

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IMPACTOS DO ASSOCIATIVISMO NA PECUÁRIA LEITEIRA PAULISTA:  
ESTUDO DE CASOS**

**FÁBIO RAVAZI GERLACH**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**IMPACTOS DO ASSOCIATIVISMO NA PECUÁRIA LEITEIRA PAULISTA:  
ESTUDO DE CASOS**

Fábio Ravazi Gerlach

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.**

**Orientador: Prof. Dr. Mário Otávio Batalha**

**SÃO CARLOS**

**2004**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

G371ia

Gerlach, Fábio Ravazi.

Impactos do associativismo na pecuária leiteira paulista:  
estudo de casos / Fábio Ravazi Gerlach. -- São Carlos :  
UFSCar, 2004.  
165 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São  
Carlos, 2004.

1. Associações sem fins lucrativos. 2. Associativismo. 3.  
Pecuária leiteira. 4. Avaliação de impacto. 5. Desempenho.  
I. Título.

CDD: 658.048 (20ª)

## **DEDICATÓRIA**

À minha esposa Flávia.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Prof. Dr. Mário Otávio Batalha, pela orientação e atenção durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. José Flávio Diniz Nantes, pelas importantes contribuições no desenvolvimento do trabalho.

Ao Prof. Dr. Sigismundo Bialoskorski Neto, pela colaboração na finalização do trabalho.

Ao Prof. Dr. Hildo Meirelles de Souza Filho, pelas importantes contribuições dadas no Exame de Qualificação.

À UFSCar-DEP, pela infra-estrutura disponibilizada, em especial ao Marco Antônio Bertini e ao Alessandro Bertini, por todo apoio durante o Mestrado.

A todos os colegas do Sebrae-SP que ajudaram direta e indiretamente no desenvolvimento do trabalho, em especial à Paola Goulart Rosa e ao Vlamir Sartori, que proporcionaram as condições necessárias ao desenvolvimento das atividades do Programa de Mestrado.

Aos colegas do Sebrae-SP-SAI, que também proporcionaram condições para o desenvolvimento das atividades, em especial ao Carlos Alfredo Sarcinelli Gonçalves, à Beatriz Gouveia, ao Luis Augusto Nogueira Perino, ao Elinton Alessandro Silverio e ao Eduardo (SAI-Ribeirão Preto), Cristiano (SAI-Catanduva), à Adriana Cirillo Montoro, ao Paulo Marcelo Tavares Ribeiro e ao Antonio Carlos Stein.

A todos os produtores entrevistados, pelas informações fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A todos os profissionais das Casas da Agricultura, que também colaboraram no contato e agendamento com os produtores.

Aos amigos Luiz Anelli e Eduardo Tadeu Rantin, pelas contribuições nas correções do trabalho.

Aos amigos que contribuíram com materiais, informações e palavras de incentivo.

À minha família pela constante preocupação.

À minha esposa pela paciência.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Apresentação .....	1
1.2 Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo geral.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 Metodologia.....	4
1.3.1 A formulação do problema de pesquisa.....	5
1.3.2 Método de pesquisa.....	5
1.3.2.1 Pesquisa qualitativa.....	6
1.3.2.2 Método de pesquisa.....	7
1.3.2.3 Avaliação de impacto.....	9
1.3.2.4 Coleta de dados.....	12
1.3.2.5 Objeto e delimitação da pesquisa.....	13
1.4 Estrutura do trabalho.....	15
<b>2 O AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL.....</b>	<b>17</b>
2.1 A pecuária leiteira e alterações recentes.....	20
2.2 A indústria de laticínios e alterações recentes.....	29
2.3 A distribuição e varejo e alterações recentes.....	32
2.4 O consumo e alterações recentes.....	35
2.5 O agronegócio do leite e o estado de São Paulo.....	36
<b>3 AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA O ASSOCIATIVISMO.....</b>	<b>39</b>
3.1 Instituições.....	41
3.2 Organizações.....	42
3.2.1 O problema do agente principal na gestão das organizações.....	43

3.3 Associativismo.....	44
3.3.1 Conceito de associação.....	45
3.3.2 O associativismo e o meio rural brasileiro.....	45
3.4 Cooperativismo.....	47
3.4.1 Conceito de cooperativa.....	47
3.4.2 O cooperativismo no Brasil e o meio rural.....	48
3.5 Associação x Cooperativa.....	51
<b>4 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ABORDAGEM PARA ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS.....</b>	<b>56</b>
4.1 Indicadores de desempenho.....	61
4.1.1 A escolha dos indicadores.....	63
4.1.1.1 Indicadores econômicos.....	64
4.1.1.2 Indicadores tecnológicos.....	64
4.1.1.3 Indicadores sociais.....	66
4.1.1.3.1 Capital Social.....	68
<b>5 RESULTADOS DE PESQUISA.....</b>	<b>71</b>
5.1 Perfil das associações paulistas de produtores de leite.....	71
5.1.1 Considerações sobre as associações paulistas de produtores de leite.....	74
5.2 Indicadores utilizados na avaliação de impacto.....	75
5.2.1 Indicadores econômicos.....	75
5.2.2 Indicadores tecnológicos.....	77
5.2.3 Indicadores sociais.....	77
5.2.3.1 Capital social.....	79
5.3 Associações pesquisadas.....	79
5.3.1 Associação 1 - Associação dos produtores rurais de Lutécia.....	81
5.3.1.1 Considerações sobre a associação de Lutécia.....	86
5.3.2 Associação 2 - Associação dos produtores de leite de Brodosqui.....	87

5.3.2.1 Considerações sobre a associação de Brodosqui.....	91
5.3.3 Associação 3 - Associação dos produtores de leite de Novo Horizonte.....	92
5.3.3.1 Considerações sobre a associação de Novo Horizonte.....	97
5.3.4 Associação 4 - Associação dos produtores de leite de Bofete.....	98
5.3.4.1 Considerações sobre a associação de Bofete.....	100
5.4 Comparativo: indicadores x associação.....	101
5.5 Avaliação de impacto.....	104
5.6 Considerações finais sobre os resultados.....	108
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>110</b>
6.1 Limitações da pesquisa.....	112
6.2 Sugestões de pesquisas.....	114
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>115</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>142</b>



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 2.1	- Cenário provável para a pecuária leiteira.....	26
QUADRO 2.2	- Cenário provável para a indústria de laticínios.....	30
QUADRO 2.3	- Cenário provável para a distribuição e varejo.....	33
QUADRO 3.1	- Quadro comparativo entre empresas de capital e empresas cooperativas.....	49
QUADRO 3.2	- Comparativo geral: associação X cooperativa.....	53
QUADRO 3.3	- Comparativo econômico: associação X cooperativa.....	54
QUADRO 4.1	- Hipóteses para análise de desempenho de organizações.....	58
QUADRO 5.1	- Principais características das associações pesquisadas.....	80
QUADRO 5.2	- Nível de verificação: indicadores econômicos x associações....	102
QUADRO 5.3	- Nível de verificação: indicadores tecnológicos x associações....	103
QUADRO 5.4	- Nível de verificação: indicadores sociais x associações.....	103
QUADRO 5.5	- Nível de verificação e valores relativos aplicados às variáveis em estudo.....	104
QUADRO 5.6	- Referências para avaliação de desempenho.....	107

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1	- Esquema do desenvolvimento do trabalho de pesquisa.....	4
FIGURA 1.2	- Características para definição e escolha das associações pesquisadas.....	14
FIGURA 2.1	- Sistema agroindustrial do leite.....	19
FIGURA 2.2	- Fluxograma da cadeia produtiva do leite.....	21
FIGURA 3.1	- Sistema de <i>agribusiness</i> e transações típicas.....	40
FIGURA 3.2	- Esquema de três níveis de Williamson.....	41
FIGURA 3.3	- Ganhos com o associativismo.....	55
FIGURA 4.1	- Modelo de medição de desempenho.....	58

## LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1	- Valor bruto da produção agropecuária brasileira (produtos selecionados) - 2002/2003.....	17
TABELA 2.2	- Demanda de produção de leite no Brasil – 2000.....	18
TABELA 2.3	- Índices da pecuária leiteira no Brasil, 1970 -1999.....	22
TABELA 2.4	- Evolução da pecuária leiteira no Brasil – 1990/2002.....	27
TABELA 2.5	- Importações de leite.....	28
TABELA 2.6	- Comparativo de qualidade: classificação do leite de uma grande empresa de laticínios para pagamento por qualidade e os números de uma empresa de produção acompanhada por uma entidade de pesquisa.....	29
TABELA 2.7	- Melhores e maiores indústrias de laticínios – 2001/2002.....	32
TABELA 2.8	- Melhores e maiores redes de distribuição e varejo – 2001/2002.....	34
TABELA 2.9	- Ranking da produção anual de leite nos principais estados do Brasil – 2000.....	37
TABELA 2.10	- Ranking da produção anual de leite nos principais estados do Brasil – 2001. ....	38
TABELA 2.11	- Evolução da produção de leite nos principais estados, 1991 /2001.....	38
TABELA 5.1	- Associações distribuídas por década de constituição.....	72
TABELA 5.2	- Principais fontes de recursos das associações.....	72
TABELA 5.3	- Participação em programas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento segundo número de associações.....	73
TABELA 5.4	- Serviços prestados aos associados segundo número de associações.....	73
TABELA 5.5	- Indicadores econômicos: valores relativos por nível de verificação.....	105
TABELA 5.6	- Indicadores tecnológicos: valores relativos por nível de	

	verificação.....	106
TABELA 5.7	- Indicadores econômicos: valores relativos por nível de verificação.....	106
TABELA 5.8	- Indicadores x associações: valores totais.....	107

## **LISTA DE SIGLAS, SÍMBOLOS E ABREVIATURAS**

CEPEA	Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada
CMDR	Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural
ESALQ	Escola Superior de Agronomia Luiz de Queiroz
FNPQ	Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IEA	Instituto de Economia Agrícola
OMS	Organização Mundial de Saúde
PIB	Produto Interno Bruto
POF	Pesquisa de Orçamentos Familiares
SAA	Secretaria de Agricultura e Abastecimento
SAG	Sistema Agroindustrial
SAI	Sistema Agroindustrial Integrado (Programa do Sebrae-SP de apoio ao agronegócio)
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE-SP	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo
SESCOOP	Serviço Nacional de Aprendizagem do Cooperativismo
SMD	Sistema de Medição de Desempenho
USP	Universidade de São Paulo

## RESUMO

### IMPACTOS DO ASSOCIATIVISMO NA PECUÁRIA LEITEIRA PAULISTA: ESTUDO DE CASOS

O associativismo é o caminho para os pequenos produtores, que, isolados e com pequena produção, não conseguem participar ou influenciar mercados cada vez mais competitivos. Assim, torna-se necessário avaliar formas organizacionais que possam se apresentar como meios de inclusão sócio-econômicos. A dissertação tem por objetivo avaliar impactos do associativismo nas condições econômicas, tecnológicas e sociais dos produtores de leite. A avaliação de impacto foi feita a partir de um conjunto de indicadores de desempenho que permitiu avaliar o resultado atual das associações. O método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, sendo utilizados multicasos. A forma de avaliação utilizada permitiu identificar fatores de sucesso das associações, assim como diversas restrições para o desenvolvimento destas organizações associativas. As associações são exemplos de sucesso para a melhoria na vida dos produtores, porém, é um sucesso com restrições, já que este está restrito a alguns dos indicadores e, particularmente, são indicadores econômicos. Entretanto, a contribuição social das associações para os produtores é complementar e fundamental aos ganhos econômicos, sendo que estas contribuem sobremaneira para a formação do capital social. Todas as associações são eficazes quanto ao objetivo de atender seus associados. Em um dos casos, onde a associação foi desativada, esta também mostrou-se eficaz enquanto esteve em funcionamento. Assim, a avaliação mediu quanto à eficiência das associações, considerando que a eficiência é maior à medida que se verificam as situações indicadas. Destaca-se nos resultados o fato de que as associações que demonstraram os melhores resultados foram formadas por iniciativas autônomas e não governamentais. Nestas condições, estas associações contribuíram de forma mais significativa para a formação do capital social. Como conclusão o trabalho traz duas importantes contribuições. A primeira é teórica, com a apresentação de uma metodologia para avaliação de associações de produtores de leite. A segunda é empírica, com os resultados da pesquisa. A formação das associações fortalece os produtores diante das dificuldades encontradas em toda a cadeia produtiva, visto que os produtores se apresentam como o elo mais fraco da cadeia. Porém, este fortalecimento ainda está restrito à produção leiteira, com grande distância do elo final e mais importante de toda a cadeia, o consumidor. O associativismo é uma boa forma de adequação do produtor diante das exigências impostas pelo mercado, mas ainda há muito por se fazer. Mesmo que todas as boas iniciativas de cada uma das associações fossem desenvolvidas por todas as associações, a situação atual do mercado de leite, sem políticas de incentivo ao consumo, não seriam suficientes para uma melhoria significativa no quadro atual do setor leiteiro.

Palavras-chaves: associativismo. pecuária leiteira. avaliação de impacto. desempenho.

## ABSTRACT

### IMPACTS OF PRACTICE OF ASSOCIATION IN THE MILKMAID SÃO PAULO CATTLE: STUDY OF CASES

Practice of association is the way for the small producers, that, isolated and with small production, they do not get to participate or to influence markets more and more competitive. Thus, it becomes necessary to evaluate organization's forms that can be presented as socio-economic inclusion ways. The dissertation has for objective to impacts` evaluate of the practice of association in the economic, technological and social conditions of the milk producers. The impact evaluation was made from a set of performance indicators that allowed to evaluate the current result of the associations. The research method adopted was the case study, with multicases. The evaluation form used allowed to identify factors of success of the associations, like this as few restrictions for the development of these associative organizations. The associations are examples of success for the improvement in the life of producers, however it is a success with restrictions, therefore that this is restricted to some of the pointers and, particularly, are economic indicators. However, the social contribution of the associations for the producers is complementary and basic to the economic profits, being that these contribute excessively for the formation of the social capital. All the associations are how efficient how much to the objective to take care of its associates. One of cases, that association was deactivated, this also one revealed efficient while it was in functioning. Thus, the evaluation measure how much to the efficiency of the associations, considering that the efficiency is bigger to the measure that if they verify the indicated situations. It is distinguished in the results of that the associations that demonstrated the best ones resulted had been formed by independent and not governmental initiatives. In these conditions, these associations had contributed of more significant form for the formation of the social capital. In conclusion the work it brings two important contributions. The first is theoretician, with the presentation of a methodology for evaluation of associations of milk producers. Second it is practical, with the results of the research. The formation of the associations fortifies the producers ahead of the difficulties found in all the productive chain, since the producers if present as the link weakest of the chain. However, this force still is restricted to the milk production, with great distance of the final and more important link of all the chain, the consumer. The practice of association is a good form of adequacy of the producing ahead to the requirements imposed for the market, but still it has very for if making. Exactly that all the good initiatives of each one of the associations were developed by all the associations, the current situation of the milk market, without politics consumption incentives, would not be enough for a significant improvement in the current picture of the milk sector.

Key-words: practice of association. milkmaid cattle. impact evaluation. performance.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Apresentação**

Esta dissertação pretende contribuir para o entendimento de como a formação de associações de produtores rurais impactam a vida dos seus associados, avaliando seus resultados sócio-econômicos.

A organização associativa, que tem como base a integração dos associados através de uma estrutura organizacional própria à autogestão e de processos sociais de participação coletiva, vem, em tempos de grandes mudanças da ordem econômica, se apresentando como alternativa capaz de responder aos desafios apresentados pela sociedade moderna. Em mercados cada vez mais competitivos e socialmente excludentes, torna-se necessário avaliar formas organizacionais que possam servir como meios de inclusão sócio-econômicos para indivíduos e/ou empresas que, individualmente, pouco consegue influenciá-los ou deles participar.

Segundo BORGES (1997) a inserção em associações é um indicador importante de inclusão social. Ela revela a efetiva intenção de fortalecimento da integração social, numa contribuição efetiva para o processo de socialização e por assumir um caráter político, que coloca seus associados em contato com o poder público. Neste processo, a comunidade volta-se para si mesma na busca de reflexão e solução para seus problemas, levando a novas possibilidades de desenvolvimento pessoal e coletivo.

Especificamente em relação à produção de leite, a organização e participação em associações é o caminho para os pequenos produtores, pois isolados, com pequena produção, não irão atrair uma indústria para formalizar a compra e venda de leite. O associativismo pode ser viabilizado pelas lideranças dos produtores e suas instituições, os quais, em parceria com órgãos dos governos municipais e estaduais, podem catalisar um trabalho de organização dos pequenos produtores de leite (TEIXEIRA, 2003).

O agronegócio do leite no Brasil passou por mudanças estruturais profundas desde o início dos anos 90, com o desenvolvimento de um novo ambiente competitivo, que resultou da desregulamentação do mercado, de abertura comercial ao



exterior e ao Mercosul e do processo de estabilização da economia. Liberalização e diferenciação de preços da matéria-prima, guerra de ofertas nas gôndolas dos supermercados, entrada de produtos importados, aquisições e alianças estratégicas no meio empresarial, ampliação do poder dos laticínios multinacionais e dos supermercados, ampliação da coleta a granel de leite refrigerado, redução global do número de produtores, reestruturação geográfica da produção, problemas de padronização do produto e a amplitude de um pujante mercado informal, são itens que compõe o cotidiano concorrencial do setor (JANK & FARINA, 1999).

Face a estas mudanças, que continuam em curso, principalmente no que diz respeito às exigências de qualidade e na interação do produtor com o mercado, alguns autores prevêm um cenário para médio e longo prazo onde haverá uma drástica redução do número de produtores, com a exclusão de todos aqueles que não consigam obter economias de escala adequadas. Aqui se incluem todos aqueles que operem com custos mais elevados, escalas insuficientes e mão-de-obra não especializada.

A pecuária leiteira, ponto comum para a escolha das associações pesquisadas, tem passado por grandes dificuldades. O leite é um produto de grande importância no valor da produção agropecuária brasileira e no valor bruto da produção agropecuária no estado de São Paulo. Segundo dados do Instituto de Economia Agrícola - IEA (2002) o produto representou 3,2% do valor da produção no estado neste ano. O leite, além de ser um produto de grande valor nutricional também é bastante significativo nas despesas mensais dos domicílios brasileiros. Segundo dados da Pesquisa de Orçamentos Familiares – POF – de 1996, neste ano este produto e seus derivados foram responsáveis por 14,4 % da despesa média mensal familiar em alimentação no domicílio. Apesar da redução em relação à POF de 1987, quando o produto e seus derivados respondiam por 15,5 % da despesa, o leite e seus derivados continuam em segundo lugar na lista dos produtos selecionados de maior representatividade nas despesas mensais do domicílio brasileiro (IBGE, 1996).

O estado de São Paulo, região de abrangência da pesquisa, apesar de ser o principal estado consumidor da União, possui uma produção aquém do consumo, figurando hoje, segundo a EMBRAPA GADO DE LEITE (2003), como o quinto produtor nacional. O estado também apresenta números expressivos de produtores e associações relacionados à pecuária leiteira. Até 1999 o estado contava com 203

associações desenvolvendo a pecuária leiteira, associando 19.302 produtores. Este é um número expressivo se comparado ao total de produtores no estado no ano de 1998, que era de mais de 80.000. Dessas 203 associações, 182 eram abrangentes, ou seja, desenvolvendo outras atividades além do leite e 21 específicas, tendo o leite como única atividade (HIRIART et al., 1999).

O presente trabalho, dentro do agronegócio do leite, dentro do segmento da pecuária leiteira no estado de São Paulo, pesquisando as associações de produtores, apresenta, como forma de avaliação dos impactos do associativismo, um conjunto de indicadores de desempenho para avaliar organizações sem fins lucrativos, como as associações. Assim, a questão básica que norteou o trabalho foi: Como as condições econômicas, tecnológicas e sociais dos produtores de leite foram impactadas pela formação da associação?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

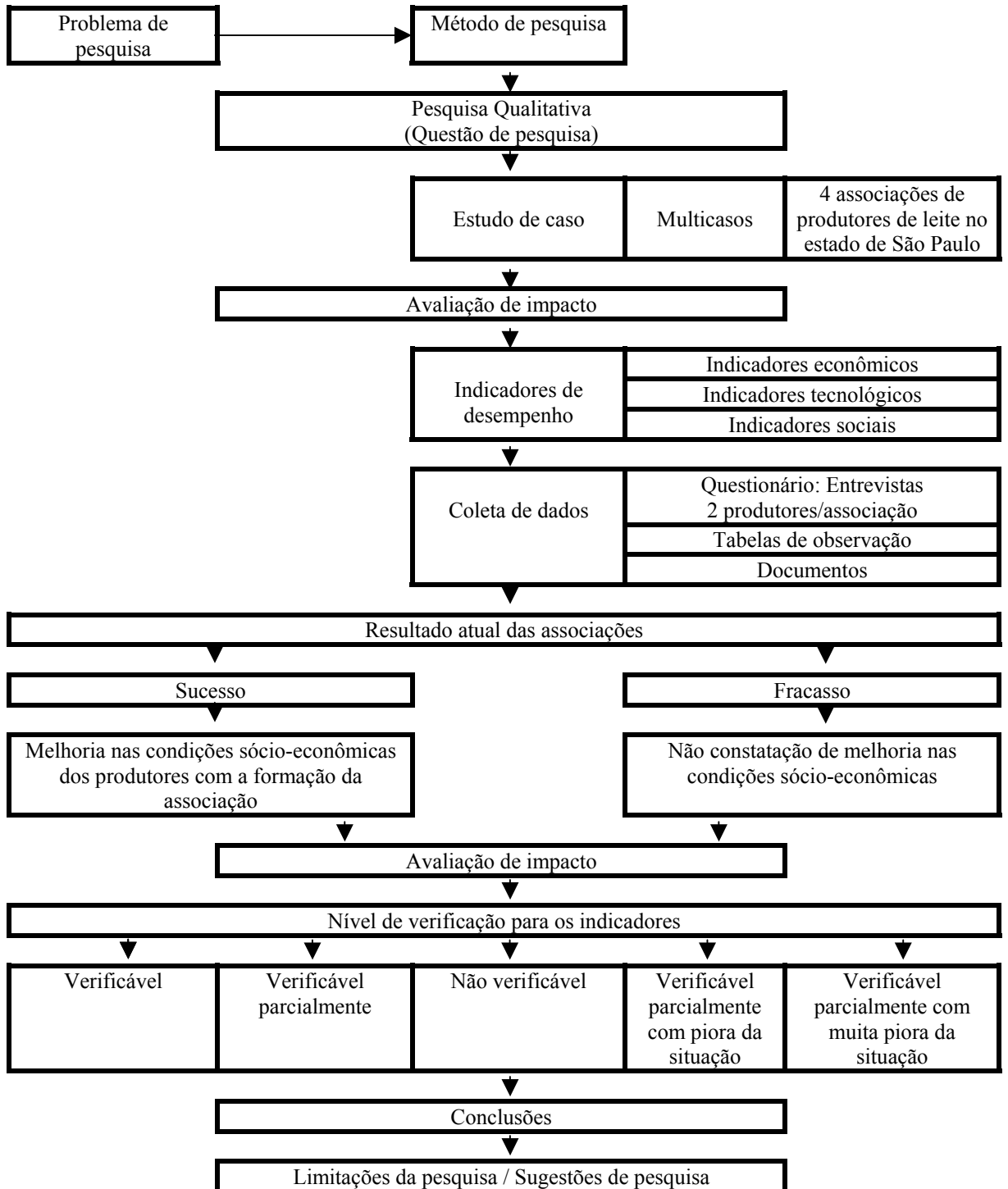
O presente trabalho tem por objetivo geral avaliar impactos do associativismo nas condições econômicas, tecnológicas e sociais dos produtores de leite após a formação da associação.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Propor um conjunto de indicadores econômicos, tecnológicos e sociais, para a avaliação das associações de produtores de leite;
- Propor uma forma de medição de desempenho para organizações rurais sem fins lucrativos.
- Identificar fatores que levaram este tipo de organização ao resultado atual de sucesso ou fracasso e avaliar as condições destas associações, considerando como sucesso a melhoria das condições sócio-econômicas dos produtores após a formação da associação e fracasso a não constatação de melhoria destas condições;

### 1.3 Metodologia

A FIGURA 1.1 descreve todo o desenvolvimento do trabalho de pesquisa.



Fonte: Elaborada pelo autor.

**FIGURA 1.1 - Esquema do desenvolvimento do trabalho de pesquisa.**

### 1.3.1 A formulação do problema de pesquisa

A formulação do problema de pesquisa está relacionada com o que deve ser conhecido e pode ser focalizada de diversas maneiras. Quanto mais claro e bem formulado for um problema maior é a probabilidade de se ter uma boa estratégia de pesquisa, para uma solução mais rápida e adequada do problema que a deu origem.

Neste caso específico o problema de pesquisa foi formulado a partir de um trabalho que abordasse desempenho em organizações e que pudesse ser realizado junto a uma organização que tivesse dois requisitos básicos: ser de grande importância no contexto sócio-econômico nacional e ter sido pouco estudada na forma abordada neste trabalho, com particular atenção à dimensão social.

Desta forma pode-se considerar que o problema de pesquisa que levou a estudar o assunto foi se a formação das associações apresentou melhorias nas condições sócio-econômicas dos produtores rurais e como estas poderiam ser mensuradas.

### 1.3.2 Método de pesquisa

LAKATOS & MARCONI (1995) definem método de pesquisa como sendo:

“O conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar um objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS & MARCONI, 1995).”

Para os métodos de procedimento existem dois tipos de abordagens mais difundidas para a realização de pesquisas organizacionais: a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa.

Conforme BRYMAN (1989) a pesquisa quantitativa é mais difundida, principalmente nas ciências naturais, e por vezes é confundida com a forma de fazer ciência. Nessa abordagem, a hipótese é formulada a partir da teoria. A hipótese é transformada em variáveis a serem manipuladas e medidas para efeito de quantificação. A quantificação das variáveis permite fazer inferências estatísticas e correlações que confirmará ou refutará a hipótese. As preocupações principais da abordagem

quantitativa são: a mensurabilidade, a causalidade, a generalização e a replicação do experimento.

Como outra alternativa ao método quantitativo, tem-se a pesquisa qualitativa. BRYMAN (1989) considera um erro afirmar que a diferença básica entre essas duas abordagens é a ausência de quantificação na segunda. A pesquisa qualitativa não tem aversão à quantificação de variáveis. O que realmente a diferencia da pesquisa quantitativa é a ênfase em captar a perspectiva dos indivíduos que estão sendo estudados.

### **1.3.2.1 Pesquisa qualitativa**

De acordo com BRYMAN (1989), as características básicas da pesquisa qualitativa são: o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador o instrumento fundamental; múltiplas fontes de dados são utilizadas; o significado que as pessoas dão às coisas é a preocupação essencial do investigador; e os pesquisadores têm proximidade com o fenômeno estudado.

Os problemas associados à pesquisa qualitativa são: acesso às informações - as pessoas, que são as fontes de dados, podem se recusar ou se esquivar por algum motivo a fornecer informações ao pesquisador; interpretação - é preciso garantir que a interpretação do pesquisador reflète a opinião das pessoas; e análise dos dados - existem poucas regras para a análise (BRYMAN, 1989).

Ainda conforme o autor, o pesquisador qualitativo tende a evitar a noção que o investigador pode ser a fonte do que é relevante e importante em relação ao domínio. Para tanto, a pesquisa que utiliza a abordagem qualitativa tende a ser menos estruturada para poder captar as perspectivas e as interpretações das pessoas pesquisadas.

Segundo MARTINS (1999) os métodos de procedimentos mais comuns para coletar dados de pesquisa qualitativa são a observação participativa, a entrevista não-estruturada ou semi-estruturada e o exame de documentos.

Para o desenvolvimento deste trabalho utilizou-se da pesquisa qualitativa em função da grande aplicabilidade na investigação de vários temas que requerem uma compreensão aprofundada, como o tema que cerca as associações. Neste tipo de investigação os pesquisadores estudam objetos em seus cenários naturais, tentando criar

um sentido ou interpretar os fenômenos em torno dos significados que as pessoas atribuem a eles havendo preocupação com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto (TRIVIÑOS, 1987).

Para a coleta das informações utilizou-se da entrevista não-estruturada ou semi-estruturada, de observações do pesquisador e do exame de documentos, que permitiram verificar a validade dos dados, além de permitir acesso a outras informações.

### **1.3.2.2 Método de pesquisa**

Os principais métodos de pesquisa, segundo BRYMAN (1989) são: pesquisa experimental, pesquisa de avaliação (*survey*), pesquisa-ação (*active research*) e estudo de caso.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se de dois métodos de pesquisa. O primeiro, utilizado de forma preliminar e como preparação para o segundo e principal método de pesquisa, foi a pesquisa de avaliação (*survey*), que foi utilizado para a seleção inicial do universo de associações de produtores rurais no estado de São Paulo. O segundo e principal método de pesquisa adotado foi o estudo de caso, sendo utilizado multicase, para dar mais rigor à pesquisa e condições que permitam alguma forma de generalização científica.

A utilização de multicase foi feita após identificação e caracterização de diversas associações formadas com o mesmo objetivo de desenvolver a pecuária leiteira. Segundo YIN (1994), questões do tipo como e porque são mais explicativas e prováveis de levar ao uso do estudo de caso como estratégia de pesquisa preferida.

A primeira e mais importante condição para diferenciação entre as várias estratégias de pesquisa é identificar o tipo de questão de pesquisa a ser respondida. Podem ser identificadas algumas situações nas quais estratégias específicas tem uma vantagem distinta. Para o estudo de caso, isto acontece quando a questão respondida é sobre um conjunto de eventos contemporâneos sobre os quais o investigador tem pouco ou nenhum controle (YIN, 1994).

Ainda segundo YIN (1994), o estudo de caso é uma forma de pesquisa empírica que investiga os fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas, ou se utiliza de múltiplas fontes de evidência. O autor também

afirma que a evidência de múltiplos casos é frequentemente considerada mais consistente e o estudo como um todo é tido como sendo mais robusto.

Neste estudo específico, o protocolo de pesquisa, a avaliação através dos indicadores de desempenho e a utilização de múltiplos casos, proporcionaram argumentos contra os tradicionais preconceitos no uso do estudo de caso que, segundo YIN (1994), são: a falta de rigor em pesquisas envolvendo estudos de caso; pouca base para generalização científica; resultados longos e enormes e documentos inelegíveis.

A respeito do estudo de caso optou-se pelo fato de representar uma estratégia de investigação que permite estudar e compreender, com mais detalhes, alguns aspectos presentes nas associações que não permitem uma análise objetiva. Nesta perspectiva foram estudados quatro casos de associações de produtores de leite, buscando efetuar uma análise comparativa, uma vez que a comparação possibilita constatar similaridades e diferenças entre as organizações.

O propósito fundamental deste tipo de pesquisa é analisar uma unidade social, que pode ser um indivíduo, um grupo deles, uma organização, uma universidade, uma instituição de pesquisa e até mesmo uma comunidade (TRIVIÑOS, 1992).

Segundo MARTINS (1999) a grande crítica ao método de estudo de caso é o fato de seus resultados não serem possíveis de generalização – validade externa. Porém BRYMAN (1989) afirma que o objetivo não é inferir a partir de resultados de uma amostra para a população, mas engendrar características e ligações de importância teórica.

YIN (1994) acrescenta a isso que estudo de casos, assim como experimentos, são generalizáveis em termos de proposições teóricas e não para populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma amostra e o objetivo do investigador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Assim segundo este autor, o número de casos deve ser escolhido conforme as necessidades de generalização analítica e não de acordo com critérios de inferência estatística. Essas colocações procuram, ao mesmo tempo, remediar o problema da validade externa do método e esclarecer qual o direcionamento a ser tomado. Ainda conforme YIN (1994), o estudo de caso pode ser utilizado para explicar, descrever, avaliar e explorar situações.

No caso da realização de vários estudos de casos, YIN (1994) aconselha o uso de protocolos de pesquisa que permitam garantir a confiabilidade na execução, principalmente quando os estudos são realizados por um grupo de pesquisadores – o que não é o caso da presente pesquisa – ou quando são realizados vários estudos de caso.

### **1.3.2.3 Avaliação de impacto**

Entre as metodologias que se usam nas avaliações qualitativas de impactos se encontram técnicas elaboradas para a avaliação rural rápida. Estas técnicas se baseiam no conhecimento dos participantes sobre as condições que rodeiam o projeto ou o programa que se está avaliando. Também se encontram as avaliações participativas, onde as partes interessadas intervêm em todas as etapas da avaliação, determinando os objetivos do estudo, identificando e selecionando os indicadores que serão usados e participando na recopilação e análise dos dados (BAKER, 2000).

As vantagens das avaliações qualitativas são sua flexibilidade e a possibilidade de ser adaptada especificamente às necessidades da avaliação usando enfoques adaptáveis. Estes enfoques melhoram de forma significativa os resultados de uma avaliação de impacto ao proporcionar uma maior compreensão das percepções e prioridades das partes interessadas e as condições e processos que podem ter afetado o programa. Entre as principais desvantagens se encontram a subjetividade envolvida na recopilação dos dados, a falta de um grupo de comparação e a falta de solidez estatística, dado que os tamanhos das amostras em sua maioria são reduzidos, o que torna difícil generalizar os resultados para uma população representativa e mais numerosa (BAKER, 2000).

Cabe aqui destacar os principais passos no desenho e implementação de uma avaliação de impacto, citados no trabalho de BAKER (2000), para avaliação de impacto dos projetos de desenvolvimento na pobreza:

- Durante a identificação e preparação do projeto:

a. Determinar se realizará ou não uma avaliação: examinar custos e benefícios e considerar se seria mais adequado algum outro método, como o controle de indicadores chave de resultado ou uma avaliação de processo;



b. Esclarecer os objetivos da avaliação: uma vez que se determinou que a avaliação de impacto é adequada e se justifica, estabelecer objetivos claros e acordar pontos básicos nos quais se centrará a avaliação;

c. Examinar a disponibilidade de dados: se pode empregar muitos tipos de dados para realizar estudos de avaliação de impacto. Estes podem incluir uma gama que vai desde pesquisas transversais ou de painel (discussão em grupo) até entrevistas qualitativas flexíveis;

d. Desenhar a avaliação: uma vez que os objetivos e os dados disponíveis estão claros, é possível começar a fase do desenho do estudo da avaliação de impacto. Aqui se escolhe a metodologia que será utilizada, que dependerá das perguntas, seqüência cronológica, restrições,...;

e. Formar a equipe de avaliação: a equipe básica é formada por um administrador ou diretor da avaliação, analistas (economistas e outros cientistas sociais); um especialista em estatísticas, um desenhador de pesquisa, um administrador do trabalho no local e a respectiva equipe

f. Recopilação de dados: desenhar e selecionar amostras, elaborar instrumentos de recopilação de dados; reunir e capacitar pessoal para trabalho no local; realizar provas piloto; recopilar dados e conferir dados;

- Durante a implementação do projeto:

a. Recopilar dados atuais;

b. Analisar os dados;

c. Redigir os resultados e analisá-los com as autoridades responsáveis e outras partes interessadas

d. Incorporar os resultados no desenho do projeto.

Neste trabalho a avaliação de impacto foi feita por meio de um conjunto de indicadores de desempenho que permitiu avaliar, de forma qualitativa, o resultado atual de sucesso ou fracasso das associações. Assim, ficou estabelecido que sucesso é a melhoria das condições sócio-econômicas dos produtores após a formação da associação e fracasso é a não constatação de melhoria destas condições. A distinção entre o que aconteceu em função da associação e o que aconteceu naturalmente, sem ter sido causado pela associação, foi feita através da percepção dos entrevistados, já que não se tem histórico das associações para os indicadores propostos.

De forma a minimizar as desvantagens da avaliação qualitativa, durante a aplicação dos questionários buscou-se em cada um dos indicadores propostos identificar indícios que comprovassem as respostas dadas, a fim de dar maior objetividade e permitir a confiabilidade nas respostas. Os indícios foram levantados através de um conjunto de questões para cada um dos indicadores e de uma análise de verificação através da Escala Likert.

O conjunto de indicadores de desempenho foi estabelecido a partir de diversos trabalhos encontrados na literatura e da experiência do pesquisador junto a grupos de produtores rurais associados, mas adaptado a duas condições básicas: atender organizações sem fins lucrativos, como é o caso das associações de produtores e abordar, com particular atenção, a dimensão social deste tipo de organização.

Os indicadores foram pensados e selecionados de modo que pudessem mostrar os impactos da formação das associações para os produtores e demais envolvidos, ou seja, que permitissem, a partir da percepção dos entrevistados, avaliar os resultados atuais das associações. Os indicadores de desempenho foram selecionados e colocados em categorias.

Os indicadores econômicos foram utilizados para avaliar o impacto econômico da organização para os produtores e foram estabelecidos para verificar se, e somente estes, seriam suficientes para que as associações se mantivessem em funcionamento.

Os indicadores tecnológicos foram utilizados para avaliar a preocupação da organização no processo de melhoria do nível tecnológico dos produtores e, conseqüentemente, melhoria de qualidade do produto, e foram estabelecidos para verificar as condições de adequação dos produtores em relação às exigências legais para o segmento da pecuária leiteira e a preocupação em promover o acesso à tecnologia.

Os indicadores sociais foram utilizados para avaliar o processo de socialização e a qualidade de vida dos envolvidos na atividade, produtores, familiares e empregados e foram estabelecidos para verificar até que ponto os ganhos sociais, ou as condições de socialização, contribuem para manter as associações em funcionamento. Também houve a preocupação de se verificar através destes indicadores, de forma superficial, a contribuição das associações na formação do capital social.

#### 1.3.2.4 Coleta da dados

De acordo com YIN (1994), as evidências para os estudos de casos podem vir de seis fontes: documentos, arquivos gravados, entrevistas, observação direta, observação participativa e artefatos físicos. Os benefícios destas fontes de evidências podem ser maximizados se forem seguidos três princípios:

- Uso de múltiplas fontes de evidências: no caso desta pesquisa foram utilizadas como fontes: documentos, entrevistas e observação direta;

- Criar um banco de dados para o estudo de caso: no caso desta pesquisa, os questionários, as tabelas de observação e os documentos solicitados às associações, bem como outros documentos de fontes eletrônicas, serviram como banco de dados para cada um dos casos pesquisados. Os dados contidos neste banco de dados estão descritos nos resultados do trabalho;

- Manter uma cadeia de evidências: os resultados foram descritos de acordo com a sequência de evidências, ou seja, começando com um breve histórico e evolução de cada uma das associações pesquisadas, com referência aos principais pontos, passando pela apresentação dos indicadores e finalizando com a avaliação de desempenho de acordo com valores relativos atribuídos a cada indicador.

Para o desenvolvimento das entrevistas, seguiu-se um protocolo de pesquisa (APÊNDICE A), onde foi utilizado um questionário semi-estruturado ou não-estruturado (APÊNDICE B), que é um dos principais instrumentos de coleta de dados que um pesquisador tem a sua disposição, e tabelas de observações (APÊNDICE C). Entende-se por entrevista não-estruturada ou semi-estruturada aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa e que em seguida, oferecem um amplo campo de informações ao entrevistado (TRIVIÑOS, 1992).

Foram entrevistados dois produtores rurais por associação, sendo um produtor ligado à direção da associação (presidente, diretor,...) e um outro produtor qualquer, de acordo com o protocolo de pesquisa. Nos casos onde houve divergências nas respostas, um terceiro produtor foi entrevistado. Para as entrevistas optou-se por um mesmo questionário de pesquisa p/ associação, pois o objetivo foi verificar a percepção dos indicadores propostos e não quantificá-los. A opção de um único questionário partiu de um pré-teste, feito em uma associação de produtores, com resultados que permitiram

alterar o questionário conforme as necessidades das associações pesquisadas. Tais resultados foram bastante satisfatórios, mesmo não se tratando de uma associação de produtores de leite. As respostas foram anotadas, optando-se por não gravar a entrevista para não inibir o entrevistado.

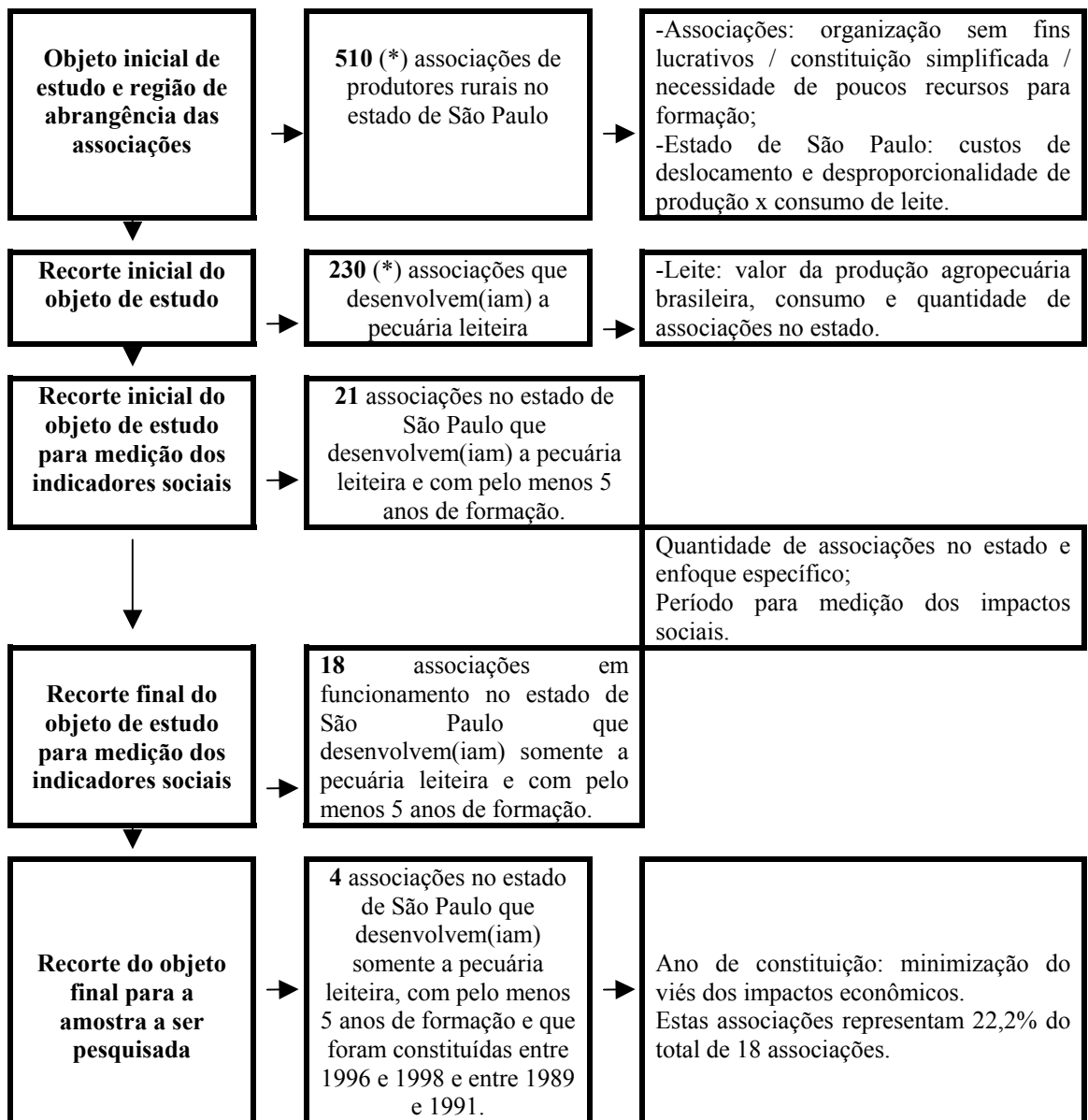
Complementando a coleta de dados solicitou-se a todas as associações atas de reuniões e estatutos. Também foram levantados dados relativos aos municípios, a fim de contextualizar as associações nas suas regiões.

### **1.3.2.5 Objeto e delimitação da pesquisa**

A pesquisa foi realizada nos meses de outubro e novembro de 2003 em quatro associações de produtores de leite no estado de São Paulo, que tem na pecuária leiteira a razão de sua formação. Elas foram escolhidas de acordo com o ano de constituição, ou seja, associações constituídas com diferença de no máximo dois anos entre uma e outra e selecionadas em dois momentos históricos diferentes. Duas associações recentes, mas dentro de um período mínimo de cinco anos de formação (entre 1996 e 1998) e duas associações no período anterior à desregulamentação do setor (entre 1989 e 1991). Levou-se em consideração para definição das associações pesquisadas alguns aspectos, conforme descrito na FIGURA 1.2.

Para o levantamento das associações no estado foram utilizadas como fonte de dados uma listagem das Associações de Produtores Rurais no estado de São Paulo (HIRARTA et al., 1999); ANUÁRIO MILKBIZZ, contendo cadastro de produtores de leite em todo Brasil (MILKBIZZ, 2000); listagem da Associação Leite Brasil (ROSOLEN, 2001); e listagens do Sebrae-SP (BERNARDES, 2001).

Na FIGURA 1.2 pode-se observar os recortes feitos no universo de associações de produtores rurais no estado de São Paulo para a escolha das associações.



(\*) Valores aproximados em 2000.

Fonte: Elaborado pelo autor a partir da metodologia.

**FIGURA 1.2 - Características para definição e escolha das associações pesquisadas.**

Após alguns recortes foi possível chegar na amostra de quatro associações a serem pesquisadas. Para esta seleção preliminar utilizou-se como método a pesquisa de avaliação (*survey*), conforme mencionado no ITEM 1.3.2.2 deste capítulo e no CAPÍTULO 5, ITEM 5.2.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O Capítulo 1, INTRODUÇÃO, apresenta as justificativas, objetivos e a metodologia. O Capítulo 2, O AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL, apresenta a importância do leite na produção agropecuária brasileira; conceitos de cadeia de produção, com o posicionamento das associações dentro da cadeia produtiva do leite; os segmentos que compõem o Sistema Agroindustrial do Leite, fazendo um recorte a partir da pecuária leiteira até o consumidor, agregando alterações recentes pelas quais cada um desses segmentos passou atualmente; e a condição do estado de São Paulo, como região de abrangência da pesquisa.

O Capítulo 3, AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA O ASSOCIATIVISMO, apresenta o ambiente institucional e organizacional onde estão inseridas as diversas associações que representam o setor; conceitos de instituições e organizações, com uma breve discussão acerca do problema do agente principal na gestão das organizações; conceitos e comparações entre associação e cooperativa, bem como a evolução destas no meio rural; e considerações a respeito da escolha dos produtores rurais para uma destas formas de organização.

O Capítulo 4, SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ABORDAGEM PARA ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS, discute e apresenta trabalhos sobre sistemas e formas de medição de desempenho, que de alguma forma abordam indicadores não-financeiros e ou sociais. Apresenta também conceitos de indicadores de desempenho e trabalhos diversos abordando indicadores no meio rural, com destaque para trabalhos envolvendo a pecuária leiteira.

O Capítulo 5, RESULTADOS DE PESQUISA, apresenta o perfil das associações paulistas de produtores de leite, como base para a escolha das associações pesquisadas, bem como considerações sobre estas associações; os indicadores econômicos, tecnológicos e sociais utilizados neste trabalho; os resultados da pesquisa de campo, com as associações pesquisadas, constando de um breve histórico, da avaliação feita pelos indicadores e de breves considerações sobre cada uma destas associações; um comparativo dos indicadores x associações; a forma de avaliação de desempenho utilizada; e considerações finais sobre os resultados.

O Capítulo 6, CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS, apresenta as conclusões acerca de toda a pesquisa realizada, com as limitações da pesquisa e sugestões para outras pesquisas. Ao final do trabalho também estão contidas as REFERÊNCIAS, os APÊNDICES, com o protocolo de pesquisa, o questionário e as tabelas de observação utilizados durante a pesquisa de campo e ANEXOS com roteiro para constituição e registro de associações.

## 2 O AGRONEGÓCIO DO LEITE NO BRASIL

A importância do agronegócio do leite no Brasil pode ser verificada, inicialmente, através da posição do leite entre os produtos de maior representatividade para a agropecuária nacional (TABELA 2.1).

**TABELA 2.1 - Valor bruto da produção agropecuária brasileira (produtos selecionados) - 2002/2003.**

Produtos	Valor Bruto da Produção (R\$ milhões)	
	2002	2003 (PROJEÇÃO)
Carne bovina	25.626,0	26.955,7
Soja	24.780,0	31.029,4
Cana-de-açúcar	11.660,0	11.185,0
Frango	11.699,0	12.628,8
Milho	10.845,3	13.881,7
<b>Leite</b>	<b>8.490,1</b>	<b>9.353,8</b>
Café beneficiado	7.473,8	5.525,4
Arroz	4.955,4	5.861,7
Suíno	4.044,8	3.831,2
Laranja	4.428,7	4.335,4

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

O agronegócio do leite e seus derivados desempenham um papel relevante no suprimento de alimentos e na geração de emprego e renda para a população. Para cada real de aumento na produção no sistema agroindustrial do leite há um crescimento de, aproximadamente, cinco reais no Produto Interno Bruto (PIB), o que coloca o agronegócio do leite à frente de setores importantes como o da siderurgia e o da indústria têxtil (VILELA, 2002).

Além da importância nutricional, o leite desempenha um relevante papel social, principalmente na geração de empregos. O país tem hoje, acima de um milhão e cem mil propriedades que exploram o leite, ocupando diretamente 3,6 milhões de



pessoas. Para se ter uma idéia mais objetiva do impacto deste setor na nossa economia, a elevação na demanda final por produtos lácteos em um milhão de reais gera 195 empregos permanentes (VILELA, 2002).

Apesar de toda esta importância, o consumo de lácteos no país vai na contramão do consumo de outras bebidas. De acordo com a POF, as despesas mensais dos domicílios brasileiros, com bebidas e infusões, foi de 7,2 % em 1987 para 10 % em 1996. Já as despesas com leite e derivados passou de 15,5 % em 1987 para 14,4 % em 1996 (IBGE, 1996). Em 2001 o consumo de leite no Brasil foi de 124 litros *per capita* (LEITE BRASIL, 2002). Isso representou 20 % de todas as bebidas neste ano, que teve como destaque os refrigerantes com 39 % do consumo e a cerveja com 29 % (CEPEA, 2001).

Conforme pode ser visto também na TABELA 2.2, além da importância atual do setor, há um grande potencial mercado consumidor ainda a ser explorado, o qual necessitaria de políticas de incentivos e uma divulgação mais ampla de conscientização da importância do leite.

**TABELA 2.2 - Demanda de produção de leite no Brasil - 2000.**

	Recomendação	População	Demanda
Faixas de idade	Litros/ano	2000	(milhões litros/ano)
Crianças (até 10 anos)	146	32.918.055	4.806
Adolescentes ( 10 a 19 anos)	256	35.287.882	9.034
Adultos (20 a 60 anos)	219	95.239.239	20.857
Idosos ( maiores de 70 anos)	219	6.353.994	1.392
Total		169.799.170	35.658

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

O Brasil, nas décadas passadas, viveu um período de grandes transformações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, com grande impacto sobre o sistema agroindustrial do leite.

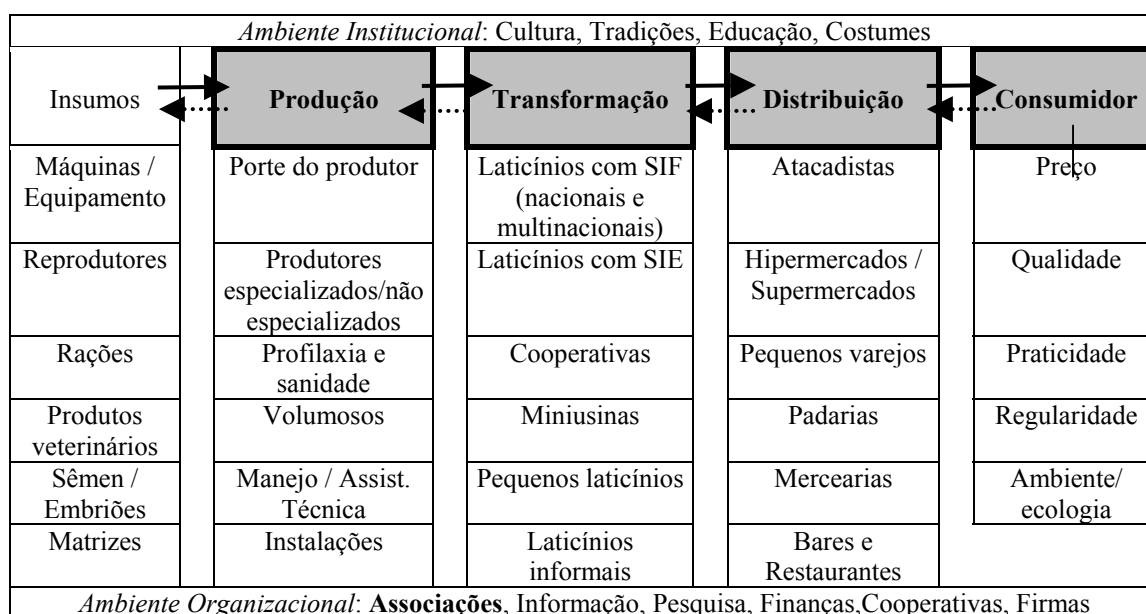
O Sistema Agroindustrial (SAG) do Leite no Brasil pode ser apresentado, segundo MARTINS (2001), em dois períodos. O primeiro corresponde a 1945 e 1991, quando o governo tabelou os preços recebidos pelos produtores e preços pagos pelo consumidor. A política de substituição de importações e a busca por *superavit* na

balança comercial interferiram diretamente no setor, que atuou em regime de economia autárquica. As importações davam-se pelo governo e eram pautadas por dificuldades de não abastecimento. Este foi um período em que cristalizaram-se características de baixa produtividade do rebanho, alta sazonalidade de produção, pouco dinamismo empresarial e capacidade ociosa frequente nas grandes usinas de processamento.

O segundo período, a partir de 1991, corresponde a uma mudança de ambiente institucional, representado pelo fim do tabelamento, que ocorreu bruscamente, somado à abertura econômica, à consolidação parcial do Mercosul e ao Plano Real. Ao contrário da estagnação reinante no período anterior, a partir dos anos noventa profundas transformações se instalaram. As transações tornam-se mais complexas, aumentando a dependência bilateral entre os agentes (MARTINS, 2001).

Hoje, seguramente, ainda pode-se verificar um ambiente de profundas transformações institucionais, organizacionais e tecnológicas que foram deflagradas nas décadas passadas.

Porém, para perceber estas transformações é necessário conhecer não apenas o Sistema Agroindustrial do Leite, composto pelos seus diversos segmentos (FIGURA 2.1), mas também alterações pelas quais cada segmento passou recentemente.



Fonte: MARTINS, 2001.

**FIGURA 2.1 - Sistema agroindustrial do leite.**

## 2.1 A pecuária leiteira e alterações recentes

Para o entendimento da interação do produtor com os demais agentes, como elo da cadeia produtiva de leite, torna-se importante o entendimento dos conceitos de cadeia de produção agroindustrial.

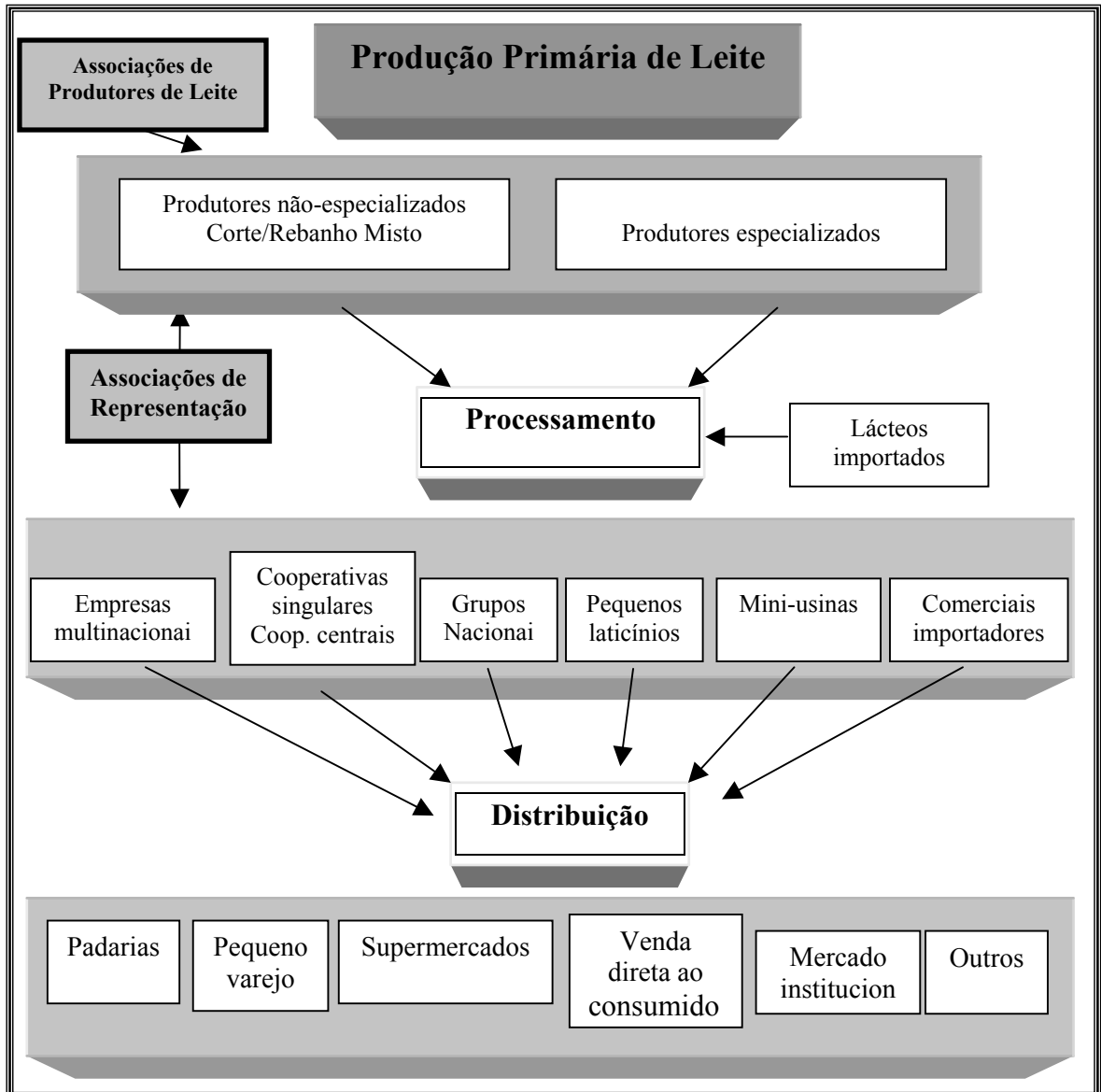
Segundo MORVAN (1988) uma cadeia pode ser definida como uma sequência de operações que conduzem à produção de bens e cuja articulação é amplamente influenciada pelas possibilidades tecnológicas dos elos e determinada pelas estratégias dos agentes. O autor destaca, ainda, as relações comerciais e financeiras presentes nos fluxos de troca e que acontecem nos diferentes estágios de transformação, de montante a jusante.

Conforme BATALHA (1997) uma cadeia de produção agroindustrial pode ser segmentada, de montante a jusante, em três macrossegmentos. Em muitos casos práticos, os limites desta divisão não são facilmente identificáveis. Além disso, esta divisão pode variar muito segundo o tipo de produto e segundo o objetivo da análise. Os três macrossegmentos propostos são:

- a) Comercialização. Representa as empresas que estão em contato com o cliente final da cadeia de produção e que viabilizam o consumo e o comércio dos produtos finais (supermercados, mercearias, restaurantes, cantinas, etc.). Podem ser incluídas neste macrosssegmento as empresas responsáveis somente pela logística de distribuição;
- b) Industrialização. Representa as firmas responsáveis pela transformação das matérias-primas em produtos finais destinados ao consumidor. O consumidor pode ser uma unidade familiar ou outra agroindústria.
- c) Produção de matérias-primas. Reúne as firmas que fornecem as matérias-primas para que outras empresas avancem no processo de produção do produto final (agricultura, pecuária, pesca, piscicultura).

A conceituação da cadeia de produção e sua representação (FIGURA 2.2) tem por objetivo, para fins deste estudo, posicionar as associações de produtores de leite e as associações de representação e verificar quais os agentes de relacionamento do

produtor ao longo da cadeia, o que possibilita uma melhor interpretação dos dados de pesquisa.



Fonte: Adaptada de SILVA, 2001.

**FIGURA 2.2 - Fluxograma da cadeia produtiva do leite**

A produção de leite no Brasil é uma atividade de destaque em todo o agronegócio brasileiro, pela grande quantidade de terras envolvidas na produção, pela quantidade de mão-de-obra que ocupa, pela geração de renda, pelo fornecimento de um alimento de alto valor nutritivo e matéria-prima para as indústrias de laticínio.

Segundo YAMAGUCHI & MARTINS (2001) apesar de todo este destaque, a pecuária nacional, ao longo da sua história, tem sido marcada por sucessivas

crises, tanto do lado da produção quanto do abastecimento. Várias causas tem sido apontadas como responsáveis por essas crises: questões de baixa produção e produtividade, como reflexo do baixo nível tecnológico; elevada sazonalidade na produção diante da necessidade de atender o consumo relativamente estável, ao longo do ano; elevado custo de produção, quando comparado ao baixo poder aquisitivo da população; as importações erráticas, decorrentes de conjunturas favoráveis ao mercado internacional; as estruturas oligopolizadas, tanto na intermediação do produto quanto no comércio de insumos, e, por fim, ausência de uma política global bem definida de longo prazo para o setor.

A partir dos dados da TABELA 2.3 é possível um acompanhamento dos índices da pecuária leiteira no período de 1970-1999.

**TABELA 2.3 - Índices da pecuária leiteira no Brasil, 1970-1999.**

	1970-1979	1980-1989	1990-1999
<b>Produção</b>	4,84	2,60	3,31
<b>Importação</b>	- 4,63	14,36	18,05
<b>Vacas ordenhadas</b>	6,34	1,43	- 2,03
<b>Produtividade</b>	- 1,40	1,16	5,45
<b>Preço médio real pago ao produtor</b>	5,03	- 5,51	- 7,48
<b>Preço médio real da ração</b>	2,50	- 2,87	- 6,15

Fonte: Adaptada de YAMAGUCHI & MARTINS, 2001.

A partir do trabalho de YAMAGUCHI & MARTINS (2001) pode-se destacar, nas três décadas apresentadas na TABELA 2.3, alguns aspectos bastante importantes:

- Década de 70: surgimento do leite tipo B no estado de São Paulo, com o propósito de criar uma alternativa rentável para os produtores comerciais; criação do Programa de Desenvolvimento da Pecuária Leiteira (PDPL), com o propósito de induzir inovações tecnológicas, preconizando melhoria de pastagens, instalações e rebanho leiteiro; bom desempenho da pecuária leiteira nacional com um crescimento de 43 % na década, com média de 4,8 %, muito superior à taxa de crescimento da população, que foi de 2,8 %; importação irregular com taxa média negativa de 4,6 %; aumento de 6,3 % no número de vacas ordenhadas, mas com uma produtividade que decresceu 1,4 %, o que sugere um aumento de produção decorrente do crescimento do rebanho e da incorporação de terras; preço recebido pelo produtor com taxa anual de

crescimento de 5,03 %, superior ao crescimento dos dois principais itens de custo, ração e mão de obra, que foram de 2,5 % e 0,27 % ao ano, respectivamente;

- Década de 80: apesar de ter sido considerada por muitos uma década perdida, quatro grandes acontecimentos merecem destaque: implantação das primeiras mini-usinas para processamento e comercialização do leite tipo A, fruto do espírito empreendedor de uns poucos produtores insatisfeitos com os preços pagos pelas grandes compradoras; desenvolvimento de planilhas de custo de produção de leite, pela EMBRAPA GADO DE LEITE, cujo objetivo era fornecer valores referenciais para reajustamento de preços; política de alimento barato com o controle de preços praticados, procurando manter a rentabilidade na atividade e preservar a participação de produtores comerciais; programa de tíquete do leite pelo governo federal, tornando-se um grande comprador do leite pasteurizado.

Quanto à pecuária nacional houve um crescimento de 25,9 % na década, com média de 2,6 %, muito inferior à taxa da década anterior, mas bem próxima à taxa de crescimento da população, que foi de 2,0 % ao ano; importação irregular com taxa média de 14,4 %, muito superior à década anterior; crescimento médio anual de 1,4 % no número de vacas ordenhadas, com uma produtividade que cresceu 1,2 %, o que sugere um aumento de produção decorrente tanto do aumento de vacas ordenhadas, quanto do aumento de produtividade; preços recebidos pelo produtor e pago pelo consumidor com taxas negativas de crescimento de 5,51 % e 3,94 %, mas também com taxas negativas de crescimento do preço da ração e do salário mínimo, que foram, respectivamente, de 2,87 % e 6,12 % ao ano (YAMAGUCHI & MARTINS, 2001).

- Década de 90: nesta década destaca-se tanto a economia mundial, que a partir de meados da década de 80, começou a experimentar profundas transformações, que podem ser sintetizadas em três grandes fatos: a) formação e consolidação de blocos econômicos, b) globalização do comércio e c) redução gradual de subsídios, alíquotas de importação e barreiras não-tarifárias, quanto a economia nacional, que passou por alterações, que continuaram até os dias atuais, conforme visto no item inicial deste capítulo.

Neste estudo foi destacado o segmento da produção primária que passou também por momentos de profunda transição, onde, provavelmente, a mais crucial seja a da organização dos produtores, dado o seu elevado número e, em sua maioria,

pequenos, com idade média avançada e baixo nível de escolaridade. Outra questão crucial diz respeito à necessidade de modernizar e profissionalizar a administração do empreendimento, principalmente nos dias de hoje, em que os negócios agropecuários revestem-se da mesma complexidade e dinâmica dos demais setores da economia (YAMAGUCHI & MARTINS, 2001).

Analisando os dados apresentados, a pecuária nacional teve um crescimento de 31,7 % na década, com uma taxa média anual de crescimento de 3,3 %, mas com uma taxa de crescimento da população bem menor, 1,3 % ao ano; importação bastante expressiva e irregular com taxa média de 18,05 %; redução de 2,0 % ao ano no número de vacas ordenhadas, com uma produtividade que cresceu 5,4 %, o que sugere um aumento de produção decorrente basicamente do aumento de produtividade; preços recebidos pelo produtor e pagos pelo consumidor com taxas negativas de crescimento de 7,5 % e 4,3 ao ano, mas também com taxas negativas de crescimento do preço da ração e do salário mínimo, que foram, respectivamente, de 6,2 % e 0,15 % ao ano (YAMAGUCHI & MARTINS, 2001).

No Brasil é possível classificar inúmeros tipos de produtores de leite. Segundo JANK & FARINA (1999) pode-se classificar dois tipos básicos:

- Produtores especializados: são aqueles que têm como atividade principal a produção de leite, obtida a partir de rebanhos leiteiros especializados e outros ativos específicos para este fim, tendo investido em conhecimento, tecnologia, economias de escala e até alguma diferenciação do produto (a exemplo dos leite tipo A e B). Por especializados entende-se a aplicação de recursos financeiros em elementos de incremento da produção de leite em termos de volume e qualidade, como vacas especializadas de raças européias, alimentos concentrados (farelo de soja, fubá de milho, polpa cítrica, etc.), alimentos volumosos (pastagens, forrageiras de alta produção, silagem, fenação, etc.), equipamentos de ordenha, misturadores, resfriadores de leite, etc. Salienta-se que apesar de todos estes investimentos específicos indicarem uma tecnificação da atividade de produção, nem todos os produtores especializados necessariamente alcançam elevadas produtividades dos fatores de produção e, principalmente, retorno adequado sobre os investimentos realizados. A experiência do campo mostra que, se estimulado, o produtor especializado é capaz de gerar importantes

ganhos de produtividade e qualidade, comparáveis a qualquer país eficiente em produção leiteira;

- Produtores não-especializados: também chamados de extratores ou extrativistas, são aqueles que trabalham com tecnologia extremamente rudimentar, para os quais o leite ainda é um subproduto do bezerro de corte (ou vice-versa, dependendo da época do ano) e, por isso mesmo, são capazes de suportar grandes oscilações de preços. Trata-se, na maioria, de produtores que encontram no leite uma atividade típica de subsistência, portanto não empresarial, que serve mais como fonte adicional de liquidez mensal, onde os custos monetários são, em geral, bastante reduzidos. São eles os principais responsáveis pela formação de excedentes de leite de baixa qualidade (pela ausência de sistemas de refrigeração) na época chuvosa. Estes produtores teriam dificuldades para sobreviver num mercado que exigisse qualidade de matéria-prima e estabilidade de produção.

Em relação à avaliação financeira da atividade do produtor não-especializado de leite no Brasil, pode-se dizer que no geral ele opera com baixos retornos associados ao pequeno (ou, em muitos casos, nenhum) investimento na produção. Isto significa, por outro lado, a presença de riscos muito baixos. Este último fator pode ser considerado como a principal razão da existência de grandes contingentes destes produtores, que são também favorecidos pela inexistência de regras rígidas e modernas de regulamentação sanitária da produção e pelo padrão vigente de consumo de produtos lácteos no país, amplamente dominado por matéria-prima de baixa qualidade (JANK & FARINA, 1999).

De imediato, é fácil notar que as duas categorias de produtores apresentadas possuem interesses frontalmente opostos, residindo aí a principal barreira ao desenvolvimento de um poder de representação organizado e homogêneo do setor (JANK & FARINA, 1999).

Assim, para fins de comparação das mudanças recentes no segmento, tem-se no QUADRO 2.1, a condição da pecuária de leite no ano de 1998 e o cenário provável para 10 anos.

No Brasil, existem dois tipos de mercado de lácteos. Ambos de grande expressão econômica, conhecidos como formal e informal. A diferença básica entre eles é a presença, ou não, da inspeção sanitária e higiene do governo. O mercado formal



está sob inspeção, enquanto o informal não está. A comercialização no mercado formal é feita por meio de cooperativas ou indústrias particulares que, em geral, são fiscalizadas, quanto ao controle de qualidade e ao recolhimento de impostos. O mercado informal, praticamente, não é fiscalizado, nem quanto ao controle de qualidade nem quanto ao recolhimento de impostos. O mercado informal funciona de diversas maneiras, desde a venda de leite cru em domicílio e de derivados, como queijo frescal, mussarela, iogurtes, requeijão e outros, até o leite com pasteurização lenta (GOMES, 2001).

### QUADRO 2.1 - Cenário provável para a pecuária leiteira

	Situação em 1998	Cenário para 10 anos
<b>Pecuária de Leite</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Matéria-prima: baixa qualidade, alta sazonalidade e sem padronização → convivência da legislação/fiscalização</li> <li>- Dominada por produtores não especializados: atomização, baixos volumes e produtividade</li> <li>- Ampliação da coleta a granel de leite refrigerado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção e especialização: homogeneização dos sistemas produtivos</li> <li>- 100 % de coleta a granel nas empresas de inspeção</li> <li>- Forte rigidez em relação à qualidade, sanidade e padronização</li> <li>- Redimensionamento das bacias leiteiras: eficiência comparativa</li> </ul>

Fonte: JANK & FARINA, 1999.

Antes de entrar nas alterações recentes é importante conhecer a evolução da pecuária leiteira no Brasil (TABELA 2.4).

Entre as inúmeras alterações recentes pelas quais o segmento vem passando ultimamente, a partir do trabalho de GOMES (2001) pode-se destacar:

- Aumento significativo da produção de leite: na década de 90, a produção passou de 14,5 em 1990, para 21,06 bilhões em 2002, o que pode ser explicado, apesar da redução do efetivo bovino, por um aumento da produtividade (TABELAS 2.4);

- Concentração da produção: os maiores produtores estão respondendo por parcelas cada vez maiores da produção nacional e os menores, por parcelas cada vez menores. Segundo dados da Itambé, de Minas Gerais, estado que representa a maior parte do leite do país, produtores de até 50 litros/dia, que em 1990 respondiam por 20,8 % do leite da Itambé, passaram a responder por 2,02 % da produção em 2000. No outro extremo, produtores que produziam mais de 500 litros/dia aumentaram de 10,40 % para 59,61 % a participação no total de leite desta empresa. A concentração da produção e a heterogeneidade do produtor de leite recomendam cautela na interpretação das

estatísticas lácteas. Médias de produção e de produtividade, considerando a população total, tem pouco poder de explicação, visto que o grande número de pequenos produtores, que pouco ou nada evoluíram, arrastam para baixo essas médias;

**TABELA 2.4 - Evolução da pecuária leiteira no Brasil – 1990/2002.**

Ano	Produção de Leite (milhões litros/ano)	Vacas Ordenhadas (mil cabeças)	Produtividade (litros/vaca/ano)
1990	14.484	19.072	760
1991	15.079	19.964	755
1992	15.784	20.476	771
1993	15.591	20.023	779
1994	15.784	20.068	787
1995	16.474	20.579	800
1996	18.515	16.273	1.138
1997	18.666	17.048	1.095
1998	18.694	17.280	1.082
1999	19.070	17.395	1.096
2000	19.767	17.885	1.105
2001	20.510	18.194	1.127
2002	21.643	19.005	1.139
2003 <sup>(PROJEÇÃO)</sup>	22.595	19.195	1.177

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

- Redução do número de produtores: a redução do número de produtores aprofundou a partir de 1998, em razão da coleta de leite a granel e do resfriamento do leite na fazenda. Os investimentos necessários para esta operação inviabilizaram a permanência de muitos pequenos produtores no mercado formal ou inspecionado. Os produtores que deixaram de fazer parte da lista dos laticínios tomam um dos três destinos descritos a seguir: a) abandonam a atividade comercial da produção de leite, ficando apenas com pequena produção para o auto consumo; b) constituem grupo de produtores e fazem a entrega do leite ao laticínio, em conjunto ou c) passam a vender, direta ou indiretamente, no mercado informal;

- Importação de lácteos: apesar do crescimento irregular na década de 90 e dos aumentos significativos de 1997 a 1999, em 2000 e, principalmente em 2001, as importações caíram, o que já não aconteceu em 2002, com um aumento de 57,1 % em relação a 2001 (TABELA 2.5).

**TABELA 2.5 - Importações de leite.**

Ano	Importações (Milhões de litros)
1990	906
1991	1.313
1992	276
1993	632
1994	1.250
1995	3.200
1996	2.450
1997	1.930
1998	2.270
1999	2.410
2000	1.808
2001	800
2002	1.400

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

Ainda com relação à pecuária, um outro fator bastante importante é a qualidade do leite, onde segundo GOMES (2001b), o Brasil ainda não tem condições para competir no mercado internacional, ficando bem aquém das exigências internacionais. Para exemplificar esta colocação, segue abaixo, na TABELA 2.6, um exemplo de uma grande empresa do setor lácteo, com a proposta de pagamento por qualidade, feita através das concentrações de componentes do leite. Na linha da Empresa 2001, temos as concentrações do leite de uma determinada empresa, acompanhada por uma entidade de pesquisa, onde todos os produtores possuem ordenha

mecânica e uma série de outros requisitos de higienização para o leite na propriedade, porém, com uma qualidade que deixa muito a desejar.

**TABELA 2.6 - Comparativo de qualidade: classificação do leite de uma grande empresa de laticínios para pagamento por qualidade e os números de uma empresa de produção acompanhada por uma entidade de pesquisa.**

	Pagamento por Qualidade				
	Ufc	CCS	% G	% PB	% ST
<b>Classe 01</b>	0 – 150	0- 200	> 3,4	> 3,2	> 12,5
<b>Classe 02</b>	151 - 300	201 - 400	3,2 - 3,4	3,1 - 3,2	12,3 - 12,5
<b>Classe 03</b>	301 - 1.000	401 – 1.000	3,0 - 3,1	2,9 - 3,0	11,4 - 12,2
<b>Empresa 2001</b>	<b>330</b>	<b>430</b>	<b>2,55</b>	<b>3,07</b>	<b>11,11</b>
Ufc: Unidade de formação de colônias (contagem de bactérias) / CCS: Concentração de Células Somáticas / % G: Gordura / % PB: Proteína Bruta / % ST: Sólidos Totais					

Fonte: MACHADO & CASSOLI, 2001.

## 2.2 A indústria de laticínios e alterações recentes

A indústria é definida como o setor que adquire e processa a matéria-prima leite, produzindo diversos derivados lácteos. Utilizando a classificação de JANK & FARINA (1999), tem-se:

- Empresas multinacionais: grandes grupos privados controlados por capital de origem externa. Destacam-se no Brasil, Nestlé, Parmalat, Itambé e Danone. O que há de comum entre estes grupos empresariais é o fato deles atuarem em âmbito nacional (e às vezes internacional), tanto na captação formal de matéria-prima (ou seja, controlada pelo SIF) como, principalmente, na comercialização de produtos finais;

- Grupos nacionais: são empresas que também realizam atividades de compra formal de matéria-prima, processamento e distribuição de derivados lácteos, porém com menor capacidade financeira que as multinacionais e atuação mais voltada para produtos específicos e mercados regionais, tanto no que se refere à coleta de leite como à comercialização de produtos finais;

- Cooperativas de produtores de leite: estas empresas cresceram bastante durante o período em que o mercado era regulamentado pelo Estado, dentro de uma estratégia de captação regional de leite sob inspeção. Algumas delas procuraram apenas aumentar o poder de barganha dos produtores diante das grandes empresas compradoras de leite e dos fornecedores de insumos. Outras integraram-se verticalmente, procurando

atingir o consumidor final a partir da produção de derivados lácteos. Há basicamente dois tipos de cooperativas:

- Cooperativas singulares: são cooperativas de primeiro grau, que atuam na compra comum de insumos, na venda comum da matéria-prima leite a outros laticínios, e em alguns casos, na industrialização do leite, fabricando produtos voltados basicamente para o consumo local em mercados regionais.

- Cooperativas Centrais: são cooperativas de segundo grau, constituídas por cooperativas singulares. O seu principal objetivo é alcançar economias de escala no processo de industrialização de derivados lácteos, buscando atingir o consumidor final em escala regional ou nacional.

- Comerciais importadores: também chamados de “negociantes sem fábrica”, estas empresas, apesar dos aumentos das importações em 98 e 99, ultimamente têm tido uma influência irregular no mercado de derivados lácteos, conforme descrito no item 2.2. Estas empresas internalizam, a preços altamente competitivos, produtos importados de origem diversas.

- Pequenos laticínios: são empresas pequenas que adquirem matéria-prima, industrializam e comercializam produtos lácteos em mercados regionais, por vezes alcançando também o pequeno varejo das grandes cidades. A maioria destas empresas atua aproveitando-se de lacunas legais nas áreas tributárias e sanitária, em função da falta de fiscalização na comercialização de produtos lácteos, notadamente os queijos.

Assim, para fins de comparação das mudanças recentes no segmento, tem-se no QUADRO 2.2 a condição da indústria de laticínios no ano de 1998 e o cenário provável para 10 anos.

#### **QUADRO 2.2 - Cenário provável para a indústria de laticínios**

	<b>Situação em 1998</b>	<b>Cenário para 10 anos</b>
<b>Indústria de laticínios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidação: aquisições e alianças estratégicas</li> <li>- Setor informal: importante e em crescimento (40%)</li> <li>- Forte heterogeneidade: tecnológica, administrativa, comercial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto grau de concentração</li> <li>- Forte presença de capital multinacional</li> <li>- Pressão sobre o mercado informal</li> <li>- Pequenas empresas voltadas para nichos específicos</li> </ul>

Fonte: JANK & FARINA, 1999.

Segundo CASTRO & NEVES (2001) após o estabelecimento do Plano Real (em julho de 1994), houve aumento da demanda de lácteos superior à oferta e, conseqüentemente, oferta de lácteos importados no mercado interno. Este fato se deu, principalmente, devido à estabilização econômica e ao ingresso de milhões de consumidores de baixa renda no mercado de consumo, até então restrito às classes de renda mais elevada.

Um dos principais efeitos do fim da intervenção do governo no setor de laticínios foi o aumento da concorrência entre as indústrias. Essa concorrência se deu, notadamente, por meio de reduções de preços, pela estratégia de lançamento de novos produtos e pelo aumento no volume de produção. Assim, com a desregulamentação do mercado observou-se o crescimento da oferta de produtos lácteos. O principal destaque relacionado ao agronegócio do leite no País foi o crescimento da produção e consumo de leite longa vida, de 1.050 milhões de litros em 1995 para 3.100 milhões em 1998 (CASTRO & NEVES, 2001).

Dentre as alterações recentes é possível destacar o desempenho alcançado pela indústria de laticínios (TABELA 2.7) que, ao lado do setor supermercadista, ocupou posições de destaque no *ranking* de faturamento.

Empresas de laticínios mostraram diferentes estratégias comerciais, destacando-se a política adotada pela Parmalat, que reduziu o número de produtos de 800 para 700. A estratégia da Nestlé foi a diversificação dos canais de distribuição, ampliando sua presença em lojas de conveniência e no pequeno varejo. Se as empresas de laticínios mostraram diferentes estratégias comerciais a jusante, o mesmo não se pode afirmar com relação a política à montante. As quatro maiores indústrias laticinistas no Brasil buscaram aumentar o volume de captação com redução do número de produtores fornecedores (CASTRO & NEVES, 2001).

Vale destacar, em relação às estratégias adotadas pelas duas maiores empresas do setor, alguns números que mostram os resultados alcançados. Em relação ao creme de leite, por exemplo, o da Nestlé respondia em 1995 por 48 % do mercado, em 2001, de janeiro a setembro, respondeu por 32 %, o da Parmalat respondia em 1995 por 12 % do mercado, em 2001, de janeiro a setembro, respondeu por 22 % (BLECHER, 2002).

Em 2000, quatro em cada dez consumidores mudaram de marca. A preferência ficou com os produtos mais baratos. Um estudo recente dos institutos AC Nilsen e CBPA contabiliza que entre 1998 e 2000 as marcas líderes perderam participação em volume em 63 % de 157 categorias de produtos pesquisadas. Reajustar preços para equilibrar queda em volumes não é mais viável, pois o poder passou ao varejo (BLECHER, 2002).

**TABELA 2.7 - Melhores e maiores indústrias de laticínios – 2001/2002.**

Posição entre as 500 maiores empresas do Brasil		Empresa	Vendas (em US\$ milhões)	Crescimento em Vendas (em %)	Lucro Líquido Ajustado (em US\$ milhões)
2002	2001				
21	25	Nestlé (SP)	2762,7	9,2	50,0
114	120	Parmalat (SP)	627,0	3,7	-61,5
183	167	Danone (SP)	428,9	-6,5	NI
256	284	Elma Chips/Quaker (SP)	322,9	11,3	NI
258	211	Itambé (MG)	322,2	-14,1	-6,8
285	269	Elegê (RS)	295,5	-3,4	0,4
455	450	Batavo (PR)	171,5	0,3	-8,2

Fonte: REVISTA EXAME, 2003.

### 2.3 A distribuição e varejo e alterações recentes

O segmento de distribuição e varejo do leite no Brasil distribui-se da seguinte forma (JANK & FARINA, 1999):

- Padarias e pequeno varejo: são estabelecimentos importantes na distribuição de determinados produtos lácteos, notadamente os leites pasteurizados de tipos B e C e os queijos fatiados sem marcas. Porém, por conta do extraordinário crescimento no consumo do leite longa vida, em detrimento do leite pasteurizado, as padarias e o pequeno varejo vêm perdendo importância relativa na distribuição de leite fluído.

- Grandes superfícies: nesta classe estão incluídos os super e hipermercados, cuja importância na distribuição de derivados lácteos tem crescido significativamente nos últimos anos, principalmente em decorrência do crescimento do

consumo de leite longa vida. Normalmente estes distribuidores pressionam fortemente as margens dos laticínios, pois operam com margens reduzidas de comercialização, elevado giro de vendas, prazos dilatados de pagamento, além de crescente exigência de entrega *just-in-time*.

- Venda direta ao consumidor: realizada por produtores, intermediários e pequenos laticínios que operam, via de regra, à margem da legislação. Os principais produtos vendidos diretamente ao consumidor são o leite cru e os queijos sem marca. Entra também, nesta categoria, o leite tipo A que, segundo a legislação, deve obrigatoriamente ser industrializado na propriedade rural e, em seguida, ser entregue na forma integral para varejistas ou diretamente ao consumidor final (porta a porta). Vale salientar que este último produto é tido como o leite fluído de melhor qualidade disponível no mercado brasileiro

Assim, para fins de comparação das mudanças recentes no segmento, tem-se no QUADRO 2.3, a condição da distribuição e varejo no ano de 1998 e o cenário provável para 10 anos.

### QUADRO 2.3 - Cenário provável para a distribuição e varejo

	Situação em 1998	Cenário para 10 anos
<b>Distribuição e varejo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de consumo de lácteos após o Real</li> <li>- Principal variável de concorrência: preço baixo</li> <li>- Crescente poder de barganha dos supermercados</li> <li>- Problemas de gestão da cadeia do frio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento do consumo per capita</li> <li>- Maiores exigências em relação à qualidade e padronização</li> <li>- Poder das grandes superfícies e grandes marcas</li> <li>- Hipersegmentação do mercado final</li> </ul>

Fonte: JANK & FARINA, 1999.

Dentre as alterações recentes a mais expressiva é a concentração das vendas nas grandes redes varejistas, que tem passado por processos de aquisições que intensificam ainda mais esta concentração (TABELA 2.8). Em 1992, as cinco maiores redes de varejo nacionais respondiam por 27,7% das vendas. Hoje, este valor subiu para 40,7% (BLECHER, 2002)



**TABELA 2.8 - Melhores e maiores redes de distribuição e varejo – 2001/2002.**

Posição entre as 500 maiores empresas do Brasil		Empresa	Vendas (em US\$ milhões)	Crescimento em Vendas (em %)	Lucro Líquido Ajustado (em US\$ milhões)
2002	2001				
11	14	Carrefour (SP)	4044,9	6,9	NI
13	12	Pão de Açúcar (SP)	3837,5	- 1,2	109,5
54	45	Sonae (RS)	1156,5	- 21,8	NI
58	58	Makro (SP)	1127,2	3,1	17,5
66	56	Sendas (RJ)	943,1	- 20,8	19,1
74	67	Bompreço (PE)	843,6	- 9,9	- 224,3
102	105	Wal Mart (SP)	683,1	1,6	NI
157	140	Bompreço (BA)	497,0	- 5,3	- 8,2
191	208	Zafari (RS)	416,7	9,5	NI
324	300	Bretas Supermercados (MG)	257,2	- 6,3	NI

Fonte: REVISTA EXAME, 2003.

Este processo de concentração tem permitido a estas grandes redes lançarem marcas próprias. Segundo BLECHER (2002) já são quase 13.000 itens disponíveis, o que, por sua vez, tem permitido cada vez mais que estes grandes varejistas coordenem as cadeias produtivas, o que não é diferente no caso do leite. Assim, temos um encolhimento ainda maior da distribuição de leite fluido pelas padarias e pequenos varejos e, um aumento significativo da venda direta do produtor ao consumidor, uma vez que o varejo, atento às necessidades e exigências dos consumidores, tem buscado cada vez mais na indústria de laticínios, parcerias capazes de atenderem às condições exigidas. Estes, por sua vez, tem exigido cada vez mais dos produtores, que acabam optando pela venda direta ou indireta no mercado informal, por uma série de fatores já discutidos no item da pecuária leiteira.

Segundo MEIRELES & ALVES (2001), considerando a importância dos supermercados na distribuição de alimentos e, principalmente, de produtos lácteos, pode-se concluir de onde vem as imperfeições do mercado. Nesse cenário, a exemplo do que ocorre com outros fornecedores dos supermercados, o poder de barganha não está certamente com as empresas de laticínios, mas sim nas mãos do varejo. Por mais importante que o leite longa vida seja para o mercado de leite brasileiro, o produto não

consegue mudar a realidade da concentração do varejo em face do grande número de empresas fornecedoras.

#### **2.4 O consumo e alterações recentes**

Muitas foram as mudanças que aconteceram no agronegócio do leite, associadas aos mais diversos fatores ou acontecimentos externos, porém, a causa básica de todo esse processo é, sem dúvida, a busca pelo atendimento às exigências do consumidor final. Neste cenário de intensas transformações está muito claro que nenhuma empresa ou organização se manterá ou ampliará sua posição no mercado se não se preocupar em conhecer as necessidades dos consumidores. Tais necessidades, as circunstâncias do ambiente e as expectativas dos consumidores, através das mudanças nos hábitos de consumo, devem ser exploradas e transformadas em oportunidades para o agronegócio leite.

Segundo RIOS (2001) existe uma tendência mundial de mudança nos hábitos de consumo e as indústrias terão de investir no desenvolvimento de novos produtos para acompanhar essas mudanças. As principais mudanças nos hábitos de consumo são: busca por praticidade e conveniência; aumento no consumo de *fast food*; aumento no consumo de produtos com baixo teor de gordura; crescente consciência dos aspectos nutricionais e de saúde; demanda crescente por qualidade; concorrência de vários grupos de alimentos.

Desta forma, ainda segundo RIOS (2001), iniciativas visando estabelecer estratégias de sobrevivência a curto e longo prazo devem considerar tais mudanças nos hábitos dos consumidores. É neste contexto que se destaca a necessidade de maior integração entre todos os segmentos do agronegócio do leite no Brasil. Além das ações isoladas desenvolvidas em cada segmento, torna-se necessário ampliar o desenvolvimento de ações conjuntas que tenham por objetivo principal conhecer e atender às necessidades dos consumidores finais.

Para se manter competitivo, os agentes envolvidos deverão ser capazes de antecipar as tendências do consumidor e analisar todas as variáveis que afetam direta ou indiretamente o setor. Nesse modelo de atuação, será possível desenvolver e manter um ajuste estratégico entre os objetivos, recursos e potencialidades do agronegócio, orientados pelas mudanças e oportunidades de mercado. A partir desse entendimento,

será possível ao agronegócio do leite explorar todo o potencial existente no país e contribuir efetivamente para o crescimento e modernização de todos os seus segmentos, incluindo indústrias de insumos, a produção de matéria-prima, a industrialização e a distribuição de produtos lácteos no Brasil, para atender às necessidades e preferências do elemento chave do agronegócio do leite: o consumidor (RIOS, 2001).

O fator determinante para o processo de modernização da cadeia produtiva será, sem dúvida, o comportamento do consumidor final. O processo de seleção e especialização dos produtores e dos demais segmentos de toda a cadeia láctea está sendo determinado de frente para trás, ou seja, no sentido do consumo para a produção. Isto é porque o consumidor na busca de obter produtos de qualidade e preços justos, sinaliza as condições nas quais o mercado vai operar. O varejo atento a essa sinalização vai buscar no segmento industrial, os parceiros capazes de atenderem às condições exigidas (BANDEIRA, 2001).

## **2.5 O agronegócio do leite e o estado de São Paulo**

A agricultura paulista ainda durante o século passado não deixou de ter um certo caráter de desbravamento e abertura de fronteiras e, talvez, seja esse afã de produzir e de auferir lucro rápido que influenciam as visões que dela tem (CHABARIBERY, 1999).

Segundo HERRERA (2001), o complexo agroindustrial lácteo no estado de São Paulo apresenta as seguintes características e problemas:

- a. atividade primária pulverizada e escala de produção reduzida;
- b. falta de mão-de-obra especializada na produção e industrialização;
- c. baixo nível tecnológico;
- d. muitas propriedades não apresentam custos competitivos;
- e. rebanho com baixa especialização e produtividade;
- f. insuficiência da inspeção sanitária dos rebanhos e do leite, que acaba por culminar com uma baixa qualidade do produto;
- g. distorções contratuais entre empresas privadas e produtores têm prejudicado significativamente as cooperativas, que vem perdendo gradativamente seus fornecedores;

- h. grandes problemas para a obtenção de informações estatísticas consistentes;
- i. comercialização de leite cru;
- j. baixo poder aquisitivo da maior parte da população;
- k. problemas macroeconômicos como elevada taxa de juros que dificulta o acesso ao crédito, carga tributária elevada entre outros.

Apesar dessas características abrangerem todas as bacias lácteas paulista, existem especificidades tecnológicas e organizacionais que diferenciam as regiões paulistas (ou bacias leiteiras paulistas), trazendo consequências diferenciadas em gênero e grau para os atores produtivos do leite (HERREIRA, 2001)

O agronegócio do leite tem algumas importantes diferenciações quando se trata do estado de São Paulo. Primeiro, trata-se do maior mercado consumidor do país, com 22 % da população, segundo dados do IBGE (2000). Por se tratar do maior mercado consumidor, a posição de quarto lugar em 2000 e a queda para o quinto lugar em 2001 (TABELAS 2.9 e 2.10) na produção nacional não é satisfatória diante do potencial mercado consumidor.

**TABELA 2.9 - Ranking da produção anual de leite nos principais estados do Brasil - 2000.**

Posição	Estados	Produção de leite (milhões de litros)	Produtividade	
			litros/vaca	litros/hab
1°	Minas Gerais	5.865	1.329	328
2°	Goiás	2.194	1.094	439
3°	Rio Grande do Sul	2.102	1.804	206
4°	<b>São Paulo</b>	<b>1.861</b>	<b>1.040</b>	<b>50</b>
5°	Paraná	1.799	1.558	188

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

**TABELA 2.10 - Ranking da produção anual de leite nos principais estados do Brasil - 2001.**

Posição	Estados	Produção de leite (milhões de litros)	Produtividade	
			litros/vaca	litros/hab
1°	Minas Gerais	5981	1337	335
2°	Goiás	2322	1095	465
3°	Rio Grande do Sul	2222	1845	218
4°	Paraná	1890	1642	198
<b>5°</b>	<b>São Paulo</b>	<b>1783</b>	<b>1029</b>	<b>48</b>

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2002.

Um outro fator que merece destaque e preocupação por parte do setor no estado é a redução da produção em 6,1 % na segunda metade da década de 90, passando de 1.982 milhões de litros em 1995 para 1.861 milhões em 2000 (TABELA 2.11), o que sugere, já que a produção nacional tem aumentado, a necessidade de se conhecer as causas básicas desta redução.

**TABELA 2.11 - Evolução da produção de leite nos principais estados, 1991/2001.**

Posição	Estados	Produção de leite (milhões de litros)			Diferença % 2001/91	% do Total 2001
		1991	1996	2001		
1°	Minas Gerais	4.319	5.601	5.981	38,5	29,2
2°	Goiás	1.166	1.999	2.322	99,1	11,3
3°	Rio Grande do Sul	1.488	1.861	2.222	49,3	10,8
4°	Paraná	1.240	1.514	1.890	52,4	9,2
<b>5°</b>	<b>São Paulo</b>	<b>1.980</b>	<b>1.985</b>	<b>1.783</b>	<b>-9,5</b>	<b>8,7</b>

Fonte: EMBRAPA GADO DE LEITE, 2003.

Assim, neste contexto de produção x consumo, com a redução da produção quando o estado tem o maior mercado consumidor, toda e qualquer iniciativa de pesquisa que busque fortalecer elos da cadeia produtiva do leite, colaborando principalmente com informações que possam ajudar na organização destes elos, apresentam-se como importantes e necessárias para o desenvolvimento do agronegócio do leite no estado.

### **3 AMBIENTE INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E IMPLICAÇÕES PARA O ASSOCIATIVISMO**

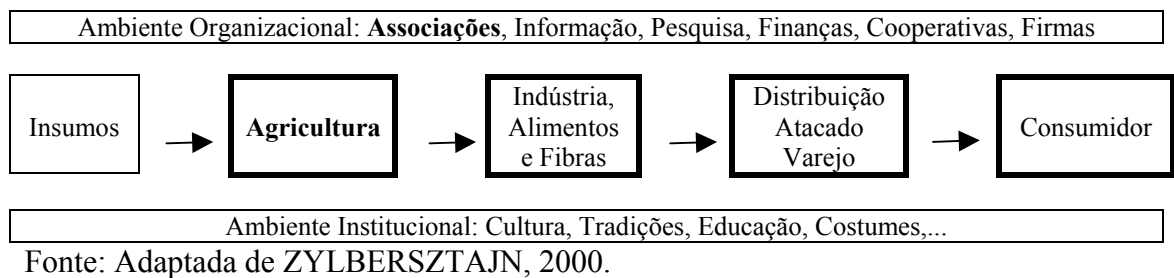
O agronegócio brasileiro é caracterizado pela presença de uma enorme quantidade de associações com os mais diferentes propósitos, não só no nível nacional, mas também nas esferas regional, estadual e municipal. A grande questão é saber qual a real e legítima representatividade e função de cada uma. Algumas características frequentemente encontradas são a falta de objetivos claros e transparentes, o conflito entre propósitos e ações, a baixa capacidade de articulação organizacional e institucional, a luta pela manutenção de idéias superadas e determinadas regalias, o baixo nível de profissionalização do quadro técnico e a incapacidade de diálogo fora do sistema agroindustrial. Além disso, entidades supostamente distintas não raro acabam por operar no mesmo segmento, com propostas de ação muito similares, o que produz uma frequente duplicidade de funções (JANK & FARINA, 1999).

No SAG do leite não é diferente. Atualmente várias associações se colocam como representantes legítimas dos diferentes segmentos produtivos: associações de produtores de leite, associações variadas de quase todos os derivados lácteos, associações de cooperativas, associações de fornecedores de insumos, equipamentos, genéticas, entre outras (JANK & FARINA, 1999). Assim, entender o ambiente institucional e organizacional no qual estão inseridas as associações é de grande importância para toda e qualquer tipo de avaliação.

Segundo ZYLBERSZTAJN (2000) o Sistema Agroindustrial (SAG) pode ser visto como um fluxo, amparado por duas margens: uma representada pelo ambiente institucional e outra pelo ambiente organizacional. As instituições são as regras do jogo da sociedade e são representados pelas leis, tradições e costumes que caracterizam as diferentes sociedades. As organizações são aquelas estruturas criadas para dar suporte ao funcionamento dos SAGs, tais como: universidade, cooperativas e associações de produtores, entre outros. São os verdadeiros agentes que fazem os SAGs funcionar.

A mudança das organizações pode ocorrer com rapidez, porém as instituições mudam com muito mais dificuldade. Assim sendo, a dinâmica das empresas adapta-se ao ambiente institucional, mas também busca modificá-lo, exercendo pressões em busca de regras mais adequadas aos seus interesses. A compreensão das

organizações e, principalmente, das instituições, para a eficiência dos SAGs, é importante, seja para a definição de estratégias privadas, seja para o estabelecimento de políticas públicas (ZYLBERSZTAJN, 2000).

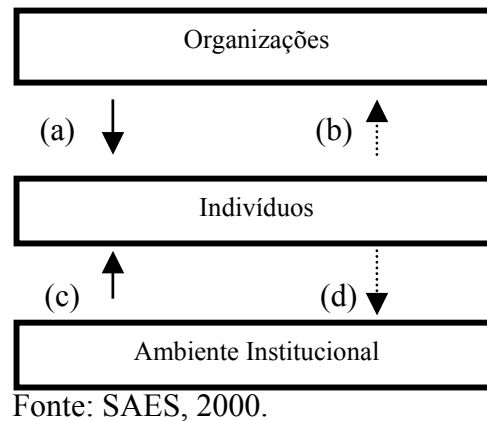


**FIGURA 3.1 - Sistema de agribusiness e transações típicas.**

Entender a dinâmica de interação entre ambiente institucional, organizações e indivíduo é fundamental para qualquer tipo de análise, pois permite identificar as causas dos acontecimentos e a forma como estes acontecem.

A FIGURA 3.2 (adaptada de WILLIAMSON, 1996. p.223) apresenta um esquema integrado das relações entre ambiente institucional, organizações e indivíduos. Tanto o ambiente institucional como o dos indivíduos apresentam-se como restrições ou conjunto de oportunidades para o desenvolvimento das organizações. O ambiente institucional fornece o conjunto de regras que determinam as formas organizacionais, representado pela linha (a) e os indivíduos influenciam as organizações por meio das ações regidas por atributos comportamentais<sup>1</sup>, representado pela linha (c). As ações adotadas pelas organizações são admitidas como efeito secundário sobre o ambiente institucional e indivíduos, representadas pelas linhas tracejadas (b) e (d), respectivamente (SAES, 2000).

<sup>1</sup> Os dois principais pressupostos comportamentais são: a racionalidade limitada (os agentes econômicos são racionais, mas não conseguem prever nem processar todas as eventualidades) e o oportunismo (os agentes econômicos movem-se em busca de seu auto-interesse, não havendo restrição ao comportamento ético).



**FIGURA 3.2 - Esquema de três níveis de Williamson.**

Dentro do ambiente institucional e organizacional que cerca o agronegócio do leite e, mais especificamente para o segmento da pecuária leiteira, torna-se cada vez mais necessário o fortalecimento de organizações, como as associações de produtores, de forma que estas possam adotar ações, influenciando tanto o ambiente institucional, com regras adequadas ao segmento, como os indivíduos, fazendo com que estes entendam a força de uma organização composta de indivíduos comprometidos e dispostos a buscar os objetivos determinados.

### 3.1 Instituições

Segundo NORTH (1990), as instituições estão para as “regras do jogo”, assim como as organizações estão para os “jogadores” e, o maior papel das instituições em uma sociedade é reduzir incertezas e estabelecer uma estrutura estável (mas não necessariamente eficiente) para as mudanças humanas.

AZEVEDO (2000), ao destacar o papel das macroinstituições que compõem o ambiente institucional, sobre as interações econômicas entre os membros de uma mesma sociedade, destaca três elementos de especial importância à agricultura: a) regras formais, b) regras informais e c) direitos de propriedade da terra.

Uma regra tem importância não somente pelo seu desenho (qual regra), mas também pelo modo com que os agentes percebem sua perpetuidade (estabilidade das regras) e pelo eventual conflito com demais regras formais e, sobretudo, restrições informais (AZEVEDO, 2000).



Na agricultura, restrições informais estão presentes das mais variadas formas. Há dois pontos que merecem destaque: a) o conflito entre regras formais e informais e b) o papel das restrições informais no sucesso de organizações cooperativas e *pools* de produtores. Regras informais também desempenham um importante papel na constituição de cooperativas e *pools* de produção agropecuária. Tradicionalmente, a produção agrícola defronta-se com uma estrutura de mercado onde o número de compradores é bem pequeno, o que pode implicar em condições desiguais de comercialização. Uma estratégia consagrada para situações desse tipo é a coordenação horizontal de produtores, na forma de uma cooperativa, associação ou *pool* informal, permitindo a comercialização conjunta com melhores condições de barganha. Se a estratégia é tão simples, por que muitas vezes ela não é implementada? Ou ainda: por que as experiências de cooperativas e formas de coordenação horizontal muitas vezes são mal-sucedidas? A resposta para ambas as perguntas recai em uma simples constatação: há custos associados à coordenação horizontal e, mais importante, esses custos não são simétricos entre os agentes (AZEVEDO, 2000).

### **3.2 Organizações**

Organizações são grupos de indivíduos que têm interesses comuns, julgam que as ações individuais desorganizadas são menos eficientes que a ação coletiva. A partir do momento que a ação é realizada em nome de grupos de indivíduos é tomada a decisão em forma de organizações. A característica primária da organização é satisfazer o interesse do grupo (OLSON, 1971). As organizações são formadas por indivíduos que se unem na busca de um determinado fim. Podem se constituir de grupos políticos (partidos políticos), sociais (igrejas, clubes), educacionais (escolas, universidade) e econômicos (firmas, sindicatos, câmara setoriais, associações, cooperativas e agências governamentais).

Organização é o agrupamento de pessoas e recursos – dinheiro, equipamentos, materiais, informações e tecnologia – definindo atribuições, responsabilidades e normas, de modo a atingir a finalidade e os objetivos previstos (TENÓRIO, 1998).

Na busca da defesa das margens de lucro, as organizações surgem motivadas por vários fatores, tais como: prover bens públicos ou coletivos, prover bens

de clubes, minimizar custos de transação, alterar as regras do jogo em benefício de seus associados, modificar alocações alcançadas espontaneamente pelo mercado, propiciar ganhos de escala e solucionar conflitos (SAES, 2000).

Dentre os tipos de organização, segundo as formas de vinculação, o tamanho e as formas de monitoramento e incentivo adotados, tem-se as organizações de adesão voluntária, também chamadas de associações, onde os associados se unem em busca de um interesse comum, objetivando ao mesmo tempo atender aos seus interesses particulares (auto-interesse).

### **3.2.1 O problema do agente principal na gestão das organizações**

No contexto das organizações, as mudanças institucionais têm provocado uma redefinição do papel das associações de interesse privado, abrindo seus leques de atuação. A desregulamentação e a tendência de diminuição da intervenção do Estado nos negócios privados ressalta a importância de novos papéis para as associações de direito privado. A organização de interesse privado pode ser vista como uma relação contratual da associação e seus membros. O compromisso tênue entre os associados (clientes) e a associação pode ser rompido a qualquer momento, o que significa um desafio para as associações que devem estar sempre renovando as suas estratégias para atender os interesses dos seus associados (SAES, 2000).

Uma transação frequentemente sujeita as partes envolvidas ao risco de que elementos acordados entre elas não se efetivem. As partes, ademais, não observam esse risco passivamente. Criam mecanismos e estruturas de governança que tem por objetivo último a redução de tais riscos e suas consequências (AZEVEDO, 1997). As transações diferem em termos de: a) incerteza, b) frequência, c) estrutura de informação e d) especificidade dos investimentos envolvidos. Conforme a característica de cada transação, um determinado mecanismo de comercialização se mostrará mais adequado para efetivá-la (AZEVEDO, 1997b).

De acordo com SAES (2000) quanto mais complexas forem as organizações mais sujeitos os associados estarão aos problemas do agente principal. O principal é quem delega tarefas, no todo ou em parte, para o agente que passaria a atuar segundo os interesses do principal. O problema surge quando há assimetria de informações. O desempenho do agente não pode ser monitorado perfeitamente pelo

principal, uma vez que, por estar diretamente envolvido com a execução, ele tem mais informações sobre seu próprio desempenho que o principal. Este não sabe se realmente o agente está direcionando os recursos que lhe foram confiados para outros fins, ou se ele está desinteressado. A solução do problema consiste em obter um conjunto de incentivos e controles de baixo custo (em comparação com os custos incorridos pelo principal na execução direta) capazes de conciliar os interesses do agente principal. As parcerias na produção rural, por exemplo, podem constituir soluções do problema do agente principal. Um cafeicultor pode entregar os tratos culturais, a colheita e a secagem a parceiros, que receberão um percentual do produto previamente acordado.

SAES (2000) considera o principal como uma entidade individual, mas em muitas organizações, como sociedades anônimas, cooperativas, condomínios e clubes, ele é um conjunto às vezes muito numeroso de indivíduos.

### **3.3 Associativismo**

A definição mais específica e direta da palavra associativismo relaciona-se com a união de empresas ou pessoas com o objetivo de superar dificuldades e gerar benefícios comuns, através da criação de entidades de representação empresarial, associações específicas ou associações de interesse econômico. Numa definição mais ampla, associativismo é qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de empresas ou pessoas com o principal objetivo de superar as dificuldades e gerar benefícios em nível econômico, social ou político (SEBRAE-SP, 1998).

Ainda conforme o SEBRAE-SP (1998), existem duas formas de associativismo:

- De entidades de Representação Empresarial – que são as Associações Comerciais, Industriais e Rurais; as Associações específicas, com fins sociais ou políticos e os Sindicatos.
- De Parcerias ou Associações de Interesse Econômico – praticado por grupos de países, empresas ou pessoas (cooperativas e associações).

Associativismo, de acordo com ALENCAR (1997), refere-se a atividade humana desenvolvida em um grupo social, que é constituído por uma coletividade de indivíduos ligados entre si por uma rede ou sistema de relações sociais. Especificamente em relação às associações de pequenos agricultores, MUENCHEN (1996) define as

mesmas como entidades que agrupam certo número de produtores, com interesses comuns, tendo como finalidade resolver os seus problemas de forma coletiva e com o uso de práticas solidárias. Dentre os objetivos de tais associações, ALENCAR (1997) destaca o de representação dos interesses dos associados, considerado central pelo menos nos estatutos.

### **3.3.1 Conceito de associação**

Legalmente, associação é uma reunião ou o agrupamento de pessoas para a realização e consecução de objetivos comuns (ideais) sem a finalidade lucrativa, sendo dotada de personalidade jurídica (ANEXO A - ROTEIRO PARA CONSTITUIÇÃO E REGISTRO DE ASSOCIAÇÕES / ANEXO B - ASSOCIAÇÕES E O NOVO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO).

Assim, suas características são: reunião de diversas pessoas para a obtenção de um fim ideal, a ausência de finalidade lucrativa e o reconhecimento de sua personalidade por parte da autoridade competente. Quando tenham por objetivo fins humanitários, beneficentes, culturais, literários etc., colimando efetiva e exclusivamente ao bem estar da coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, desde que atendidos os requisitos impostos por lei (MELCHOR, 2001).

Estas associações sem fins lucrativos estão dentro do chamado Terceiro Setor, ou seja, são aquelas que estão fora do Primeiro e do Segundo Setor. O Primeiro Setor é formado por entidades do poder público, seja no âmbito municipal, estadual ou federal, isto é, o conjunto de entidades que formam o Estado. O Segundo Setor é formado pelas empresas com fins lucrativos, que têm no lucro sua meta principal. Há estimativas de que o Terceiro Setor formal no Brasil é constituído por, aproximadamente, 220.000 organizações, de acordo com as seguintes categorias: Fundação, Organizações Religiosas, Associações, Sindicatos, Federações e Confederações (ROBLES JUNIOR & CAMPOS, 2000).

### **3.3.2 O associativismo e o meio rural brasileiro**

No Brasil, durante o período colonial, já se conheciam formas associativas de organização do trabalho, como é o caso da ajuda mútua, como os mutirões, a troca de serviços, entre outras. O que se percebe é que um tipo de

organização conquista cada vez mais uma posição de destaque no campo brasileiro. São as associações de pequenos agricultores (MUENCHEN, 1996).

Essas organizações buscam a cooperação destinando-se a fim de superar a marginalidade em vários planos (econômico, tecnológico, social, etc). As associações de agricultores tem se constituído em uma forma de adequação ao processo de produção cada vez mais competitivo e seletivo.

Neste contexto, foram e estão sendo implantadas inúmeras experiências concretas, dos mais diversos tipos e com os mais variados objetivos. As diferentes organizações de agricultores, segundo RIBEIRO, citado por NEUMANN et al. (2001), podem ser classificadas em duas formas quanto a sua origem: a associações criadas de forma clientelista e paternalista e as associações criadas por iniciativas não-governamentais e autônomas.

O modelo associativo induzido pelo Estado resulta em organizações com duplo sentido: prestação de serviços de promoção humana e social aos moradores da localidade e repasse de recursos oficiais. Nas associações, os pequenos produtores podem ter acesso aos benefícios do Programa de Apoio ao Pequeno Produtor (PAPP) e, via Conselho de Desenvolvimento Rural (CMDR), se habilitam ao financiamento do Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). Em que pese esse aspecto de subordinação ao Estado, pode-se dizer que, de certo modo, a associação representa um encurtamento da distância dos direitos ou uma possibilidade de representação baseado no estabelecimento de canal de comunicação com o poder político local ou estadual, uma forma de mediação de interesses ainda não absorvida até mesmo pelos pequenos agricultores (COSTA, 2001).

As associações criadas por iniciativas não-governamentais e autônomas são aquelas em que os grupos buscam a participação dos associados ou beneficiários e que tem perspectivas mais amplas que um único projeto ou momento. Possuem, portanto, legitimidade do ponto de vista dos participantes, com características que são independentes do grupo organizado receber apoio de agências de governo ou de outras entidades (RIBEIRO, citado por NEUMANN et al., 2001).

Esse tipo de organização, que busca a participação dos associados ou beneficiários e que tem perspectivas mais amplas que um único projeto, vem sendo pensado desde o final da década de 70 e amadurecendo de forma diferenciada,

dependendo das experiências, oportunidades e assessorias disponíveis. A alta concentração deste tipo de iniciativas no período 80/85, está relacionada com atividades estimuladoras de órgãos do governo (financiamento, planos de desenvolvimento, etc). O outro período marcante na expansão foi em 1988 e está relacionado, em geral, com vitórias de direções sindicais combativas, que tinham como ponto programático fortalecer os grupos de base (RIBEIRO, citado por NEUMANN et al., 2001).

Atenção especial tem sido dispensada às associações, pela sua capacidade de captar e veicular demandas sociais de diferentes segmentos, em diversas situações, admitindo-se que, de acordo com o engajamento desses mediadores sociais, os associados têm assegurado ou não o encaminhamento de suas reivindicações, com possibilidade de fortalecer sua ação política (COSTA, 2001).

As formas de organização têm evoluído rapidamente, procurando aproveitar, quando aparecem, as novas possibilidades de apoio externo, ou tentando trazer soluções a problemas vividos coletivamente. A emergência rápida de uma nova forma de organização – a associação – e os sucessos reais que encontrou não devem esconder, também, desvios possíveis quando existe abuso da barganha por parte dos agricultores como dos poderes públicos (SABOURIN, 2001).

### **3.4 Cooperativismo**

O cooperativismo, personificado na figura das cooperativas, congrega agrupamentos e/ou ações coletivas de pessoas que buscam, de forma geral, as mesmas vantagens do agrupamento pelas associações. Também tem sido uma opção organizacional para os produtores de leite. Ambas diferem na sua constituição por critérios e formas de organização, descritos no item 3.5.

#### **3.4.1 Conceito de cooperativa**

O artigo 3º, da Lei nº 5.764/71, conceitua uma cooperativa como sendo: tipo de sociedade, celebrada por pessoas que se obrigam reciprocamente a contribuir com bens e serviços para o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum e sem objetivo de lucro.

Também pode-se conceituá-la como sendo uma sociedade cooperativa, ou seja, uma sociedade de pessoas (e não de capitais), com capital variável, que se

propõe, mediante a cooperação de todos os seus associados (cooperados), o exercício de atividades ou a execução de negócios em proveito deles próprios. A característica principal da sociedade cooperativa é a de favorecer os seus cooperados, ou seja, de melhorar as condições econômicas dos próprios associados, e não da sociedade, pois esta não tem finalidade lucrativa (MELCHOR, 2000).

As cooperativas possuem alguns princípios, que servem como linhas orientadoras, através das quais põem seus objetivos em prática:

- 1º - Adesão voluntária e livre: as cooperativas são organizações voluntárias, abertas a todas as pessoas aptas a utilizar seus serviços e assumir as responsabilidades como membro, sem quaisquer discriminações;

- 2º - Gestão democrática pelos membros, que participam ativamente na formulação das políticas da cooperativa e na tomada de decisões;

- 3º - Participação econômica dos membros, que contribuem equitativamente para o capital de suas cooperativas. Este patrimônio passa a fazer parte da sociedade destinado aos seus objetivos;

- 4º - Autonomia e independência da cooperativa, que é uma organização de ajuda mútua, em relação a outras organizações conveniadas, que também assegurem o controle democrático por seus próprios membros e mantenham sua autonomia de outras instituições e associações;

- 5º - Promoção da educação, da formação e da informação, dos seus membros, dos representantes eleitos e dos trabalhadores, de forma que estes possam contribuir cada vez mais eficazmente para o desenvolvimento da cooperativa;

- 6º - Intercooperação dos membros, através do trabalho em conjunto, reforçando as estruturas locais, regionais, nacionais e internacionais;

- 7º - Interesse pela comunidade que a rodeia, trabalhando pelo desenvolvimento sustentado dessa comunidade, através de políticas aprovadas pelos membros.

### **3.4.2 O cooperativismo no Brasil e o meio rural**

O primeiro dispositivo legal dispendo sobre as atividades cooperativistas no Brasil data de 6 de janeiro de 1903, o decreto nº 979, que regula as atividades dos

sindicatos de profissionais da agricultura e das atividades rurais e de cooperativas de produção e consumo (POLONIO, 1999).

A Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971 apresenta uma legislação específica para o cooperativismo brasileiro. Também a Constituição Brasileira de 1988 contempla o cooperativismo. O parágrafo XVIII do art. 5º veda a interferência estatal no funcionamento destas sociedades, que hoje são de livre constituição. O art. 146, § 3º, item c, assume o ato da cooperação de forma diferenciada do ato comercial, inclusive para fins de tributação; e, ainda, o art. 174 § 2º, obriga a lei e o Estado a apoiar e estimular o cooperativismo e outras formas de associativismo (BIALOSKORSKI, 1997). Desta forma, é possível colocar a diferença entre uma cooperativa e uma firma de capital, mostrada sinteticamente no QUADRO 3.1.

**QUADRO 3.1 - Quadro comparativo entre empresas de capital e empresas cooperativas.**

<b>Firma</b>	<b>Capitalista</b>	<b>Cooperativista</b>
Objetivo	Capital (Lucro)	Trabalho (Serviços)
Gestão	Capital (Ação=1 voto)	Trabalho (Cooperado=1 voto)
Apropriação	Capital (Proporcional às ações)	Trabalho (Proporcional à atividade)
Fator Arrendado	Capital	Trabalho
Subordinação	Patrão e empregado	Sem subordinação
Vínculo	Carteira de trabalho	Cooperado é autônomo sem carteira

Fonte: Adaptado de BIALOSKORSKI, 1997.

As origens do cooperativismo agrícola no Brasil se encontram vinculadas à problemática do abastecimento, problemática esta que assume contornos de crise a partir das últimas décadas do século XIX, com o crescimento dos centros urbanos-industriais. O cooperativismo surgiu como uma alternativa a esta situação, proposta inicialmente por grupos de produtores mercantis e, a partir da década de 30, incorporado e incentivado pelo Estado (FLEURY, 1980).

Assim como as associações, e de acordo com FLEURY (1980), existe uma dupla origem das cooperativas agrícolas: algumas surgiram por necessidade e iniciativa de produtores, enquanto que outras foram criadas em resposta aos incentivos estatais e, não correspondendo a uma real demanda por parte dos produtores, tiveram vida curta.



As primeiras cooperativas agropecuárias foram organizadas a partir de 1907, em Minas Gerais. O estado lançou seu projeto cooperativista com o objetivo de eliminar os intermediários da produção agrícola, cuja comercialização era controlada por estrangeiros. O café era o carro-chefe das suas preocupações e criou-se uma seção exclusiva para ao produto, concedendo-lhe isenções fiscais e estímulos materiais. As cooperativas agropecuárias também foram surgindo no Sul do Brasil, principalmente nas comunidades de origem alemã e italiana, conhecedoras do sistema cooperativista europeu. O cooperativismo agropecuário já se estendeu a todo território nacional. É o mais conhecido pela sociedade brasileira, participando significativamente nas exportações, o que engorda a Balança Comercial e, ao mesmo tempo, abastece o mercado interno de produtos alimentícios. Ele presta um enorme leque de serviços - desde assistência técnica, armazenamento, industrialização e comercialização dos produtos, até a assistência social e educacional aos cooperados. As cooperativas agropecuárias formam, hoje, o segmento economicamente mais forte do cooperativismo brasileiro (SESCOOP, 2003).

Ao analisar as relações entre uma cooperativa e seus cooperados, CORANDINI, citado por RIGOLIN (2000), focaliza a questão do cooperativismo a partir das transformações ocorridas no setor rural e sua relação com os agentes organizacionais e institucionais que viabilizaram a expansão e reprodução do capitalismo na agricultura. Na mesma direção, LOUREIRO, citado por RIGOLIN (2000), ao analisar as relações entre uma cooperativa e seus cooperados, procura enfatizar o duplo papel exercido pela estrutura cooperativista: instrumento eficiente e até privilegiado (em relação, por exemplo, a um capitalista comercial comum) de exploração do campesinato e, ao mesmo tempo, instrumento de sua reprodução.

O outro caráter do cooperativismo agrícola no Brasil, o de sociedade de pessoas, tem sido representado pelos trabalhos de FLEURY (1980) e FLEURY (1983). Esta autora faz um estudo das relações produtores/cooperativas, procurando explicar as especificidades e as contradições do cooperativismo no quadro do desenvolvimento agrário brasileiro, dadas por determinações provocadas pela interação da cooperativa com o mercado e com o Estado, pela especificidade de seu objetivo e modelo organizacional e pelas relações entre diferentes categorias de produtores.

### 3.5 Associação x Cooperativa

Um dos estados de equilíbrio de uma organização é seu isolamento do mercado. O outro estado de equilíbrio é sua completa adaptação ao mercado. Organizações que estão perto ou nestes estados de equilíbrio são incapazes de lidar com as rápidas mudanças. No primeiro caso, porque está “engessada” por regras formais e estruturas complexas e, no segundo, pela total falta de cooperação e sinergia entre suas unidades (PAIVA, 2001). Neste meio é que se discute a escolha de produtores rurais por uma das formas organizacionais propostas. É melhor uma associação pela sua simplicidade de formação e envolvimento de recursos ou uma cooperativa, apesar de sua complexidade de formação?

Os estudos clássicos sobre o associativismo estão voltados para o cooperativismo, uma forma particular de associativismo, e diversas pesquisas analisam suas origens, suas formas de gestão, princípios, etc. A cooperativa pressupõe um número mínimo de produtores e um grau de organização maior, portanto, trata-se de uma organização formal mais estruturada. Além disso, a maioria dos estudos brasileiros recentes sobre cooperativas escolhem como unidade de análise as grandes cooperativas agropecuárias do país. Uma associação de produtores tende a atuar de forma mais localizada e possui uma estrutura organizacional geralmente diferenciada dessas grandes cooperativas. Por conseguinte, os estudos sobre cooperativismo nem sempre contribuem efetivamente para a compreensão das especificidades de experiências associativas locais (MIRANDA, 1998).

Quando se analisa a escolha dos produtores por uma ou outra forma de organização, verifica-se que ambas as formas organizacionais, associações e cooperativas, são bastante utilizadas no meio rural, independente da área ou produto em questão. Em ambos os casos pode-se encontrar exemplos de sucesso e fracasso. Portanto, não se pode afirmar que há uma forma que é melhor ou mais adequada do que a outra.

Verifica-se também, em muitos casos, grupos buscando as vantagens do associativismo, com pessoas interessadas, mas com pouca participação no que diz respeito à tomada de decisão. Apesar de que em ambos os casos, associação ou cooperativa, cada participante tem direito a um voto, isto nem sempre é verificado na prática, pois criam-se mecanismos, relações de poder e formas paralelas de gestão que

acabam levando as pessoas ao desinteresse pelo não esclarecimento dos acontecimentos e das ações do grupo.

Apesar da quantidade de informações disponíveis, deve-se destacar que o produtor rural nem sempre conhece as particularidades de cada uma destas formas organizacionais, o que pode levar, em muitos casos, a escolhas inadequadas. Tomando-se como exemplo um grupo de produtores de leite, que busca, inicialmente, ganho de escala na comercialização do leite. Num primeiro momento, o fato de que no passado recente as cooperativas de leite foram grandes exemplos de sucesso de associativismo para produtores de leite, este fato poderia levá-los a pensar nas cooperativas como a melhor opção para o grupo. Porém, esta idéia, pelo menos num primeiro momento, vai de encontro ao objetivo inicial do grupo que quer apenas o ganho de escala, pois a cooperativa apresenta-se muito complexa, tanto em termos de estrutura operacional e administrativa quanto no envolvimento de recursos, conforme pode ser visto nos QUADROS 3.2 e 3.3.

O inverso também acontece quando grupos de produtores de uma região, por terem exemplos negativos de cooperativas, tendem a não aceitar o cooperativismo como uma boa opção, procurando diretamente por informações de associações.

De acordo com as informações apresentadas no QUADRO 3.3, também pode-se concluir que as associações, por terem menor incidência de tributação, apresentam-se como a opção com menor envolvimento de recursos e manutenção administrativa. Porém, como nem sempre os objetivos estão relacionados apenas aos aspectos econômicos e tributários, as associações nem sempre se apresentam como a melhor opção. Em muitos casos os objetivos podem ser a necessidade de uma forma organizacional mais complexa e adequada às necessidades do grupo.

**QUADRO 3.2 - Comparativo geral: associação X cooperativa.**

CRITÉRIOS / ORGANIZAÇÃO	ASSOCIAÇÃO	COOPERATIVA
O que é	União de pessoas que se organizem para fins não econômicos	Sociedade civil de fins econômicos
Objetivos	Representar e defender os interesses dos associados Organizar atividades de diversas naturezas para seus associados	Prestação de serviços aos cooperantes
Número mínimo de associados	Mínimo de 2 pessoas físicas e/ou jurídicas	Mínimo de 20 pessoas físicas <i>Obs: Com o Novo Código Civil, o número mínimo de cooperados será em número mínimo necessário para compor a administração da cooperativa, sem limitação de número máximo. Porém, este item ainda não está sendo aceito na formação das cooperativas junto aos órgãos responsáveis, mantendo o número mínimo de 20 pessoas.</i>
Formação de capital social	Não há	Cotas-partes
Geração de receita	Taxas, doações, fundos e reservas	Atividade específica
Formas de gestão	Cada pessoa tem direito a um voto. <i>Obs: Os associados devem ter direitos iguais, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.</i>	Cada pessoa tem direito a um voto
Comercialização	Não realiza operações comerciais, mas auxilia no processo	Realiza plena atividade comercial, buscando eliminar os intermediários
Área de abrangência	Limitada a seus objetivos	Limitada a seus objetivos e disponibilidade de participação dos sócios
Retorno dos resultados	Não há Eventuais sobras são incorporadas ao patrimônio	Conforme decisão da Assembléia Geral e proporcional às operações realizadas pelos cooperantes
Responsabilidade	Da diretoria	Proporcional ao capital subscrito
Remuneração dos dirigentes	Não há	Podem receber pró-labore, conforme definição em Assembléia Geral

Fonte: Adaptado de SEBRAE, 2001.

**QUADRO 3.3 - Comparativo econômico: associação X cooperativa.**

TRIBUTOS	COOPERATIVAS Ato Cooperado	COOPERATIVAS Ato não Cooperado e/ou Cooperativa de Consumo	ASSOCIAÇÕES
IRPJ	ISENTA	15,00%	ISENTA
IR Fonte	INCIDE	INCIDE	INCIDE
CSSL	9,00%	9,00%	ISENTA
PIS/FOLHA	1,00%	1,00%	1,00%
PIS/FATURAMENTO	0,65%	0,65%	ISENTA
COFINS	3,00%	3,00%	ISENTA
INSS EMPREGADOR	RECOLHE	RECOLHE	C.C.N.A.S
INSS EMPREGADOS	RECOLHE	RECOLHE	RECOLHE
RETENÇÃO 11%	DISPENSADAS	DISPENSADAS	DISPENSADAS
15% S/SERVIÇO	INCIDE	INCIDE	DISPENSADAS
IPI	INCIDE	INCIDE	ISENTA
ICMS	INCIDE	INCIDE	ISENTA
ISS	C.L.M	C.L.M	ISENTA
CPMF	INCIDE	INCIDE	INCIDE

Obs.: O PIS/Folha incide sobre a Total da Folha de Pagamento;

C.L.E.: Conforme Legislação Estadual. A Alíquota normalmente aplicada é de 18,00%.

C.L.M.: Conforme Legislação Municipal;

C.C.N.A.S.: Conforme determinação do Conselho Nacional de Assistência Social;

CPMF: Incide sobre todas as transações financeiras realizadas por intermédio de cheques;

IRPJ: A alíquota do imposto é de 15,00%, tanto para o Lucro Real, como para o Lucro Presumido, o que muda é a base de cálculo.

No caso do Lucro Real a base é o Lucro apurado no trimestre, no caso do Lucro Presumido, a alíquota é aplicada sobre uma base calculada sobre o total do faturamento do trimestre.

CSSL: A alíquota da contribuição é de 9,00%, tanto para o Lucro Real, como para o Lucro Presumido, o que muda é a base de cálculo.

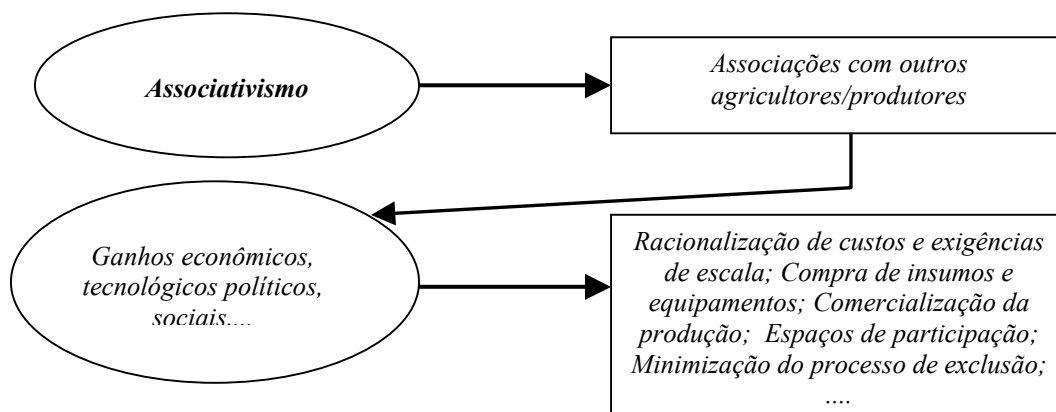
No caso do Lucro Real a base é o Lucro apurado no trimestre, no caso do Lucro Presumido, a alíquota é aplicada sobre uma base calculada sobre o total do faturamento do trimestre.

Quando da apuração da base de cálculo, no caso do Lucro Presumido, devem ser acrescidas as Receitas Financeiras, Ganhos de capital e demais receitas, ao total do faturamento do trimestre.

O recolhimento dos 15% ao INSS, é devido somente pelos tomadores de serviços realizados por cooperativas de serviço.

Fonte: CHIARANDA, 2002.

O associativismo mostra-se como uma das principais alternativas de adequação do produtor frente às exigências de mercado. Regra geral, ele proporciona ganhos de escala (FIGURA 3.3), o que tende a aumentar a sustentabilidade econômica dos empreendimentos e gerar recursos para as outras atividades desenvolvidas, além da melhoria na qualidade de vida dos envolvidos. Neste sentido, estudando associações de produtores, MIRANDA (1998) verificou que os agricultores, após formarem um grupo associativo, passaram a relacionar-se com o mercado de forma conjunta, obtendo maior poder de barganha junto aos fornecedores de insumos.



Fonte: Elaborado pelo autor.

**FIGURA 3.3 - Ganhos com o associativismo**

A escolha entre uma associação ou uma cooperativa deve sempre ser feita por critérios técnicos, operacionais e econômicos, mas também, levando em consideração a situação e as necessidades do grupo no momento. Não há uma melhor forma de organização em todos os casos, mas a que mais se adequa ao momento pelo qual cada grupo está passando (principalmente o seu grau de organização) e seus objetivos.

Sempre que o associativismo estiver em pauta, independente da forma organizacional proposta, associação ou cooperativa, a preocupação inicial deve ser o trabalho coletivo e a tomada de decisão em grupo. Assim, a forma organizacional adequada será decorrência da proposta e dos objetivos do grupo, porém, sempre buscando um equilíbrio entre os objetivos individuais de cada membro, com vistas ao objetivo do grupo.

#### **4 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO: UMA ABORDAGEM PARA ASSOCIAÇÕES DE PRODUTORES RURAIS**

Existem muitas formas para se medir o desempenho das organizações. Porém, tais formas foram, na sua maioria, estabelecidas para medição de desempenho em organizações não associativas, com foco em indicadores técnicos e econômicos. Na revisão bibliográfica do autor não foi encontrada uma forma de medição de desempenho que abordasse organizações rurais associativas. Há no trabalho de KAPLAN & NORTON (1997) orientações gerais sobre o que medir em organizações sem fins lucrativos, mas não com abordagem em organizações rurais e nem em como medir. Assim, o capítulo apresenta conceitos de sistemas de medição e indicadores de desempenho a fim de proporcionar argumentos para a forma de medição de desempenho utilizada neste trabalho.

Historicamente, os sistemas de medição de desempenho (SMD), desenvolveram-se como meio de monitorar e manter o controle organizacional. Daí a importância atribuída aos indicadores no controle das operações, no sentido de se conhecer e identificar pontos críticos que comprometam o desempenho, e como auxiliar no processo de implementação e gerenciamento das melhorias e mudanças (BOND et al., 2001).

O trabalho de MARTINS (1999), a partir de um levantamento parcial e uma análise feita sobre artigos publicados no exterior e no Brasil sobre medição de desempenho, destaca as principais características dos novos sistemas de medição de desempenho: ser congruente com a estratégia competitiva; ter medidas financeiras e não-financeiras; direcionar e suportar a melhoria contínua; identificar progressos e tendências; facilitar o entendimento das relações de causa e efeito; ser facilmente inteligível para os funcionários; abranger todo o processo, desde o fornecedor até o cliente; informações disponíveis em tempo real para toda a organização; ser dinâmico; influenciar a atitude dos funcionários; avaliar o grupo e não o indivíduo.

O sistema de mensuração de desempenho comporta um grau de complexidade ligado a articulação das variáveis internas e externas da organização, às estratégias e ao sistema de informação. Ele reúne um conjunto de métodos e procedimentos para gerar, analisar e expor, descrever e avaliar dados e informações

sobre as múltiplas dimensões de desempenho das pessoas, grupos e níveis organizacionais (PONGELUPPE, 2002).

Para HRONEC (1994) medidas de desempenho são os sinais vitais da organização. Elas informam às pessoas o que estão fazendo, como elas estão se saindo e se elas estão agindo como parte do todo.

O sistema de medição de desempenho proposto foi elaborado para avaliação de impacto em organizações sem fins lucrativos, como é o caso das associações de produtores, incluídas no Terceiro Setor da economia. Neste tipo de organização, cada indivíduo possui a mesma importância na definição dos rumos que são traçados pela organização. Neste ponto, onde há supremacia do social sobre o econômico, muitos problemas tem surgido, pois nem sempre as informações disponíveis aos associados são apresentadas de forma clara, guardando coerência com o objetivo maior da sociedade.

Há predominância da utilização de indicadores financeiros para a mensuração do desempenho das empresas. Observa-se, no entanto, que os indicadores não-financeiros já são bastante utilizados pelas empresas. Essas medidas são importantes porque são capazes de fornecer informações de natureza estratégica e qualitativa sobre a situação da empresa, fazendo com que os administradores não se guiem apenas pelos aspectos financeiros (MIRANDA & WANDERLEY, 2003).

O sistema de medição de desempenho deste trabalho foi construído de forma a abordar, principalmente, medidas não-financeiras, por se tratar de organizações sem fins lucrativos, porém, considerando também medidas financeiras e tecnológicas, relacionadas às atividades desenvolvidas pelas associações.

Nesta linha de sistema de medição de desempenho com abordagem sobre organizações sem fins lucrativos, como as associações de produtores, tem-se o *balanced scorecard*, originado dos trabalhos de KAPLAN & NORTON (1997), organizado em torno de quatro perspectivas distintas: financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. O nome refletia o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa de desempenho.

Eficiência é a melhor forma de fazer algo com os recursos disponíveis e eficácia é fazer o que deve ser feito, isto é, cumprir o objetivo determinado (TENÓRIO,



1998). No caso de organizações sem fins lucrativos, o sucesso deve ser medido pelo grau de eficácia e eficiência com que essas organizações atendem às necessidades de seus participantes (KAPLAN & NORTON, 1997).

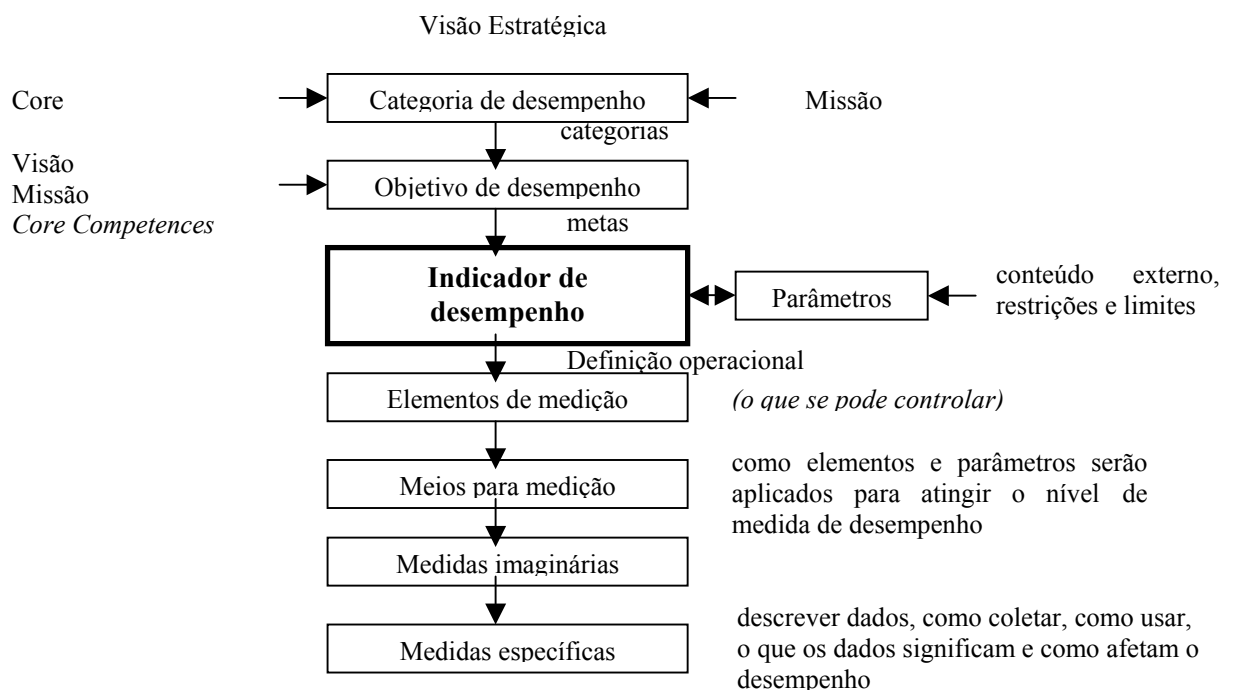
Segundo TENÓRIO (1998), para analisar o desempenho de organizações, gerentes, equipes ou indivíduos isolados deve-se ter em mente hipóteses para análise de desempenho (QUADRO 4.1).

**QUADRO 4.1 - Hipóteses para análise de desempenho de organizações.**

Desempenho	Avaliação
Eficaz e eficiente	Os objetivos propostos foram atingidos com a menor utilização de recursos possíveis.
Eficaz, mas ineficiente	Os objetivos foram alcançados, mas com maior consumo de recursos do que o previsto.
Eficiente, mas ineficaz	Os recursos foram utilizados conforme o estabelecido, porém os objetivos previstos não foram alcançados.
Ineficaz e ineficiente	Os objetivos não foram alcançados e o consumo de recursos ultrapassou o previsto.

Fonte: TENÓRIO (1998).

ROSE, citado por MARTINS (1999), propõe uma seqüência de passos para implementar um modelo de medição de desempenho. A FIGURA 4.1 ilustra de forma esquemática essa seqüência:



Fonte: MARTINS (1999). Adaptado de ROSE (1995).

**FIGURA 4.1 - Modelo de medição de desempenho**

Em um levantamento parcial, levando em consideração assuntos relativos ao presente trabalho, pôde-se verificar diversas abordagens. Assim, os trabalhos foram divididos em dois grupos e separados de acordo com ambiente onde foram realizados: meio não empresarial e/ou rural e meio empresarial. No primeiro grupo incluem-se trabalhos que tratam de sistemas ou formas de medição de desempenho, em ambientes não empresariais tradicionais e/ou rurais, pois em alguns casos, como a análise de propriedades rurais, estas não deixam de ser empresas rurais.

Para analisar o desenvolvimento sustentável de uma região, PETTER & WAQUIL (2001) estabeleceram indicadores de desempenho nas categorias ecológica, econômica e social. Por outro lado, JANNUZZI (2001), discutiu a prática de uso na formulação e avaliação de políticas públicas municipais, estabelecendo indicadores de desempenho na categoria social.

Nesta linha de indicadores municipais e regionais tem-se também o trabalho de QUINTELLA & SOARES (2001), que discute o papel do governo municipal na melhoria dos indicadores de desenvolvimento social no atual paradigma técnico-econômico, bem como o que cabe ao governo estadual na reparação das diferenças de desenvolvimento econômico e social de seus municípios, onde estabeleceram indicadores econômicos e sociais; e o trabalho de NICOLA & DIESEL (2003), que trata das dimensões social e institucional do desenvolvimento municipal.

Para análise setorial, SOUZA (2000) estabeleceu indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade (ISDS), podendo estes serem aplicados às diversas abordagens da sustentabilidade: ambiental, social, cultural, econômica, entre outras.

Para análise organizacional tem-se o trabalho de TORMES (2001) onde estabeleceu indicadores de desempenho agroeconômicos para analisar o impacto socioeconômico e as perspectivas de desenvolvimento de produtores de leite; o trabalho de ALEIXO et al. (2002) onde estabeleceram indicadores sócio-produtivos para análise de produtores de leite pertencentes a uma cooperativa; o trabalho de CARMO & OLIVEIRA (2001) onde estabeleceram diversas variáveis, inclusive sociais, para comparar dois métodos de tipificação de agricultores voltados ao desenvolvimento rural sustentável; e os trabalhos de SCHIFFLER (1997), de OLIVEIRA (1999), de NOVO (2001), de NOGUEIRA (2001), de TUPY et al. (2003), de MARTINS et al. (2003) e de

RANGRAB et al. (2003), onde analisaram indicadores, eficiência e desempenho econômico da atividade leiteira.

Também nesta linha de indicadores, mas analisando a eficiência técnica na produção de leite em diferentes regiões brasileiras, tem-se os trabalhos de SCHIFFLER (1997), de OLIVEIRA (1999), de NOVO (2001), ANDRADE & LIMA (2003), de TUPY et al. (2003b), de GOMES & DIAS (2003) e de CORREA & PADULA (2003).

Ainda nesta linha de indicadores organizacionais, tem-se os trabalhos de CUNHA et al. (2003), que faz uma análise social da agricultura familiar; o trabalho de FERRAZ & HANISCH (2003), que faz uma análise do papel da dimensão institucional e sua relação com as dimensões sociocultural e ambiental, com o objetivo específico de construir indicadores que possibilitem uma análise adequada das dimensões enfocadas; e o trabalho do SEBRAE-SP (1998) que apresenta uma série de variáveis para análise do associativismo.

No segundo grupo, onde se incluem especificamente trabalhos que tratam de sistemas de medição de desempenho e/ou indicadores de desempenho não-financeiros, em ambientes empresariais tradicionais, destaca-se o trabalho de MIRANDA & WANDERLEY (2003), que coletaram na imprensa especializada os indicadores mais utilizados pelas empresas brasileiras, identificando indicadores financeiros tradicionais, indicadores não-financeiros tradicionais e indicadores não-financeiros não-tradicionais.

Nesta linha de indicadores em ambientes empresariais tem-se também o trabalho de FISCHMANN & ZILBER (1999), onde estabeleceram indicadores nos módulos econômico-financeiro, atendimento ao consumidor, eficiência operacional e recursos humanos, muito semelhantes ao *balanced scorecard* do trabalho de KAPLAN & NORTON (1997) e os trabalhos de MARTINS (1999) e de MENEZES (2002), onde apresentam uma ampla explanação sobre sistemas de medição de desempenho, bem como a evolução destes.

Para fins deste estudo o sistema de medição de desempenho foi proposto para medir os resultados das associações para os produtores, através da avaliação de impacto sócio-econômico. Para uma organização associativa, as medidas de

desempenho devem ser apresentadas como uma visão composta e balanceada de todos os associados, ou seja, da rede que compõe a estrutura organizacional.

No trabalho de FLORA & FLORA (2003), sobre liderança em organizações de comunidades, usando análise de rede, consideram redes como uma parte crítica do capital social, que provem oportunidades para interação e ação coletiva.

No presente trabalho, a consideração sobre rede restringe-se às unidades de estudos, ou seja, às associações de produtores, porém, com foco na interação entre os associados.

#### **4.1 Indicadores de desempenho**

O conceito do indicador está associado a um modelo e uma variável aleatória em função do tempo. Portanto, define-se indicadores como formas de representação quantificáveis de características de produtos e processos utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo (TAKASHINA, 1998).

Segundo VAZ (1994) indicadores são números que procuram descrever um determinado aspecto da realidade ou apresentam uma relação entre vários aspectos. Adotando-se técnicas para ponderação dos valores, pode-se criar índices que sintetizem um conjunto de aspectos da realidade e representem conceitos mais abstratos e complexos como qualidade de vida, grau de desenvolvimento humano de uma comunidade ou, ainda, nível de desempenho de uma gestão. Estes indicadores estão sempre sujeitos a questionamento, pois a escolha dos aspectos da realidade a serem considerados é influenciada por opções políticas e distintas visões da realidade.

De acordo com a FNPQ (2002) indicadores são:

“ Dados ou informações numéricas que quantificam as entradas (recursos ou insumos), saídas (produtos) e o desempenho de processos, produtos e da organização como um todo. Os indicadores são utilizados para acompanhar e melhorar os resultados ao longo do tempo e podem ser classificados em simples (decorrentes de uma única medição) ou compostos; diretos ou indiretos em relação à característica medida; específicos (atividades ou processos específicos) ou globais (resultados pretendidos pela organização); e direcionadores ou resultantes (FPNQ, 2002).”

De acordo com a FNPQ (2002) desempenho é:

“ O resultado obtido dos principais indicadores de processos e de produtos que permitem avaliá-los e compará-los em relação às metas, aos padrões, aos referenciais pertinentes e a outros processos e produtos. Mais comumente, os resultados expressam satisfação, insatisfação, eficiência e eficácia e podem ser apresentados em termos financeiros ou não (FNPQ, 2002).”

Os indicadores podem ser simples ou compostos. Os indicadores simples normalmente são auto-explicativos: descrevem imediatamente um determinado aspecto da realidade (número de leitos hospitalares implantados, por exemplo) ou apresentam uma relação entre situações ou ações (como a relação entre números de matrículas do 2º grau sobre o número de matrículas do 1º grau). Os indicadores compostos são aqueles que apresentam de forma sintética um conjunto de aspectos da realidade (por exemplo, o índice da inflação é um indicador que sintetiza o aumento dos preços de vários produtos). Estes indicadores agrupam, em um único número, vários indicadores simples, estabelecendo algum tipo de média entre eles (VAZ, 1994b).

Indicadores funcionam como instrumentos de planejamento, gerenciamento e mobilização, pois auxiliam a concretizar objetivos, organizam ações e conferem viabilidade dos resultados alcançados (OPRIME, 1995).

De forma geral, pode-se considerar que indicadores de desempenho são parâmetros que permitem indicar o antes e o depois de um fenômeno, permitindo, por exemplo, com a formação de uma organização de pessoas, indicar se esta agregou ou não qualidade de vida para estas pessoas. Portanto, não é necessário uma indicação numérica, mas uma indicação de verificação ou não, desde que associada a evidências que comprovem o fenômeno.

Neste sentido, o trabalho propõe orientar não apenas as organizações pesquisadas, visando dar subsídios de como estão caminhando e quais os benefícios proporcionados aos associados, mas também orientar e contribuir para o entendimento de quais benefícios, principalmente a médio e longo prazos, podem ser obtidos na formação de novas associações.

#### 4.1.1 A escolha dos indicadores

A operação de seleção de indicadores é uma tarefa delicada, pois não existe uma teoria formal que permita orientá-la com estrita objetividade. Em tese, em primeiro lugar, é preciso garantir que existe, de fato, uma relação recíproca entre indicando (conceito) e os indicadores propostos. Isto é fundamental para garantir a validade dos indicadores usados. Em segundo lugar, é preciso certificar-se da confiabilidade dos resultados (JANNUZI, 2001).

Segundo PETER & WAQUIL (2001) o critério para a escolha das variáveis e indicadores baseia-se, prioritariamente, na discussão e identificação dos fenômenos ligados ao desenvolvimento rural que necessitam ser sustentados.

MIRANDA (1998), a partir de uma revisão em diversos trabalhos sobre associativismo, destaca cinco importantes pontos a serem observados no estudo das associações de produtores: (1) a origem do processo associativo, tendo existência ou não de objetivo comum e estímulo motivador para os agricultores se integrarem e permanecerem ou não associados; (2) o processo administrativo na associação, enfocando sua importância para a operacionalização da organização, no sentido de atingir os objetivos idealizados; (3) atividades envolvidas no crescimento, amadurecimento e conscientização (faculdade crítica) dos envolvidos, visando o *empowerment*; (4) a relação entre o associativismo e o processo de intervenção; (5) graus de articulação com o mercado (relações institucionais e pessoais entre diferentes agentes).

Segundo OLIVEIRA (2002) e TAKASHINA (1998) algumas características são importantes para gerar e utilizar indicadores, a saber: representatividade; comparabilidade; seletividade; rastreabilidade e acessibilidade; estabilidade e durabilidade; confiabilidade e coerência; facilidade de entendimento: a facilidade para que qualquer um tire suas conclusões a partir de um indicador é fundamental para a sua utilidade; testado no campo: um indicador não tem valor até que prove que realmente funciona; econômico (baixo custo de obtenção e uso): indicadores que dão trabalho para serem calculados não funcionam; disponibilidade a tempo: dados atrasados não representam mais a situação atual. Devem estar disponíveis antes que a situação mude; compatibilidade: ser compatível com os métodos de coleta disponíveis.

O sistema de medição adotado neste trabalho é composto por indicadores simples, onde a preocupação básica na escolha dos indicadores foi a possibilidade de captar, para a avaliação de impacto, diversos tipos de ganhos, que não apenas os econômicos e tecnológicos, pois segundo BRISOLLA (1998), mesmo na atividade econômica, em que se supõe ser possível associar claramente o investimento ao resultado econômico esperado por meio de uma matriz de insumo *versus* produto, existe o imponderável, que faz com que muitas vezes esse produto final não seja sancionado pelo mercado, não se realize e, portanto, o resultado seja menor que o previsto.

#### **4.1.1.1 Indicadores econômicos**

A inclusão de indicadores econômicos fez-se pela necessidade de uma análise financeira, já que sem resultados econômicos satisfatórios dificilmente o produtor continuará na atividade. A análise econômica é a forma pela qual o produtor rural passa a conhecer os resultados monetários da atividade, como empresa rural. É mediante os resultados econômicos que o produtor pode tomar, conscientemente, suas decisões e ver a agropecuária como um negócio.

É importante esclarecer que os resultados econômicos medidos dizem respeito aos resultados da associação para os produtores e não da associação propriamente, pois estas não realizam operações comerciais, apenas auxiliam no processo.

No trabalho de PETER & WAQUIL (2001) as variáveis e indicadores econômicos foram determinados mediante a sua capacidade de descrever situações ligadas a capacidade financeira, de infra-estrutura, uso de tecnologia e de produção no conjunto das unidades agropecuárias dos municípios. Neste trabalho as variáveis e indicadores econômicos foram determinados mediante a capacidade de descrever situações ligadas à capacidade financeira e de gerenciamento.

#### **4.1.1.2 Indicadores tecnológicos**

A inclusão de indicadores tecnológicos fez-se pela necessidade de verificar o quanto o produtor está adequado às novas tecnologias disponíveis para produção de leite, bem como das exigidas por lei, verificando se a associação promoveu

transferência de tecnologia, entendida aqui, e de acordo com NOVO (2001), como um processo de compartilhamento de como utilizar a tecnologia, onde este compartilhamento é feito de forma pessoal e o resultado é um aumento no conhecimento de ambas as partes.

O ambiente tecnológico no SAG do leite mostra um elevado grau de maturidade em todos os segmentos do sistema. Inúmeros pacotes de tecnologia modernas encontram-se hoje disponíveis ao produtor de leite, à indústria láctea e ao sistema de distribuição. Porém, a permissividade da legislação e o duplo interesse dos produtores (leite e corte) e das indústrias fazem com que sistemas extremamente heterogêneos convivam com êxito no mercado. Assim, pecuaristas que se utilizam das melhores tecnologias de produção convivem e dividem o mercado com extratores de leite de baixíssima qualidade e alto sazonalidade. A mudança tecnológica mais importante que está em andamento é a rápida ampliação do processo de coleta a granel de leite refrigerado, pois trata-se de uma medida que, ao mesmo tempo, reduz os custos de captação do primeiro percurso, possibilita a eliminação de postos de resfriamento, aumenta a produtividade na fazenda (pela viabilização da segunda ordenha diária) e melhora sensivelmente a qualidade do produto que chega à plataforma (JANK & FARINA, 1999).

O uso de tecnologia, tanto para os grandes como para os pequenos, é uma condição básica para a sobrevivência, pois a não utilização de tecnologia, até por uma questão de adequação de padrão estabelecido, os excluirá da atividade.

Na abordagem da tecnologia, bem como os impactos sociais do processo de modernização tecnológica da agricultura brasileira, vale o destaque para o trabalho de COUTO & MACHADO (1997), que menciona como ocorrência deste processo de modernização, reações de grupos organizados e, até da sociedade como um todo, que exigem mudanças na estrutura agrária e na produção agrícola.

No trabalho de PETER & WAQUIL (2001) as variáveis e indicadores tecnológicos foram determinados na categoria de indicadores econômicos, como mencionados no item anterior. Neste trabalho as variáveis e indicadores foram determinados mediante a capacidade de descrever situações ligadas a capacidade de infra-estrutura, promoção de tecnologia e melhoria de qualidade do produto.



#### 4.1.1.3 Indicadores sociais

Segundo JANNUZZI (2001) os indicadores sociais diferenciam-se entre si segundo vários sistemas classificatórios. Nestes sistemas, os indicadores podem ser classificados segundo vários critérios. A classificação mais comum é a divisão dos indicadores segundo a área temática da realidade social a que se referem. Há, assim, os indicadores de saúde, os indicadores educacionais, indicadores de mercado de trabalho, indicadores demográficos, indicadores habitacionais, indicadores de segurança pública e justiça, indicadores de renda e desigualdade.

Há ainda classificações temáticas ainda mais agregadas, usadas na denominação dos Sistemas de Indicadores Sociais, como os indicadores Socioeconômicos, de Condições de Vida, de Qualidade de Vida, Desenvolvimento Humano ou Indicadores Ambientais.

No Brasil, seguindo as recomendações da Comissão de Estatísticas das Nações Unidas, o IBGE apresenta um sistema de indicadores sociais mínimos (ISM) com informações atualizadas sobre os aspectos demográficos, anticoncepção, distribuição da população por cor e raça, informações atualizadas sobre trabalho e rendimento, educação e condições de vida (IBGE, 2002).

Ainda segundo JANNUZZI (2001), em uma perspectiva internacional, pode-se citar, entre os mais antigos, o sistema de Indicadores de Bem-estar Social da *Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos* (OCDE) e o sistema de Indicadores Sociais e Demográfico da Divisão de Estatística das Nações Unidas. Mais recentemente, o Centro das Nações Unidas para os Assentamentos Humanos propôs um Sistema Mínimo de Indicadores Urbanos, para orientar a implementação das diretrizes de desenvolvimento urbano estabelecido nas conferências internacionais.

Todos estes sistemas de indicadores são, usualmente, utilizados para análise e formulação de políticas sociais. Como o presente trabalho não tem este objetivo, já que a inclusão de indicadores sociais fez-se pela necessidade de verificar outros ganhos que não apenas econômicos e tecnológicos e, com o intuito de verificar, o nível de socialização, mesmo mantendo o nome de indicadores sociais, entende-se que, para este trabalho, os indicadores selecionados são os que mais se adaptam aos objetivos propostos.

No trabalho de PETTER & WAQUIL (2001) a dimensão social está vinculada a qualidade de vida do conjunto das comunidades rurais de municípios, procurando indicadores e variáveis que se constituíssem como referências para refletir as reais condições destas comunidades e seus vínculos societários. Neste trabalho as variáveis e indicadores sociais foram determinados mediante a capacidade de melhoria da qualidade de vida de todos os envolvidos na atividade.

Com a preocupação de posicionar melhor os indicadores sociais neste estudo, já que estes são os que estão relacionados mais diretamente às percepções dos entrevistados, seguem alguns conceitos importantes.

BAUER, citado por HAMBURGER (1976) define indicadores sociais como:

“ Estatísticas, séries estatísticas e todas as outras formas de evidência que permitem avaliar de onde está e para onde ir, com respeito aos valores e objetivos e avaliar programas específicos e seu impacto (BAUER, citado por HAMBURGER, 1976).”

A autora chama atenção para o fato de que inovações, particularmente inovações técnicas, têm consequências que vão além do que se pretendia ou antecipava. Portanto, se o planejamento e a orientação de programas de larga escala requerem que estes impactos sejam avaliados, isto pressupõe que tais impactos podem ser identificados e medidos. Isto requer dados melhores sobre o estado da sociedade. Mas, a existência dos dados não estabelecerá, necessariamente, as relações causais entre o programa e o fenômeno observado. Em alguns casos, a identificação do impacto é possível, mas não a sua medida (BAUER, citado por HAMBURGER, 1976).

Para SHELDON & MOORE, citado por HAMBURGER (1976), indicadores (sociais) mostrariam o estado corrente de algum segmento do universo social, e, também, as tendências passadas e futuras, se progressivas ou regressivas, de acordo com algum critério normativo.

Para o estudo do EDUCATIONAL POLICY RESEARCH CENTER, citado por HAMBURGER (1976), indicadores sociais são:

“ Idealmente, medidas de produtos sociais, isto é, eles medem a aquisição de um objetivo (...). Como indicadores são medidas de produtos, eles necessariamente são relacionados com obtenção de objetivos. A definição dos conceitos de indicadores significa, pois, a definição de objetivos.”

#### **4.1.1.3.1 Capital Social**

Outra preocupação na definição dos indicadores foi determinar os níveis de organização da associação, verificados a partir da medição do capital social, pois, segundo FRANCO (1999) baixos níveis de capital social indicam baixos níveis de desenvolvimento social.

O capital social se refere às instituições, relações e normas que dispõem sobre a qualidade e quantidade de interações sociais de uma sociedade. Inúmeros estudos demonstram que a coesão social é um fator crítico para que as sociedades prosperem economicamente e para que o desenvolvimento seja sustentável (WORLD BANK, 2003).

O capital social é importante para o desenvolvimento porque tem implicações tanto para a teoria como para a prática e a política de desenvolvimento. As receitas convencionais para melhorar as perspectivas econômicas das comunidades e nações incluem: melhorar a educação e os serviços de saúde, construir instituições políticas competentes e responsáveis e facilitar a aparição de mercados livres capazes de competir na economia global. O capital social está relacionado com cada um destes aspectos (WORLD BANK, 2003).

Com o objetivo apenas de incorporar o capital social como parte das medidas e, sem a intenção de análises aprofundadas, foram encontrados na literatura, após um levantamento parcial sobre o tema, diversos trabalhos sobre capital social, onde destacam-se os trabalhos de COLEMAM (1990) e PUTNAM (1996) citados por ROS & SCHNEIDER (2003), por ABRAMOVAY (2000) e (1998), por LOPES & AMÂNCIO (2003), por MONASTÉRIO (1999), (2000), (2000b) e (2001), por WORLD BANK (2003) e GROOTAERT et al. (2003), entre outros. Vale o destaque para o trabalho de MONASTÉRIO (2003), onde pode-se encontrar todos os trabalhos citados do autor, assim como discussões e trabalhos diversos sobre capital social no Brasil.

Dentre todos estes trabalhos destaca-se em especial GROOTAERT et al. (2003), que serviu de base para as avaliações desta pesquisa e onde encontra-se também uma breve revisão conceitual sobre capital social.

A medição do capital social pode ser difícil, mas não impossível. O capital social deve ser medido de variadas e inovadoras maneiras, ainda que, por distintas razões não é possível ter uma única e verdadeira medida. Primeiro, as definições mais ampliadas do capital social são multidimensionais e incorporam distintos níveis e unidades de análise. Segundo, qualquer tentativa de medir as propriedades de conceitos inerentemente ambíguos, como comunidade, rede e organização é problemático. Terceiro, se tem desenhado poucas pesquisas a longo prazo a fim de medir o capital social, o que tem levado investigadores contemporâneos a reunir índices com elementos aproximados, como a medida de confiança no governo, os índices de intenção de voto, o índice de participação em organizações cívicas e o número de horas de voluntariado (WORLD BANK, 2003).

De acordo com GROOTAERT et al. (2003), a medição do capital social pode ser feita a partir de 6 (seis) dimensões:

- Grupos e Redes: esta é a categoria mais comumente associada ao capital social. As questões nesta seção consideram a natureza e a extensão da participação de um membro de um domicílio em vários tipos de organização social e redes informais, assim como as várias contribuições dadas e recebidas nestas relações. Também considera a diversidade das associações de um determinado grupo, como suas lideranças são selecionadas e como mudou o envolvimento das pessoas com o grupo ao longo do tempo;
- Confiança e Solidariedade: além das perguntas tradicionais sobre confiança presentes em um número notável de *surveys* nacionais, esta categoria busca levantar dados sobre a confiança em relação a vizinhos, provedores de serviços essenciais e estranhos, e como essas percepções mudaram com o tempo;
- Ação Coletiva e Cooperação: esta categoria investiga se e como os membros do domicílio têm trabalho com outras pessoas em sua comunidade, em projetos conjuntos e/ou como resposta a uma crise.

Também considera as consequências do não cumprimento das expectativas em relação à participação;

- Informação e Comunicação: o acesso à informação tem sido reconhecido cada vez mais como fundamental para ajudar as comunidades empobrecidas a terem uma voz mais ativa em assuntos relativos ao seu bem-estar. Esta categoria de questões explora os meios pelos quais os domicílios pobres recebem informações relativas às condições de mercado e serviços públicos, e até onde têm acesso às infra-estruturas de comunicação;

- Coesão e Inclusão Social: as comunidades não são entidades coesas, mas antes se caracterizam por várias formas de divisão e diferenças que podem levar ao conflito. Questões nesta categoria buscam identificar a natureza e o tamanho dessas diferenças, os mecanismos por meio dos quais elas são gerenciadas, e quais os grupos que são excluídos dos serviços públicos essenciais. Questões relativas às formas cotidianas de interação social também são consideradas;

- Autoridade (ou capacitação) [Empowerment] e Ação Política: os indivíduos têm autoridade ou são capacitados (*are empowered*) na medida em que detêm um certo controle sobre instituições e processos que afetam diretamente seu bem-estar. As questões nesta seção buscam averiguar o sentimento de felicidade, eficácia pessoal e capacidade dos membros do agregado doméstico para influenciar tanto eventos locais como respostas políticas mais amplas.

## **5 RESULTADOS DE PESQUISA**

Os resultados de pesquisa estão divididos em três partes. Na primeira parte está o perfil das associações paulistas de produtores de leite, apresentado a partir de uma pesquisa de avaliação preliminar (*survey*). O objetivo desta pesquisa foi mostrar um panorama geral destas associações, bem como apresentar o universo de associações no estado disponíveis para a pesquisa final. Na segunda parte, atingindo o primeiro dos objetivos específicos, estão os indicadores econômicos, tecnológicos e sociais utilizados para a avaliação das associações de produtores de leite. Na terceira parte, atingindo o segundo e o terceiro objetivos específicos, estão os resultados das quatro associações selecionadas para os estudo de casos, seguidos pelos resultados da avaliação de impacto nas associações. Estes resultados demonstram a utilização dos indicadores em campo, a fim de propor uma forma de medição de desempenho para organizações rurais associativas e os fatores de sucesso das associações, bem como a condição atual de cada uma delas.

### **5.1 Perfil das associações paulistas de produtores de leite**

Com o objetivo de mapear e apresentar as associações paulistas que desenvolvem(iam) a pecuária leiteira, para definição do universo de pesquisa, fez-se uma pesquisa de avaliação (*survey*), utilizando-se de uma listagem da Secretaria de Agricultura e Abastecimento (SAA) do estado de São Paulo, conforme HIRIART et al. (1999). A partir desta avaliação pôde-se verificar: a distribuição das associações por décadas de fundação (TABELA 5.1); as principais fontes de recursos utilizadas (TABELA 5.2); as participações nos programas da SAA (TABELA 5.3); e os serviços prestados pelas associações aos produtores (TABELA 5.4).

Comparou-se nas tabelas as demais associações, considerando neste caso todas as associações que não desenvolvem(iam) a pecuária leiteira, e as associações que desenvolvem(iam), entre outros produtos, também a pecuária leiteira.

A TABELA 5.1 mostra um crescimento maior na constituição das associações após a desregulamentação do setor na década de 90. Quase metade do total de associações (46,56 %) tem entre as atividades dos seus associados a pecuária leiteira.

**TABELA 5.1 - Associações distribuídas por década de constituição**

Década	Demais associações	%	Pecuária leiteira	%
1920	1	0,23	0	0
1930	2	0,46	0	0
1940	5	1,15	0	0
1950	5	1,15	1	0,23
1960	7	1,61	0	0
1970	12	2,75	4	0,92
1980	58	13,30	36	8,26
1990	143	32,80	162	37,16
Total de Associações no estado de SP até 1999	233	53,44	203	46,56

Fonte: HIRIART et al. (1999) e dados da pesquisa de avaliação (*survey*), 2002.

A TABELA 5.2 aponta uma dependência de fontes de recursos externos das associações de produtores de leite maior em relação às demais associações, podendo-se destacar as subvenções do poder público, com 2,98 % nas associações que desenvolvem a pecuária leiteira, contra 1,83 % nas demais associações. Neste mesmo sentido também destacam-se as doações, com 2,06 % nas associações que desenvolvem a pecuária leiteira, contra 1,61 % nas demais associações.

**TABELA 5.2 - Principais fontes de recursos das associações**

Fontes de recurso	Demais associações	%	Pecuária leiteira	%
Contribuições provenientes dos associados	124	28,44	94	22,25
Taxas de serviços	80	18,35	57	13,07
Subvenções do poder público	8	1,83	13	2,98
Eventos	5	1,15	15	3,44
Doações	7	1,61	9	2,06
Contribuições do setor canavieiro	11	2,52	0	0
Aluguéis diversos	0	0,00	1	0,23

Fonte: HIRIART et al. (1999) e dados da pesquisa de avaliação (*survey*), 2002.

A TABELA 5.3 destaca a participação das associações nos programas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento, onde 27,75 % das associações de pecuária leiteira participaram de pelo menos um programa, contra 17,43 % das demais associações.

**TABELA 5.3 - Participação em programas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento segundo número de associações.**

Nome do programa	Demais associações	%	Pecuária leiteira	%
Mecanização agrícola	25	5,73	31	7,11
Microbacias hidrográficas	10	2,29	32	7,34
Pecuária leiteira	7	1,61	28	6,42
Inseminação/Inseminação Artificial/Posto de Monta	7	1,61	11	2,52
PRONAF-SP	8	1,83	7	1,61
Teste Regional	3	0,69	2	0,46
Máquinas e equipamentos Comunitários (FEAP)	3	0,69	1	0,23
Projeto algodão (FEAP)	2	0,46	1	0,23
Produtividade agrícola	1	0,23	2	0,46
Manejo integrado de pragas (MIP)	2	0,46	1	0,23
Armazém Comunitário	2	0,46	1	0,23
Qualidade e produtividade (Selo)	2	0,46	0	0
Abastecimento popular	2	0,46	0	0
Apoio à pesca Artesanal (FEAP)	2	0,46	0	0
Melhor caminho	0	0,00	2	0,46
Projeto Café (FEAP)	0	0,00	1	0,23
Mini usina de leite	0	0,00	1	0,23
Total de participação nos programas da SAA	76	17,43	121	27,75

Fonte: HIRIART et al. (1999) e dados da pesquisa de avaliação (*survey*), 2002.

A TABELA 5.4 apresenta a prestação de serviços das associações para seus associados. Nas demais associações são oferecidos 0,98 serviços/associação, contra 1,33 serviços/associação nas que desenvolvem a pecuária leiteira.

**TABELA 5.4 - Serviços prestados aos associados segundo número de associações.**

Nome do serviço	Demais associações	%	Pecuária leiteira	%
Mecanização	70	16,06	107	24,54
Assistência técnica agrônômica	102	23,39	51	11,70
Aquisição de insumos	81	18,58	61	13,99
Assessoria na comercialização dos produtos	92	21,10	37	8,49
Assistência técnica veterinária	38	8,72	39	8,94
Reuniões técnicas, cursos, palestras, exposições.	37	8,49	24	5,50
Transporte da produção do associado	30	6,88	26	5,96
Armazenagem	27	6,19	26	5,96
Secagem	17	3,90	5	1,15
Beneficiamento	11	2,52	9	2,06
Registro genealógico de animais	10	2,29	2	0,43
Industrialização	8	1,83	3	0,69
Viveiro de mudas	3	0,69	7	1,61

“...continua...”



Assistência médica	8	1,83	0	0
Inseminação artificial	1	0,23	7	1,61
Mini usina de leite	1	0,23	7	1,61
Assistência social	7	1,61	1	0,23
Assistência odontológica	6	1,38	0	0
Assistência jurídica	5	1,15	0	0
Balança	4	0,92	1	0,23
Assistência zootécnica	3	0,69	1	0,23
Laboratório de análise	4	0,92	0	0
Despachante	2	0,46	1	0,23
Implementos agrícolas (cessão/locação)	1	0,23	2	0,46
Assessoria na colheita	3	0,69	0	0
Controle leiteiro	0	0,00	3	0,69
Banco de dados	2	0,46	0	0
Contabilidade rural	1	0,23	1	0,23
Conservação da mata ciliar	1	0,23	1	0,23
Hospital	2	0,46	0	0
Assistência farmacêutica	1	0,23	0	0
Análise de solo	1	0,23	0	0
Conservação de estradas rurais	0	0,00	1	0,23
Corte de cabelo	0	0,00	1	0,23
Outras compras em comum	0	0,00	1	0,23
Pulverização agrícola	1	0,23	0	0
Sanidade animal	0	0,00	1	0,23
Classificação	1	0,23	0	0
Total de serviços prestados	581		426	

Fonte: HIRIART et al. (1999) e dados da pesquisa de avaliação (*survey*), 2002.

### 5.1.1 Considerações sobre as associações paulistas de produtores de leite

De acordo com os dados da TABELA 5.2, as associações que desenvolvem a pecuária leiteira apresentam um grau de dependência maior em relação às demais associações. Este fato pode ser explicado, parcialmente, pelas dificuldades encontradas na manutenção das associações. Particularmente em relação às associações de produtores de leite, isto pode ser explicado, também parcialmente, pelas dificuldades que o segmento passa em função da falta de políticas de incentivo ao consumo, que caminha em descompasso com a produção de leite, que vem crescendo gradualmente nos últimos anos.

De acordo com os dados da TABELA 5.3, as associações que desenvolvem a pecuária leiteira apresentam um índice de participação nos programas da SAA maior em relação às demais associações. Este fato pode ser explicado, parcialmente, pela quantidade de produtores de leite associados em todo o estado. Esta quantidade, por sua vez, é justificada pela falta de barreiras de entrada na atividade,

onde muitos tem no leite uma atividade típica de subsistência, que serve mais como uma fonte adicional de liquidez mensal.

De acordo com os dados da TABELA 5.4, as associações que desenvolvem a pecuária leiteira apresentam um grau de interação com o produtor maior em relação às demais associações, oferecendo mais serviços aos seus associados. Este fato também pode ser explicado, parcialmente, pela quantidade de produtores de leite associados.

A organização dos produtores em associações permite um melhor desempenho à medida que estes passam a ter vantagens que não teriam atuando individualmente, principalmente em relação aos ganhos de escala. Porém, há ainda muito por se fazer, principalmente em relação à interação produtor-associação-mercado.

## **5.2 Indicadores utilizados na avaliação de impacto**

A partir dos conceitos e das considerações do CAPÍTULO 4 foram definidos os seguintes indicadores:

### **5.2.1 Indicadores econômicos**

- Ganhos pela compra em conjunto: é a redução do preço obtida pela associação na compra em conjunto para os associados (insumos, equipamentos,...). Permite a análise de integração à montante na cadeia produtiva, verificando as relações de compra via associação;
- Aumento no preço do litro do leite: é o ganho obtido pela associação na venda do leite dos associados. Permite a análise de integração à jusante na cadeia produtiva, verificando as relações de venda via associação;
- Aumento da receita bruta: é o aumento da receita dos produtores. Permite a análise interna à propriedade, verificando as condições de melhoria da atividade;
- Melhoria no acesso ao crédito: é a condição de facilidade de acesso ao crédito. Permite a análise de poder de negociação;
- Redução do custo operacional: é a redução no custo da atividade leiteira e/ou da propriedade. Permite a análise de redução de custo

por ações conjuntas (compra de insumos, assistência técnica, transporte do leite, etc);

- Aumento da produção: é o aumento da produção de leite em função das ações promovidas pela associação. Permite a análise de melhoria nas condições de produção;
- Aumento da produtividade: é o aumento da produtividade dos produtores em função das ações promovidas pela associação. Permite a análise de melhoria nas condições de produção;
- Manutenção econômica da associação: é a condição financeira dos produtores para manter a associação em funcionamento. Permite a análise de retorno financeiro;
- Desenvolvimento de outras atividades: é a promoção de outras atividades econômicas através da associação. Permite a análise de necessidade de outras fontes de recursos;
- Busca de oportunidades: é a busca de novos mercados e/ou a manutenção do que já existe. Permite a análise de preocupação com o mercado;

Além destes indicadores, foram acrescentados, na categoria de indicadores econômicos, indicadores de gerenciamento, a saber:

- Acesso a informações gerenciais: é a verificação de quem desempenha as atividades gerenciais da associação, ou seja, quem controla tais atividades (produtor, contratado, prefeitura, outros). Permite a análise do nível de profissionalização das atividades gerenciais, o que, por sua vez, permite analisar o acesso a informações sobre gerenciamento das atividades;
- Acesso a formas de controle das atividades: são os controles e as formas como estes são feitos pela associação. Permite a análise de acesso a formas de controles para a atividade;
- Apoio externo: é a assistência externa recebida pela associação (gerencial, técnica, contábil, comercial,...). Permite a análise de interação da associação com outros agentes.

### 5.2.2 Indicadores tecnológicos

- Novas instalações: é a promoção para aquisição de novas instalações por orientação da associação (aquisição de tanques de expansão ou resfriador, confinamento, higienização, ...);
- Novas técnicas: é a promoção para utilização de novas técnicas na produção do leite (inseminação, manejo, novos testes,...);
- Eventos de capacitação tecnológica: é a promoção e/ou participação em eventos de capacitação tecnológica (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos);
- Melhoria na qualidade do produto: é a melhoria da qualidade no produto final (leite). Permite a análise de intervenção promovida pela associação, direta ou indiretamente, na qualidade do produto.

### 5.2.3 Indicadores sociais

- Participação nas decisões comunitárias (ordem político, cultural, econômico, educacional, saúde, religiosas e outras): é a participação e a frequência com que a associação participa das discussões e decisões da comunidade. Permite a análise de participação, verificando se a formação da associação permitiu aos produtores participar destas discussões e decisões;
- Realização e/ou participação em eventos gerais (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos, festas,...): é a promoção e a frequência com que a associação promove eventos gerais, não-tecnológicos, para os produtores, empregados e familiares. Permite a análise de capacitação e lazer, verificando se a associação está contribuindo para levar informações e/ou lazer para os envolvidos na atividade;
- Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação: é o retorno de pessoas ou produtores para a atividade leiteira, referente ao total de envolvidos. Permite a análise de motivação em relação à atividade;

- Novos produtores: é a entrada de novos produtores associados na atividade. Permite a análise de oportunidade percebida pelos produtores em função da associação;
- Empregados contratados: é o aumento de pessoas contratadas para trabalhar na atividade leiteira, referente ao total de envolvidos. Permite a análise de integração de outras pessoas que não os produtores e familiares residentes na propriedade;
- Melhoria da qualidade da mão-de-obra: é a promoção da melhoria da qualidade da mão-de-obra dos produtores e empregados. Permite uma análise de ganho pessoal, inclusive da auto-estima;
- Outras formas associativas (ordem político, cultural, econômico, educacional, saúde, religiosa e outras): é a formação de outras organizações/associações em decorrência da associação. Permite a análise de motivação em relação ao associativismo;
- Acesso a serviços de saúde: é a melhoria de acesso aos serviços de saúde pelos produtores, familiares e empregados;
- Acesso à educação: é a melhoria de acesso aos serviços de educação pelos produtores, familiares e empregados;
- Melhoria nas condições de habitação: é a melhoria das condições de habitação dos produtores, familiares e empregados;
- Preocupação ambiental: é a promoção de intervenções nas propriedades a fim de resolver problemas de ordem ambiental, como proteção do solo, das matas ciliares, erosão, etc;
- Participação na tomada de decisão em reuniões: é a forma pela qual os produtores participam da tomada de decisão nas reuniões da associação. Permite a análise de formação do capital social;
- Parcerias locais e regionais: é a parceria com alguma entidade ou grupo da cidade ou região. Permite a análise de formação do capital social.

### 5.2.3.1 Capital social

O capital social foi avaliado pelos resultados demonstrados nas avaliações, a partir dos indicadores propostos e de acordo com uma adaptação de quatro das seis dimensões propostas por GROOTAERT et al. (2003), conforme descritas no CAPITULO 4, a saber:

- Grupos e Redes: estabelecimento de relações internas e externas que permitem a participação e a inclusão social de todos, assim como a coesão do grupo;
- Ação Cooperativa e Cooperação: ações de participação que permitam a cooperação entre os associados;
- Informação e Comunicação: processos que permitam a clareza na comunicação das informações aos associados;
- Poder e Ação Política: ações que indiquem o fortalecimento dos produtores com a formação da associação.

É importante esclarecer que a verificação do capital social se restringiu a verificar se as associações contribuíram para a formação do capital social e de que forma isto aconteceu. Neste caso, como a avaliação foi feita a partir dos resultados dos indicadores, as dimensões não foram incluídas na avaliação de desempenho.

### 5.3 Associações pesquisadas

A escolha das associações foi feita a partir do ano de constituição, onde foram selecionadas quatro associações, conforme descrito no QUADRO 5.1. Foram selecionadas duas mais recentes, com pelo menos cinco anos de formação (de 1996 a 1998), e duas com constituição anterior ao período de desregulamentação do setor leiteiro (de 1989 a 1991). Com esta seleção foi possível comparar dados em dois momentos diferentes do desenvolvimento do agronegócio do leite. Apesar de agrupadas duas a duas, estabeleceu-se como critério para a escolha das associações um período máximo de dois anos de formação entre uma e outra.

Os resultados das avaliações estão apresentados a partir de um breve histórico das associações, de um comparativo entre indicadores e as associações e pela avaliação de desempenho das associações, com considerações finais em todos os itens.

**QUADRO 5.1 – Principais características das associações pesquisadas**

<b>Características</b>	<b>Associação 1 Lutécia</b>	<b>Associação 2 Brodosqui</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte</b>	<b>Associação 4 Bofete</b>
<b>Ano de constituição</b>	1998	1996	1990	1990
<b>Agente-chave motivador na formação</b>	Casa da Agricultura	Casa da Agricultura	Casa da Agricultura	Casa da Agricultura
<b>Objetivo</b>	Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades agropecuárias e a defesa das atividades econômicas, sociais e culturais de seus associados.	Prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agropecuárias e para melhorar as condições de vida dos seus associados.	Organização dos pequenos produtores de leite do município.	Organizar os pequenos produtores rurais do município
<b>Fonte de recursos para manutenção na época de formação</b>	Contribuição dos associados	Contribuição dos associados	Contribuição dos associados	Contribuição dos associados
<b>Fonte de recursos para manutenção atualmente</b>	Contribuição dos associados	Contribuição dos associados	Não há contribuição fixa	Associação inativa
<b>Número de associados em 1999</b>	22	27	20	12
<b>Número de associados atualmente</b>	20	19	53	-

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Todas as informações sobre os municípios, área, população e posição no *ranking* do estado, estão disponíveis em SEBRAE-SP (2002).

É importante esclarecer, para melhor entendimento dos resultados, que apesar da Casa da Agricultura ter sido o agente-chave motivador na formação das associações em todos os casos, apenas este fato não as enquadra na constituição de associações formadas por iniciativas governamentais.

Nas situações onde a Casa da Agricultura apresentou-se apenas como um agente facilitador no processo de formação das associações, estas foram enquadradas como formadas por iniciativas não-governamentais e autônomas. Nas situações onde, além do apoio da Casa da Agricultura como agente facilitador, também houve envolvimento de recursos financeiros de órgãos governamentais, mesmo nas situações

onde estes recursos vieram em forma de equipamentos, as associações foram enquadradas como formadas por iniciativas governamentais. Esta situação foi caracterizada também pelo fato de que foram estes recursos que motivaram a formação da associação, e não a iniciativa primeira dos produtores.

É importante esclarecer tal fato, pois uma situação é a intervenção a partir da iniciativa dos produtores, e outra situação é a intervenção a partir da iniciativa de um órgão governamental em disponibilizar recursos para incentivar a formação das associações.

Outro fato importante a ser esclarecido diz respeito aos limites de análise em relação ao que apresentou os indicadores. Há casos em que existe no município, ou na região, cooperativas, onde os mesmos produtores que pertencem às associações também fazem parte destas cooperativas. Nestes casos houve, por parte do pesquisador, a preocupação em isolar, a partir das entrevistas e dos questionamentos, o que era ou não resultado da formação da associação. Porém, como nem os produtores conseguiram, em alguns dos questionamentos, ter a certeza da causa e efeito, é possível dizer que os resultados apresentados podem ter sido influenciados não apenas pelas associações, mas também pelas cooperativas. De qualquer forma, como ambas as formas associativas tem os mesmos princípios, conforme mencionado no CAPÍTULO 3, pode-se considerar as respostas como parte dos resultados das associações.

### **5.3.1 Associação 1 – Associação dos produtores rurais de Lutécia**

A associação está localizada em Lutécia-SP, município com 474,6 km<sup>2</sup> e população de 2.990 pessoas, estando 2.212 na zona urbana e 717 na zona rural. Estes números mostram que 24% da população localizam-se na zona rural. O município ocupa a posição 569 no *ranking* do estado.

A associação foi fundada em fevereiro de 1998, na Casa da Agricultura de Lutécia, local que se estabeleceu como sede da associação. A associação foi formada como uma sociedade civil sem fins lucrativos, tendo como objetivo a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das atividades agropecuárias e a defesa das atividades econômicas, sociais e culturais de seus associados.



A formação da associação foi motivada pela necessidade de se melhorar as condições dos produtores do município, tendo sido incentivada através de contatos com outras associações de produtores da região. A iniciativa destes contatos e da montagem da associação partiu dos próprios produtores, com o apoio da Casa da Agricultura do município, sendo este último o agente-chave motivador na formação da associação. A Casa da Agricultura não apenas ajudou na formação, como também colabora até hoje nos controles efetuados, bem como permanece como sede da associação, servindo inclusive de local para estoque dos produtos comprados pela associação.

A associação tem como principal fonte de recursos a contribuição dos associados, oferecendo a compra conjunta de insumos e a mecanização, onde a associação possui equipamentos que são utilizados pelos associados.

Questionados sobre as perspectivas para a atividade leiteira, todos mostraram-se bastante otimistas. Um dos produtores, que produz leite há cinquenta anos, estudou todos os filhos com a atividade leiteira e se mostra otimista porque diz que a atividade se paga. O outro produtor, que inclusive é atendido por um programa de transferência tecnológica da EMBRAPA, também vê boas perspectivas, porém, acha que as condições de produção devem ser melhoradas. Questionados sobre o que a associação apresenta de melhor, todos concordam que a compra em conjunto e o apoio técnico e gerencial que os produtores recebem da Casa da Agricultura são os destaques.

### **Indicadores econômicos**

A avaliação pelos indicadores econômicos demonstrou:

- Ganhos pela compra em conjunto: compram em conjunto desde insumos (concentrado, farelo,...) até equipamentos, como um trator que a associação possui. Em função desta compra em conjunto a associação consegue uma redução média nos preços de 20 %. Todos os produtores participam na medida em que precisem do produto que a associação está negociando. No processo de negociação o produtor encaminha a solicitação e a associação negocia. Neste item pode-se verificar o fortalecimento das relações à montante na cadeia produtiva;

- Aumento da receita bruta: há aumento na receita bruta dos produtores em função do aumento de produção e da redução de custos pela compra em conjunto.

Em função deste item pode-se verificar melhoria nas condições internas da propriedade e, conseqüentemente, melhoria da atividade leiteira;

- Melhoria no acesso ao crédito: percebe-se parcialmente este indicador, pois um dos produtores percebeu uma redução das exigências para financiamentos, em função da associação. Neste item pode-se verificar aumento do poder de negociação;

- Redução do custo operacional: a compra em conjunto proporciona uma redução média do custo operacional de 20 %. Neste item verifica-se também, em função das ações conjuntas, a redução dos custos com a assistência técnica que a associação recebe gratuitamente;

- Aumento da produção: entre os produtores entrevistados houve um aumento médio de produção de 53 %. Neste item pôde-se verificar melhorias nas condições de produção;

- Aumento da produtividade: houve aumento da produtividade, principalmente em função da redução dos custos e da organização das atividades. Um dos produtores disse que apesar do aumento na produção houve redução da área utilizada para a atividade. Assim, índices de produtividade como Litro/Área e/ou Custos/Litro de leite melhoraram;

- Manutenção econômica da associação: a associação se mantém economicamente, porém isto acontece em função da contribuição mensal atual que é muito baixa, estando hoje em R\$ 10,00/mês. Os custos de manutenção que, são quase nulos, mostram um retorno financeiro relativo em função destas condições;

- Acesso a informações gerenciais: as atividades gerenciais da associação são feitas pelos produtores em parceria com a Casa da Agricultura. Neste item verifica-se um nível de profissionalização adequado às necessidades da associação. Todos os produtores tem ou podem ter acesso a informações gerenciais, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Acesso a formas de controle das atividades: a associação faz controle de estoque e controles financeiros do que é comprado. Os controles não são informatizados. Todos os produtores tem ou podem ter acesso a informações sobre controles, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Apoio externo: a associação recebe apoio técnico e gerencial da Casa da Agricultura e contábil de um contador local. Também neste item, de forma indireta, a escolha do produtor que participa do programa de transferência de tecnologia da EMBRAPA foi feita em parte por ele participar da associação. Até onde foi possível levantar informações a respeito do programa, a escolha dos produtores foi feita através dos sindicatos locais.

### **Indicadores tecnológicos**

A avaliação pelos indicadores tecnológicos demonstrou:

- Novas técnicas: apesar de não perceberem com uma nova técnica, o conhecimento que os produtores passaram a ter com os novos testes para melhoria de qualidade do leite se caracterizam como novas técnicas. Em função desta condição de percepção verifica-se parcialmente este item;

- Eventos de capacitação tecnológica: apesar de também não perceberem como um evento de capacitação tecnológica, os produtores passaram por algum evento de capacitação para aprender estes novos testes, tendo sido feito através de visitas técnicas e reuniões. Em função desta condição de percepção verifica-se parcialmente este item;

- Melhoria na qualidade do produto: todos os produtores percebem esta melhoria na qualidade do produto, principalmente pelos testes de mastite e brucelose que passaram a ser feitos;

### **Indicadores sociais**

A avaliação pelos indicadores sociais demonstrou:

- Participação nas decisões comunitárias: o item é verificado parcialmente, pois apesar do presidente da associação participar do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural (CMDR), não souberam dizer se esta participação acontece em função da associação. Porém, esta participação permite pelo menos que os associados tenham acesso às discussões do conselho. Na questão cultural, a festa anual promovida pela associação é uma forma de participação das ações no município;

- Realização e/ou participação em eventos gerais: a associação promove uma grande festa anual no mês de agosto, onde participam na organização não apenas produtores, mas também as esposas, envolvendo todo o município e região. Esta festa promove lazer e cultura para todos que dela participam. Ainda neste item podem ser citadas as reuniões da associação, que não tem uma frequência definida;

- Novos produtores: todos afirmaram que pelo menos dois produtores passaram a desenvolver a atividade e se associaram, o que mostra a percepção de oportunidade por estes produtores;

- Melhoria da qualidade da mão-de-obra: em função dos novos testes feitos para melhoria da qualidade do leite, os produtores percebem esta melhoria de qualidade da mão-de-obra, ou seja, os produtores obtiveram um ganho pessoal de qualificação;

- Outras formas associativas: a associação facilitou a formação de um grupo para o Programa de Micro Bacias do governo do estado. Em função apenas desta percepção verifica-se parcialmente este item;

- Preocupação ambiental: o apoio na formação do grupo do Programa de Micro Bacias indica de certa forma uma preocupação ambiental. Em função apenas desta percepção verifica-se parcialmente este item;

- Participação na tomada de decisão em reuniões: todos os produtores participam das ações da associação, onde a tomada de decisão é sempre por consenso, ou seja, os membros analisam a situação e decidem em conjunto. Esta situação colabora para a formação do capital social;

- Parcerias locais e regionais: a associação tem como grande parceira a Casa da Agricultura do município, porém, os produtores não a citaram como parceria local, pois como esta é parte integrante da associação, eles não percebem como uma parceria externa local. Também já tiveram contatos com agentes do Sistema Agroindustrial Integrado (SAI).

### **Capital social**

Entre as dimensões de formação do capital social, a associação demonstrou:

- Grupos e Redes: há relações internas e externas estabelecidas. Internamente, além da própria associação, o indicador de participação na tomada de decisão em reuniões mostra esta relação. Externamente, a parceira com a Casa da Agricultura também mostra esta relação, assim como a festa anual da associação. As duas situações mostram que a associação estabeleceu relações em grupo e rede de contatos, o que permite a verificação desta dimensão;

- Ação Cooperativa e Cooperação: o indicador de compra em conjunto mostra uma ação cooperativa da associação, assim como a festa anual mostra a cooperação de todos, inclusive de familiares;

- Informação e Comunicação: a reunião mensal da associação e participação e a forma de tomada de decisão nas reuniões mostram que há divulgação de informações e meios de comunicação para os produtores;

- Poder e Ação Política: as ações de poder ainda estão restritas às ações operacionais, como a força na compra em conjunto e a assistência técnica recebida.

### **5.3.1.1 Considerações sobre a associação de Lutécia**

Esta associação mostra-se como um exemplo de sucesso, pois apresenta melhorias nas condições sócio-econômicas dos produtores. A associação se enquadra na constituição de associações por iniciativas não-governamentais e autônomas, sendo este um dos fatores de sucesso. Esta situação permite aos produtores ações autônomas e sem vínculos, a não ser com os próprios produtores.

A associação também apresenta diversos outros fatores que levaram a esta condição de sucesso, conforme demonstrado na avaliação feita pelos indicadores, mas o principal fator de melhoria é a compra em conjunto realizada pelos produtores. Porém, também destaca-se como fator de sucesso a participação na tomada de decisão em reuniões.

A única situação em que a associação apresentou piora foi no número de associados, passando dos vinte e dois que iniciaram a associação para vinte atualmente. Não é possível, apenas por este item, considerar que a associação apresenta problemas de continuidade. Porém, o item, que não foi considerado como um indicador, constando apenas como uma informação adicional das tabelas de observação serve como indício

de que nem sempre as ações tomadas ou a situação da atividade é vista de maneira uniforme.

Vale aqui mencionar que apesar do leite ser vendido para o Laticínio Lutécia, localizado no município, ainda não desenvolveram ações de venda em conjunto.

A respeito do capital social, a associação colaborou para sua formação, com a percepção das quatro dimensões propostas. Porém, a redução no número de produtores mostra, mesmo que parcialmente, deterioração do capital social, o que não compromete a continuidade da associação a curto prazo, mas poderá comprometer a longo prazo.

### **5.3.2 Associação 2 – Associação dos produtores de leite de Brodosqui**

A associação está localizada em Brodosqui-SP, município com 279,8 km<sup>2</sup> e população de 17.905 pessoas, estando 17.010 na zona urbana e 895 na zona rural. Estes números mostram que 5% da população localizam-se na zona rural. O município ocupa a posição 225 no *ranking* do estado.

A associação foi fundada em agosto de 1995, em Brodósqui-SP, local que se estabeleceu como sede da associação. A associação foi formada como uma sociedade civil sem fins lucrativos, tendo como objetivo a prestação de quaisquer serviços que possam contribuir para o fomento e racionalização das explorações agropecuárias e para melhorar as condições de vida dos seus associados. Apesar da fundação ter ocorrido em 1995, a associação somente foi registrada em cartório em 9 de julho de 1996, ano considerado para a realização da pesquisa.

A formação da associação foi motivada pela necessidade de se resolver problemas técnicos e operacionais dos produtores. A iniciativa da montagem da associação partiu da Casa da Agricultura do município, sendo este o agente-chave motivador na formação da associação. A Casa da Agricultura não apenas ajudou na formação, como mantém até hoje um grande apoio técnico aos produtores, sendo, na visão de um dos produtores entrevistados, essencial para a associação.

A associação tem como principal fonte de recursos a contribuição dos associados, oferecendo principalmente a assistência técnica.

Questionados sobre as perspectivas para a atividade leiteira, todos mostraram-se relativamente otimistas, com ressalvas à instabilidade dos preços do litro de leite e da necessidade de fortalecimento da associação, que se justifica hoje apenas pela assistência técnica recebida. Questionados sobre o que a associação apresenta de melhor, todos concordam que é a assistência técnica recebida, tendo sido mencionada também a força política do grupo.

### **Indicadores econômicos**

A avaliação pelos indicadores econômicos demonstrou:

- Ganhos pela compra em conjunto: a associação já desenvolveu esta ação e os produtores percebem parcialmente este indicador e o potencial de atuação conjunta. Isto mostra a integração à montante da cadeia, porém, eles não desenvolvem mais a compra em conjunto devido a problemas de inadimplência por parte de alguns produtores;

- Aumento da receita bruta: os produtores percebem o aumento da receita bruta em função do aumento da produção e da organização técnica promovida, sendo verificado melhoria nas condições internas da atividade;

- Redução do custo operacional: a redução do custo é percebida em função da assistência técnica gratuita que os produtores recebem. Não souberam dizer quanto foi esta redução, mas sabem que recebem assistência técnica constante em função da associação;

- Aumento da produção: houve um aumento médio de produção de 51,4 % entre os produtores entrevistados. Este aumento aconteceu em função das melhorias técnicas promovidas, o que mostra melhoria nas condições de produção;

- Aumento da produtividade: o aumento da produtividade também se justifica pelas melhorias técnicas promovidas, com redução da quantidade de gado e aumento da produção, o que também mostra melhoria nas condições de produção. Um dos produtores disse que apesar do aumento na produção houve redução do gado de leite. Assim, índices de produtividade como Litro/Área e/ou Litro/Gado e/ou Custos/Litro de leite melhoraram;

- Manutenção econômica da associação: a associação se mantém economicamente, principalmente porque a contribuição mensal atual é muito baixa,

estando hoje em R\$ 5,00/mês. Os custos de manutenção, que são quase nulos, mostram um retorno financeiro relativo em função desta contribuição;

- Acesso a informações gerenciais: as atividades gerenciais da associação são feitas pelos produtores em parceria com a Casa da Agricultura. Neste item verifica-se um nível de profissionalização adequado às necessidades da associação. Todos os produtores tem ou podem ter acesso a pelo menos um referencial sobre informações gerenciais, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Acesso a formas de controle das atividades: a associação faz controle leiteiro, de vacinação e de visita técnica. Os controles são informatizados pela Casa da Agricultura. Neste item, todos os produtores tem ou podem ter acesso a formas de controles, mesmo que forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Apoio externo: a associação recebe apoio técnico e gerencial externo da Casa da Agricultura. Também já tiveram contatos com agentes do SAI.

### **Indicadores tecnológicos**

A avaliação pelos indicadores tecnológicos demonstrou:

- Aquisição de novas instalações: a associação adquiriu um tanque comunitário para armazenamento do leite;

- Novas técnicas: a associação promoveu técnicas de inseminação artificial e de manejo da atividade;

- Eventos de capacitação tecnológica: a associação promoveu eventos como reuniões e visitas técnicas para que os produtores tivessem acesso às novas técnicas;

- Melhoria na qualidade do produto: todos os produtores percebem a melhoria na qualidade do produto, principalmente pela melhoria no gado e da higiene na produção.

### **Indicadores sociais**

A avaliação pelos indicadores sociais demonstrou:



- Participação nas decisões comunitárias: a associação participa no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural. Um dos produtores mencionou que com a associação os produtores passaram a ter um mandato coletivo. Este item indica a participação da associações em decisões da comunidade;

- Realização e/ou participação em eventos gerais: a associação promove um churrasco anual, restrito aos produtores e familiares. Ainda neste item podem ser citadas as reuniões da associação, que acontecem toda primeira segunda-feira do mês. Este item mostra situações de lazer e de troca de informações entre os associados;

- Novos produtores: em função da associação houve casos de produtores que passaram a desenvolver a atividade e se associaram. Este item mostra que a associação apresentou-se como uma oportunidade percebida pelos produtores;

- Melhoria da qualidade da mão-de-obra: em função da assistência técnica recebida, os produtores percebem melhoria na mão-de-obra, ou seja, os produtores obtiveram um ganho pessoal de qualificação;

- Outras formas associativas: a associação facilitou a formação de um grupo para o Programa de Micro Bacias do governo do estado. Em função apenas desta percepção verifica-se parcialmente este item;

- Participação na tomada de decisões em reuniões: todos os produtores participam das ações da associação, onde a tomada de decisão é sempre por consenso, ou seja, os membros analisam a situação e decidem em conjunto. Esta condição colabora para a formação do capital social;

- Parcerias locais e regionais: a associação tem como grande parceira a Casa da Agricultura do município. Também já tiveram contatos com agentes do SAI.

### **Capital social**

Entre as dimensões de formação do capital social a associação demonstrou:

- Grupos e Redes: há relações internas e externas estabelecidas. Internamente, além da própria associação, o indicador de participação na tomada de decisão em reuniões mostra esta relação. Externamente, a parceira com a Casa da Agricultura também mostra esta relação. As duas situações mostram que a associação

estabeleceu relações em grupo e rede de contatos, o que permite a verificação desta dimensão;

- Ação Cooperativa e Cooperação: o que se percebe neste caso são as vantagens do associativismo sendo utilizadas, mas sem uma ação cooperativa concreta. Pode-se dizer que a percepção neste item se dá por manterem a associação em funcionamento, mas que por sua vez está condicionada à assistência técnica recebida;

- Informação e Comunicação: a reunião mensal da associação e participação e a forma de tomada de decisão nas reuniões mostram que há divulgação de informações e meios de comunicação para os produtores;

- Poder e Ação Política: as ações de poder estão restritas às ações internas, como por exemplo, a assistência técnica que recebem de forma gratuita. Neste caso, os produtores percebem a força política da associação ao participarem do Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural.

### **5.3.2.1 Considerações sobre a associação de Brodósqui**

Esta associação mostra-se como um exemplo de sucesso, pois apresenta melhorias nas condições sócio-econômicas dos produtores. A associação se enquadra na constituição de associações por iniciativas não-governamentais e autônomas, sendo este um dos fatores de sucesso. Esta situação permite aos produtores, ações autônomas e sem vínculos, a não ser com os próprios produtores.

A associação também apresenta diversos outros fatores que levaram a esta condição de sucesso, conforme demonstrado pela avaliação feita pelos indicadores, mas o principal fator de melhoria é a assistência técnica recebida. Porém, também destaca-se como fator de sucesso a participação na tomada de decisão em reuniões.

A única situação verificada em que a associação apresentou piora, foi no número de associados, passando dos vinte e sete que iniciaram a associação, para dezenove atualmente. Também não é possível, apenas por este item, considerar que a associação tem qualquer tipo de problema. Porém, o item, que não foi considerado como um indicador, constando apenas como uma informação adicional das tabelas de observação, serve como indício de que nem sempre as ações tomadas ou a situação da atividade é vista de maneira uniforme.

Vale aqui mencionar que o leite é vendido para a COONAI (Cooperativa em Ribeirão Preto), onde muitos dos associados também são cooperados. Porém, apesar desta condição a associação não desenvolve ações de venda em conjunto.

A respeito do capital social a associação colaborou para sua formação, com a percepção nas quatro dimensões propostas. Porém, a redução no número de produtores, mostra, mesmo que parcialmente, deterioração do capital social, o que não compromete a continuidade da associação a curto prazo, mas poderá comprometer a longo prazo.

A respeito do capital social, também é possível perceber indícios de deterioração na falta de confiança entre os produtores nas ações de compra em conjunto, já que os produtores passaram a não mais desenvolver tais ações em função dos problemas de inadimplência. Este fato não diminui a importância da associação, mas indica a necessidade de acompanhamento para verificar até que ponto esta falta de confiança não impedirá o desenvolvimento de outras ações.

### **5.3.3 Associação 3 – Associação dos produtores de leite de Novo Horizonte**

A associação está localizada em Novo Horizonte-SP, município com 932,8 km<sup>2</sup> e população de 32.823 pessoas, estando 29.264 na zona urbana e 3.559 na zona rural. Estes números mostram que 11 % da população localizam-se na zona rural. O município ocupa a posição 162 no *ranking* do estado.

A associação foi fundada em 1990, em Novo Horizonte, local que se estabeleceu como sede da associação. A associação foi formada como uma sociedade civil sem fins lucrativo, tendo como objetivo a organização dos pequenos produtores de leite do município.

A formação da associação foi motivada pela necessidade de se organizar melhor as atividades de produção de leite, principalmente a dos pequenos produtores rurais. O apoio na formação da associação partiu da Casa da Agricultura do município, sendo este o agente-chave motivador da associação.

A associação tem como principal fonte de recursos a contribuição dos associados, porém, atualmente, esta contribuição está restrita a ações específicas, como o caso da inseminação artificial, onde o produtor interessado paga uma taxa quando tem interesse.

Questionados sobre as perspectivas para a atividade leiteira, todos mostraram-se relativamente otimistas, porém, um dos produtores disse que se não houver mais incentivos do governo para o consumo de leite, não vê boas perspectivas futuras para os pequenos produtores (no caso citou a lei do Senador Hélio Costa, que determina a inclusão de leite fluido pasteurizado na merenda escolar, como proposta fundamental para uma mudança política no setor. É possível verificar maiores detalhes em ZOCCAL (2003)). Questionados sobre o que a associação apresenta de melhor, um dos produtores vê na assistência técnica (inseminação artificial) a principal contribuição e, o outro, na presença de pequenos produtores na associação, inclusive com aumento no número de associados em relação ao número que a iniciou.

### **Indicadores econômicos**

A avaliação pelos indicadores econômicos demonstrou:

- Ganhos na compra em conjunto: apesar desta ação não ser uma prática atual da associação, há preços de produtos diferenciados em alguns estabelecimentos comerciais do município quando se trata da venda para os produtores que pertencem à associação. Portanto, é possível verificar, mesmo não se tratando de prática comum, a integração à montante na cadeia produtiva;

- Aumento no preço do litro de leite: no período da pesquisa chegaram a obter um preço de R\$ 0,46/litro contra R\$ 0,36/litro na venda individual. Neste caso, em específico, há casos de produtores associados que preferem negociar individualmente o leite, mesmo vendendo para o mesmo laticínio com quem a associação negocia e, recebendo valores menores pelo litro de leite. Verifica-se neste item a integração à jusante, com aumento no poder de barganha pela venda em conjunto;

- Aumento da receita bruta: percebe-se aumento na receita bruta pelo aumento da produção e pelo aumento no preço do litro de leite, o que mostra melhoria nas condições de produção;

- Melhoria no acesso ao crédito: com a formação da associação reduziram-se as exigências na tomada de crédito (microcrédito), o que mostra um aumento de poder nas negociações;

- Redução do custo operacional: há redução nos preços dos produtos comprados, apesar da compra ser individual. Chegam a ter 20 % de desconto, além de

aumento no prazo de pagamento, o que mostra, mesmo não se tratando de ações de compra em conjunta, um relativo poder de barganha em função da associação;

- Aumento da produção: entre os produtores entrevistados houve um aumento de produção de quase 10 vezes em relação ao que se produzia antes, passando de 27,5 litros/dia para 300 litros/dia em média;

- Aumento da produtividade: houve aumento da produtividade principalmente em função do aumento na produção e da melhoria e redução do gado, pois passaram a conhecer melhor a gado leiteiro, o que mostra melhoria nas condições de produção. Assim, índices de produtividade como Litro/Área e/ou Litro/Gado e/ou Custos/Litro de leite melhoraram;

- Manutenção econômica da associação: a associação se mantém sem o pagamento mensal, o que mostra ser possível a manutenção da associação mesmo sem contribuição mensal. Há pagamento de taxa quando o produtor necessita da inseminação artificial;

- Busca de oportunidades: a associação já promoveu e promove articulações locais, sempre com o objetivo de buscar novas oportunidades para a comercialização do leite. Eles conhecem todos os possíveis compradores regionais, onde já tiveram uma experiência com a montagem de um laticínio local, que forçou o atual comprador do leite a aumentar o preço em função desta concorrência. As oscilações de preço no mercado fizeram com que este laticínio local fechasse. Também tentaram promover recentemente a formação de uma associação regional, para melhorar a bacia leiteira. Esta associação foi formada, mas ainda não está em funcionamento;

- Acesso a informações gerenciais: percebe-se este indicador, mas o gerenciamento ainda está nas mãos do presidente. Neste item, todos os produtores tem ou podem ter acesso a informações gerenciais, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Acesso a formas de controle das atividades: a única forma de controle é para a venda do leite em conjunto. Neste item, todos os produtores tem ou podem ter acesso a formas de controles, mesmo que forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Apoio externo: a associação já recebeu e recebe apoio externo da Casa da Agricultura, da prefeitura municipal e do governo estadual e federal. Também já tiveram contatos com agentes do SAI.

### **Indicadores tecnológicos**

A avaliação pelos indicadores tecnológicos demonstrou:

- Novas instalações: apesar de não possuírem um tanque próprio a associação utiliza um tanque comunitário cedido pelo laticínio que compra o leite;

- Novas técnicas: a associação promoveu e promove a inseminação artificial e pastagem rotativa, fruto do programa da EMBRAPA. O programa também foi desenvolvido com um único produtor, mas os demais colhem o fruto deste programa utilizando das técnicas;

- Eventos de capacitação tecnológica: a associação promoveu uma Mostra de gado leiteiro;

- Melhoria na qualidade do produto: todos os produtores percebem a melhoria na qualidade do produto, porém há maior percepção quanto à higienização e à sanidade.

### **Indicadores sociais**

A avaliação pelos indicadores sociais demonstrou:

- Participação nas decisões comunitárias: participam das discussões envolvendo questões ligadas ao meio rural. Participam do Conselho Municipal Agrícola (COMAG) e da Fundação Municipal de Desenvolvimento Rural (FUMDER);

- Realização e/ou participação em eventos gerais: realização de uma mostra de gado leiteiro, organizada pela associação, que hoje se transformou em uma feira municipal. Também neste item podem ser citadas as reuniões da associação, que não tem frequência definida;

- Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação: apesar do tempo de existência da associação, onde não foi possível precisar este número, estima-se que pelo menos cinco produtores retornaram para a atividade leiteira, ou seja, a associação motivou as pessoas no desenvolvimento da atividade;

- Novos produtores: também em função do período de existência, onde não foi possível precisar este número, estima-se que pelo menos 30 % dos associados são novos produtores, o que indica que novos produtores na região perceberam a associação como uma oportunidade;

- Empregados contratados: houve contratação de empregados, mas não souberam estimar quanto, o que indica que a associação permitiu a integração de outras pessoas na atividade;

- Melhoria da qualidade da mão-de-obra: houve melhoria da mão-de-obra em função dos testes e do manejo com o gado, ou seja, os produtores tiveram um ganho pessoal de qualificação;

- Acesso à educação: foi citado pelos produtores casos de produtores onde se percebe a intervenção da associação na melhoria da atividade que, por sua vez, permitiu a estes produtores estudarem seus filhos;

- Melhoria nas condições de habitação: ao longo do tempo houve melhorias, mesmo que de forma indireta, na infra-estrutura das propriedades;

- Preocupação ambiental: a associação participa das discussões sobre micro-bacia;

- Participação na tomada de decisões em reuniões: os produtores participam das ações da associação, onde a tomada de decisão é sempre por consenso, ou seja, os membros analisam a situação e decidem em conjunto. Esta situação colabora para a formação do capital social;

- Parcerias locais e regionais: a associação tem parceria com a Casa da Agricultura, com a prefeitura municipal e com agentes do SAI.

### **Capital social**

Entre as dimensões de formação do capital social, a associação demonstrou:

- Grupos e Redes: há relações internas e externas estabelecidas. Internamente, além da própria associação, o indicador de participação na tomada de decisão em reuniões mostra esta relação. Externamente, as parcerias com a Casa da Agricultura e com a prefeitura também mostram esta relação. As duas situações

mostram que a associação estabeleceu relações em grupo e uma rede de contatos, o que permite a verificação desta dimensão;

- Ação Cooperativa e Cooperação: o indicador de aumento no preço do leite, em função da venda em conjunto, mostra esta ação cooperativa, assim como a Mostra de gado demonstra a cooperação de todos;

- Informação e Comunicação: a reunião mensal e a participação e a forma de tomada de decisão nas reuniões mostram que há divulgação de informações e meios de comunicação para os produtores;

- Poder e Ação Política: as ações mostram um poder interno, com o fortalecimento por ações conjuntas como a venda do leite, e ações políticas, com a participação nas discussões políticas do município, com a participação no COMAG e na FUMDER.

### **5.3.3.1 Considerações sobre a associação de Novo Horizonte**

Esta associação mostra-se como um exemplo de sucesso, pois apresenta melhorias nas condições sócio-econômicas dos produtores. A associação se enquadra na constituição de associações por iniciativas não-governamentais e autônomas, sendo este um dos fatores de sucesso. Esta situação permite aos produtores ações autônomas e sem vínculos, a não ser com os próprios produtores.

A associação também apresenta diversos outros fatores que levaram a esta condição de sucesso, conforme demonstrado pela avaliação feita pelos indicadores, mas o principal fator de melhoria é a comercialização do leite em conjunto. Porém, também destaca-se como fator de sucesso a participação na tomada de decisão em reuniões.

A respeito do capital social a associação colaborou para sua formação nas quatro dimensões propostas. Porém, os casos de produtores associados que preferem negociar individualmente o leite, mesmo vendendo para o mesmo laticínio com quem a associação negocia, e recebendo valores menores pelo litro de leite, indica, mesmo que parcialmente, a deterioração do capital social. Porém, este fato também pode ser explicado como uma posição pessoal destes produtores, já que houve aumento no número de associados.



#### **5.3.4. Associação 4 – Associação dos produtores de leite de Bofete**

A associação está localizada em Bofete-SP, município com 653,3 km<sup>2</sup> e população de 7.647 pessoas, estando 5.436 na zona urbana e 2.211 na zona rural. Estes números mostram que 29 % da população localizam-se na zona rural. O município ocupa a posição 398 no *ranking* do estado.

A associação foi fundada em 1990, em Bofete, local que se estabeleceu como sede da associação. A associação foi formada como uma sociedade civil sem fins lucrativo, tendo como objetivo organizar os pequenos produtores rurais do município.

A formação da associação foi motivada pela disponibilidade de recursos do governo do estado, através de equipamentos, onde os recursos somente foram liberados após a formação da associação. A iniciativa da montagem da associação partiu da Casa da Agricultura do município, sendo este o agente-chave motivador na formação da associação.

A associação desenvolveu suas atividades até 1997 quando, por motivos financeiros, interrompeu suas atividades. A associação nunca foi desativada, e há, atualmente, por parte da prefeitura do município, um movimento para reativá-la.

Vale lembrar que a fonte de consulta para a seleção da associação, a listagem da SAA, indica que a associação ainda estava em funcionamento em 1999, além do que, mostrava se tratar de uma associação que desenvolvia apenas a pecuária leiteira. Porém, tais informações não condizem com a realidade, pois além de estar desativada desde 1997, segundo informações recebidas, ela abrangia outras atividades, como a produção de milho, feijão, tomate e pimentão. Diante destas constatações, as entrevistas foram direcionadas de modo que se pudesse verificar o quanto a associação contribuiu para os produtores de leite, enquanto estava em funcionamento.

A associação tinha, no início, como principal fonte de recursos a contribuição dos associados. Porém, esta contribuição não continuou por muito tempo, sendo cobrado dos produtores apenas pela utilização dos equipamentos.

Questionados sobre o que a associação apresentava de melhor, um dos produtores via no atendimento ao pequeno produtor, com redução dos custos, como o que tinha de melhor. Este produtor também citou como importante as palestras promovidas. O outro produtor via na condição de fortalecimento dos produtores o que a associação apresentava de melhor.

### **Indicadores econômicos**

A avaliação pelos indicadores econômicos demonstrou:

- Redução do custo operacional: a redução de custo era em função da utilização dos equipamentos obtidos com a montagem da associação (tratores). Este equipamento permitia o preparo do solo para o pasto. Em função apenas desta condição, a verificação foi parcial;

- Aumento da produção: apesar de não ter dados históricos, os estímulos da redução de custos permitiu um aumento na produção, porém, em função do período de formação não foi possível estimar este aumento. Em função apenas desta condição, a verificação foi parcial;

- Manutenção econômica da associação: apesar de que não havia contribuição mensal (tentou-se uma cobrança no início da associação, mas durou pouco tempo), a associação mantinha-se economicamente em função dos custos administrativos e operacionais arcados pela prefeitura, que cedia uma secretária e um tratorista;

- Desenvolvimento de outras atividades: além do leite a associação desenvolvia outras atividades como milho, feijão, pimentão e tomate;

- Acesso a informações gerenciais: a administração era feita pelos próprios produtores em parceria com a prefeitura municipal. Neste item, todos os produtores tinham acesso a informações gerenciais, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Acesso a formas de controle das atividades: a associação controlava a utilização dos equipamentos. Neste item, todos os produtores tinham acesso a informações sobre controles, mesmo que de forma limitada. Em função desta condição limitada de acesso verifica-se parcialmente este item;

- Apoio externo: a associação recebia apoio da prefeitura nas questões administrativas, e da Casa da Agricultura nas questões de assistência técnica.

### **Indicadores tecnológicos**

A avaliação pelos indicadores tecnológicos demonstrou:

- Novas técnicas: associação promoveu curso de inseminação artificial;

- Eventos de capacitação tecnológica: a associação também promoveu, além do evento de capacitação para a inseminação artificial, um curso sobre queijo;
- Melhoria na qualidade do produto: houve melhoria na qualidade do produto, principalmente em função dos testes que passaram a ser feitos e dos cuidados com o rebanho.

### **Indicadores sociais**

A avaliação pelos indicadores sociais demonstrou:

- Melhoria da qualidade da mão-de-obra: em função dos testes feitos e das formas de manejo, os produtores ganharam mais qualificação pessoal;
- Preocupação ambiental: a associação promoveu palestras sobre cuidados com as nascentes de água e matas ciliares;
- Participação na tomada de decisão em reuniões: os membros analisavam a situação e decidiam por consenso. Esta situação colaborou para a formação do capital social;
- Parcerias locais e regionais: a associação mantinha parcerias locais com a prefeitura e com a Casa da Agricultura.

### **Capital social**

- Grupos e Redes: durante o período em que se manteve em funcionamento a associação contribuiu para a formação de uma rede interna, que promoveu, mesmo que pontualmente, a participação dos associados;
- Informação e Comunicação: a associação mantinha reuniões regulares, onde havia divulgação de informações e meios para comunicação para os produtores.

#### **5.3.4.1 Considerações sobre a associação de Bofete**

A associação se enquadra na constituição de associações por iniciativas governamentais, já que a formação da associação foi motivada por incentivos do governo do estado. O fato de não ter sido formada de maneira autônoma e fora dos princípios do associativismo indicam parcialmente a descontinuidade das ações.

Apesar desta situação, quando avaliada apenas na ótica dos produtores de leite, esta mostra-se como um exemplo de sucesso enquanto estava em atividade, pois apresentou, de forma bastante tímida, melhoria nas condições sócio-econômicas dos produtores. Destaca-se como fator de sucesso, mesmo que de forma limitada e enquanto a associação esteve em funcionamento, a participação na tomada de decisão em reuniões.

É importante mencionar que, apesar do fracasso da associação, todos os entrevistados percebem as vantagens do associativismo, o que está fazendo com que a prefeitura local reative a associação e promova outras associações no município, oferecendo como contrapartida apoio dos mais diversos.

Apesar da associação estar desativada atualmente, alguns produtores participam das discussões no Conselho Municipal de Desenvolvimento Rural.

Sobre o capital social, em função da condição da associação desde a sua formação até a condição atual, este foi percebido em apenas duas das dimensões propostas. A condição desta associação, mostra, parcialmente, que a maneira como ela foi formada colabora para a não formação do capital social.

#### **5.4 Comparativo: indicadores x associação**

Os QUADROS 5.2, 5.3 e 5.4 apresentam o que se verifica da percepção dos associados em relação aos indicadores propostos, tendo sido utilizado para análise a Escala Likert.

A verificação obedeceu ao seguinte critério:

- Verificável: toda situação onde o indicador foi claramente verificado pelos produtores;

- Verificável parcialmente: toda situação onde o indicador foi verificado, mas os produtores percebem parcialmente, ou nos casos em que os produtores, apesar de não perceberem o indicador, este pôde ser verificado, como nos casos citados dos indicadores tecnológicos na associação de Lutécia. Uma outra situação para este item foi nos casos em que os dois produtores entrevistados discordaram inicialmente sobre o item. Diante desta situação e como parte da metodologia um terceiro produtor foi entrevistado. Assim, todas as vezes em que isto aconteceu, considerou-se como verificável parcialmente;

- Não verificável: todas vezes em que não houve verificação da situação;
- Verificável parcialmente com piora da situação: toda situação onde houve verificação da situação, mas os produtores perceberem piora naquela indicação;
- Verificável parcialmente com muita piora da situação: toda situação onde houve verificação da situação, mas os produtores perceberem muita piora naquela indicação.

**QUADRO 5.2 - Nível de verificação: indicadores econômicos x associações.**

Indicadores econômicos	Associação 1 Lutécia	Associação 2 Brodosqui	Associação 3 Novo Horizonte	Associação 4 Bofete
Ganhos pela compra em conjunto	Verificável	Verificável parcialmente	<b>Verificável parcialmente</b>	Não verificável
Aumento no preço do litro do leite	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
Aumento da receita bruta	Verificável	Verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
Melhoria no acesso ao crédito	Verificável parcialmente	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
Redução do custo operacional	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
Aumento da produção	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
Aumento da produtividade	Verificável	Verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
Manutenção econômica da associação	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>
Desenvolvimento de outras atividades	Não verificável	Não verificável	Não verificável	Verificável
Busca de oportunidades	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
Acesso a informações gerenciais	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
Acesso a informações sobre controle das atividades	Verificável	Verificável	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
Apoio externo	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Destaca-se no QUADRO 5.1 a maior verificação dos indicadores na associação 3, que é a mais antiga, tendo sido formada a partir de iniciativas não-governamentais. Também destacam-se a manutenção econômica da associação e o apoio externo recebido, verificável em todas as associações; a redução do custo

operacional, o aumento da produção e o acesso a informações gerenciais e a informações sobre controle das atividades, também verificável em todas as associações, mesmo que parcialmente em alguns casos. Esta constatação justifica a necessidade de pouco ou nenhum recurso para a manutenção deste tipo de organização, conforme discutido no CAPÍTULO 4 do trabalho, e o fortalecimento dos produtores que passam a ter apoio externo.

**QUADRO 5.3 - Nível de verificação: indicadores tecnológicos x associações.**

<b>Indicadores tecnológicos</b>	<b>Associação 1 Lutécia</b>	<b>Associação 2 Brodosqui</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte</b>	<b>Associação 4 Bofete</b>
<b>Novas instalações</b>	Não verificável	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Novas técnicas</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
<b>Eventos de capacitação tecnológica</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
<b>Melhoria na qualidade do produto</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>

Fontes: Dados de pesquisa (2003).

Destaca-se no QUADRO 5.2 a melhoria na qualidade do produto, verificável em todas as associações e a promoção geral de iniciativas de melhoria tecnológica, presente, mesmo que parcialmente, em quase todas as associações. Também destaca-se a verificação de todos os itens em duas associações com períodos diferentes de formação, indicando que os indicadores tecnológicos independem do período de formação.

**QUADRO 5.4 - Nível de verificação: indicadores sociais x associações.**

<b>Indicadores sociais</b>	<b>Associação 1 Lutécia</b>	<b>Associação 2 Brodosqui</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte</b>	<b>Associação 4 Bofete</b>
<b>Participação nas decisões comunitárias</b>	Verificável parcialmente	Verificável parcialmente	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Realização e/ou participação em eventos gerais</b>	Verificável	Verificável	<b>Verificável parcialmente</b>	Não verificável
<b>Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação:</b>	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável

“...continua...”

<b>Novos produtores</b>	Verificável	Verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Empregados contratados</b>	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Melhoria da qualidade da mão-de-obra</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>
<b>Outras formas associativas</b>	Verificável parcialmente	Verificável parcialmente	Não verificável	Não verificável
<b>Acesso a serviços de saúde</b>	Não verificável	Não verificável	Não verificável	Não verificável
<b>Acesso à educação</b>	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Habitação</b>	Não verificável	Não verificável	<b>Verificável</b>	Não verificável
<b>Preocupação ambiental</b>	Verificável parcialmente	Não verificável	<b>Verificável</b>	Verificável parcialmente
<b>Participação na tomada de decisão em reuniões</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>
<b>Parcerias locais e regionais</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>	<b>Verificável</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Destaca-se no QUADRO 5.3 a maior verificação dos indicadores na associação 3, que é a mais antiga, tendo sido formada a partir de iniciativas não-governamentais. Também destacam-se no QUADRO 5.3 a melhoria da qualidade da mão-de-obra, a participação na tomada de decisões em reuniões e as parcerias locais e regionais, verificável em todas as associações.

### 5.5 Avaliação de impacto

A avaliação de impacto foi feita através da medição de desempenho das associações, onde atribuiu-se valores relativos de acordo com a verificação dos indicadores, com valores que vão de verificável (2) a verificável parcialmente com muita piora da situação (-2), conforme descrito no QUADRO 5.5.

#### QUADRO 5.5 - Nível de verificação e valores relativos aplicados às variáveis em estudo.

Nível de verificação	Valores relativos
Verificável	2
Verificável parcialmente	1
Não verificável	0
Verificável parcialmente com piora da situação	-1
Verificável parcialmente com muita piora da situação	-2

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os resultados obtidos através dos indicadores e os níveis de verificação atribuídos estão descritos na TABELA 5.5 (indicadores econômicos), na TABELA 5.6 (indicadores tecnológicos) e na TABELA 5.7 (indicadores sociais), conforme pode ser visto.

**TABELA 5.5 - Indicadores econômicos: valores relativos por nível de verificação**

<b>Indicadores econômicos</b>	<b>Associação 1 Lutécia: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 2 Brodósqui: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 4 Bofete: Níveis de verificação (0 a 2)</b>
<b>Ganhos pela compra em conjunto</b>	2	1	1	0
<b>Aumento no preço do litro do leite</b>	0	0	2	0
<b>Aumento da receita bruta</b>	2	2	2	0
<b>Melhoria no acesso ao crédito</b>	1	0	2	0
<b>Redução do custo operacional</b>	2	1	2	1
<b>Aumento da produção</b>	2	2	2	1
<b>Aumento da produtividade</b>	2	2	2	0
<b>Manutenção econômica da associação</b>	2	2	2	2
<b>Desenvolvimento de outras atividades</b>	0	0	0	2
<b>Busca de oportunidades</b>	0	0	2	0
<b>Acesso a informações gerenciais</b>	1	1	1	1
<b>Acesso a informações sobre controle das atividades</b>	2	2	1	2
<b>Apoio externo</b>	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>21</b>	<b>11</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2003).



**TABELA 5.6 – Indicadores tecnológicos: valores relativos por nível de verificação**

<b>Indicadores tecnológicos</b>	<b>Associação 1 Lutécia: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 2 Brodósqui: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 4 Bofete: Níveis de verificação (0 a 2)</b>
<b>Novas instalações</b>	0	2	2	0
<b>Novas técnicas</b>	1	2	2	1
<b>Eventos de capacitação tecnológica</b>	1	2	2	1
<b>Melhoria na qualidade do produto</b>	2	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>

Fontes: Dados de pesquisa (2003).

**TABELA 5.7 – Indicadores sociais: valores relativos por nível de verificação**

<b>Indicadores sociais</b>	<b>Associação 1 Lutécia: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 2 Brodósqui: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 4 Bofete: Níveis de verificação (0 a 2)</b>
<b>Participação nas decisões comunitárias</b>	1	1	2	0
<b>Realização e/ou participação em eventos gerais</b>	2	2	1	0
<b>Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação:</b>	0	0	2	0
<b>Novos produtores</b>	2	2	2	0
<b>Empregados contratados</b>	0	0	2	0
<b>Melhoria da qualidade da mão-de-obra</b>	2	2	2	2
<b>Outras formas associativas</b>	1	1	0	0
<b>Acesso a serviços de saúde</b>	0	0	0	0
<b>Acesso à educação</b>	0	0	2	0
<b>Habitação</b>	0	0	2	0
<b>Preocupação ambiental</b>	1	0	2	1

“...continua...”

<b>Participação na tomada de decisão em reuniões</b>	2	2	2	1
<b>Parcerias locais e regionais</b>	1	2	2	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>6</b>

Fonte: Dados de pesquisa (2003).

Com a atribuição dos valores totais obtidos (TABELA 5.8) e de acordo com a verificação, fez-se, a partir das referências do QUADRO 5.6, uma avaliação de desempenho.

**TABELA 5.8 – Indicadores x associações: valores totais.**

<b>Indicadores</b>	<b>Associação 1 Lutécia: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 2 Brodósqui: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 3 Novo Horizonte: Níveis de verificação (0 a 2)</b>	<b>Associação 4 Bofete: Níveis de verificação (0 a 2)</b>
<b>Indicadores econômicos</b>	18	15	21	11
<b>Indicadores tecnológicos</b>	4	8	8	4
<b>Indicadores sociais</b>	12	12	21	6
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>50</b>	<b>21</b>

**QUADRO 5.6 – Referências para avaliação de desempenho.**

<b>Avaliação</b>		<b>Eficiência</b>
49 – 60 pontos	Atingiu um desempenho satisfatório, com utilização plena dos recursos disponíveis.	Muito eficiente
31 – 48 pontos	Atingiu um desempenho satisfatório, com utilização parcial dos recursos disponíveis.	Eficiente
13 – 30 pontos	Atingiu um desempenho mínimo e pouco satisfatório.	Pouco eficiente
0 – 12 pontos	Não atingiu um desempenho mínimo.	Ineficiente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Todas as associações são ou foram eficazes quanto ao objetivo de atender seus associados, mesmo que não plenamente e em situações específicas, como no caso da associação de Bofete. Assim, a avaliação foi feita quanto à eficiência das associações, levando em consideração que a eficiência é maior à medida que se verificam as condições das associações pelos indicadores.

As associações de Lutécia e Brodosqui, com desempenhos satisfatórios de 34 e 35 pontos, respectivamente, contribuíram de diversas formas para a melhoria nas condições sócio-econômicas dos produtores, mas não utilizaram plenamente os recursos disponíveis.

A associação de Novo Horizonte, com o melhor desempenho entre todas, de 50 pontos, foi a associação que mais colaborou para a melhoria nas condições sócio-econômicas dos produtores, tendo utilizado plenamente os recursos disponíveis.

A associação de Bofete, com o pior desempenho entre todas, de 21 pontos, também colaborou para a melhoria nas condições sócio-econômicas dos produtores, tendo atingido um desempenho mínimo e pouco satisfatório.

## **5.6 Considerações finais sobre os resultados**

Apesar de se tratar de uma pesquisa qualitativa multicase, pode-se quantificar os resultados, pois as quatro associações pesquisadas representam 22,2 % do universo de associações válidas.

Também é importante destacar que em uma determinada região os produtores disseram que a indústria local não tem interesse na formação das associações, pelo poder de negociação que estas passam a ter.

Dentre os indicadores, fica algumas ressalvas, na categoria dos indicadores sociais, para os indicadores de acesso aos serviços de saúde, acesso à educação e melhoria nas condições de habitação, onde houve dificuldades por parte dos entrevistados em perceber a melhora destes em função da associação. Porém, em um dos casos, os produtores não tiveram dúvidas em dizer que em função da associação alguns produtores conseguiram organizar e melhorar a atividade leiteira, o que permitiu inclusive proporcionar estudo para os filhos.

O conjunto de indicadores, constituído de indicadores simples, apresentou-se bastante satisfatório para as entrevistas, o que estabeleceu uma forma de avaliação de desempenho rural rápida para associações de produtores de leite. A categorização dos indicadores, em econômicos, tecnológicos e sociais, permitiu estruturar melhor a coleta de dados.

Com a preocupação de captar a percepção dos entrevistados, dentro das características da pesquisa qualitativa, conforme mencionado no ITEM 1.3.2.1, os

indicadores permitiram o acesso a uma grande quantidade de informações, foram testados em campo com a presença do pesquisador (neste caso, apesar de serem de fácil entendimento, inclusive com questões que colaboraram na busca de indícios para as respostas, a presença do pesquisador para esclarecer dúvidas foi de grande importância) e a aplicação mostrou-se economicamente viável, pois foram coletados diretamente com a utilização do questionário.

Como parte dos resultados e visando mostrar a preocupação dos produtores de leite do estado de São Paulo com a formação de associações, vale o destaque para o Artigo 2º, item b do estatuto da Associação dos Produtores de Leite do Estado de São Paulo – Leite São Paulo - promover a formação de associações regionais e cooperativas de produtores no Estado de São Paulo – disponível em LEITE SÃO PAULO (2003). Esta associação foi formada em 22/03/2002 e tem por objeto primeiro congregar pessoas físicas ou jurídicas que se dediquem à produção de leite, bem como associações de produtores de leite, no estado de São Paulo, de forma a fortalecer a categoria dos produtores de leite paulistas, através de uma atuação regionalizada e articulada.

Uma última consideração a respeito dos resultados de pesquisa foi em relação ao problema do agente principal, no caso os dirigentes das associações. A simplicidade na formação e continuidade deste tipo de organização, sendo verificado inclusive a não necessidade de contribuição mensal para a manutenção de algumas das associações e a forma democrática de tomada de decisão contribuem para minimizar os problemas do agente principal, sendo este um dos pontos importantes para a manutenção de um grupo associativo. Apesar da relevância do tema para o estudo de organizações, neste trabalho o assunto foi tratado apenas de forma superficial por não se tratar de objetivo do trabalho e pela complexidade do tema.

## **6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho traz duas importantes contribuições. A primeira é teórica, com a apresentação de uma metodologia para avaliação de associações de produtores de leite. A partir desta metodologia foi possível avaliar as associações de forma rápida e abrangente. A avaliação permitiu identificar fatores de sucesso das associações, assim como diversas restrições para o desenvolvimento destas organizações associativas, mostrando a condição atual destas organizações.

A segunda é empírica, com os resultados da pesquisa. Os resultados permitem duas importantes considerações. A primeira é a comparação dos resultados das associações pesquisadas. É possível repensar as ações destas associações quando uma situação desfavorável em uma determinada associação é totalmente favorável em outra. A segunda é a utilização dos resultados para nortear a formação de novas associações. É possível através destes resultados observar uma maior possibilidade de ganhos com o associativismo e orientar a prática de ações que promovam estes ganhos.

De forma geral, as associações são exemplos de sucesso, causando impactos positivos na vida dos produtores. Porém, é um sucesso com restrições, já que este apresenta-se localizado em alguns dos indicadores e, em todas as situações, são indicadores econômicos. Entretanto, a contribuição social das associações para os produtores é complementar e fundamental aos ganhos econômicos, sendo que esta contribui para a formação do capital social e para a continuidade das associações a longo prazo. Nas três associações que apresentaram os melhores resultados foi possível perceber a formação do capital social nas quatro dimensões propostas. Na associação que apresentou o pior resultado a formação do capital social foi percebida parcialmente. Neste último caso, o processo de formação da associação não contribuiu para a formação de capital social suficiente para mantê-la a longo prazo. Portanto, pode-se concluir, parcialmente, que há uma ligação entre a formação da associação e a formação do capital social, ou seja, quando a motivação para formar a associação não partir dos produtores, a possibilidade de fracasso será sempre maior. Porém, mesmo nas associações que apresentaram os melhores resultados também houve indícios de deterioração do capital social, o que concluiu a importância do acompanhamento a longo prazo, pois apesar desta situação, estas associações continuam ativas.

Os principais fatores que diferenciam as associações de sucesso são: o processo de formação e os serviços prestados. No processo de formação, as associações que se formaram de maneira autônoma e sem incentivos governamentais foram as que apresentaram os melhores resultados. No caso específico da associação que se formou a partir de incentivos governamentais, esta, apesar de também ter causado impactos positivos na vida dos produtores enquanto ativa, não se manteve por muito tempo. Em parte, esta situação pode ser explicada pela falta de foco em uma única atividade e pelo processo de formação, que não permitiram aos produtores ações autônomas e sem vínculos. Isto deteriorou o capital social e, por sua vez, a continuidade da associação a longo prazo.

Entre os serviços prestados destacam-se como os principais a compra de insumos, a mecanização, a assistência técnica e o apoio na comercialização dos produtos. Todos estes serviços permitiram e permitem à associação algum tipo de ganho ou reduções de custos.

Desta forma, o processo de formação e os serviços que promoveram ganhos ou reduções de custos foram fatores de sucesso para a manutenção das associações, mas foi a formação do capital social, estabelecendo principalmente vínculos de confiança, que permitiu a estas organizações estabelecer redes de contatos, troca de informações, cooperação entre os associados e, conseqüentemente, aumentar o poder do grupo. Assim, pode-se concluir que o processo de formação e a prestação de serviços são fundamentais para as associações, mas é através da formação do capital social que os associados conseguem a interação necessária para promover, a partir de uma boa formação, os serviços necessários aos associados.

O desempenho das associações é o resultado das decisões tomadas desde a formação destas organizações. Para uma organização associativa as medidas de desempenho devem ser apresentadas como uma visão composta e balanceada de todos os associados, ou seja, da rede que compõe a estrutura organizacional.

A formação das associações apresenta um fortalecimento dos produtores diante das dificuldades encontradas em toda a cadeia produtiva, visto que os produtores se apresentam como o elo mais fraco da cadeia. Porém, este fortalecimento ainda está restrito à produção leiteira, com grande distanciamento do elo final e mais importante de toda a cadeia, o consumidor. Este distanciamento faz com que o produtor produza

apenas para o elo seguinte da cadeia, a indústria de laticínios. Esta, por sua vez, está sujeita ao elo que mais tem se fortalecido, o varejo, representado principalmente pelos grandes varejistas. Esta relação distante, seguindo um conjunto restrito de informações, reduz as possibilidades das associações para os produtores, ou seja, o associativismo viabiliza muitas possibilidades, mas se limita em função das restrições do setor.

A partir do ambiente institucional e organizacional, caracterizado principalmente pela grande quantidade de organizações que representam o setor, pode-se concluir que estas organizações ainda necessitam de maior articulação para conseguirem se fortalecer e, conseqüentemente, fortalecerem os produtores e as associações locais às quais estes estão vinculados. O associativismo é uma boa forma de adequação do produtor frente às exigências impostas pelo mercado, mas ainda falta: em nível local, melhor direcionamento das associações e maior esclarecimento do que estas podem oferecer; em nível estadual, melhor articulação para fortalecimento das entidades representativas; em nível federal, incentivos por políticas públicas de programas de consumo de leite, que influenciem também localmente, permitindo que a produção e o consumo local possam ser articulados.

As associações se apresentam como o primeiro grande passo para o fortalecimento em grupo. Porém, mesmo que todas as boas iniciativas de cada uma das associações fossem desenvolvidas por todas as associações, a situação atual do mercado de leite, sem políticas de incentivo ao consumo, não seriam suficientes para uma melhoria significativa no quadro atual do setor leiteiro. A associação fortalece e melhora as condições dos produtores, mas ainda de forma restrita e sujeita às oscilações constantes de preço do produto no mercado. De forma geral as associações se desenvolvem de forma muito particular, de acordo com a região onde estão inseridas e independente do período de formação.

## **6.1 Limitações da pesquisa**

Várias foram as limitações desta pesquisa. A pesquisa qualitativa apresentou limitações quanto ao acesso às informações, já que não é possível dizer até que ponto os produtores se limitaram a fornecer informações, quanto à interpretação e quanto à análise dos dados. Para minimizar esta limitação toda a coleta e interpretação dos dados foram feitos pelo mesmo pesquisador. Também para facilitar a interpretação,

e posterior análise dos dados, foram utilizados outros instrumentos, como a Escala Likert e as tabelas de observações. Foi oferecido a todas as associações pesquisadas um conjunto de dicas ao produtor de leite, disponíveis no site da EMBRAPA GADO DE LEITE, como forma de estabelecer uma relação de troca e facilitar o acesso às informações.

Quanto ao método de pesquisa, em função das diversas possibilidades de aplicação do conjunto de indicadores, não é possível dizer se esta é a melhor ou a mais adequada. Para minimizar esta situação é necessário desenvolver este método de outras formas, conforme descrito no ITEM 6.2;

Quanto à falta de dados históricos, a coleta limitou-se à percepção dos entrevistados. Complementado o levantamento de dados, também foram solicitados os estatutos e atas disponíveis. Esta limitação torna difícil a separação dos efeitos, não permitindo concluir até que ponto a associação proporcionou determinada melhoria para os produtores, já que estes podem ter sido causados por outros fatores.

Quanto ao número de pessoas entrevistadas, optou-se por um número menor e um questionário maior e mais abrangente, de forma que foi possível em um único dia entrevistar duas ou até três pessoas, nos casos onde houve respostas diferentes nos dois primeiros entrevistados. Neste caso também foram consideradas as limitações de custos.

Quanto ao questionário, para deixá-lo mais abrangente sem torná-lo muito complexo, durante as entrevistas utilizou-se de instrumentos complementares na coleta de dados, como as tabelas de observação e a Escala Likert, além das questões propostas em cada um dos indicadores.

Quanto à quantidade de associações, também por uma questão de custos, optou-se pelo balanceamento entre pesquisar uma quantidade maior de associações e restringir o número de entrevistados, utilizando da pesquisa qualitativa e do questionário semi-estruturado.



## 6.2 Sugestões de pesquisas

Diversas são as possibilidades de pesquisas a partir desta. Uma primeira sugestão seria a realização de uma pesquisa quantitativa (*survey*) e a comparação dos resultados com a pesquisa qualitativa, com o objetivo de validar o método. Uma segunda sugestão seria a realização da pesquisa em outras regiões. Cabe aqui destacar o trabalho de BITTENCOURT et al. (1998), sobre fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil, onde uma das análises feita demonstra uma grande diferença entre os padrões de desenvolvimento de cada região do país, ou mesmo dentro do estado. Um projeto de assentamento considerado de alto nível de desenvolvimento na região Norte (avaliado em relação aos demais assentamentos desta região), quando comparado com um projeto com a mesma classificação na região Sul ou Sudeste, pode ser avaliado como um projeto com baixo padrão de desenvolvimento. Isto significa que os fatores potencializadores ou restritivos influem de forma diferente em cada assentamento, bem como as necessidades dos assentamentos em relação às políticas agrícolas e agrárias também são diferenciadas.

Uma terceira sugestão seria aprofundar a pesquisa em uma única associação, entrevistando todos os produtores, ou desenvolver a pesquisa em associações que desenvolvem outros produtos (neste caso os indicadores podem ser adaptados ao produto em questão, porém, fica a ressalva de aplicá-lo, como nesta pesquisa, em associações com o mesmo produto, para facilitar a comparação de dados). Uma quarta sugestão seria desenvolver a pesquisa em outras organizações como as cooperativas, que tem na base de formação os mesmos princípios das associações.

Uma quinta sugestão seria a estruturação do questionário utilizando a Escala Likert e respondido diretamente pelos produtores. Uma sexta sugestão seria desenvolver a pesquisa em dois grupos de produtores, um associado formalmente e outro não. Também é possível neste caso comparar dois grupos associados com apoios diferentes.

Uma sétima sugestão seria aprofundar o estudo do problema do agente principal nas organizações. Apesar da relevância do tema para o estudo de organizações, neste trabalho o assunto foi tratado apenas de forma superficial por não se tratar de objetivo do trabalho e pela complexidade do tema.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, R. **A formação do capital social para o desenvolvimento sustentável**. In: FÓRUM CONTAG DE COOPERAÇÃO TÉCNICA II, 1998, São Luiz. 17p. Disponível em: <[www.Imonast.brturbo.com/capital.html](http://www.Imonast.brturbo.com/capital.html)>. Acesso em: 24/10/2003.

ABRAMOVAY, R. **O capital social dos territórios: repensando o desenvolvimento rural**. Economia Aplicada, v.4, número 2:379-397 abril/junho, 2000. 14p. Disponível em: <[www.Imonast.brturbo.com/capital.html](http://www.Imonast.brturbo.com/capital.html)>. Acesso em: 24/10/2003.

ALEIXO, S.S.; SOUZA, J.G.; JORGE, W.J.; SILVA, R.L.P. A importância das características sociais na elaboração de estratégias de desenvolvimento para a pecuária leiteira. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XL, 2002, Passo Fundo. **Anais...** Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 07/2002. 16p. CD-ROM. Artigos Completos.

ALENCAR, E. **Associativismo rural e participação**. 1.ed. Lavras: Editora Universidade Federal de Lavras - UFLA/FAEPE, 1997. 80p. Textos Acadêmicos.

ANDRADE, V.A.B.; LIMA, J.E.; VASCONCELOS, F.M.M. Eficiência técnica de produtores de leite em Rondônia. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 12p. CD-ROM. Artigos Completos.

AZEVEDO, P. F. Níveis analíticos. In: FARINA, E.M.M.Q.; AZEVEDO, P.F.; SAES, M.S.M. **Competitividade: mercado, estado e organizações**. 1.ed. São Paulo: Editora Singular, 1997, p.71.

AZEVEDO, P. F. **Comercialização de produtos agroindustriais**. In: BATALHA, M. O. et al. Gestão agroindustrial. 1.ed. São Paulo, Editora Atlas, 1997b, v.1, p.49-82.

AZEVEDO, P. F. **Nova economia institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura**. Publicações. Agricultura em São Paulo. v.47, tomo 1, 2000. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/fpublic.htm>. Acessado em 10/11/2002. 53p.

BAKER, J. L. **Evaluación del impacto de los proyectos de desarrollo en la pobreza: manual para profesionales**. Washington: Banco Mundial, 2000. 202p.

BANDEIRA, A. **Melhoria da qualidade e a modernização da pecuária leiteira nacional**. In: GOMES, A.T.; LEITE, J.L.B.; CARNEIRO, A.V. (Ed.). O Agronegócio do leite no Brasil. 1.ed. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001, v.1, p.89-100.

BATALHA, M. O et al.. Sistemas agroindustriais: definições e correntes metodológicas. In: **Gestão agroindustrial**. 1.ed. São Paulo, Editora Atlas, 1997, v.1, p.23-48.

BERNARDES FILHO, A. J. Relatório Sicoopas. **Associações de produtores de leite do Sebrae-SP**. Mensagem recebida por <[fabiorg@sebraesp.com.br](mailto:fabiorg@sebraesp.com.br)> 05/10/2001.

BIALOSKORSKI NETO, S. Gestão do agribusiness cooperativo. In: BATALHA, M. O. et al. **Gestão agroindustrial**. 1.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1997, v.1, p.522-523.

BITTENCOURT, G.A.; CASTILHOS, D.S.B.; BIANCHINI, V.; SILVA, H.B.C. **Principais fatores que afetam o desenvolvimento dos assentamentos de reforma agrária no Brasil**. Projeto de cooperação técnica INCRA/FAO, 1998. Disponível em: <[www.incra.gov.br/fao/](http://www.incra.gov.br/fao/)>. Acesso em: 10/03/2003.

BLECHER, N. **A invasão das marcas talibãs**. Revista Exame, São Paulo, 01/2002, Ed. 757, Ano 36, Nº 1, p. 32-49.

BOND, E.; CARPINETTI, L. C.R.; NAGAI, W. A.; REZENDE, S. O.; OLIVEIRA, R. B.T. Medição de desempenho apoiada por data warehouse. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), XXI, 2001. **Anais...** 7p.

BORGES, J. R. P. **A exclusão social no processo de interiorização do desenvolvimento paulista**: um estudo de caso sobre as famílias ribeirinhas do Tietê, Piracicaba e Paranapanema. São Carlos, 1997. 133p. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Centro de Educação e Ciências Humanas, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

BRISOLLA, S. N. **Indicadores para apoio à tomada de decisão**. Disponível em: <[www.ibict.br/cionline/270298/27029819.pdf](http://www.ibict.br/cionline/270298/27029819.pdf)> Acesso em: 07/01/2003.

BRYMAN, A. **Research methods and organization studies**. London, Unwin Hyman, 1989. v.1.

CARMO, M. S.; OLIVEIRA, J. T. A.; ZARONI, M. M. H. **Método de tipificação de agricultores voltados ao desenvolvimento rural sustentável**. Publicações: Agricultura em São Paulo. v.48, tomo 2, 2001. Disponível em: <http://www.iea.sp.gov.br/out/verTexto.php?codTexto=401>. Acesso em: 24/10/2003.

CASTRO, M.C.D; NEVES, B.S. Análise da evolução recente e perspectiva da indústria laticinista no Brasil. In: GOMES, A. T.; LEITE, J. L. B.; CARNEIRO, V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 63-72.

CEPEA. Boletim do leite, 2001. USP/ESALQ. Disponível em: <http://cepea.esalq.usp.br/zip/bol90.pdf>. Acesso em: 10/10/2003.

CHABARIBERY, D. **Inovação e desigualdade no desenvolvimento da agricultura paulista**. São Paulo: IEA, 1999. Coleção Estudos Agrícolas 7/99. 178p.

CHIARANDA, S.R. **Carga tributária de cooperativas**. Núcleo de Cooperativismo do Sebrae-SP. Mensagem recebida por <[fabior@sebraesp.com.br](mailto:fabior@sebraesp.com.br)> 08/11/2002.

COLEMAN, J. **Foundations of social theory**. Cambridge, Mass: Harvard University, 1990.

CORREA, A.F.; PADULA, A.D. Sistema de gestão da pecuária leiteira sob os preceitos da teoria das restrições. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003 Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 22p. CD-ROM. Artigos Completos.

COSTA, A.A.A.; RIBEIRO, T.C.A. O Associativismo no meio rural brasileiro: contradições e perspectivas. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XXXVII, 1999, Foz de Iguaçu (PR). **Anais...** 8p.

COUTO FILHO, V. A.; MACHADO, G. B.; GOMES, A. Inovações tecnológicas e organizacionais na agricultura. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA (ANPEC), XXV, 1997, Recife. **Anais...** 21p.

CUNHA, G.C.; MAYORGA, M.I.O.; LIMA, P.V.P.S.; BRAGA, M.G.S. Análise social da agricultura familiar: um estudo de caso. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER) ), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 16p. CD-ROM. Artigos Completos.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br>>. Acesso em: 13/03/2002.

EMBRAPA GADO DE LEITE. **Estatísticas**. Disponível em: <<http://www.cnpgl.embrapa.br>>. Acesso em: 13/03/2003.

FERRAZ, O.G.; HANISCH, A.L. A sustentabilidade dos agricultores familiares de leite associados à CLAF na dimensões ambiental, sociocultural e institucional. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 16p. CD-ROM. Artigos Completos.

FISCHMANN, A.A.; ZILBER, M. A. Utilização de indicadores de desempenho como instrumento de suporte à gestão estratégica. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Rio de Janeiro, 1999. **Anais...** Disponível em: <[www.informal.com.br/Artigos/AE11.htm](http://www.informal.com.br/Artigos/AE11.htm)> . Acesso em: 24/10/2003.

FLEURY, M.T.L. **Cooperativas e produtores agrícolas em uma sociedade capitalista**. Tese (Doutorado em Sociologia – Faculdade de Filosofia Letras e Ciências da Universidade de São Paulo. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo, 1980. 217p.

FLEURY, M.T.L. **Cooperativas agrícolas e capitalismo no Brasil**. 1.ed. São Paulo: Global Editora, 1983. v.1. 152p.

FLORA, C. B.; FLORA, J. L. **Measuring and interpreting social capital on the community level: the difference and similarities between social capital and entrepreneurial social infrastructure**. Disponível em: <[www.worldbank.org/poverty/scapital/library/flora2.pdf](http://www.worldbank.org/poverty/scapital/library/flora2.pdf)> Acesso em: 08/01/2003.

FRANCO, A. **Além da renda: a pobreza brasileira como insuficiência de desenvolvimento**. Brasília: Millenium Instituto de Política, 1999. v.1.

FNPQ. **Crítérios de excelência 2002**: versão cortesia. Disponível em: <[www.fnpq.org.br/ce\\_faq\\_12.htm](http://www.fnpq.org.br/ce_faq_12.htm)>. 2002. Acesso em: 02/01/2003.

GOMES, S. T. Diagnóstico e perspectivas da produção de leite no Brasil. In: VILELA, D.; BRESSAN, M.; CUNHA, A. S. **Cadeia de lácteos no Brasil: restrições ao seu desenvolvimento**. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 21-37.

GOMES, S. T. **Fórum do agronegócio do leite**. Cajuru (SP): Sebrae-SP-E.R. Ribeirão Preto, 13/12/2001b. (Palestra).

GOMES, A.P.; DIAS, R.S.; FINAMORE, E.B.M.C. Eficiência técnica na atividade leiteira: região tradicional e novas fronteiras. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 15p. CD-ROM. Artigos Completos.

GROOTAERT, C.; NARAYAN, D.; JONES, V.N.; WOOLCOCK, M. **Questionário integrado para medir capital social**, junho/2003. Disponível em: <[http://poverty.worldbank.org/files/14753\\_qi-mcs.pdf](http://poverty.worldbank.org/files/14753_qi-mcs.pdf)>. Acesso em: 25/11/2003.

HAMBURGER, P. L. **Indicadores sociais na estratégia de produtos: um estudo exploratório**. 1.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1976. v.1.

HERREIRA, V.A. **A reestruturação agroindustrial láctea no Brasil e os impactos na bacia leiteira de Ribeirão Preto-SP**. São Carlos, 2001. 198p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

HIRIART, M.M.M. et al. (Secretaria de Agricultura e Abastecimento – SAA). **Relação de associação de produtores rurais do estado de São Paulo**: informações básicas. São Paulo: ICA, 1999. Coordenadoria de Desenvolvimento dos Agronegócios. Instituto de Cooperativismo e Associativismo. (Série Estudos e Pesquisas, 1/99), 191p.

HRONEC, S. M. **Sinais vitais**: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o futuro da sua empresa. São Paulo: Editora Makron Books, 1994. v.1.

IBGE. **Censo 2000**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03/07/2002.

IBGE. **Indicadores sociais**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03/11/2002.

IBGE. **Pesquisa de orçamentos familiares**, 1996. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 03/11/2002.

IEA. **Estatísticas sobre valor da produção**. Disponível em: <<http://www.iea.sp.gov.br/out/ibcoiea.htm>>. Acesso em: Acesso em: 20/10/2003.

JANK, M. S.; FARINA E. M.M.Q.; GALAN, V. B. **O Agribusiness do leite no Brasil**. USP, FIA, PENSA, IPEA, São Paulo: Editora Milkbzz, 1999. 109p.

JANNUZZI, P. M. Repensando a prática de uso de indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2001, Campinas. **Anais...** 13p.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. v.1.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos em metodologia científica**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1995. v.1.

LEITE SÃO PAULO. **Estatuto da Associação dos Produtores de Leite do Estado de São Paulo** – Leite São Paulo. Mensagem recebida por <[fabiorg@sebraesp.com.br](mailto:fabiorg@sebraesp.com.br)> 23/12/2003.

LEITE BRASIL. **Estatísticas**, 2002. Disponível em: [http://www.leitebrasil.org.br/estatisticas\\_03.htm](http://www.leitebrasil.org.br/estatisticas_03.htm). Acesso em: 10/10/2003.

LOPES, F.A.M.; AMÂNCIO, R.; ALENCAR, E. Do capital financeiro ao capital social: um enfoque organizacional a partir das concepções de poder, política e participação. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 16p. CD-ROM. Artigos Completos.

MACHADO, P.F.; CASSOLI, L.D. **Clínica do leite**. Esalq/USP, 2001. Mensagem recebida por <[fabiorg@sebraesp.com.br](mailto:fabiorg@sebraesp.com.br)> 14/12/2001.

MARTINS, R. A. **Sistemas de medição de desempenho: um modelo para estruturação do Uso**. São Paulo, 1999. 248p. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica, da Universidade de São Paulo (USP).

MARTINS, P. C. Contratos e adoção de tecnologia: estudo de casos no sistema agroindustrial do leite. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), 2001, Recife. 11p. **Anais...**

MARTINS, P.C.; ARAUJO, P.F.C.; YAMAGUCHI, L.C.T.; CARNEIRO, A.V. Análise do desempenho econômico da atividade leiteira em dez regiões dinâmicas do Brasil. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 12p. CD-ROM. Artigos Completos.

MEIRELES, A.J.; ALVES, D.R. Importância do leite longa vida para o desenvolvimento do mercado brasileiro de leite. In: GOMES, A.T.; LEITE, J.L.B.; CARNEIRO, A.V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 73-88.

MELCHOR, P. (Sebrae-SP). **Parecer Jurídico**, 1998. Revisado 2001.

MELCHOR, P. (Sebrae-SP). **Parecer Jurídico**, 1998. Revisado 2000.

MENEZES, M.T. **Efeitos na medição de desempenho após a implementação do ERP**: estudos de caso. São Carlos, 2002. 167p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

MERTON, R. K. **Sociologia**: teoria e estrutura. 1.ed em português. São Paulo: Editora Mestre Jou, 1970. (Tradução de Miguel Maillat).

MILKBIZZ. **Anuário**. Edição 1999/2000. São Paulo: Editora Milkbizz, 2000.

MIRANDA, D. **Associativismo rural, agroindústria e intervenção**: estudo de caso em uma associação de produtores familiares. Lavras: 1998. 202p. Dissertação (Mestrado em Administração Rural) – Universidade Federal de Lavras (UFLA).

MIRANDA, L. C.; WANDERLEY, C. A.; MEIRA, J. M. **Garimpendo na imprensa especializada**: uma metodologia alternativa para a coleta de indicadores de desempenho gerencial. Disponível em: [www.dep.ufscar.br/pet/artigo%20indic%20performance%20p%20publicar.rtf](http://www.dep.ufscar.br/pet/artigo%20indic%20performance%20p%20publicar.rtf). Acesso em: 08/01/2003.

MONASTERIO, L. **Capital Social – Brasil**. Disponível em: <http://www.lmonast.br/turbo.com/capital.html>. Acesso em 13/12/2003.

MONASTERIO, L. **Capital social e grupos de interesse**: uma reflexão no âmbito da economia regional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA (ENANPAD), XXVII, 1999, Belém(PA). 10p. Disponível em: [www.lmonast.br/turbo.com/capital.html](http://www.lmonast.br/turbo.com/capital.html). Acesso em: 24/10/2003.

MONASTERIO, L. **Capital social e crescimento**: mecanismos. In: ENCONTRO REGIONAL DE ECONOMIA BNB/ANPEC, VI, 2000. 15p. Disponível em: [www.lmonast.br/turbo.com/capital.html](http://www.lmonast.br/turbo.com/capital.html). Acesso em: 24/10/2003.

MONASTERIO, L. **Capital social e economia:** antecedentes e perspectivas. In: ENCONTRO DE ECONOMIA POLÍTICA, V, Fortaleza, 2000b. 20p. Disponível em: <[www.Imonast.brturbo.com/capital.html](http://www.Imonast.brturbo.com/capital.html)>. Acesso em: 24/10/2003.

MONASTERIO, L. **Putnam no Pampa:** capital social e a metade sul do Rio Grande do Sul. In: ENCONTRO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE NOVA ECONOMIA INSTITUCIONAL, II, Campinas, 2001. Unicamp: Campinas: 2001. 22p. Disponível em: <[www.Imonast.brturbo.com/capital.html](http://www.Imonast.brturbo.com/capital.html)>. Acesso em: 24/10/2003.

MORVAN, Y. **Fondements d'économie industrielle.** Paris: Econômica, 1988. 2.ed. (Série: Politique générale, finance et marketing).

MUENCHEN, J. V. **O planejamento e o controle da produção em associações de pequenos agricultores.** Piracicaba, 1996. 109p. Dissertação (Mestrado) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz (ESALQ).

NEUMANN, P. S.; SILVEIRA, P. R. C.; VELLA, H. A. G.; PELEGRINI, G.; OLIVEIRA, A.E.; LAGO, A. A diversidade do associativismo na região do Corede-Centro/RS e sua importância para o desenvolvimento regional. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), 2001, Recife. 9p. **Anais...**

NICOLA, M.P.; DIESEL, V. Capital social em comunidade rural no âmbito de um projeto de desenvolvimento regional participativo: o caso carro quebrado – Pinheiro Machado-RS. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI,2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 22p. CD-ROM. Artigos Completos.

NOGUEIRA, M.A. Análise econômica da produção de leite de pequenos produtores da região de Viçosa. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), 2001, Recife. 7p. **Anais...**

NOVO, A.L.M. **Avaliação de programas privados de assistência técnica no setor leiteiro:** um estudo de caso do departamento de assistência aos produtos Parmalat. São Carlos, 2001. 110p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

NORTH, D.C. **Institutions, institutional change and economic performance.** 2.ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1991 v.1. Political economy of institutions and decisions.

O ESTADO DE SÃO PAULO. **Consumo de lácteos no Brasil.** Disponível em: <[www.fnp.com.br/foldia2/pecuaria/leiteb/200802.pdf](http://www.fnp.com.br/foldia2/pecuaria/leiteb/200802.pdf)>. Acesso em: 08/11/2002.

OLIVEIRA, M. A. L. **Projeto:** indicadores de desempenho. Disponível em: <[http://www.qualitas.eng.br/qualitas\\_artigos\\_indicadores.html](http://www.qualitas.eng.br/qualitas_artigos_indicadores.html)>. Acesso em: 09/03/2002.



OLIVEIRA, T.B.A. **Análise das eficiências técnica e econômica em propriedades assistidas pelo programa de desenvolvimento da pecuária leiteira da região de Viçosa, Minas Gerais**. São Carlos, 1999. v.1. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação do Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. President and Fellows of Harvard College. 185p. 1971.

OPRIME, P. C. **Sistemas de indicadores de desempenho da qualidade do produto e do processo: concepção e implantação de uma empresa do setor de auto-peças**. São Carlos, 1995. v.1. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos - UFSCar.

PAIVA, W. P. **A teoria do caos e as organizações**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v.08, nº2, p.85-96, abril/junho 2001.

PETTER, R. L.; WAQUIL, P. D. Metodologia para determinação da sustentabilidade do desenvolvimento rural: uma demarcação municipal. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER). Recife, 2001. 9p. **Anais...**

POLONIO, W.A. **Manual das sociedades cooperativas**. 2.ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999, p.23.

PONGELUPPE, P. C. **Modelo de indicadores de desempenho para micro e pequena agroindústria: um estudo de caso de laticínios**. São Carlos, 2002. 183p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar).

PUTNAM, R. **Comunidade e democracia: a experiência da Itália moderna**. Rio de Janeiro: FGV, 1996.

QUINTELLA, R. H.; SOARES JUNIOR, J. S. Desenvolvimento social X desenvolvimento econômico: como bons indicadores podem ajudar na interface entre os governos estadual e municipal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 2001, Campinas. **Anais...** 15p.

RANGRAB, L.H.; MELLO, M.A.; ZUANAZZI, E. PERONDI, M.R. Perfil e indicadores econômicos das propriedades que comercializam leite do município de Lindóia do Sul – SC. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 12p. CD-ROM. Artigos Completos.

REVISTA EXAME. **Melhores e maiores**. São Paulo, ed.2003, p. 82-101, 07/2003.

RIGOLIN, M. R.V. Cooperativismo: uma alternativa para o pequeno produtor. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER). Rio de Janeiro, 2000. 17p. **Anais...**

RIOS, H. Consumidor: o ator principal do agronegócio do leite no Brasil. In: GOMES, A.T.; LEITE, J.L.B.; CARNEIRO, A.V. (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil**. 1.ed. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001, v.1, p. 101-110.

ROBLES JUNIOR, A.; CAMPOS, G. M. **Uma proposta de balanced scorecard para organizações do terceiro setor**. 2000. Disponível em: <[www.eac.fea.usp.br/eac/docentes/robles/apresentações/16\\_congresso.pdf](http://www.eac.fea.usp.br/eac/docentes/robles/apresentações/16_congresso.pdf)> Acesso em: 10/01/2003.

ROS, C.C.; SCHNEIDER, S. Capital Social: um novo conceito e uma velha disputa teórica. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 18p. CD-ROM. Artigos Completos.

ROSOLEN, J.E. **Relação de associações de produtores de leite**. Associação Leite Brasil. Mensagem recebida por <[fabior@sebraesp.com.br](mailto:fabior@sebraesp.com.br)> 05/10/2001.

SABOURIN, E. Ação coletiva dos agricultores no Nordeste semi-árido. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XXXVII, 1999, Foz de Iguaçu (PR). **Anais...** 11p.

SAES, M. S. M. Organizações e Instituições. In: **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**, São Paulo, Editora Pioneira, 2000. p. 165-186. FAPESP/PENSA.

SCHIFFLER, E.A. **Análise de eficiência técnica e econômica de sistemas de produção de leite na região de São Carlos, São Paulo**. Viçosa, 1997. v.1. Dissertação (Mestrado em Zootecnia) – Curso de Zootecnia, Universidade Federal de Viçosa .

SEBRAE-SP. **Potencial de consumo**. Disponível em: intranet > intramine > potencial de consumo, base 2002. Acesso em: 19/12/2003. (Dados disponíveis no Escritórios Regionais do Sebrae-SP).

SEBRAE-SP. **História do associativismo no Brasil e no Mundo**, 1998. Disponível em: [http://intranet/pesquisas/associativas/historia\\_do\\_associativismo\\_no\\_br.htm](http://intranet/pesquisas/associativas/historia_do_associativismo_no_br.htm). Acesso em: 04/02/2002.

SEBRAE. **Oficina de redes associativistas empreendedoras**. Programa Sebrae de Redes Associativistas Empreendedoras. Brasília: Edição Sebrae, 2001.

SESCOOP. **Ramos das cooperativas: evolução histórica**. Disponível em: <<http://www.portaldocooperativismo.org.br/sescoop/default.asp>>. Acesso em: 28/09/2003.

SILVA, C. A. B. (Coordenador). **Diagnósticos do sistema de distribuição de leite e derivados no estado de Minas Gerais**. Relatório Parcial, UFV: Viçosa, Abril, 2001.

SOUZA, M. T. S. Modelo de organização sustentável: indicadores setoriais dominantes de sustentabilidade – análise de um segmento do setor de alimentação. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), XXIV, 2000, Florianópolis. **Anais...** 15p.

TAKASHINA, N. T. **Indicadores da qualidade e do desempenho: conceitos, definições e gestão de resultados**. Revista Decidir (publicada em Jun/96, p.26-28, atualizada em jun/98). Disponível em: <[www.ubq-rj.com.br/artigos/ijid.htm](http://www.ubq-rj.com.br/artigos/ijid.htm)> Acesso em: 02/01/2003.

TEIXEIRA GOMES, T. **Comercialização ganhando força com o associativismo** (Informe Econômico do Leite), Embrapa/CNA, Ano 3, n.3, Abril/2003. Disponível em <[www.cnppl.embrapa.com.br](http://www.cnppl.embrapa.com.br)> Acesso em 24/08/2003.

TENÓRIO, F. G. **Gestão de ongs: principais funções gerenciais**. Fernando Tenório (Org.). 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998. 140p. (Coleção FGV Prática).

TORMES, R. M. **Análise sócio econômica e perspectivas de desenvolvimento para os produtores de leite do município de Crissiumal-RS**. Porto Alegre, 2001. 141p. Mestrado (Mestrado em Desenvolvimento Rural) – Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRS).

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TUPY, O.; FREITAS, A.R.; ESTEVES, S.N.; SCHIFFLER, E.A.; VIEIRA, M.C.; ADAMI, A.C.O. Avaliação da eficiência econômica de sistemas de produção de leite na estado de São Paulo utilizando fronteira estocástica. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003. 12p. CD-ROM. Artigos Completos.

TUPY, O.; ESTEVES, S.N.; SCHIFFLER, E.A.; VIEIRA, M.C.; NOVO, A.L.M. Eficiência técnica na produção de leite. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL (SOBER), XLI, 2003, Juiz de Fora. **Anais...** Juiz de Fora: Embrapa Gado de Leite, 07/2003b. 12p. CD-ROM. Artigos Completos.

VAZ, J. C. **Medindo a qualidade de vida**. Dicas nº 27, 1994. Disponível em: <[www.federativo.bndes.gov.br/dicas](http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas)>. Acesso em: 02/01/2003.

VAZ, J. C. **Avaliando a gestão**. Dicas nº 24, 1994b. Disponível em: <[www.federativo.bndes.gov.br/dicas](http://www.federativo.bndes.gov.br/dicas)>. Acesso em: 02/01/2003.

VILELA, D. **Leite**: bom para a saúde e melhor ainda para a economia brasileira. Disponível em <[www.cnpgle.embrapa.br/artigos/leite.html](http://www.cnpgle.embrapa.br/artigos/leite.html)> Acesso em 14/11/2002.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance**. 1.ed. New York: Oxford University Press, 1996. v1.

WORLD BANK. **Qué es el capital social?** Disponível em: <<http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/index.htm>>. Acesso em 27/09/2003.

YAMAGUCHI, L. C. T.; MARTINS, P. C.; CARNEIRO, A. V. Produção de leite no Brasil nas últimas três décadas. In: GOMES, Aloísio Teixeira; LEITE, José Luis Bellini; CARNEIRO, Vasconcelos (Ed.). **O Agronegócio do leite no Brasil**. Juiz de Fora (MG): Embrapa Gado de Leite, 2001. p. 33-48. v.1.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. 2.ed. London/New Delhi: Sage Publications, 1994. v.5. (Applied social research methods series).

ZOCCAL, R. **Leite nos programas institucionais**. Disponível em: <<http://www.cnppl.embrapa.br/artigos/leiteprogramas.php>>. Acesso em 25/11/2003.

ZYLBERSZTAJN, D et al.. Conceitos gerais, evolução e apresentação do sistema agroindustrial. In: **Economia e gestão dos negócios agroalimentares**, São Paulo, Editora Pioneira, 2000. PENSA/USP. v.1.

## APÊNDICE A

### PROTOCOLO DE PESQUISA

- 1- A escolha das associações foi feita de acordo com o ano de constituição, para evitar o viés econômico e de forma que permitissem a comparação em dois períodos diferentes do agronegócio do leite, sendo o primeiro anterior e próximo ao período de desregulamentação do setor e o segundo com associações mais recentes e dentro do período mínimo de constituição, considerado neste caso em 5 anos.
- 2- Contato com as associações para disponibilidade de entrevistas, bem como o agendamento de horários. Neste caso, o primeiro contato foi feito através de consultores do Sebrae-SP alocados nas regiões onde estão as associações, o que permitiu uma aproximação melhor destas associações.
- 3- Entrevistas utilizando um mesmo questionário por associação e obedecendo a seguinte seqüência:
  - a. Um produtor associado que pertence à direção da associação;
  - b. Um outro produtor associado.

Obs: sempre que houve divergências de opinião nos indicadores, foi consultado um terceiro produtor.

## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

#### Impactos do associativismo na pecuária leiteira paulista: estudo de casos

#### INDICADORES ECONÔMICOS

1. *Ganhos pela compra em conjunto*: é a redução do preço obtido pela associação na compra em conjunto para os associados;

*A associação promove(eu) compra em conjunto pelos produtores?*

*Se sim:*

*Houve redução de preço? Quanto reduziu (%)?*

*O que compram (insumos, equipamentos,...)?*

*Todos participam?*

*Como é o processo de negociação?*

<i>Com a formação da associação os produtores compram em conjunto e há redução do preço.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

2. *Aumento no preço do litro do leite*: é o ganho obtido pela associação na venda do leite dos associados;

*A associação promove(eu) a venda do leite em conjunto para os produtores?*

*Se sim,*

*Houve aumento no preço do litro de leite?*

*Quanto ganham vendendo o leite em conjunto, em relação à venda individual?*

*Para quem vendem?*

*Toda a produção é comercializada através da associação? Se não, como ou com quem comercializam?*

*Existe contrato formal para a venda do leite?*

*Quem define o preço e a forma de pagamento?*

*Os produtores estão satisfeitos?*

<i>Com a formação da associação os produtores conseguem um preço maior pelo litro de leite.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

3. *Aumento da receita bruta:* é o aumento da receita dos produtores;

*Com a formação da associação houve aumento da receita bruta (os produtores estão ganhando mais por causa da associação)?*

*Se sim, quanto aumentou?*

<i>Com a formação da associação os produtores ganharam e estão ganhando mais dinheiro.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

4. *Melhoria no acesso ao crédito:* é a condição de facilidade de acesso ao crédito em função das condições oferecidas pela associação;

*Com a formação da associação houve melhoria no acesso ao crédito?*

*Se si, qual o tipo de melhoria (ficou mais fácil? há maiores possibilidades de conseguir dinheiro? diminuiu as exigências?)*

<i>Com a formação da associação ficou mais fácil para os produtores conseguir financiamentos.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

5. *Redução do custo operacional:* é a redução no custo da atividade leiteira e/ou da propriedade.

*Com a formação da associação houve redução de custo?*

*Se sim, quanto e o que reduziu?*

<i>Com a formação da associação houve redução do custo da atividade leiteira e/ou da propriedade</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

6. *Aumento da produção:* é o aumento da produção dos produtores.

*Com a formação da associação houve aumento de produção?*

*Se sim, quanto?*

<i>Com a formação da associação aumentou a produção de leite.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

7. *Aumento da produtividade:* é o aumento da produtividade dos produtores.

*Com a formação da associação houve aumento de produtividade (produz-se mais leite com menos recursos)? Se sim, quanto?*

<i>Com a formação da associação houve aumentou da produtividade dos produtores.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

8. *Manutenção econômica da associação:* é a condição financeira dos produtores para manter a associação em funcionamento.

*A atividade leiteira gera retorno financeiro para manter a associação em funcionamento?*



<i>A atividade leiteira gera recurso suficiente para que os produtores possam manter a associação em funcionamento.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

9. *Desenvolvimento de outras atividades: é a promoção de outras atividades econômicas através da associação.*

*A associação promove(eu) outras atividades para os produtores?*

*Se sim, qual(is)?*

<i>A associação promove outras atividades econômicas para os associados.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

10. *Busca de oportunidades: é a preocupação a busca de novos mercados e/ou a manutenção do que já existe.*

*A associação está sempre buscando alternativas econômicas para os produtores? Se sim, o que e como tem sido feito?*

<i>A associação está sempre buscando novas oportunidades econômicas para os associados.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

11. *Acesso a informações gerenciais: é a indicação de quem desempenha as atividades gerenciais da associação, ou seja, quem controla tais atividades (produtor, contratado, poder público,...).*

*Quem desempenha as atividades gerenciais/administrativas da Associação (produtor, contratado, prefeitura, outros)?*

<i>Com a formação da associação os produtores estão tendo mais informações sobre gerenciamento, o que melhorou o nível de profissionalização da atividade leiteira.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

12. *Acesso a formas de controle das atividades*: são os controles e as formas como estes são feitos pela associação;

*A associação faz algum tipo de controle das atividades?*

*Se sim, que tipo de controles são feitos (compras e insumos, produção, financeiros, contábeis,...)? Os controles estão informatizados?*

<i>Com a formação da associação os produtores estão tendo mais informações sobre como controlar suas atividades.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

13. *Apoio externo*: é a assistência externa recebida pela associação (gerencial, técnica, contábil, comercial,...);

*A Associação e/ou produtores recebem algum tipo de assistência externa (gerencial, técnica, contábil, comercial,...)? Se sim, qual tipo, de quem, quanto pagam por ela?*

<i>Com a formação da associação os produtores estão tendo mais apoio externo, ou seja, mais contato com agentes externos que colaboram nas atividades da associação e/ou dos produtores.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

## INDICADORES TECNOLÓGICOS

1. *Acesso à tecnologia: promoção de novas tecnologias;*

*Com a formação da associação:*

*Houve promoção de aquisição de novas instalações (tanques de expansão ou resfriador, confinamento, higienização,...? Se sim, qual(is)*

*Houve promoção de novas técnicas?*

*Houve promoção e/ou participação de eventos de capacitação tecnológicos (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos, feiras...)? Se sim qual(is)?*

*Houve melhoria na qualidade do produto? Se sim qual (novos testes ou melhoria nos já existentes, reconhecimento por parte de clientes,...)?*

<i>Com a formação da associação os produtores tem mais contato com a tecnologia para a produção de leite.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

## INDICADORES SOCIAIS

1. *Participação nas decisões comunitárias* (ordem político, cultural, econômico, educacional, saúde, religiosa e outras): é a participação e a frequência com que a associação é convidada a participar das discussões e decisões da comunidade;

*Com a formação da associação os produtores passaram a ser convidados para participar de discussões de assuntos ligados à comunidade? Se sim, qual(is) e com que frequência?*

<i>Com a formação da associação os produtores participam mais do que acontece no município.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

2. *Realização e/ou participação de eventos gerais* (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos, feiras,...): é a promoção e a frequência com que a associação promove e/ou participa de eventos gerais, não-tecnológicos, para os produtores, empregados e familiares;

*A associação promove(u) eventos de outras naturezas que não tecnológicos (reuniões, palestras, visitas técnicas, cursos, programas, treinamentos, festas...)? Se sim qual(is) e com que frequência?*

<i>Com a formação da associação os produtores tem mais cursos, reuniões, treinamentos,...</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

3. *Pessoas que retornaram para a atividade após formação da associação*: é o retorno de pessoas ou produtores para a atividade leiteira, referente ao total de envolvidos.

*Com a formação da associação outras pessoas (familiares, por exemplo) retornaram para a atividade leiteira?*

<i>Com a formação da associação tiveram pessoas que voltaram para as propriedades para desenvolver a produção leiteira.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

4. *Novos produtores*: é a entrada de novos produtores associados na atividade;

*Com a formação da associação outros produtores começaram a desenvolver a atividade leiteira?*

<i>Com a formação da associação outros produtores se interessaram em produzir leite.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

5. *Empregados contratados*: é o aumento de pessoas contratadas para trabalhar na atividade leiteira, referente ao total de envolvidos;

*Com a formação da associação houve contratação de empregados?*

<i>Com a formação da associação as propriedades contrataram empregados.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

6. *Melhoria da qualidade da mão-de-obra*: é a promoção da melhoria da qualidade da mão-de-obra dos produtores e empregados.

*Com a formação da associação houve melhoria da qualidade da mão-de-obra?*

<i>Com a formação da associação melhorou a mão-de-obra na atividade leiteira.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

7. *Outras formas associativas* (ordem político, cultural, econômico, educacional, saúde, religiosa e outras): é a formação de outras organizações/associações formadas em decorrência da associação;

*Com a formação da associação houve formação de outras organizações/associações ou grupos de qualquer natureza?*

<i>Com a formação da associação dos produtores houve formação de outros grupos entre os produtores, familiares e empregados.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

8. *Acesso a serviços de saúde*: é a melhoria de acesso aos serviços de saúde dos produtores, familiares e empregados;

*Com a formação da associação houve algum tipo de melhoria de acesso aos serviços de saúde (transporte, planos ou seguros de saúde compra de remédios,...)?*

<i>Com a formação da associação melhorou o acesso à saúde (transporte, remédios,...)</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

9. *Acesso à educação*: é a de melhoria de acesso aos serviços de educação dos produtores, familiares e empregados;

*Com a formação da associação houve algum tipo de melhoria de acesso à educação (transporte, frequência escolar,...)?*

<i>Com a formação da associação melhorou o acesso à educação (transporte, escola,...)</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

10. *Melhoria nas condições de habitação:* é a melhoria das condições de habitação dos produtores, familiares e empregados;

*Com a formação da associação houve algum tipo de melhoria nas condições de habitação (novas construções, reformas,...)?*

<i>Com a formação da associação melhorou o acesso à habitação (novas construções,...)</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

11. *Preocupação ambiental:* é a promoção de intervenções nas propriedades a fim de resolver problemas de ordem ambiental, como proteção do solo, das matas ciliares, erosão, etc;

*A associação promove(u) intervenções ambientais (recuperação de áreas ambientais (matas ciliares), controle e orientação na aplicação de produtos químicos,...)?*

<i>Com a formação da associação houve uma preocupação maior com o meio ambiente (controle e uso de produtos químicos, recuperação de matas ciliares,...).</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

12. *Participação na tomada de decisão em reuniões:* é a forma pela qual os produtores participam e tomam decisões nas reuniões da associação.

*Frequência de reuniões:*

( ) *Semanal*    ( ) *Mensal*    ( ) *Bimestral*    ( ) *Outro*

*Como são comunicados sobre as reuniões?*

( ) *Pessoalmente*    ( ) *Telefone*    ( ) *E-mail*

( ) *Fax*    ( ) *Carta*    ( ) *Outro* \_\_\_\_\_ -

*Como são tomadas as decisões?*

Imposta de fora	O líder toma e informa aos demais	O líder pergunta a todos o que pensam e decidem	Os membros analisam a situação e decidem em conjunto	Outros
-----------------	-----------------------------------	---	--	--------

<i>Todo o processo de participação e tomada de decisão em reuniões é sempre muito claro e democrático.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>

13. *Parcerias locais e regionais*: é a parceira com alguma entidade ou grupo da cidade ou região.

*A associação tem parceira com alguma entidade ou grupo da cidade e/ou região? Se sim, com qual entidade ou grupo?*

<i>A associação mantém parceira com entidades e/ou grupos da cidade ou região.</i>				
<b>Verificável parcialmente com muita piora da situação</b>	<b>Verificável parcialmente com piora da situação</b>	<b>Não verificável</b>	<b>Verificável parcialmente</b>	<b>Verificável</b>



## DADOS GERAIS

Entrevistados/Função:

Nome da Associação:

Endereço:

Município:

CEP:

Fone/Fax:

www / e-mail:

Presidente:

Constituição:

Associados:

Funcionários:

Principais fontes de recursos da Associação:

Serviços prestados aos associados:

Qual a produção diária de leite, nas águas e na seca?

Tem Estatuto? ( ) Sim ( ) Não

Tem Regimento? ( ) Sim ( ) Não

Todos os produtores da associação moram nas propriedades?

Qual(is) a(s) razão(ões) que motivou(aram) a criação da associação?

Houve algum tipo de apoio para montar a Associação (algum agente-chave)? Se sim, de quem e de que forma?

O que você destaca de melhor na Associação e qual sua avaliação sobre ela?

Quais as perspectivas para a atividade leiteira?

**APÊNDICE C**  
**TABELAS DE OBSERVAÇÕES DO PESQUISADOR**

<b>Benefícios obtidos com a prática Associativista</b>	<b>Nível de Verificação</b>				
	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Apoio ao Associado					
Minimização de custos administrativos e operacionais					
Assessoria jurídica e contábil					
Acesso a novas tecnologias e informações tecnológicas					
Preparação para competitividade de mercado					
Acesso a novos mercados					
Melhor qualidade dos produtos e serviços					
Acesso a linhas de crédito					
Participação em feiras e exposições					
Aumento do poder de barganha					
Acesso a grandes fornecedores					
Treinamento e capacitação empresarial					
Treinamento e capacitação técnica					
Maiores rendimentos					
Maior integração social (eventos, festas,...)					
Evolução do número de associados					
<b>Obs:</b>					

**-2 – Piorou Muito / -1 – Piorou / 0 – Não Verificável / 1 – Verificável Parcialmente  
/ 2 - Verificável**

<b>Outros Resultados Possíveis das Associações</b>	<b>Nível de Verificação</b>				
	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Provoca entrada de recursos externos no município					
Empregos diretos e indiretos					
Promoção do desenvolvimento sócio-educacional da região, através de festas populares e cursos de aperfeiçoamento					
Reflexos diretos no meio urbano (através de investimentos feitos)					
<b>Obs:</b>					

<b>Riscos a serem evitados na prática Associativista</b>	<b>Nível de Verificação</b>				
	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Interesse especulativo sobre a associação					
Falta de habilidade para tomar decisões em conjunto					
Reduzir o poder de barganha do grupo, comercializando individualmente					
Manter sócios que não cumpram as normas estabelecidas ou de duvidosa idoneidade financeira e ética					
Vazamento de informações confidenciais					
Número de participantes acima da capacidade administrativa					
Inexistência de Regimento Interno					
Falta de esclarecimento aos associados das decisões tomadas					
<b>Obs:</b>					

**-2 – Piorou Muito / -1 – Piorou / 0 – Não Verificável / 1 – Verificável Parcialmente  
/ 2 – Verificável**

## ANEXO A

### ROTEIRO PARA CONSTITUIÇÃO E REGISTRO DE ASSOCIAÇÕES

#### 1. ROTEIRO PARA CONSTITUIÇÃO

- 1.1 Elaboração e discussão do projeto e Estatuto Social;
- 1.2 Assembléia Geral de constituição da Associação;
- 1.3 Registro do Estatuto e Ata da Assembléia de constituição em Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas;
- 1.4 Obtenção de inscrição na Receita Federal - CNPJ;
- 1.5 Inscrição na Secretaria da Fazenda - Inscrição Estadual (se vender produtos);
- 1.6 Registro da entidade no INSS;
- 1.7 Registro na Prefeitura Municipal.

#### 2. DOCUMENTOS EXIGIDOS PELO CARTÓRIO:

- 2.1 Requerimento do Presidente da Associação - 1 via;
- 2.2 Estatuto Social - 3 vias, sendo 1 original e 2 cópias assinadas ao vivo por todos os associados e rubricada por advogado com registro na OAB.
- 2.3 Ata de constituição - 3 vias;
- 2.4 RG do Presidente.

#### 3. EFEITOS DO REGISTRO:

As entidades sem fins lucrativos passam a ter existência legal com sua inscrição no Registro das Pessoas Jurídicas (art. 114 da Lei nº 6.015, de 31/12/73).

Uma vez atendidos todos os procedimentos de registro, o Cartório de Registro Civil das Pessoas Jurídicas expedirá, em nome da associação, a certidão de Personalidade Jurídica, que será a prova da sua existência legal.

#### 4. IMPOSTO DE RENDA

Atendidas as disposições legais, as pessoas jurídicas sem fins lucrativos, em relação ao imposto de renda, podem ser imunes ou isentas. A imunidade é concedida pela Constituição Federal enquanto a isenção é concedida pelas leis ordinárias, devendo ser aplicada, uma ou outra, conforme o caso concreto.

#### 5. IMUNIDADE TRIBUTÁRIA

A Constituição Federal estabelece as hipóteses de IMUNIDADE TRIBUTÁRIA às entidades sem fins lucrativos no artigo 150, VI, "C", in verbis:

"Art. 150 - Sem prejuízo de outras garantias asseguradas ao contribuinte, é vedado à União, aos Estados ao Distrito Federal e aos Municípios:

...

VI- instituir impostos sobre:

...

c) patrimônio, renda ou serviços dos partidos políticos, inclusive suas fundações, das entidades sindicais dos trabalhadores, das instituições de educação e de assistência social, sem fins lucrativos, atendidos os requisitos da lei;

..."

A Lei nº 9.532/97, alterada pela Lei nº 9.718, de 27.11.98, estabeleceu os critérios para que as entidades enquadradas no dispositivo constitucional, acima transcrito, possam gozar do benefício:

- Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea "c", da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos.

- Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente "superávit" em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais.

- Exclui-se da imunidade, os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.

- Para o gozo da imunidade, as instituições estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;

b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

f) recolher os tributos retidos sobre os rendimentos por elas pagos ou creditados e a contribuição para a seguridade social relativa aos empregados, bem assim cumprir as obrigações acessórias daí decorrentes;

g) assegurar a destinação de seu patrimônio a outra instituição que atenda às condições para gozo da imunidade, no caso de incorporação, fusão, cisão ou de encerramento de suas atividades, ou a órgão público;

h) outros requisitos, estabelecidos em lei específica, relacionados com o funcionamento das entidades a que se refere este artigo.

## 6. ISENÇÃO TRIBUTÁRIA

Gozarão de isenção as sociedades e fundações de caráter beneficente, filantrópico, caritativo, religioso, cultural, instrutivo, científico, artístico, literário, recreativo, esportivo e as associações e sindicatos que tenham por objeto cuidar dos interesses de seus associados, desde que observem os requisitos exigidos pela legislação:

A Lei nº 9.532/97, estabeleceu os critérios para que as entidades possam gozar da ISENÇÃO TRIBUTÁRIA:

- Consideram-se isentas as instituições de caráter filantrópico, recreativo, cultural e científico e as associações civis que prestem os serviços para os quais houverem sido constituídas e os coloquem à disposição do grupo de pessoas a que se destinam, sem fins lucrativos; (§ 3º do art. 12 da Lei 9.532/97, conforme nova redação dada pela Lei nº 9.718/98)
- A isenção aplica-se, exclusivamente, em relação ao I.R.P.J. (imposto de renda da pessoa jurídica) e à C.S.L.L. (contribuição social sobre o lucro líquido); (art. 15 da Lei nº 9.532/98)
- Estas entidades estão sujeitas a recolher o PIS no montante equivalente a 1% sobre a folha de pagamento.
- Exclui-se da isenção do imposto de renda os rendimentos e ganhos de capital auferidos em aplicações financeiras de renda fixa ou de renda variável.
- Quanto a COFINS, a Medida Provisória nº 1.858, reeditada sob os nºs 1991, 2.037, e, por último, Medida Provisória nº 2.113, de 27.03.2001, estabeleceu em seu art. 14, Inc. X que, a partir de 01 de fevereiro de 1999, não incidirá este tributo sobre as atividades próprias das associações e fundações sem fins lucrativos.
- Para o gozo da isenção, as instituições estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:
  - a) não remunerar, por qualquer forma, seus dirigentes pelos serviços prestados;
  - b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais
  - c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;
  - d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;
  - e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;
- Aplicam-se à entrega de bens e direitos para a formação do patrimônio das instituições isentas as disposições do art. 23 da Lei nº 9.249, de 1995:

"Art. 23 - As pessoas físicas poderão transferir a pessoas jurídicas, a título de integralização de capital, bens e direitos pelo valor constante da respectiva declaração de bens ou pelo valor de mercado.

Parágrafo 1º - Se a entrega for feita pelo valor constante da declaração de bens, as pessoas físicas deverão lançar nesta declaração as ações ou quotas subscritas pelo mesmo valor dos bens ou direitos transferidos, não se aplicando o disposto no art. 60 do Decreto-lei nº 1.598, de 26 de dezembro de 1977, e no art. 20, II, do Decreto-lei nº 2.065, de 26 de outubro de 1983.

Parágrafo 2º - Se a transferência não se fizer pelo valor constante da declaração de bens, a diferença a maior será tributável como ganho de capital."

### **7 IMUNIDADE / ISENÇÃO - PENALIDADES:**

Sem prejuízo das demais penalidades previstas na lei, a Secretaria da Receita Federal suspenderá o gozo da imunidade, relativamente aos anos-calendários em que a pessoa jurídica houver praticado ou, por qualquer forma, houver contribuído para a prática de ato que constitua infração a dispositivo da legislação tributária, especialmente no caso de informar ou declarar falsamente, omitir ou simular o recebimento de doações em bens ou em dinheiro, ou de qualquer forma cooperar para que terceiro sonegue tributos ou pratique ilícitos fiscais.

- Considera-se, também, infração a dispositivo da legislação tributária o pagamento, pela instituição imune, em favor de seus associados ou dirigentes, ou, ainda, em favor de sócios, acionistas ou dirigentes de pessoa jurídica a ela associada por qualquer forma, de despesas consideradas indedutíveis na determinação da base de cálculo do imposto sobre a renda ou da contribuição social sobre o lucro líquido.

- À suspensão do gozo da imunidade aplica-se o disposto no art. 32 da Lei nº 9.430, de 1996.

### **8 CONTRIBUIÇÕES E DOAÇÕES FEITAS ÀS ASSOCIAÇÕES:**

Prevê o Regulamento do Imposto de Renda - Decreto 3.000/99:

Art. 365 - São vedadas as deduções decorrentes de quaisquer doações e contribuições, exceto as relacionadas a seguir (Lei nº 9.249, de 1995, art. 13, inciso VI, e parágrafo 2º, incisos II e III):

I - as efetuadas às instituições de ensino e pesquisa cuja criação tenha sido autorizada por lei federal e que preencham os requisitos dos incisos I e II do art. 213 da Constituição, até o limite de um e meio por cento do lucro operacional, antes de computada a sua dedução e a de que trata o inciso seguinte;

"Art. 213 - ...

I. comprovem finalidade não-lucrativa e apliquem seus excedentes financeiros em educação;



II. assegurem a destinação de seu patrimônio a outra escola comunitária, filantrópica ou confessional, ou ao Poder Público, no caso de encerramento de suas atividades.

..."

II - as doações, até o limite de dois por cento do lucro operacional da pessoa jurídica, antes de computada a sua dedução, efetuadas a entidades civis, legalmente constituídas no Brasil, sem fins lucrativos, que prestem serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem, observadas as seguintes regras:

a) as doações, quando em dinheiro, serão feitas mediante crédito em conta corrente bancária diretamente em nome da entidade beneficiária;

b) a pessoa jurídica doadora manterá em arquivo, à disposição da fiscalização, declaração, segundo modelo aprovado pela Secretaria da Receita Federal, fornecida pela entidade beneficiária, em que esta se compromete a aplicar integralmente os recursos recebidos na realização de seus objetivos sociais, com identificação da pessoa física responsável pelo seu cumprimento, e a não distribuir lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;

c) a entidade civil beneficiária deverá ser reconhecida de utilidade pública por ato formal de órgão competente da União, exceto quando se tratar de entidade que preste exclusivamente serviços gratuitos em benefício de empregados da pessoa jurídica doadora e respectivos dependentes, ou em benefício da comunidade onde atuem.

## **9 UTILIDADE PÚBLICA FEDERAL:**

Os objetivos da associação poderão ser para fins humanitários, culturais, literários etc., colimando, exclusivamente, ao bem estar da coletividade, podem ser declaradas de utilidade pública, desde que atendidos os requisitos previsto em lei.

O pedido de declaração de utilidade pública será dirigido ao Presidente da República, por intermédio do Ministério da Justiça, sendo a declaração, proveniente de decreto do Poder Executivo.

O Decreto de Utilidade Pública propicia, entre outras vantagens, o acesso a verbas públicas, isenção de contribuição ao INSS e percepção de donativos.

## **10 REQUISITOS PARA SE REQUERER A UTILIDADE PÚBLICA - FEDERAL:**

O requerente deverá preencher os seguintes requisitos do Art. 2 do Decreto 50.517/61:

"a. que se constituiu no Brasil:

b. que tem personalidade jurídica;

c. que esteve em efetivo e contínuo funcionamento, nos três anos imediatamente anteriores, com a exata observância dos estatutos;

d. que não são remunerados, por qualquer forma, os cargos de diretoria, conselhos

fiscais, deliberativos ou consultivos e que não distribui lucros, bonificações ou vantagens a dirigentes, mantenedores ou associados, sob nenhuma forma ou pretexto;  
e. que, comprovadamente, mediante a apresentação de relatórios circunstanciados dos três anos de exercício anteriores à formulação do pedido, promova educação ou exerça atividades de pesquisa científicas, de cultura, inclusive artísticas ou filantrópicas, estas de caráter geral ou indiscriminado, predominantemente;  
f. que seus diretores possuam folha corrida e moralidade comprovada;  
g. que se obriga a publicar, anualmente, a demonstração da receita e despesa realizada no período anterior, desde que contemplada com subvenção por parte da União, neste mesmo período."

## **11 UTILIDADE PÚBLICA - ESTADOS E MUNICÍPIOS**

Grande parte dos Estados e Municípios possuem legislação própria sobre declaração de Utilidade Pública de algumas entidades sem fins lucrativos e, salvo ligeiras modificações, as leis estaduais e municipais seguem a mesma orientação traçada pela legislação federal.

## **12 ENTIDADE BENEFICENTE e CERTIFICADO DE ENTIDADE DE FINS FILANTRÓPICOS.**

Fontes pesquisadas:

Boletim IOB nº 08 de agosto de 83;

Regulamento do IR - IOB;

Organização de Associações - Instituto de Cooperativismo e Associativismo da Secretaria de Agricultura do Estado de São Paulo;

Secretaria Especial de Informações de Brasília;

Legislações mencionadas.

Fonte: Adaptado de um Parecer Jurídico do Núcleo de Informação do Sebrae-SP

Autor: Paulo Melchor

Disponível em: Intranet > Intramine > Associação sem fins lucrativos

Data: 01/04/2001

## ANEXO B

### ASSOCIAÇÕES E O NOVO CÓDIGO CIVIL BRASILEIRO

O novo Código Civil brasileiro (NCC) pouco inovou quanto aos estatutos das associações. Contudo, é importante que se avalie e verifique se o estatuto da entidade está de acordo com os artigos 53 a 61 do NCC abaixo.

Portanto, para efeito de adequação do instrumento de registro da associação, basta ver se há algum artigo do estatuto que está em desacordo com os artigos do NCC. Não se preocupe, há poucas novidades neste capítulo.

Vejamos os casos a partir dos dispositivos do NCC:

*Art. 53. Constituem-se as associações pela união de pessoas que se organizem para fins não econômicos.*

*Parágrafo único. Não há, entre os associados, direitos e obrigações recíprocos.*

O dispositivo diz que as associações não têm fins econômicos. Estávamos acostumados com a expressão “sociedades civis sem fins lucrativos” e o novo Código adota agora “associações” constituídas “para fins não econômicos”. A alteração pouco representa em termos práticos, exceto para diferenciar estas entidades das sociedades criadas com o objetivo de gerar lucro e distribuí-los aos sócios (como é o caso das empresas). Como sabemos a associação não tem esse propósito, e se caracteriza pela reunião de pessoas que buscam atingir objetivos e ideais comuns dos próprios associados ou da coletividade. As atividades que desenvolvem não têm finalidade lucrativa ou finalidade econômica, pois não visa gerar lucro financeiro a quem quer que seja (associados, dirigentes, etc.).

*Art. 54. Sob pena de nulidade, o estatuto das associações conterà:*

*I - a denominação, os fins e a sede da associação;*

*II - os requisitos para a admissão, demissão e exclusão dos associados;*

*III - os direitos e deveres dos associados;*

*IV - as fontes de recursos para sua manutenção;*

*V - o modo de constituição e funcionamento dos órgãos deliberativos e administrativos;*

*VI - as condições para a alteração das disposições estatutárias e para a dissolução.*

O artigo 54 pouco ou nada inovou quanto às regras anteriores e até mesmo na prática os estatutos sociais já previam estes dispositivos. Portanto, basta conferir o estatuto social da associação para ver se está em conformidade com este artigo.

*Art. 55. Os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais.*

Tampouco aqui houve novidade. Quis o dispositivo garantir o direito de igualdade entre os sócios pertencentes a uma mesma categoria, sem que haja discriminação de qualquer

espécie. Nada impede, porém, que o estatuto estabeleça categorias de associados com vantagens especiais, como já se adotava anteriormente. Assim, já conhecíamos várias categorias de associados, tais como: fundadores, contribuintes, beneméritos, honorários, remidos, mantenedores, etc.

*Art. 56. A qualidade de associado é intransmissível, se o estatuto não dispuser o contrário.*

*Parágrafo único. Se o associado for titular de quota ou fração ideal do patrimônio da associação, a transferência daquela não importará, de per si, na atribuição da qualidade de associado ao adquirente ou ao herdeiro, salvo disposição diversa do estatuto.*

O sócio que desejar sair da sociedade não poderá transferir seus direitos de associado a terceiros, exceto se o estatuto admitir esta possibilidade. O parágrafo único ressalva, contudo, os direitos inerentes a cota ou fração ideal do patrimônio. Neste caso o adquirente ou herdeiro também não será admitido como sócio, mas poderá se aproveitar do valor da cota ou da fração ideal do patrimônio que adquirir. Isso se o estatuto não prever outra solução para o caso.

*Art. 57. A exclusão do associado só é admissível havendo justa causa, obedecido o disposto no estatuto; sendo este omissivo, poderá também ocorrer se for reconhecida a existência de motivos graves, em deliberação fundamentada, pela maioria absoluta dos presentes à assembléia geral especialmente convocada para esse fim.*

*Parágrafo único. Da decisão do órgão que, de conformidade com o estatuto, decretar a exclusão, caberá sempre recurso à assembléia geral.*

O Código Civil restringe a exclusão de sócio sem motivo justo aparente além de estabelecer o direito de defesa ao sócio que estiver em vias de ser excluído. Este é um ponto importante a ser observado nos estatutos antigos e, se for o caso, isto é, se o estatuto prever forma diferente ao que está previsto aqui, deverá ser corrigido nos moldes deste artigo.

*Art. 58. Nenhum associado poderá ser impedido de exercer direito ou função que lhe tenha sido legitimamente conferido, a não ser nos casos e pela forma previstos na lei ou no estatuto.*

O artigo 58 procura garantir os direitos dos sócios, seja como mero participante/usuário das atividades da entidade, seja pela função à qual tenha lhe sido legitimamente conferido em assembléia ou reunião.

*Art. 59. Compete privativamente à assembléia geral:*

- I - eleger os administradores;*
- II - destituir os administradores;*
- III - aprovar as contas;*
- IV - alterar o estatuto.*

*Parágrafo único. Para as deliberações a que se referem os incisos II e IV é exigido o voto concorde de dois terços dos presentes à assembléia especialmente convocada para esse fim, não podendo ela deliberar, em primeira convocação, sem a maioria absoluta dos associados, ou com menos de um terço nas convocações seguintes.*

*O artigo 59 estabelece que somente a Assembléia Geral poderá deliberar sobre os itens I, II, III e IV, acima mencionados.*

O parágrafo único trata especificamente sobre as deliberações que dizem respeito aos itens II (destituição de administradores) e IV (alterações do estatuto) que, para sejam válidas deverão concorrer as seguintes condições:

- 1ª- A Assembléia Geral deverá ser especialmente convocada para esse fim;
- 2ª- A Assembléia Geral somente poderá deliberar, em primeira convocação, com a maioria absoluta dos associados (50% + 1 de todos associados) ou, caso contrário, com pelo menos 1/3 dos associados nas convocações seguintes;
- 3ª- Uma vez reunido o quorum mínimo acima, é exigido o voto favorável de 2/3 dos presentes em Assembléia.

#### ***Questão Polêmica:***

*Embora não compartilhem desse posicionamento, há vários entendimentos de advogados e juristas no sentido de que a Assembléia Geral representa a participação de todos os associados (independentemente da categoria de associado que pertencem) na deliberação da associação. Entendemos que, em razão da lei (Código Civil) não ser clara nesse sentido, não haveria impedimento para que a Assembléia Geral fosse realizada somente pelos associados com direito a voto, desde que assim esteja previsto no estatuto. A nosso ver este entendimento conformaria a aplicação do art. 59 com o art. 55 que prevê que os associados devem ter iguais direitos, mas o estatuto poderá instituir categorias com vantagens especiais. O direito a voto a uma certa categoria de associados seria uma dessas vantagens especiais.*

*Art. 60. A convocação da assembléia geral far-se-á na forma do estatuto, garantido a um quinto dos associados o direito de promovê-la.*

O art. 60 estabeleceu a forma de convocação das Assembléias. Este dispositivo mostra-se bastante pertinente a fim de que evitemos fazer qualquer confusão com as regras de convocação de assembléias aplicáveis às sociedades limitadas (publicação em diário oficial ou jornal de circulação). Portanto, o estatuto social das associações terão que prever a forma de convocação de suas Assembléias. Vale lembrar que 1/5 dos associados também poderão promover a convocação de assembléia e o estatuto não pode retirar-lhes este direito.

*Art. 61. Dissolvida a associação, o remanescente do seu patrimônio líquido, depois de deduzidas, se for o caso, as quotas ou frações ideais referidas no parágrafo único do art. 56, será destinado à entidade de fins não econômicos designada no*

*estatuto, ou, omissis este, por deliberação dos associados, à instituição municipal, estadual ou federal, de fins idênticos ou semelhantes.*

*§ 1o Por cláusula do estatuto ou, no seu silêncio, por deliberação dos associados, podem estes, antes da destinação do remanescente referida neste artigo, receber em restituição, atualizado o respectivo valor, as contribuições que tiverem prestado ao patrimônio da associação.*

*§ 2o Não existindo no Município, no Estado, no Distrito Federal ou no Território, em que a associação tiver sede, instituição nas condições indicadas neste artigo, o que remanescer do seu patrimônio se devolverá à Fazenda do Estado, do Distrito Federal ou da União."*

*O art. 61 prevê o destino do patrimônio da associação após sua liquidação. Aqui também não houve grandes novidades, haja vista que a grande maioria dos estatutos já previam dispositivos neste sentido. De qualquer maneira vale dar uma conferida no estatuto.*

Fonte: Orientação Empresarial do Sebrae-SP

Autor: Paulo Melchor (Consultor Jurídico)

Mensagem recebida por <[fabior@sebraesp.com.br](mailto:fabior@sebraesp.com.br)> 12/01/2004.

Data: 12/01/2004