternativa de organização popular. Rio de janeiro: FASE, 1995

ROCHA, M.M. **As Cidades periféricas da mesorregião norte central paranaense**: os vazios demográficos e o desenvolvimento local. Disponível em:<http://www.nemo.uem.br/Download/Sem%20Iinter%20Rio%20Claro.PDF>. Acesso em: 15 jun.2008.

RODRIGUES, J.R.D. José Reinaldo Damasceno Rodrigues [Entrevista]. In: PORTAL RIBEIRÃO PRETO ONLINE. **Trabalhadores criam nova cooperativa de laticínios – 28/09/2005**. Disponível em:<www.ribeiraopretoonline.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2008.

RODRIGUES, R. O cooperativismo na globalização. **Agroanalysis**, p. 10-12, ago. 1997.

SALANEK FILHO, P.; SILVA, C.L. **A Importância do cooperativismo agropecuário para o capital social local**: um estudo da região de atuação da cooperativa Copacol de Cafelândia/PR. 2005. Disponível em:<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/IIseminario/pdf_praticas/praticas_20.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2008.

SANTOS, M.S. ***Um Mundo sem empregos ou de desemprego: relações possíveis entre homem e trabalho para o século XXI***. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

São Carlos. Prefeitura Municipal de São Carlos. **Visite São Carlos**: site de turismo de São Carlos. 2008. Disponível em:<http://ped.linkway.com.br/cpub/pt/informacoes/index.php>. Acesso em: 14 jul.2008.

SCALCO, A.R.; TOLEDO, J.C. **A Gestão da qualidade em laticínios do estado de São Paulo***: situação atual e recomendações*. Disponível em:<http://www.sebraepb.com.br:8080/bte/download/Agroneg%C3%B3cios/228_1_arquivo_laticinios.pdf, 2007. Acesso em: 10 abr. 2008.

SEN, A. **Desenvolvimento com liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

SILVA, J.G. Globalização da agricultura. In: SILVEIRA, M.; VILELA, S. (Ed.). **Globalização e a sustentabilidade da agricultura**. Jaguariúna: EMBRAPA Meio Ambiente, 1998. p.29-38. (Série Documentos). Palestra proferida no Centro

Nacional de Pesquisa de Monitoramento e Avaliação de Impacto Ambiental (CNPMA) da Embrapa, Jaguariúna, 24 abr. 1997.

SILVANI, M. Marcelo Silvani [Entrevista]. In: PORTAL RIBEIRÃO PRETO ONLINE. **Trabalhadores criam nova cooperativa de laticínios – 28/09/2005.** Disponível em:<www.ribeiraopretoonline.com.br>. Acesso em: 3 jun. 2008.

SINGER, P. **Desenvolvimento: significado e estratégia**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego; Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2004. (Texto para discussão).

SINGER, P. **É possível levar o desenvolvimento a comunidades pobres?**. Brasília: Ministério do Trabalho e Emprego; Secretaria Nacional de Economia Solidária, 2004. (Texto para discussão).

SINGER, P.; SOUZA, A.R. **A Economia solidária no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2000.

STEFANO, S.R.; ZAMPIER, M.A.; GRZESZCZESZYN, G. (2006). In: SEMINÁRIO EM ADMINISTRAÇÃO, 9., 2006, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP.

TAUILE, J.R.; RODRIGUES, H. Economia solidária e autogestão: a criação e re-criação de trabalho e renda. **Conjuntura e Análise**, v.9, n.24, p.35-43, 2004

TUPY, O.; VIEIRA, M.C.; ESTEVES, S.N. Eficiência econômica na produção de leite tipo B no Estado de São Paulo. **Informações Econômicas**, São Paulo, v.33, n.2, p.37-46, fev. 2003.

ANEXOS

ANEXO A - Relatórios do Conselho de Administração da COLASCRIC entre os anos de 2000 e 2005

ANO 2000:

Prezado Cooperado;

O ano de 2000 foi muito desfavorável para o setor leiteiro nacional em conseqüência da abertura do mercado nacional às importações, permitindo a entrada indiscriminada de leite estrangeiro altamente subsidiado, e ao mesmo tempo relegando a pecuária nacional ao total abandono, à míngua de créditos e financiamentos e nenhuma proteção contra esse *dumping* mais do que evidente. A COLASCRIC foi atingida por essa política desastrosa. A produção recuou perto de 30%, as vendas de laticínios quase 50%.

Atendendo a exigência do RECOOP (Plano de Reestruturação e Revitalização das Cooperativas de Produção) para liberação das verbas do programa já aprovado de afastamento da Cooperativa das atividades não diretamente relacionadas à atividade leiteira e, levando em conta que os postos de venda de mercadorias e o posto de gasolina de São Carlos estavam gerando seguidos prejuízos, cuja causa principal incontornável era a escassez de capital próprio para reposição de estoques, essas seções foram terceirizadas por decisão do Conselho de Administração.

Apesar de todas as dificuldades a Cooperativa não permaneceu estagnada. O processo de granelização do transporte de leite do 1º percurso que foi implementado integralmente, representou um grande salto tecnológico, eliminando o oneroso e ineficiente transporte em latões, trazendo grande economia além da melhoria extraordinária da qualidade do leite. O processo de *downsizing* foi levado às últimas conseqüências com a redução drástica do quadro funcional e o desmonte das estruturas improdutivas, concentrando esforços nos setores mais promissores e dando prioridade absoluta ao aprimoramento da qualidade dos produtos e a redução de custos, no sentido de adequar a Cooperativa aos imperativos de uma economia globalizada.

ANO 2001:

Prezado Cooperado;

O ano de 2001 foi muito negativo para o setor leiteiro, que continuou mergulhado na crise profunda que teve início da década de 1990 com o fim do tabelamento, e a abertura das importações de leite altamente subsidiado, deprimindo violentamente os preços através de uma concorrência desleal, que pegou de surpresa os produtores e as cooperativas, que não estavam preparados para enfrentá-la, anestesiados por um período de meio século de tabelamento rígido de preços em todos os níveis da cadeia produtiva, desde o produtor até o consumidor final, que desestimulava a concorrência e o aumento da produtividade.

A imposição de barreiras anti *dumping*, após um demorado processo de mais de dois anos, veio tarde demais, depois da desorganização do setor leiteiro nacional e o seu domínio avassalador pelas grandes empresas multinacionais, e não conseguiu impedir a continuação do massacre dos produtores patrocinado por essas grandes corporações, através da imposição de uma política orquestrada de preços baixíssimos aos produtores, com o sentido claro de inviabilizar as cooperativas, não deixando a estas, alternativa que não a de trabalhar com esses preços aviltados para não serem alijadas do mercado.

Nesse ambiente adverso a COLASCRIC procurou amenizar a queda de preços transferindo aos produtores toda a sua margem de comercialização, passando a operar no limite da gravosidade; o processo de enxugamento da empresa foi acelerado com a compressão drástica das despesas em todos os níveis; redução progressiva do quadro de funcionários e a terceirização ou desativação de todas as atividades não diretamente relacionadas ao setor leiteiro, o que permitiu manter a Cooperativa solvente, embora suportando contínuos prejuízos operacionais.

A queda da produção, decorrente do desestímulo dos preços aviltados do leite, forçou o nosso desligamento da Cooperativa Central de Laticínios de São Paulo (CCL) no 2º semestre do ano de 2000, por falta de leite para remessas àquela Central.

ANO 2002:

Prezado Cooperado;

O ano de 2002 se iniciou com fundadas expectativas de recuperação do setor leiteiro nacional, diante da redução das importações devido ao encarecimento do leite importado, em conseqüência do acolhimento pelas instâncias decisórias competentes da reivindicação anti *dumping* dos produtores nacionais de um preço mínimo para esse produto, de acordo com a cotação do mercado livre, o que, aliado à desvalorização do real, restaurou a competitividade do leite nacional.

O ambiente recessivo que se aprofundou diante da política de juros elevados mantida para conter as pressões inflacionárias, deprimiu fortemente a demanda de laticínios e desencadeou um violento processo de concorrência predatória, com represamento dos preços dos produtos, e a inevitável pressão baixista sobre os preços aos produtores, tornando ilusória a recuperação que mal se esboçava, diante do violento aumento do custo de produção, principalmente rações e outros insumos básicos. Nesse ambiente adverso o Conselho de Administração decidiu pelo aprofundamento da política de redução de custos e ampliação do portfólio de vendas , diversificando a linha de derivados, com lançamento de novos produtos de maior valor agregado, como queijos tipo edam e minas padrão, e pelo enfrentamento da concorrência com base na qualidade e não com preços baixos. Essa estratégia está se mostrando adequada; a marca São Carlos se aprimora cada vez mais, distanciando-se dos concorrentes.

Os preços do leite ao produtor, manipulados pelos grandes laticínios, ficaram cada vez mais defasados diante dos custos crescentes, desestimulando a produção e reduzindo drasticamente as entradas de leite na usina, o que ampliou a capacidade ociosa, impediu o crescimento do faturamento e a recuperação da lucratividade; levando ao fechamento do balanço do exercício com mais um significativo resultado negativo.

ANO 2003:

Prezado Cooperado;

A política econômica do governo Federal que prevaleceu por todo o ano de 2003, foi caracterizada por um arrocho financeiro levado ao extremo; através da

retração de créditos, juros elevados e abuso tributário; o que provocou a redução acentuada da atividade econômica; A recessão atingiu duramente o setor leiteiro.

Para sobreviver diante dessa conjuntura tão desfavorável, a política operacional seguida pela Cooperativa foi a de concentrar esforços no sentido de preservar a sua fatia no mercado de laticínios praticando preços competitivos, embora pouco remuneradores, buscando o equilíbrio de caixa mediante a venda de imóveis ociosos e da redução das despesas operacionais. Para os produtores, o ambiente também não foi nada promissor. Apesar da situação adversa, a Cooperativa não ficou imobilizada e porfiou na política definida pelo Conselho de Administração de, sem perder de vista a necessidade de redução de custos, e apesar da escassez de recursos; não medir esforços para manter o prestígio da marca São Carlos, através de rigoroso controle de qualidade, tanto do leite pasteurizado como dos derivados.

O resultado do exercício foi duramente afetado pelo alto custo das despesas de redução da capacidade ociosa, principalmente pagamento dos encargos demissionais das rescisões de contrato de trabalho de funcionários que se tornaram dispensáveis após o fechamento dos armazéns, postos de combustíveis, desativação de filiais, e redução do volume de leite processado.

ANO 2004:

Prezado Cooperado;

O ano de 2004 será lembrado como o ano em que a capacidade de resistência da Cooperativa às adversidades foi testada ao extremo. A política econômica seguida pelo governo federal, caracterizada por juros elevadíssimos e arrocho creditício, aliada à ganância tributária dos governos federal, estadual e municipal, criou um ambiente extremamente desfavorável para os laticínios de médio ou pequeno porte. Nessas circunstancias, a Cooperativa, que já se encontrava em situação financeira delicada em conseqüência dos seguidos prejuízos ocorridos nos últimos anos, foi atingida em cheio por uma redução violenta de créditos bancários, o que a obrigou operar exclusivamente com recursos próprios, e sendo estes insuficientes para atender as despesas correntes, ocorreram atrasos de pagamentos, que prejudicaram ainda mais a imagem da Sociedade perante as instituições financeiras.

Ao cabo do 3º trimestre do ano a Cooperativa associou-se à SAGA, um grande laticínio sediado em São Gabriel D´Oeste, Mato Grosso do Sul, assinando um convênio mediante o qual essa empresa passou a fornecer leite in natura para a Cooperativa, fez um aporte de capital para viabilizar a continuidade de suas atividades, e passou a participar ativamente do gerenciamento da produção e vendas, partilhando custos e resultados. Os resultados foram favoráveis, deixando fundadas esperanças de uma recuperação nos exercícios vindouros. Enfrentando dificuldades incontornáveis, conseguimos manter a Cooperativa de pé, enquanto a maioria das cooperativas de leite do estado de São Paulo desapareceu.

ANO 2005:

Prezado Cooperado;

No 1º trimestre de 2005, a Cooperativa se encontrava descapitalizada e fortemente endividada; uma situação de extrema dificuldade em conseqüência dos prejuízos acumulados dos exercícios anteriores; Contudo, o convênio com a SAGA, não deu os resultados esperados, pois aos assumir o gerenciamento da Cooperativa, a SAGA não procedeu às reformas indispensáveis na administração, e tampouco procedeu ao aporte de capital como convencionado. Os prejuízos se avolumaram, e sem perspectivas de melhora, o convênio foi rescindido de comum acordo em 03/03/2005.

Nessas circunstâncias, o Conselho de Administração, após exaustivos estudos em busca de uma solução, depois de examinadas as diversas alternativas que foram aventadas, entre outras: liquidação, arrendamento; ou terceirização da produção; optou-se pelo encerramento das atividades da usina de São Carlos, e cessão do uso do seu parque industrial e comercial; compreendendo instalações, equipamentos, veículos e marcas, para uma cooperativa de trabalho a ser fundada pelos ex-empregados que se interessarem, recebendo em contra partida parte dos resultados positivos apurados mensalmente.

A proposta foi aprovada em Assembléia Geral Extraordinária, especialmente convocada. De acordo com o resolvido, foram consultados todos os funcionários da COLASCRIC, dos quais 19 se interessaram e, em seguida fundaram a Cooperativa dos trabalhadores das Indústrias Laticinistas de São Carlos (COTILASC).

A solução encontrada, que se coaduna com a forma mais avançada de gestão empresarial, baseada na terceirização de todas as atividades meio, como é o nosso caso, a produção e comercialização de laticínios, reservando para si apenas o essencial do cooperativismo, ou seja, a união dos produtores na defesa dos interesses comuns se mostrou acertada.

Desde o primeiro mês de vigência do Contrato, cessaram os prejuízos, e os balancetes mensais passaram a mostrar resultados positivos; possibilitando o pagamento gradual dos compromissos anteriores, principalmente nas áreas trabalhista (verbas rescisórias), previdenciária, e tributária, que estão sendo renegociados e parcelados; os cooperados estão recebendo em dia, e os preços pagos pelo leite, embora deprimidos pela conjuntura desfavorável, se mantiveram entre os mais competitivos no mercado, o que aponta para uma normalização da situação até o encerramento da atual gestão. O ano de 2005 será lembrado como o ano em que a COLASCRIC passou pelo momento mais difícil de sua história, quando tendo chegado bem próximo da insolvência diante da prolongada crise que se abateu sobre o setor leiteiro nacional, crise que perdura por mais de uma década, tomou a decisão histórica de abandonar o modelo tradicional de gestão de cooperativas, terceirizando a produção e restringindo o foco de sua atuação à relação com os cooperados. Foi uma mudança radical, traumática, mal interpretada de inicio por alguns, como sendo o fim da Cooperativa, quando na verdade esta saiu fortalecida, conservando todo o seu patrimônio produtivo, livre dos problemas de gestão empresarial, com muito mais força para defender os interesses dos cooperados frente aos demais segmentos do setor laticinista. Uma nova era se prenuncia.

RELAÇÃO DO NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS DA COLASCRIC (1997 a 2004)								
Ano	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Qtde	168	136	125	65	57	59	51	52

Fonte: RELATÓRIO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO (2000 – 2005)

ANEXO B - Entrevista com José Jorge Hildebrand, produtor, cooperado, membro do Conselho de Administração durante 21 anos e Diretor de Produção da Cooperativa de Laticínios De São Carlos de 1993 a 1995 – data da entrevista: 10/03/2008

Pergunta: Conte um pouco da sua historia.

Resposta: "Bom, na verdade, a nossa família Hildebrand é um grupo de proprietários agrícola, que está no ramo há mais de 150 anos, que vem desde meu avô e depois meus pais e nos que somos a terceira geração. E então, essa parte de desenvolvimento do setor de produção na região nós vivenciamos todo esse período.

No início quem dominava aqui bastante a região na captação de leite era a NESTLÉ, ela tinha a Usina em Porto Ferreira e depois a VIGOR veio para a região, mas a cooperativa também começou participar aqui como você diz de 1937 pra cá e o setor de produção foi aumentando gradativamente; mais ela foi aumentando não porque houve o apoio e incentivo ou coisa nesse sentido não; que na verdade o leite era o produto de sustentação, não que a pessoa com o leite fosse enriquecer, mas, o que a gente dizia, era o café com leite, era aquilo que ajudava a pagar a folha de pagamento, os empregados, ajudava no combustível, era o anel da corrente, tá certo, era uma peça fundamental que fazia com que o setor tivesse uma sustentação o que aqui acontece como é um produto diário, no fim do mês tinha uma receita que era recebida pelo produtor, então pagava essas contas.

Bom, a princípio era isso ai que aconteceu e veio até 1990 se manteve essa política aí; teve alguns financiamentos, o Banco do Brasil para aquisição de vacas para aumento da produção, mas tudo isso dentro daquilo que o proprietário já vinha desenvolvendo na fazenda."

Pergunta: Nesse contexto inicial, histórico, o Sr. poderia citar algum proprietário de fazenda que realmente criou essa idéia da cooperativa?

Resposta: "Eu acredito que a idéia surgiu desse grupo que você contou a reportagem e se uniram e constituíram a cooperativa (essas pessoas que você viu na fotografia no ato da fundação)."

Pergunta: Ela foi presidida pelo Dr. Carlos José Botelho, que convidou à parte à mesa o Sr. Olavo Freire, Nicolino Pilegi, Durval Acioli, Paulino Botelho de Abreu Sampaio, Antonio Carlos Arruda Botelho Filho e Sizenando Toledo Porto?

Resposta: "Isso mesmo, esse grupo constituiu a cooperativa de São Carlos e durante todos esses anos, ela têm uma parte administrativa, uma diretoria que é eleita e administra num período de três anos e é feita uma nova eleição que é renovada parte dos diretores ou até na totalidade; mas normalmente a Lei cooperativista exige que seja substituído um terço da diretoria."

Pergunta: O Sr. fez parte da administração da cooperativa. Por que período e onde o senhor atuou?

Resposta: "Faço parte da cooperativa faz 21 anos e que sou conselheiro da administração; e do ano de 1993 a 95 fui diretor de produção, porque é assim; são eleitos 12 elementos e entre os 12 são escolhidos as suas funções.

Então o conselho de administração se reunia uma vez por mês para que fosse apresentado o movimento do mês, o resultado, o tipo de produto, qual estava dando mais resultado o que não estava dando resultado. A finalidade do Conselho era definir a meta de trabalho, planejar e opinar sobre o andamento da cooperativa na área de produção, Na parte contábil, era controlada pelo executivo, pelo presidente e pelos diretores que controlavam diariamente o caixa."

Pergunta: Do auge, do pico que alavancou a cooperativa o que ela encontrou de dificuldade e o que veio a ser nos anos 90?

Resposta: "No período anterior a cooperativa chegou a ter uma produção de 110 a 120 mil litros de leite dia e a característica dela eram os seus produtos de primeiríssima qualidade, isso até os anos 80 a 90, depois já começou a ter uma fase de queda da produção, mas o divisor de águas foi nos anos 90 para 92 quando o Collor teve a idéia brilhante ...., porque até esse período o leite era controlado pelo governo, quer dizer, existia uma proposta de reajuste de preço e se esclarecendo o porquê daquilo o governo determinava: olha chegamos a conclusão que o preço por produtor tem que ser de 50 centavos , em cima desse 50 centavos a indústria a cooperativa só podia por um acréscimo de 100% , o que seria: transporte, pasteurização, distribuição... E mais a margem, assim a cooperativa ia vender o litro

de leite a um real e o ponto de venda uma margem de 11% em cima do produto, isso era tabelado. Então era um mercado que a cooperativa não sofria com o comércio, era a igualdade de condições com as grandes e ditava o preço de mercado eram as cooperativas, não permitindo que as grandes como NESTLÉ achatassem o produtor.

Quando Collor liberou o mercado do leite foi uma tragédia porque o que eles queriam era tirar as cooperativas do mercado. Quando foi liberado o preço do leite, a pessoa de campo dessas grandes companhias corria até os grandes produtores e diziam "quanto você esta recebendo da cooperativa?" e pagava a mais. Por mais que o cooperado fosse ligado à cooperativa, mas o produtor nosso não tem ainda aquela formação de ser parceiro; então a cooperativa perdeu do dia para noite um volume muito grande de leite, assim o custo operacional ficou muito alto. Eles atacaram também no preço final do leite aquele já na prateleira, baixou o preço do leite em caixinha. Eles bancaram esse prejuízo. É uma pena, com 70 anos de mercado a cooperativa acabou assim...

Olha, existia pesquisa de campo, zootecnia, parição, veterinários, que auxiliavam os produtores, tudo bancado pela cooperativa. De 70 a 90 foi o auge total da cooperativa."

ANEXO C - Entrevista com técnico e especialista em cooperativas Marco Aurélio Carneiro Meira Bergamaschi – Embrapa, São Carlos – entrevista: 23/04/2008

Pergunta: Qual sua vivência, história em cooperativas?

Resposta: "Eu tenho uma formação basicamente, desde o inicio de faculdade por leite, depois é claro você trabalhando com leite acaba diretamente na cooperativa pois é ela que organiza a maior parte do leite, hoje em dia basicamente alguma coisa entre 40 à 50% do leite brasileiro está nas mãos de cooperativas. Então é claro, têm muitas empresas particulares, multinacionais, mas a grande parte do leite está nas mãos de cooperativas e elas têm uma importância muito grande em relação ao leite. Então eu sempre convivi com o leite por causa disto, meu primeiro estágio

foi na COLASC, por duas ou três oportunidade. Meu primeiro emprego foi numa cooperativa, então eu trabalhei de 93 à 98 numa cooperativa do leite, mas não na parte de gestão, mas na parte de assistência técnica de reprodutores, na parte de formação, parte de assistência do rebanho. Depois que eu voltei para cá eu fazia pós-graduação e tinha que garantir o leitinho das crianças, então eu dava aulas; fui professor por seis anos no curso de gestão de agro-negócio do Barão de Mauá e dentro das disciplinas que eu dava era introdução ao agro- negócios, sistemas agroindustriais, agro-negócio e cooperativa, e dentro do agro-negócio e cooperativa nos abordávamos sindicato, associação, cooperativa então nesse assunto eu posso contribuir alguma coisa.

Dentro da COLASC é fácil de incluir um panorama que a maioria das cooperativas passou. Eu sempre posicionei meus alunos em décadas: década de 60 foi abertura de olhos, onde o governo começou a estimular a industrialização, produção agropecuária e tudo mais, a década de 60 foi a década de ouro para o Brasil, um pouco atrasada em relação aos outros paises que 50 e 60 foi a década de ouro americana, e claro que o ouro deles brilhou e ainda brilha mais eles antecipara um pouco, então nossa dec. de ouro foi a dec.de 70 mais acabou com uma crise grande do petróleo que levou a uma recessão mundial e o Brasil se afundou nessa crise e pela a morosidade, falta de gestão e comprometimento,demorou a se recuperar, então nos passamos a década de 80 toda perdida, não teve apoio, incentivo, iniciativa então o pessoal não trabalhou e não teve como trabalhar e dar a volta por cima.

Entrou a década de 90, com todas as mudanças sócio-econômicas, até a entrada de do Presidente Fernando Henrique Cardoso que consegui fazer uma coisa importante: a estabilização da moeda, que mudou completamente a gestão de uma empresa, sumindo a ineficiência econômica. Antes disto, voltando para o Fernando Collor o que ele fez, foi danoso para o mercado. Ele abriu o mercado de forma desastrada, sem preparar o produtor rural, ele caminha junto com a indústria só que a indústria num patamar um pouco mais evoluído que o agro-pecuário, então a indústria estava mais preparada e a agro-pecuária não.

A hora que ele abre o mercado de forma desavisada, o que acontece? Nós entramos em concorrência com o mercado externo, que veio com todos aqueles subsídios de exportação, produção e todo aquele esquema de comercialização que nós não tínhamos, conseqüentemente nosso mercado foi tomado pelo mercado

externo e isso comprometeu demais. Nós viemos de uma década 80 sem nenhum crescimento 89,90 Collor expõe nosso mercado a uma concorrência absurda, pouco tempo depois 93-94 Fernando Henrique estabiliza a moeda que também comprometeu toda aquela jogada e a gente ainda tinha que trabalhar com a dívida. De 94 á 96 toda ineficiência das empresas apareceu, e em 95 começou a caminhar e em 96 começou o desenvolvimento ajudado pelo valor do dólar baixo e assim o Brasil começou a se estruturar com novas tecnologias e ganharam mercado. Quem não se estruturou perdeu mercado. Quem se estruturou ganhou mercado. E foi assim a década de 90. Termina a década de 90 entra os anos 2000 o que aconteceu, o Brasil estava reorganizado em termos industriais e também nas empresas de agro-negócios. Começamos a ganhar mercado com o favorecimento da disparada do dólar o que aconteceu que comprometeu a exportação. Nesse momento as cooperativas param de colocar seus produtos para fora, mas reverteu em 2001 – 2002 e demos a volta por cima. Com esse novo desafio comercial, ou seja, necessidades de estruturação para competir no mercado competitivo e com o câmbio favorável para nós na época houve uma quebradeira geral nas cooperativas mais ou menos de 20% no ano de 96. Aí se você não pegar o histórico das cooperativas você não vai perceber, pois quebraram umas e surgiram outras o numero ficou então igual, e então nessa entra Cotia e uma serie de cooperativas entre elas a COLASC.

A bacia leiteira da região era compreendida como a segunda região em produção do leite e só perdia para o Vale do Paraíba. Claro, não é só a falta da cooperativa o que essa região sofreu, sofreu a concorrência de outras culturas que foram importantes; 1º o café, depois citros e entrou a cana então cada ciclo novo uma parte dos produtores saem dessa atividade e migram para outra atividade e a nossa produção cai. Outra questão, você tem inicialmente a cooperativa desenvolvendo o papel de recebimento do leite e de repente você tem a 2º maior região do leite do Estado, isso abre os olhos das concorrentes começa a aparecer novas empresas abrangendo a mesma área, e qual o grande problema disso? Você estruturar uma coleta de leite é difícil porque é diário, hoje que a Legislação permite você colher a cada dois dias, então enquanto você tem uma região só todo aquele leite é drenado para uma região só apenas um escoamento, aí entra uma concorrente pinça alguns produtores e se ela vai oferecer mais é para quem é mais

interessante que é o grande produtor tirando-os do mercado e indisponibilizando a linha de leite.

Aqui era uma bacia extremamente importante, mas ainda tem uma quantia razoável de leite, mas deixou de ser aquela importância toda, tanto é que a cooperativa sumiu a Nestlé saiu, porque basicamente o produtor deixou de produzir o leite partiu para a cana, então não é um declínio do leite em si, é um declínio do leite em nossa região. O leite de forma geral vem crescendo muito no Brasil, mais ou menos 5% ao ano isso já ocorre há 20 anos. Esse crescimento é geral e também através de cooperativas.

O que ocorreu com a cadeia produtiva do leite foi, primeiro, da mesma forma que essa dificuldade de indústrias e cooperativas se manter ocorreu com o produtor que sentiu a necessidade de eficiência na produção. O produtor que não tinha vocação e eficiência saiu da atividade e migrou para outro cultivo. O que esta acontecendo com o leite é o seguinte: regiões que tradicionalmente não eram especializadas ou tinham uma produção modesta estão ganhando um impulso novo.

A cana invadiu só que com a cana veio o leite porque essa parceria da muito certo, porque o “cara” que planta cana tem tempo e pode se dedicar ao leite e além disso, a cana é alimento para o gado. O leite também parece que vai acabar, mas não, ele efetivamente vem crescendo.

Quem são os produtores que sumiram, foram os produtores que dependiam do clima, da boa vontade da terra e da pastagem e não se prepararam aí esses sofreram uma concorrência forte e abandonaram a utilidade leiteira e partiram para outro cultivo...

Basicamente São Carlos nesses últimos 4-5 anos a produção leiteira foi substituída pela cana, mas o leite caminhou para o norte do estado e principalmente para o centro-oeste e dentro do centro oeste principalmente para o estado de Goiás, que hoje é um pólo fantástico de produção de leite e esta crescendo com muita tecnologia e empresas ao seu redor. A nova visão hoje é você buscar mercado, não só mercado consumidor, mas o mercado produtor. O centro oeste hoje é a galinha dos ovos de ouro, áreas extensas clima e muita tecnologia. “

Pergunta: Teria como estruturar uma nova cooperativa aqui em São Carlos?

Resposta: “Tem viabilidade. São Carlos sente falta de uma cooperativa, é uma conta que todo mundo quer fechar, a grande briga do cooperado é o seguinte: a

cooperativa nunca fornece o produto no menor preço e nunca paga o maior valor pelo produto então ele vende mais caro e sempre compra mais barato essa é uma critica que o produtor fica muito chateado com a cooperativa e aí começa o declínio de várias cooperativas, a falta de fidelidade do produtor no primeiro momento que ele percebe vantagem econômica numa empresa, qualquer coisa ele vai e muda de empresa... mas o produtor infelizmente não tem como perceber uma questão social e política pois ele não foi preparado culturalmente nem tecnicamente. Qual a importância da cooperativa no mercado? Ela nunca vai pagar o maior preço e nunca vai fornecer o menor preço, mais ela é balizadora de preço. Então, as empresas num local onde existe uma cooperativa, acabam caminhando mais próximas da cooperativa."

Pergunta: Existe algum apoio ao cooperativismo hoje?

Resposta: "A OCB está brigando a 36-37 anos por uma nova Legislação cooperativista, pois nós trabalhamos com uma Legislação muito antiga e num momento diferente. As cooperativas têm que trabalhar com contrato que é básico hoje, se não tem estrutura, planejamento... , abrir o capital para investidores...

As razões pelas quebradeiras das cooperativas foram: abertura de mercado, estabilização da moeda e ineficiência produtiva a isso, soma-se dentro da filosofia cooperativista, quem é o Presidente, se é um produtor ou um gestor, esse é o problema. Segundo ponto, a questão do poder, isso leva na busca de se manter num cargo para o resto da vida, um cargo vitalício. Pouca união dos produtores/ numa cooperativa, não existe liderança no agro-negócio; não existe líderes.

Cada vez mais você terá propriedades mais especializadas e menos pessoas no campo que vão dar conta do mesmo jeito e ter muito mais produção, mais concentrado em poucas propriedades. Hoje o "cara" vira um grande proprietário rural ou ele está fora."

ANEXO D - Entrevista com Dr. José Fernando Porto- produtor e cooperado desde 1959 e foi conselheiro de administração – entrevista: 23 de julho de 2008

Pergunta: Por que as cooperativas quebraram?
Resposta: "O cooperado geralmente, ele não tem uma gestão de dirigir uma firma, eles são produtores e outra coisa, foi a CLT que a cooperativa tinha que registrar todos os seus empregados, porque as cooperativas tinham que ter uma gestão limpa, ela não pode ter caixa dois, emitir nota fria então, ela vive num mundo que não é o Brasil de hoje que todo mundo emite nota fria e tem caixa dois e as cooperativas não agüentam como não estão agüentando e vão acabar. Isso é uma questão filosófica do ponto de vista que a gente viveu, eu tinha dez anos quando a cooperativa foi formada...ninguém tinha mais o que fazer com a propriedade, então tinha que fazer alguma coisa e partimos para o leite e nós chegamos a ser a maior bacia leiteira do Estado de São Paulo, e a cooperativa quebrou ,mas o sistema paulista de leite sediado pela central em São Paulo. Eramos 37 cooperativas hoje tem 3, e houve uma época que ela chegou junto que foi o grande erro administrativo não só dela mas de todas porque a multinacional entrou com o leite de caixinha e a cooperativa não conseguiu entrar com o leite em caixinha ela ficou com o saquinho mole e o leite de caixinha ganhou a parada e as cooperativas foram para o "beleleu"".

Pergunta: O que poderia ter sido feito para que a cooperativa não tivesse acabado?
Resposta: "O sentimento cooperativista de todos continuarem unidos. Está no estatuto cooperativista, mas o grande problema é a união de quem é cooperado e essa união que representa o fortalecimento da cooperativa. As cooperativas não tinham capital para enfrentar a multinacional para combater o leite em caixinha e continuou no sistema antigo não deu tempo de recuperar. As cooperativas não tinham estrutura industrial, e nem capital para poder enfrentar o leite em caixinha e o leite em caixinha é de uma firma só e ela tem o monopólio. Então, você precisava trabalhar em união e ter um capital para entrar, e na hora de pedir o capital para os cooperados eles não compareceram e ela foi buscar um empréstimo bancário e pagou juros e quem deve no Brasil hoje, empréstimo bancário e paga juros, quebra.

Nós tínhamos que ter uma proposta junto a cooperativa central de ter uma cooperativa de empacotamento de leite no Estado de São Paulo, uma em São Carlos, uma em Lins e outra em Franca e a de São Paulo fazendo o abastecimento da grande São Paulo e baixada Santista, não houve jeito da gente conseguir essa situação. Faltou capital e com aquele grande número de empregados regidos pela CLT se você fosse mandar embora, teríamos que ter outro capital para pagá-los."

Pergunta: Qual foi o impacto para os cooperados, para a região e para o setor de leite com o fim da cooperativa?

Resposta: "Esse impacto foi tremendo. A cooperativa era a melhor firma de São Carlos, disputada por toda rede bancária pelos seus depósitos, segurança de pagamentos, pela firmeza de gestão antes que tudo acontecesse, ela tinha a sede de São Carlos, uma fábrica de queijos em Ribeirão Bonito outra filial em Dourado e depois houve um erro de anexar a cooperativa de Rio Claro. Ela não tinha leite e nem comércio e ai não deu muito certo e se nós tivéssemos ficado quietos com o que era nosso e com os nossos cooperados. Nós fomos buscar a COLASCRIC para poder ter um outro mercado para poder vender o leite, ai chega um grande problema, você por o leite em cima do caminhão levar para Rio Claro, empacotar e vender, você tem uma despesa antecipada e uma venda a prazo. A cooperativa de São Carlos foi muito importante para a nossa cidade. Ela tinha quase 700 cooperados, que representava todas as propriedades, ela chegou a receber 80 a 86 mil litros de leite com segurança, o equipamento e suas instalações estavam aptas para 100 a 120 mil litros de leite...

Chegou uma hora que a cooperativa tinha um excesso de leite e não tinha para quem vender, então, ela buscou um mercado que seria o mercado de Rio Claro porque naquela época nós tínhamos dois tipos de leite o tipo C e o B. Em São Carlos nós vendíamos um pouco de leite B e era um pouco mais caro, o restante ia para São Paulo e lá era absorvido o restante do leite B, então a cooperativa estava procurando mercado para poder colocar o que estava sobrando de leite e a praça de Rio Claro não supriu. A COLASC rompeu com a central de São Paulo por um motivo muito claro, porque a central de São Paulo acabou indo pro mesmo fim que a nossa ela tinha uma serie de empregados, ela recebia o leite de todo o estado de São Paulo, Minas, Goiás e Mato Grosso porque onde você vai vender? Só tem um lugar no Brasil que compra, que é a grande São Paulo, agora você já imaginou um leite

que saiu de Goiânia, de todas as cidades do Sul de Minas, do Sul do Paraná, por em cima do caminhão e vir rodando e depois ser encaixado, processado e vender. Esse foi o sistema do leite do Brasil, e por que as cooperativas zeraram? Na mão de quem está a fábrica do leite em pó? Está na mão da Nestlé da Parmalat, está na mão de outra firma aí, que manobram o leite em pó e quando eles fazem o leite em pó? É na alta produção do leite, o preço do leite cai e eles fazem o pó, porque o pó tem uma duração indeterminada e o leite in natura ele dura dois dias três dias e aí acaba. Então, a multinacional que tinha e tem o capital até hoje, eles faziam a sobra do leite em leite em pó e reidratava quando era necessário. Então a multinacional tinha o capital para agüentar o rojão e as cooperativas não tinham ....

Com a abertura do mercado (Mercosul) e a desregulamentação do preço, não houve uma política que garantisse a comercialização do leite. Você hoje tem uma política que regula a comercialização do álcool e do açúcar , soja e milho todos esses produtores tem o mercado para poder jogar o seu produto porque eles estão organizados comercialmente as cooperativas de leite não estavam."

Pergunta: Principal causa do fim da cooperativa?

Resposta: "Faltou gestão administrativa empresarial para as cooperativas. Essa gestão empresarial ela é tem uma faca com duas pontas, porque numa gestão empresarial você tem que jogar com tudo que você pode, nas cooperativas você tem que seguir uma legislação, recolher nota, pagar imposto.

Entre uma gestão empresarial e uma de cooperativas, as gestões são diferentes, a de uma cooperativa tem que ser absolutamente correta e honesta porque existem muitos cooperados (os donos) e numa indústria não. Então, essa gestão não era compatível com os estatutos cooperativados.

Existe a cooperativa de São José dos Campos em funcionamento e a de Taubaté. Elas são muito próximas e elas tem uma gestão muito boa e elas já trabalhavam com o leite em caixinha e você não tem ali naquela região serrana do Vale do Paraíba da Serra da Mantiqueira e Serra do Mar, não tem outra coisa para se fazer a não ser tirar leite porque ali é tudo morro e assim eles sentiram necessidade de continuar unidos e com essa união essas duas cooperativas se salvaram."

Pergunta: O Sr. tem alguma sugestão para uma eventual volta da cooperativa em São Carlos?

Resposta: "Primeiro ressuscitar a cooperativa (COLASC) você tem que começar tudo de novo, com prédio e sem dívida, começar do zero; praticamente impossível nos dias de hoje. Segunda opção, seria pegar os produtores que sobraram tentar uni-los através de uma empresa de centralização de refrigeração todo mundo mandava o leite para lá e você fazer um contrato de venda desse leite para alguma indústria porque você não pode vender se você for entrar nesse sistema de leite em caixinha, não dá. A terceira opção, você ter através desse sistema de união de produtores você fazer com que a prefeitura pegasse esse leite produzido em São Carlos, nós temos cerca de 50 mil alunos tomando merenda escolar. Se você colocasse um copo de leite para cada criança desta você absorvia a produção de hoje, mas a prefeitura não pode fazer isso, porque ela não pode fazer um contrato antecipado com um grupo porque ela tem que fazer a concorrência e a ultima opção, deixa estar como está para ver como é que fica, cada um tem que se virar e procurar comércio."

Pergunta: Se fosse voltar hoje no tempo, quando o Sr. percebeu e os cooperados também que ia ter essa crise, qual seria a atitude hoje?

Resposta: "Seria uma recapitalização da cooperativa, então todos os que tivessem um capital teriam que por de novo para você começar novamente. O cooperado é solidário no lucro e na perda, nós somos solidários se a cooperativa vender uma parte e não conseguir pagar as dívidas o nosso capital responde, isso é estatutário e de regra única de legislação do cooperativismo e aí quando você fala em economia solidária do produtor ele não entra com o capital. Se ele não entra com o capital ele quer sair da situação dele o mais rápido possível. No sistema cooperativista você tem que investir para almejar lucro."

ANEXO E - Reportagem sobre a Constituição a Cooperativa de Lacticínios de São Carlos, retirada do Jornal Correio de São Carlos, em 20/04/1937

"CORREIO DE SÃO CARLOS"
NR. 8903, terça–feira, 20/04/1937
COOPERATIVA DE LACTICÍNIOS - sua Constituição em São Carlos

De acordo com a convocação feita pela imprensa, por um grupo de criadores do município, realizou-se no domingo último, às 14:00 horas na sede da Associação Commercial e Industrial, uma reunião p/ se tratar da organização de uma cooperativa de lacticínios, nesta cidade.

A reunião foi presidida, por aclamação, pelo Dr. Carlos José Botelho que convidou a tomar parte na mesa, os srs. Dr. Olavo Freire, Nicolino Pillegi, Dr. Durval Accioli, Paulino Botelho de Abreu Sampaio, Antonio Carlos de Arruda Botelho Filho e Sizenando Toledo Porto.

Nessa reunião, a pedido do presidente, fez uso da palavra o Dr. Olavo Freire, profundo conhecedor do assumpto, por quanto exerce, na capital, o cargo de Gerente Social da Federação Paulista das Cooperativas de Café e é, também, Presidente do Centro de Estudos e Divulgação do Cooperativismo, organização esta que vem promovendo um trabalho intenso de propaganda entre os associados de cooperativas, collegiaes e em geral nos meios que procuram essa forma de arregimentação para interesses collectivos. S.s. se mostrou bem impressionado com o interesse demonstrado pela assembléia, não só pelo elevado número de comparecimentos, como pelo desejo de todos em levar adiante a idéa da constituição da cooperativa.

O ilustre orador expôs, em linguagem bastante accessível, as vantagens que decorrem do regime cooperativista, especialmente para os criadores de gado, que somente por essa forma teem a possibilidade em encontrar facil collocação para o producto de seus trabalhos, com a enorme vantagem, ainda da entrega de quaesquer quantidade de leite, o que é realmente essencial nessa especialidade.

Mostrou, ainda, outras vantagens correlatas, taes como a melhoria dos rebanhos e assistencia no tratamento e prophilaxia do gado.

Em seguida, sempre procurando exemplos práticos colhidos em organizações nacionaes, fez uma exposição dos progressos alcançados pela Cooperativa da Producção Agrícola de Cótia, que com pouco mais de 1.000 associados, realizou em 1936, negocios em volume superior a trinta e cinco mil contos de reis, somente com a venda de batatas e productos da pequena lavoura, todos cultivados nas vizinhanças da capital.

Terminando sua brilhante exposição, o orador mostrou ainda o programma e as actividades promovidas pelo Centro de Estudos de Divulgação do Cooperativismo, que presentemente coordena o pensamento das Cooperativas do Estado, no sentido de regularizar a questão fiscal um tanto perturbada com a reforma tributária em vigor. Nessa mesma ordem de idea, participou que em junho próximo devera reunir-se na capital o primeiro Congresso das Cooperativas para exame e discussão de todos os problemas que interessam hoje mais de trinta mil cooperados disseminados por todo o Estado.

Para elaborar os estatutos e tomarem outras providências sobre a Cooperativa de Lacticinios que ficou fundada em S. Carlos, foi constituida uma commissão constituida dos srs. Dr. Carlos Botelho, Sr. Sizenando Porto, Francisco Cintra de Paula, Antonio Carlos de Arruda Botelho Filho, Dr. Durval Accioli, Paulino Botelho de A. Sampaio, Nicolino Pilleggi e Dr. Olavo Freire.