

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - UNIOESTE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* EM  
DESENVOLVIMENTO RURAL SUSTENTÁVEL  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM MEIO AMBIENTE E AGRÁRIAS**

**MARCELO ROGER MENEHATTI**

**AGROINDÚSTRIA DE LEITE COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO  
RURAL SUSTENTÁVEL PARA A AGRICULTURA FAMILIAR  
DE CAMPO BONITO E GUARANIAÇU-PR**

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON  
PARANÁ – BRASIL  
DEZEMBRO - 2014**

**MARCELO ROGER MENEGHATTI**

**AGROINDÚSTRIA DE LEITE COMO ESTRATÉGIA DE DESENVOLVIMENTO  
RURAL SUSTENTÁVEL PARA AGRICULTORES FAMILIARES  
DE CAMPO BONITO E GUARANIAÇU-PR**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Estadual do Oeste do Paraná, como exigência do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural Sustentável, para obtenção do título de Mestre Desenvolvimento Rural Sustentável.

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Oliveira de Fariña - Orientadora**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

**Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini – Coorientador**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

---

**Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande - Membro**  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

**Prof. Dr. Ronaldo Bulhões - Membro**  
Universidade Estadual do Oeste do Paraná

**MARECHAL CÂNDIDO RONDON  
PARANÁ – BRASIL  
DEZEMBRO – 2014**

Dedico este trabalho a minha família, fonte das minhas aspirações e forças para seguir em direção dos meus sonhos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e nela suas abundantes graças: “Com o coração se pede. Com o coração se procura. Com o coração se bate e é com o coração que a porta se abre”.  
S. Agostinho

À minha mãe Doraci T. M. Meneghatti, meu pai Augusto A. Meneghatti. Não tenho como retribuir a doce forma com que fui criado, mas ponho a vossa disposição todo meu esforço para que tenhamos uma vida feliz.

A meu irmão Douglas Meneghatti. A parceria que nos faz crescer nasce do berço familiar, e não tem outra explicação senão o amor.

À minha namorada Fabieli Borges, crescimento e sonhos compartilhados. Obrigado pelo apoio emocional e pelo imenso carinho.

À minha orientadora Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Oliveira de Fariña, uma mãe intelectual, obrigado por todo o esforço e dedicação, serei sempre muito grato.

Ao meu coorientador Prof. Dr. Geysler Rogis Flor Bertolini, obrigado pela paciência e longas horas de orientações. Um espelho profissional.

A todos os professores que tive a honra de ser discípulo. Levo um pouco do ensinamento, e a certeza de que se o caminho é árduo, souberam vós torná-lo agradável, pois o conhecimento enobrece.

A instituição que me acolheu como acadêmico, e o programa de mestrado. Obrigado pelo esforço na formação humana que recebi.

Aos produtores rurais que nos receberam gentilmente e colaboraram com esta pesquisa. Muito obrigado!

Aos membros do conselho da LACTEL, muito obrigado pelo trabalho conjunto e parceria em tantas reuniões.

Aos colegas de turma, que já não são mais colegas e sim amigos, grandes amigos. O prazer de tê-los por perto, e dividir as angústias, as viagens. Os bons e maus momentos compartilhados tornaram esse período de estudos impossível de ser esquecido.

Aos amigos, muito obrigado pela compreensão devido à ausência neste período, mesmo separados estamos juntos, pois é o que sentimos que caracteriza uma amizade.

A todos muito obrigado!

## LISTA DE TABELAS

### Capítulo 2

Tabela 1 - Sexo e estado civil dos responsáveis pela produção do leite .....	63
Tabela 2 - Escolaridade dos responsáveis pela produção de leite.....	63
Tabela 3 - Média de pessoas por família .....	64
Tabela 4 - Área ocupada pelas famílias entrevistadas.....	65
Tabela 5 - Mão de obra utilizada pelas famílias entrevistadas .....	66
Tabela 6 - Principal fonte de renda das famílias .....	66
Tabela 7 - Rebanho em posse das propriedades.....	66
Tabela 8 - Produção diária de leite.....	68
Tabela 9 - Participação em cursos relacionados à atividade leiteira .....	69
Tabela 10 - Expectativas dos produtores para a produção do leite.....	70
Tabela 11 - Tempo em que o produtor está associado à cooperativa.....	72

### Capítulo 3

Tabela 1 - Laticínios atuantes na região Oeste do Paraná .....	95
Tabela 2 - Mão de obra utilizada no laticínio .....	98
Tabela 3 - Simulação de pagamento do leite por qualidade .....	101
Tabela 4 - Investimento Fixo .....	104
Tabela 5 - Composição dos investimentos.....	105
Tabela 6 - Encargos e impostos.....	105
Tabela 7 - Demanda de leite por órgãos públicos .....	106
Tabela 8 - Receita estimada entre os meses de Jan. e Jun.....	107
Tabela 9 - Receita estimada entre os meses de Jul. e Dez. ....	108
Tabela 10 - Projeção de caixa do primeiro ao sexto mês.....	108
Tabela 11 - Projeção caixa do sétimo ao décimo segundo mês .....	110
Tabela 12 - Projeção anual dos resultados do primeiro ao quinto ano.....	112
Tabela 13 - Projeção anual dos resultados do sexto ao décimo ano .....	112
Tabela 14 - Ponto de Equilíbrio Contábil.....	114
Tabela 15 - Cálculo VPL e TIR.....	115
Tabela 16 - Cálculo VPL e TIR em cenário pessimista .....	116

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Aquisição anual de leite - Brasil - 1997-2012.....	25
Figura 2 - Localização de Campo Bonito-PR .....	90
Figura 3 - Localização do empreendimento em Campo Bonito-PR.....	90

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Participação da agricultura familiar na produção do leite - Brasil.....	25
--	----

## LISTA DE ABREVIATURAS

ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná  
ANVISA - Agência Nacional de Vigilância Sanitária  
APEX-BRASIL - Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos  
ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural  
BPF - Boas Práticas de Fabricação  
CCS - Contagem de Células Somáticas  
CF - Constituição Federal  
CNPJ - Cartão Nacional de Pessoa Jurídica  
COFINS - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social  
CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento  
CONDETEC - Conselho de Desenvolvimento do Território Cantuquiriguaçu  
COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária  
CRESOL - Cooperativa de Crédito da Agricultura Familiar com Interação Solidária  
CSLL - Contribuição Social sobre o Lucro Líquido  
CTB - Contagem Bacteriana Total  
EMATER - Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural  
FNDE - Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação  
FUNDEP – Fundação de Apoio ao Estudo e Extensão e Pós Graduação  
IAP - Instituto Ambiental do Paraná  
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
ICMS - Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços  
IDH Índice de Desenvolvimento Humano  
INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária  
IPI - Imposto sobre Produtos Industrializados  
LACTEL - Unidade de Industrialização, Pesquisa, Capacitação e Transferência de Tecnologia de Leite e Derivados  
MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário  
MDS - Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome  
MPE - Micro e Pequena Empresa  
OCB - Organização das Cooperativas do Brasil  
ONU - Organização das Nações Unidas  
PAA - Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar

PGPAF - Programa de Garantia de Preços para a Agricultura Familiar  
PIS - Programa de Integração Social  
PNAE - Programa Nacional de Alimentação Escolar  
PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar  
PROVAP - Programa de Valorização da Pequena Produção Rural  
RT - Responsável Técnico  
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas  
SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial  
SETI - Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior  
SIP/POA - Serviço de Inspeção do Paraná/Produtos de Origem Animal.  
SISCOOPLAF - Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná;  
SOFTEX - Sociedade Brasileira para Exportação de Software  
TIR - Taxa Interna de Retorno  
TMA - Taxa Mínima de Atratividade  
UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
UPF - Unidades de Produção Familiar  
VPL - Valor Presente Líquido

MENEGHATTI, Marcelo Roger. Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Dezembro-2014. **Agroindústria de leite como estratégia de desenvolvimento rural sustentável para a agricultura familiar de Campo Bonito e Guaraniaçu, Paraná - Brasil.** Prof.<sup>a</sup> Orientadora Dra. Luciana Oliveira de Fariña.

## RESUMO

Este trabalho teve por objetivo identificar as principais ações a serem levadas em consideração para a implantação de um laticínio no Município de Campo Bonito no Oeste do estado do Paraná-Brasil, o qual já conta com estrutura física parcialmente implantada. O passado agrícola do Brasil se caracteriza, frequentemente, por constante redução na renda do agricultor familiar, isso, na maioria das vezes, é motivo para muitas famílias deixarem o meio rural e visualizarem nos centros urbanos uma tentativa de melhorar a qualidade de vida. Por outro lado, o que se tem é um aumento na procura por produtos de origem agrícola, colonial ou orgânico por serem estes considerados naturais ou ecológicos e menos prejudiciais à saúde do que os produtos industrializados em grande escala. Logo, se tem nesse fato uma boa oportunidade para agricultores familiares melhorarem sua capacidade de geração de renda, agregando valor aos seus produtos pelo processamento artesanal. Na região oeste do Paraná os derivados de leite se destacam pelo rebanho leiteiro significativo que esta região apresenta. O município de Campo Bonito-PR possui um empreendimento idealizado por produtores de leite de duas cooperativas, com finalidade de processamento de leite e agregação de valor, porém ainda não em funcionamento. Este pequeno empreendimento foi iniciado pela vontade de agricultores que, inicialmente, pretendiam comercializarem de forma associada seu leite *in natura*, em pequena escala, posteriormente, passaram a investir na ideia do processamento e agregação de valor ao seu produto, na forma de derivados. Esse empreendimento poderá garantir a renda das famílias do meio rural envolvidas com esta atividade. Para o alcance do objetivo deste trabalho, foi necessário realizar a descrição do contexto histórico do empreendimento e a observação dos processos envolvidos em toda a cadeia produtiva. Para isso foram realizadas entrevistas dialogadas com os agricultores produtores de leite da região, envolvidos no empreendimento, com a finalidade de levantar as reais dificuldades destas famílias e demonstrar como o empreendimento pode ser útil para esse contexto. A partir desse conhecimento foi realizado um Plano de Negócios para chegar à possível viabilidade desta pequena unidade produtora. O trabalho concluiu que o existe viabilidade no empreendimento, e que o mesmo pode beneficiar as famílias envolvidas e colaborar com a sustentabilidade na agricultura familiar, atendendo assim as demandas sociais desta região, porém, com ressalvas em algumas ações que devem ser executadas pelos idealizadores do empreendimento, principalmente na gestão do empreendimento que precisa ser realizada da melhor forma possível e com um nível alto de profissionalismo para que se cumpram as metas e se alcancem os objetivos propostos pelo empreendimento.

**Palavras-chaves:** Agricultura familiar. Sustentabilidade. Cooperativismo.

## ABSTRACT

The purpose of this paper was to identify the main actions to be taken into account for the implementation of a dairy plant in Campo Bonito Municipality in the Western region of Paraná-Brazil, which already has a partially implemented physical structure. The agricultural past of Brazil is often characterized by constant reduction in the income of the family farmer, which, in most cases, is a reason for many families leave the rural areas and visualize in the urban centers an attempt to improve the quality of life. On the other hand, what we have is an increase in demand for agricultural, colonial or organic origin products since these are considered natural or ecological and less harmful to health than industrial products on a large scale. Therefore this is indeed a good opportunity for farmers to enhance their capacity to generate income, adding value to their traditional processed products. In the west region of Paraná, the dairy products stand out due to its significant dairy cattle that this region presents. The municipality of Campo Bonito - PR has a project conceived by milk producers of two cooperatives, with the aim of milk processing and adding value, but not yet in operation. This little project was started by the farmers' will initially intended to market in association their fresh milk, on a small scale, then, they began to invest in the idea of processing and adding value to their product, in the form of derivatives. This business project will guarantee the income of families in rural areas involved in this activity. For achieving the objective of this paper was necessary to carry out the description of the historical context of the enterprise and the observation of the processes involved in the entire production chain. For that, dialogued interviews with the dairy farmers of the region and who are involved in the project were carried out, in order to raise the real difficulties of these families and demonstrate how entrepreneurship can be useful for this context. Based on this knowledge, it was performed a Business Plan to reach the possible viability of this small production unit. The paper concluded that there is viability in the project, and that it can benefit the involved families and contribute to sustainability in family farming, thus meeting the social needs of this region, however, with exceptions in some actions that must be performed by the business project creators, especially in the management of the enterprise that needs to be done in the best possible way and with a high level of professionalism for fulfilling the goals and the achievement of the objectives proposed by the business project.

**Keywords:** Family agriculture. Sustainability. Cooperativeness.

## ÍNDICE

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	2
1.1.1 HISTÓRIA DO EMPREENDIMENTO EM QUESTÃO .....	3
1.1.2 PROBLEMA .....	6
<b>2 OBJETIVO GERAL</b> .....	<b>7</b>
2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
<b>3 JUSTIFICATIVA</b> .....	<b>8</b>
<b>4 ESTRUTURA DO TRABALHO</b> .....	<b>10</b>
<b>CAPÍTULO 01</b> .....	<b>11</b>
<b>REFLEXÕES SOBRE A AGRICULTURA FAMILIAR, AGROINDÚSTRIA E COOPERATIVISMO NO BRASIL</b> .....	<b>11</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>11</b>
1.1 INTRODUÇÃO .....	11
1.2 A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL.....	13
1.2.1 A REALIDADE DO POTENCIAL DA AGRICULTURA FAMILIAR.....	15
1.2.2 A LUTA DA AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL NAS ÚLTIMAS DÉCADAS .....	17
1.2.3 AS POLÍTICAS PÚBLICAS RECENTES PARA A AGRICULTURA FAMILIAR .....	20
1.2.4 SUSTENTABILIDADE NA AGRICULTURA FAMILIAR .....	22
1.2.5 AS POLÍTICAS PÚBLICAS VOLTADAS PARA A PRODUÇÃO DE LEITE .....	24
1.2.6 O DISCURSO DE UM NOVO RURAL NO BRASIL.....	27
1.3 A AGROINDÚSTRIA RURAL EM DESENVOLVIMENTO NO BRASIL.....	30
1.3.1 A AGROINDÚSTRIA NA PRODUÇÃO DE GRANDES ESCALAS.....	33
1.3.2 A AGROINDÚSTRIA COM FOCO NA AGRICULTURA FAMILIAR.....	35
1.3.3 AGREGAÇÃO DE VALOR E GESTÃO DOS EMPREENDIMENTOS RURAIS FAMILIARES ....	36
1.3.4 A AGREGAÇÃO DE VALOR NA AGROINDÚSTRIA LEITEIRA.....	39
1.4 A FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO E SEU PAPEL SOCIAL .....	42
1.4.1 A ESTRUTURA DA GESTÃO COOPERATIVA .....	45
1.4.2 O ENQUADRAMENTO TRIBUTÁRIO DAS COOPERATIVAS.....	47
1.4.3 A GESTÃO DAS COOPERATIVAS DE LEITE .....	51
1.4.4 A EFICIÊNCIA DAS COOPERATIVAS DE LEITE .....	54
1.4.5 AS COOPERATIVAS DE CAMPO BONITO E GUARANIAÇU .....	55
1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56

<b>CAPÍTULO 02</b> .....	<b>58</b>
<b>ANÁLISE DA REALIDADE DAS FAMILIAS PRODUTORAS DE LEITE ENVOLVIDAS COM A LACTEL</b> .....	<b>58</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>58</b>
2.1 INTRODUÇÃO .....	<b>58</b>
2.1.1 REALIDADE DA AGRICULTURA FAMILIAR .....	59
2.2 MATERIAIS E MÉTODOS.....	<b>60</b>
2.2.1 PESQUISA DE CAMPO E INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	61
2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	<b>62</b>
2.3.1 CARACTERIZAÇÃO DAS FAMÍLIAS ENVOLVIDAS.....	63
2.3.2 A PROPRIEDADE E AS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	64
2.3.3 A PRODUÇÃO GERAL DAS PROPRIEDADES .....	65
2.3.4 A PRODUÇÃO DE LEITE.....	68
2.3.5 O PAGAMENTO DO LEITE .....	70
2.3.6 CONHECIMENTO SOBRE O CUSTO DA ATIVIDADE .....	71
2.3.7 O RELACIONAMENTO COM A COOPERATIVA .....	71
2.4 CONCLUSÃO.....	<b>74</b>
<b>CAPÍTULO 03</b> .....	<b>76</b>
<b>ANÁLISE DO EMPREEDIMENTO LACTEL POR MEIO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS</b> .....	<b>76</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>76</b>
3.1 INTRODUÇÃO .....	<b>76</b>
3.1.1 O PLANO DE NEGÓCIOS NOS EMPREENDIMENTOS DA AGRICULTURA FAMILIAR .....	77
3.1.2 A COMPILAÇÃO DO MODELO DE NEGÓCIO PARA AGROINDÚSTRIA FAMILIAR .....	80
3.2 METODOLOGIA.....	<b>82</b>
3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	<b>85</b>
3.3.1 SUMÁRIO EXECUTIVO .....	85
3.3.2 CONCEITO DO NEGÓCIO E OPORTUNIDADE .....	87
3.3.2.1 DECLARAÇÃO DA MISSÃO E VISÃO.....	88
3.3.3 OPORTUNIDADES E INFORMAÇÕES.....	88
3.3.3.1 LOCALIZAÇÃO .....	89
3.3.3.2 O PROCESSO LEGAL DE ABERTURA .....	90
3.3.4 ANÁLISES DE MERCADO E COMPETIDORES.....	92

3.3.5 O MERCADO POTENCIAL E PÚBLICO-ALVO .....	95
3.3.5.1 Os COMPETIDORES.....	95
3.3.6 EQUIPE DE GESTÃO .....	98
3.3.7 PRODUTOS E SERVIÇOS .....	99
3.3.7.1 SAZONALIDADE .....	99
3.3.7.2 SISTEMA DE COLETA/DISTRIBUIÇÃO.....	100
3.3.7.3 FORMA DE PAGAMENTO AO PRODUTOR .....	100
3.3.7.4 FORMA DE RECEBIMENTO DO LEITE INDUSTRIALIZADO E VENDIDO.....	101
3.3.8 ESTRUTURA E OPERAÇÕES.....	101
3.3.9 PLANO DE <i>MARKETING</i> E COMERCIALIZAÇÃO .....	102
3.3.9.1 ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO .....	103
3.3.10 FINANÇAS.....	103
3.3.11 ANÁLISE DE VIABILIDADE.....	105
3.3.12 PROJEÇÃO COM A CAPACIDADE MÁXIMA .....	106
3.3.13 PROJEÇÃO COM A CAPACIDADE REAL .....	107
3.3.14 ANÁLISE DO PONTO DE EQUILÍBRIO .....	113
3.3.15 VALOR PRESENTE LÍQUIDO E TAXA DE RETORNO DO INVESTIMENTO .....	114
3.3.16 ANÁLISE DE SENSIBILIDADE .....	115
<b>3.4 CONCLUSÃO .....</b>	<b>117</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>118</b>
<b>7 AÇÕES SUGERIDAS A LACTEL.....</b>	<b>121</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>123</b>
<b>CAPÍTULO 1 .....</b>	<b>123</b>
<b>CAPÍTULO 2 .....</b>	<b>129</b>
<b>CAPÍTULO 3 .....</b>	<b>130</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>133</b>
<b>APÊNDICE 01 .....</b>	<b>134</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Um pequeno laticínio pode não aparentar grandes ganhos, porém socialmente pode garantir o sustento das famílias envolvidas, mantendo-as no campo e garantindo a precaução de problemas sociais como o êxodo rural. O Brasil possui um histórico na agricultura familiar, devido à sua participação significativa na alimentação da população nacional, que advém das pequenas propriedades e produtores rurais que, como alternativa de competição no mercado das grandes organizações, se organizam em cooperativas para expressar sua importância e ganhar mercado para seus produtos.

Estas famílias do meio rural, que já são produtoras artesanais de muitos produtos, são fortemente dotadas de conhecimento empírico, trazidos por gerações, com diversas culturas que, quando melhoradas, dão origem às organizações formais, com produções significativas para cada região ou município. Este capital intelectual informal, que produz e dá renda para pequenas propriedades, é dificultado por barreiras comerciais, sanitárias, econômicas ou mesmo pela própria quantidade produzida. Porém, estes problemas podem ser resolvidos com um pouco de organização, união dos produtores e políticas públicas locais, como por exemplo, a criação de pequenas unidades de industrialização.

Estas unidades de industrialização asseguram e formalizam todo o conhecimento existente nas propriedades, principalmente quando são capazes de desenvolver produtos regionais, baseados na cultura regional, com a identidade “colonial”, e sem perder as origens de produção artesanal familiar rural. Consequentemente, passam a melhorar seu desempenho, transmitindo segurança e assertividade, desde a produção até as formas de comercialização, sejam elas agroindústrias artesanais ou mesmo cooperativas.

Caso este o incentivo para industrialização não seja aplicado, corre-se o risco do aumento de problemas sociais, que muitas vezes ocorrem por falta de orientação destes recursos encontrados na produção e comercialização de produtos agroindustrializados em pequena escala, com origem vegetal ou animal. A orientação pode vir da organização de unidades de produção corretamente legalizadas e sustentáveis. Porém, uma vez que a demanda continua aumentando,

caso não haja esta possibilidade, as grandes redes agroalimentares serão as responsáveis pela captação deste mercado.

Estas formas de organização dos pequenos produtores são hoje o que contém o êxodo rural nas regiões onde a agricultura familiar representa uma boa parcela da renda da população, garantida por uma cultura trazida pela colonização de imigrantes de diversos países, que no passado se estabeleceram também nesta região escolhida para o presente estudo, alguns municípios do Oeste do estado do Paraná.

O leite possui um papel fundamental no contexto econômico da agricultura familiar, capaz de garantir uma economia de escala para famílias deste meio. Sua remuneração mensal é capaz de aumentar a qualidade de vida dos produtores, além de poder se tornar um excelente negócio para possíveis agroindústrias ou pequenas unidades de processamento.

A intensificação deste estudo não significa uma tentativa de negar ou inibir a existência do produto colonial fabricado artesanalmente na própria casa do agricultor. Mesmo diante de cenários de riscos alimentícios, a demanda por produtos coloniais, garante sua fabricação e comercialização artesanal, que é uma fonte de renda de famílias em pequenas propriedades que não pode ser extinta. Mesmo não obtendo uma aprovação legal pela vigilância ou órgãos competentes, o consumidor do produto colonial busca sabor e características que os industrializados não podem ofertar.

Projetos de industrialização liderados por cooperativas e organizações privadas vindas dos agricultores familiares precisam ser incentivados, e encarados como ferramentas de incentivo à agricultura familiar, pois podem se apresentar como qualificador financeiro, o que pode garantir a sobrevivência e bem estar social neste meio.

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Esta pesquisa se realizou em um empreendimento da agricultura familiar, um laticínio instalado no município de Campo Bonito localizado no Oeste do estado do Paraná, no território Cantuquiriguaçu.

Para o início da pesquisa se faz necessário o esclarecimento da problemática em torno do tema estudado que, neste caso, visa esclarecer e auxiliar a comunidade local envolvida, tornando o funcionamento do laticínio em questão uma realidade organizada e voltada para o sucesso da agricultura familiar, também servindo como um instrumento para uso em outras pesquisas e investimentos nesta atividade.

O cenário encontrado é de uma estrutura de laticínio parcialmente pronta para a produção, mas que demanda vários passos para que o início da industrialização aconteça. Estes passos são decorrentes de problemas encontrados nos processos necessários para a execução do empreendimento, e são comuns em muitos outros investimentos desta atividade, também descritos no decorrer deste trabalho.

O início das atividades deste laticínio, para as famílias envolvidas, pode contribuir para a sustentabilidade econômica, trazendo bem estar e melhorias na qualidade de vida por meio da agregação de valor aos produtos de origem da agricultura familiar. Esta sustentabilidade pode inibir problemas sociais como o êxodo rural, ou mesmo a pobreza no campo, e colaborar para aumentar o IDH da região, necessidade presente em muitas as regiões do Brasil. Tais ações podem refletir na ausência de problemas socioeconômicos e promover investimentos ambientais, levando a sustentabilidade como um todo.

Para se realizar essa agregação de valor, algumas barreiras podem levar o agricultor à desistência destas boas ações. A abertura de pequenas agroindústrias não é facilitada pela legislação e pelas diversas certificações, sejam sanitárias ou ambientais, fator que acaba desmotivando os agricultores a tal empreendimento. Porém, a gestão da agroindústria ainda se apresenta como um inibidor destes modelos, uma vez que o agricultor tem como foco a produção e não a transformação dos produtos. Esse vem sendo um dos problemas de empreendimentos gerenciados pelos próprios produtores da matéria prima.

### **1.1.1 História do Empreendimento em Questão**

Em 2006, durante visitas em projetos de extensão realizadas por docentes da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), nos municípios de

Guaraniaçu e Campo Bonito-PR, foi identificado nesta microrregião um potencial na produção de leite, e desde essa data vem sendo executados trabalhos conjuntos entre produtores e universidade, para a melhoria na qualidade do leite, realizando assim coletas e análise do produto e diversas ações de treinamento de manejo e boas práticas, realizados em parcerias com outros órgãos, como Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Diante destas ações, em conjunto com as prefeituras, identificou-se também a capacidade de implantação de uma plataforma de recolhimento de leite, que seria administrada pelas cooperativas já existentes nos municípios formadas pelos próprios produtores. A partir de 2008, a UNIOESTE foi convidada auxiliar as cooperativas realizando um estudo de viabilidade técnica financeira. Partindo deste estudo foi comprovada a necessidade de que, além de coletar o produto, era preciso transformar esse leite em derivados, para se trabalhar com um maior valor agregado.

Desse modo, após reuniões entre produtores, cooperativas e parceiros envolvidos, foi iniciada a fase de levantamento de recursos por meio de órgãos governamentais, com a finalidade de desenvolver um projeto que atendesse a agricultura familiar, com intuito de agregar valor e colaborar com a região que possui um baixo índice de IDH. A fonte de recursos investidos foi proveniente do Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, e o Governo Estadual, por meio da Secretaria da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior (SETI) em projeto executado pela UNIOESTE. Os recursos do MDA, nesta oportunidade, foram repassados para a prefeitura e, em seguida, aplicados no empreendimento, já os da SETI foram recebidos por meio da universidade.

Para receber estes recursos as cooperativas dos dois municípios criaram uma associação, a Unidade de Industrialização, Pesquisa, Capacitação e Transferência de Tecnologia de Leite e Derivados, a LACTEL, que é uma associação sem fins lucrativos, criada pelos produtores de leite associados às duas cooperativas COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária, de Campo Bonito e de Guaraniaçu-PR.

Fundada em 25 de outubro de 2009, a LACTEL possui prazo de duração indeterminado e está constituída por número limitado de membros e regida por

estatuto, que prevê sua finalidade como promotora do desenvolvimento da cadeia produtiva de alimentos no meio rural, prevendo a melhoria da atividade técnica e econômica nas propriedades. Seu estatuto também prevê a execução de projetos e atividades sociais nas áreas técnicas envolvendo o agronegócio, educação e saúde, visando o desenvolvimento ambiental, social e econômico sustentáveis. A cooperativa tem ainda como finalidade o desenvolvimento de produtos e processos inovadores associados à produção de alimentos, bem como promover a pesquisa, a transferência de tecnologia, a inclusão social, a capacitação de recursos humanos e o intercâmbio de experiências tecnológicas, organizacionais e de administração entre instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Ainda em 2009, a LACTEL recebeu estruturação física capaz de processar o leite dos produtores associados, consolidando em ações concretas, todo o trabalho realizado pelos produtores e parceiros. Nesta estrutura começou a receber os equipamentos para processamento, e um laboratório para análises, garantindo o trabalho de acompanhamento aos produtores que já vinha sendo realizado a longa data.

A LACTEL está instalada às margens da PR 474, aproximadamente a 8 km da BR 277, na comunidade de Santa Maria, no município de Campo Bonito-PR, região Oeste do estado do Paraná. Esta localização fica praticamente no centro dos cinco municípios onde residem os diversos produtores de leite envolvidos, associados às duas cooperativas, sendo estes, além de Campo Bonito, os municípios de Ibema, Catanduvas, Guaraniaçu e Diamante do Sul.

Em Agosto de 2009, a instalação dos novos equipamentos para o funcionamento da Unidade de Laticínio da Agricultura Familiar se tornou uma realidade. Adquiridos com recursos da SETI e destinados ao projeto desenvolvido pela UNIOESTE junto à Unidade.

Porém em conjunto com esta estrutura, começaram a surgir diversos problemas, uma vez que ela não foi construída de acordo com as normas exigidas pelos órgãos que certificam o processamento nesta atividade. Isto acarretou uma série de problemas, dentre eles, reformas numa estrutura que nunca foi utilizada.

Em Dezembro de 2013, o empreendimento recebeu mais um investimento originário do MDA, melhorando as condições para o funcionamento e complementando todo o investimento em equipamentos. Porém ainda com demanda

de melhorias na estrutura para atender os requisitos solicitados pelos órgãos certificadores, como por exemplo, o Serviço de Inspeção do Paraná/Produtos de Origem Animal (SIP/POA).

Após o processo de aquisição e instalação dos equipamentos, a partir de 2013, a estrutura foi adequada com reformas, para atender questões técnicas determinadas pelos órgãos certificadores, como a vigilância sanitária municipal e estadual. Atualmente a unidade ainda não está em funcionamento, por problemas relativos à organização e gestão do empreendimento.

Quando entrar em funcionamento, essa Unidade de Processamento será a responsável pela coleta e processamento do leite de boa parte da região, visando à agregação de valor a este produto e melhorando o preço pago ao produtor, por meio da inclusão destes produtos na merenda escolar e em programas governamentais.

Além do leite pasteurizado, que será o principal produto desta agroindústria, ela já está preparada para a fabricação de iogurte, e o *mix* de produtos pode ser expandido, porém momentaneamente limitado pela estrutura física, o que se pretende ampliar dentro das possibilidades, no decorrer do tempo. Esses são os fatores que motivaram a elaboração de uma pesquisa com os produtores envolvidos e a confecção de um Plano de Negócios para verificar a viabilidade de abertura deste empreendimento.

A implantação da LACTEL visa à elevação da competitividade e receita das COOPLAFs e dos produtores familiares a elas associados, por meio de um processo de gestão de custos, avaliação e treinamento para a melhoria e manutenção da qualidade do leite coletado e comercializado por estas cooperativas.

### **1.1.2 Problema**

Considerando-se o exposto, a problemática gira em torno da seguinte questão: É uma estratégia de desenvolvimento rural sustentável para a agricultura familiar a agroindústria de leite, vinculada à produção junto às cooperativas de leite de Campo Bonito e Guaraniaçu?

## **2 OBJETIVO GERAL**

Esta pesquisa tem como objetivo identificar as principais ações a serem levadas em consideração para a implantação de um laticínio no Município de Campo Bonito no Oeste do Paraná, o qual já conta com estrutura física parcialmente implantada.

### **2.1 Objetivos Específicos**

a) Apresentar uma reflexão acerca dos temas: agricultura familiar, agroindústria familiar e cooperativismo no Brasil, mostrando suas principais características.

b) Realizar uma análise que permita conhecer a realidade das propriedades rurais envolvidas no empreendimento.

c) Desenvolver um Plano de Negócios, para o empreendimento da agricultura familiar vinculado às cooperativas de Campo Bonito e Guaraniaçu - PR.

### 3 JUSTIFICATIVA

A produção em pequena escala de matéria prima com produção familiar pode ser uma alternativa regional para transformar pequenas agroindústrias em empreendimentos sustentáveis da agricultura familiar.

A agricultura familiar é valorizada quando, em busca por produtos naturais e saudáveis, o consumidor passa a optar por uma alimentação melhor com produtos da própria região e com conhecimento da origem destes produtos. Porém, muitas vezes o preço destes é elevado e o consumidor não paga pelo custo real, pois esta consciência ainda é da minoria, bem como o poder de aquisição.

A agricultura familiar no Brasil vem enfrentando dificuldades há longo tempo, e de certa forma vem sendo subsidiada pelas políticas de incentivos governamentais, diretas ou indiretas, como no caso de programas como o PRONAF (Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar) ou mesmo as cooperativas agroindustriais que por si já são formadas com grandes incentivos fiscais.

Estes são fatores que mantêm a renda das famílias que administram pequenas propriedades rurais, no entanto, existem estratégias que podem trazer rendas mais expressivas a estas propriedades. Para isso, precisam de esforços coletivos e estudos capazes de garantir a comercialização dos produtos gerados por estas propriedades e melhorar as formas de produção, sem perder suas origens, porém com ganhos na qualidade e segurança no consumo.

Em um contexto bibliográfico e teórico, este tema pode ser justificado pela importância dada diante da era atual de avanços industriais, na tentativa de aproximar mudanças oriundas de uma globalização acirrada com a tendência humana pelo conforto e alimentação saudável. O cooperativismo em pequena escala se posiciona como um equilíbrio que gera sustentabilidade e garante a permanência das famílias do meio rural, gerando renda e valorização aos produtos de origem na agricultura familiar.

O trabalho se justifica na pretensão de colaborar com empreendimento em questão, que tem capacidade de promover o desenvolvimento rural sustentável para as famílias envolvidas tornando sua atividade uma opção de agregação de valor para a agricultura familiar, remunerando de forma justa e incentivando a atividade neste meio, podendo melhorar a qualidade de vida dos envolvidos.

Em suma, justifica-se este trabalho a partir da análise e discussão de estratégias para viabilizar a abertura deste empreendimento da agricultura familiar, possibilitando contribuir com a sustentabilidade presente nesta atividade.

#### **4 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Esta dissertação está sistematizada em três capítulos, com o propósito de esclarecer ao leitor as indagações propostas.

No primeiro capítulo, em forma de artigo, apresenta-se uma reflexão do tema central: a agricultura familiar, discorrendo acerca das formas de agregação de valor, como a agroindustrialização e o cooperativismo, este artigo responde o primeiro objetivo específico.

No segundo capítulo, apresenta-se um estudo realizado com o objetivo de avaliar a realidade da produção de leite dos agricultores familiares relacionados com o empreendimento em questão.

No terceiro capítulo, é apresentado um Plano de Negócios acerca do cenário do mercado e a viabilidade encontrada no modelo de negócio sugerido aos produtores para o empreendimento.

A partir dessas discussões e do embasamento teórico, chegou-se a uma conclusão sobre o processo de agroindustrialização de leite como estratégia de desenvolvimento rural sustentável para a agricultura familiar articulada à atividade leiteira junto às COOPLAFs de Campo Bonito e Guaraniaçu.

## CAPÍTULO 01

### REFLEXÕES SOBRE A AGRICULTURA FAMILIAR, AGROINDÚSTRIA E COOPERATIVISMO NO BRASIL

#### RESUMO

O presente artigo teve como objetivo apresentar uma reflexão acerca dos temas agricultura familiar, agroindústrias e cooperativismo no Brasil, demonstrando suas principais características. Para isso, foram abordadas publicações editadas nas áreas relacionadas aos temas centrais: políticas públicas, sustentabilidade, agroindústria familiar rural e seu potencial de desenvolvimento e agregação de valor e, por fim, o cooperativismo e suas formas de gestão, capacidade de organização dos associados e auxílio desta forma tributária na produção leiteira. O estudo se deu por meio de pesquisa bibliográfica. Conclui-se com este estudo, a importância das políticas públicas para o tema, a falta de gestão profissional e a importância do apoio aos agricultores, a importância do incentivo à agricultura familiar no combate aos problemas sociais e melhoria na qualidade de vida. Desse modo, chegou-se a comprovação de que para muitos empreendimentos rurais existentes, a dificuldade com a gestão leva ao insucesso, reforçando a ideia de que o empreendimento rural precisa de organização desde o primeiro momento, ainda no modelo de negócio esboçado no documento do Plano de Negócios. E principalmente a conclusão de que a sustentabilidade é possível na agricultura familiar.

**Palavras-chaves:** Plano de negócios. Viabilidade financeira. Planejamento.

#### 1.1 INTRODUÇÃO

O presente artigo pretende contribuir com o tema em questão apresentando uma reflexão acerca dos temas: agricultura familiar, agroindústrias e cooperativismo no Brasil, demonstrando suas principais características. Apresentando as dificuldades e as alternativas que as famílias da agricultura familiar encontram neste meio de convívio, para alcançarem uma sustentabilidade que garanta sua permanência neste meio social.

O termo “agricultura familiar” vem sendo debatido há muito tempo e o que se encontra ao longo da história é uma literatura de definições e nomenclaturas, desdobrando-se em palavras similares. Agricultura familiar será o termo utilizado ao longo deste texto, que demanda de um conceito seguro, que só pode ser definido diante de um contexto histórico, social e político.

A agricultura familiar constantemente precisa ser definida e redefinida, não sendo assim um termo estático. Precisa ser pensada, analisada e reformulada de acordo com suas necessidades e exigências, tudo para que possa ser uma opção

como um estilo de vida, e uma maneira de subsistência, capaz de viabilizar evoluções, inovações e sustentabilidade nos seus mais remotos contextos. Como menciona Pintado (2012), em aspectos sociais, econômicos e políticos.

O comércio dos produtos com origem na agricultura familiar, juntamente com a agroindustrialização familiar, são fatores que contribuem e se tornam um caminho rápido para alavancar as condições econômicas, assegurando a renda das famílias e as mantendo no campo. Porém, muito precisa ser feito e incentivado para que isso se torne realidade.

A agroindústria familiar rural possui uma história paralela ao desenvolvimento da agricultura familiar e das políticas públicas que asseguram esta atividade. O papel social que esta atividade representa é transformador e primordial para um discurso de desenvolvimento, principalmente para um país com grande produção rural. No entanto, é necessária a sinergia entre o Estado, a Ciência, o Setor Privado e a Sociedade Civil, para o desenvolvimento e êxito na transformação dos próprios produtos.

O perfil responsável por definir uma agroindústria familiar rural, está ligado também a produções de pequenas escalas e, infelizmente, há ambientes ainda não profissionalizados ao se tratar de gestão. Esses problemas são variáveis e se encontram também em muitas pequenas empresas familiares. O mais marcante é a não separação dos caixas da renda da família com o caixa do investimento, isso gera desconfiança no momento de assegurar a viabilidade ou não do empreendimento.

Estes problemas encontrados na gestão, e mesmo as formas de gestão ressaltadas pelos autores que ainda serão citados neste texto, são os mesmos problemas encontrados na gestão do empreendimento estudado neste trabalho. Com maior ou menor intensidade, são fatores que dificultam a finalidade social e econômica destes empreendimentos. A possibilidade de organizar esta gestão em forma de cooperativismo é atraente, e garante benefícios que acabam viabilizando estes empreendimentos, que garantem a sustentabilidade da agricultura familiar.

O cooperativismo possui suas finalidades voltadas para a coletividade, um empreendedorismo que visa o bem comum e atingir objetivos comuns a determinado grupo que se reúne por tais. Dentre estes fins se encontram processos legais, e

formalizações que asseguram o êxito destas organizações como promotoras de desenvolvimento social.

Todos estes fatores, desde a produção até a comercialização, incluindo problemas sociais deste meio, levam a uma problematização, a qual orienta esta pesquisa, e desafia não apenas para a construção do saber, mas também para sua aplicação.

Na verdade, nenhum pensador, como nenhum cientista, elaborou seu pensamento ou sistematizou seu saber científico sem ter sido problematizado, desafiado. Embora isso não signifique que todo homem desafiado se torne filósofo ou cientista, significa, sim, que o desafio é fundamental à construção do saber (FREIRE, 1983, p. 36).

Diante destas reflexões, é indispensável a pergunta: como está a discussão acerca da realidade da agricultura familiar, agroindústria familiar rural e cooperativismo no Brasil? Assim, este artigo pretende contribuir apresentando uma reflexão acerca dos temas.

## 1.2 A AGRICULTURA FAMILIAR NO BRASIL

Este termo, agricultura familiar, pode ser considerado recente no Brasil, foi contextualizado na década de 1990, referindo-se à agricultura com pouco uso de técnicas e feita apenas com mão de obra familiar. Entretanto, ao longo dos anos vem incorporando outras categorias como os assentados, arrendatários e outros integrados à agroindústria (SCHNEIDER, 2003).

A lei 11.326, de 24 de julho de 2006, do Ministério do Desenvolvimento Agrário (MDA), regulariza os padrões e as bases para a definição da agricultura familiar, que como característica obrigatoriamente precisa apresentar: uma área inferior a quatro módulos fiscais<sup>1</sup>, com mão de obra prioritariamente familiar, com

---

<sup>1</sup> “**Módulo fiscal** é um conceito introduzida pela Lei nº 6.746/79, que altera o Estatuto da Terra (Lei 4.504/64), a norma que regula os direitos e obrigações relativos a imóveis rurais, para os fins de execução da reforma agrária e promoção da política agrícola nacional. Trata-se de uma unidade de medida de área (expressa em hectares) fixada diferentemente para cada município, uma vez que leva em conta as particularidades locais como (art. 50, Lei 4.504/64): o tipo de exploração predominante no município (hortifrutigranjeira, cultura permanente, cultura temporária, pecuária ou florestal); a renda obtida com esta exploração predominante; outras explorações existentes no município que, embora não predominantes, sejam expressivas em função da renda ou da área utilizada; e o conceito de propriedade familiar (art. 4º, II, Lei 4.504/64). O módulo fiscal corresponde à área mínima necessária a uma propriedade rural para que sua exploração seja economicamente viável. O

uma renda vinda das atividades exercidas na propriedade, e esta precisa ser gerida pela própria família.

As propriedades rurais familiares apresentam uma grande diversificação de atividades produtivas dentro das propriedades e frequentemente essas famílias optam por atividades não agrícolas em busca de incremento na renda, o que pode ser chamado de pluriatividade, não por desconhecimento ou despreparo nas atividades agrícolas, mas por uma necessidade que advém das mudanças de mercado (SCHNEIDER, 2003).

Estas variações são incorporadas pela agricultura familiar como uma forma de manter a atividade dentro de uma viabilidade financeira capaz de garantir a permanência da família no meio rural, e são aplicadas de acordo com cada contexto social, histórico ou econômico.

O grande número de propriedades rurais existentes nesta categoria diverge em termos de tamanho, capital e tecnologia, tornando as prioridades, de característica familiar, diferentes. Em algumas regiões, fatores como grupamentos locais, associações e cooperativas possibilitam a permanência do sistema familiar e, em outros fatores, como a diversificação produtiva ou pluriatividade, este sistema se destaca. Ou seja, atualmente verificam-se estratégias distintas de sobrevivência, diferenciadas no seio das unidades de produção familiar (BEZZUTI; FRITZ FILHO; FRITZ, 2011, p. 119).

A agricultura familiar, como uma atividade de renda e sustento das famílias das zonas rurais, se apresenta como um constante desafio, pois é próprio das culturas vindas dos imigrantes com um bom conhecimento a respeito da produção diversificada (SCHNEIDER, 2003), como por exemplo, o leite e seus derivados, que serão objetos deste estudo.

Não existem, porém, incentivos significativos e estas famílias, no geral, demonstram um grande despreparo no momento de comercializar sua produção, seja por uma questão de cultura ou mesmo por questões legais e burocráticas, encontram empecilhos que os impedem de negociar seus produtos diretamente com consumidores finais (SCHNEIDER, 2003).

A organização dos agricultores em grupos é um importante fator que contribui para a comercialização e gestão das atividades, pois alcança quantidades significativas de produtos e demonstra um poder de negociação, onde é possível

---

tamanho do módulo fiscal para cada município está fixado através de Instruções Especiais (IE) expedidas pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)” (OEKO, 2013).

negociar melhores preços e garantias de mercado. As cooperativas são frutos dessas parcerias e capazes de garantir bons retornos à agricultura familiar, porém precisam de boa gestão e boas práticas que respeitem seus associados (SCHNEIDER, 2003).

Como também ressaltam Bezzuti, Fritz Filho e Fritz (2011), estes grupos apresentam estratégias distintas de sobrevivência, e a real necessidade de que sejam pensadas para cada situação, pois as realidades são as mais distintas possíveis.

Outro problema encontrado nas características da agricultura familiar, principalmente na produção ou quando há transformação de matéria prima em produto acabado, é a necessidade de mão de obra. A força de trabalho existente nem sempre é suficiente para os trabalhos no campo, uma vez que o êxodo rural e a procura por uma renda secundária nas famílias rurais já retiram parte deste recurso de mão de obra encontrado dentro da própria família (SCHNEIDER, 2003).

É importante lembrar que o cenário da agricultura familiar está vulnerável a mudanças repentinas, como mudança na cultura ou economia, da mesma forma que o comércio e indústria em geral, por isso é necessário que a demanda seja a responsável pela produção, e não o inverso. Assim, o pequeno agricultor terá facilidade em comercializar seus produtos, sem cometer o erro de custear uma produção que não tenha mercado, mesmo para os casos onde a venda é feita somente com o excedente da produção para alto consumo.

### **1.2.1 A Realidade do Potencial da Agricultura Familiar**

A agricultura familiar trabalha com uma série de dificuldades nos últimos tempos, fatores que dão origem a vários problemas sociais, como por exemplo, a renda da família ser insuficiente. Esses fatores muitas vezes passam despercebidos em nome de uma produção em massa, capaz de garantir preços e quantidades suficientes para alimentar uma parcela da população, mas insuficientes ao se pensar em qualidade e saúde humana.

Estes problemas estão diretamente ligados a questões como o êxodo rural, o desenvolvimento sustentável, a cultura camponesa, o uso abusivo dos agrotóxicos e outros que por não serem tratados de maneira correta acabam dando origem a problemas sociais, como desemprego e fome. Esses problemas custam caro aos

cofres públicos, levam ao aumento da população urbana que sofre com a falta de infraestrutura, aumenta a necessidade de investimentos na saúde pública pelo uso de agrotóxicos e alimentação inadequada. Outros problemas de cunho social podem ser resolvidos ainda no campo, ao dar às famílias deste meio, condições para o sustento e uma vida digna (PINTADO, 2012).

É importante analisar a agricultura familiar porque nos deparamos com diversos aspectos econômicos (segurança alimentar, produtividade, etc.), sociais (luta contra pobreza, moradia e calamidade na educação, etc.), e políticos (desenhos de políticas setoriais, infraestrutura, etc.) (PINTADO, 2012, p. 2).

Por isso, antes de tudo, o meio rural precisa ser entendido como um meio que suporta um conjunto de relações sociais construídas e reproduzidas de acordo com suas culturas. Um real “espaço de vida” com todas as complexidades possíveis, que precisa ser tratado como conjuntos de valores que formam a vida social (WANDERLEY, 2000).

Para Pintado (2012), todos estes aspectos: econômicos, sociais e políticos, precisam ser avaliados quando se pensa na exploração das reais potencialidades da agricultura familiar, principalmente no momento de se criar políticas públicas adequadas para cada região, levando em consideração uma análise profunda de suas realidades.

Deixar de pensar este meio como uma fonte de cultivo de culturas, valores e produção é abandonar uma das melhores formas de correção dos problemas sociais enfrentados atualmente, como a fome, a alimentação escolar e a nutrição humana. Este espaço social é a fonte das origens das sociedades urbanas, que ainda dependem destas culturas, inclusive para sua própria alimentação (WANDERLEY, 2000). Segundo a Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB),

A agricultura familiar gera mais de 80% da ocupação no setor rural e responde no Brasil por sete de cada 10 empregos no campo e por cerca de 40% da produção agrícola. Atualmente a maior parte dos alimentos que abastecem a mesa dos brasileiros vem das pequenas propriedades. A agricultura familiar favorece o emprego de práticas produtivas ecologicamente mais equilibradas, como a diversificação de cultivos, o menor uso de insumos industriais e a preservação do patrimônio genético. Em 2009, cerca de 60% dos alimentos que compuseram a cesta alimentar distribuída pela CONAB originaram-se da Agricultura Familiar (CONAB, 2013).

Baseado em dados como este, que demonstram importância, levanta-se preocupações de como as famílias sobrevivem da agricultura familiar, pois sofrem com preconceitos e principalmente com uma renda baixa, deixando as propriedades sem sucessão e os filhos à mercê do êxodo rural, em busca de melhores condições. O autor Wanderley (2000, p. 31), relaciona estes fatos como uma ameaça à vida social deste meio.

O que mais ameaça o dinamismo do meio rural é o êxodo de sua população, que se traduz pela perda direta e imediata da vitalidade social, representada pela saída em número expressivo de seus habitantes e que este êxodo está diretamente associado à estrutura fundiária dominante no país (WANDERLEY, 2000, p. 31).

A ciência da administração precisa ser aplicada de maneira prática e eficaz, fazendo com que as pequenas propriedades rurais possam ser vistas como micro empreendimentos, levando a lucros e assegurando a qualidade de vida para estas famílias. Conceitos de *marketing* e de logística ainda são uma realidade distante, mas sem dúvida são ótimas ferramentas para agregação de valor aos produtos de origem na agricultura familiar.

Assim se forma a realidade da agricultura familiar: um espaço rico em potencialidades, diversidades e com um poder de sustentabilidade elevado, porém esquecido. Ela é um espaço que depende da união da maioria para se chegar a grandes resultados, diferente do agronegócio, onde apenas uma pequena parcela de envolvidos, que conquistam quantidades, alcançam importâncias sociais.

Seu potencial está na capacidade de estancar problemas sociais. Está presente na riqueza da diversidade e estilo de vida de quem a pratica. Está na capacidade de distribuir alimentos saudáveis com custos menores a nível regional pelo baixo custo logístico. E entre tantos outros, o potencial de transformar a agricultura convencional em um novo rural.

### **1.2.2 A Luta da Agricultura familiar no Brasil nas Últimas Décadas**

Historicamente, no século XX, o Brasil passou por um longo período de restrições, principalmente políticas, que se deram entre as décadas de 1960 a 1980, um período tomado por uma tentativa de progressos forçados onde a agroindústria

brasileira passava também por mudanças em suas composições e sempre respaldadas pelos interesses do estado. A partir das décadas de 1990, se passou a falar em sustentabilidade e políticas públicas voltadas para o meio rural em pequenas propriedades, foi onde a agroindústria familiar rural iniciou uma nova transformação que vem se dando de maneira lenta (SCHNEIDER, 2003).

Durante todo este tempo, esta foi a trajetória do país ao se tratar de desenvolvimento rural e de agroindústrias. Ou seja, esse desenvolvimento esteve sempre associado a ações do estado e também de organismos internacionais destinados a intervir nas regiões rurais pobres e incapazes de se integrar aos processos de modernização agrícolas (NAVARRO, 2001). Estes são os modelos prontos de uma agricultura insustentável, mas que são mantidas até nossos dias atuais como sendo lucrativas e fonte de sustento das massas, porém danosa aos recursos naturais.

Este período de restrições e modelos prontos impregnados pelo estado teve seus reflexos não apenas na economia ou no desenvolvimento do meio rural, mas também foi motivo que levou cientistas e pesquisadores destes temas a se afastarem de seus estudos, uma vez que não chegariam a ter seus resultados divulgados e aplicados, causando assim um desfalque científico neste espaço de tempo, o que também é um fator que leva ao atraso do desenvolvimento (SCHNEIDER, 2010).

Vários elementos precisam ser considerados quando se trata do desenvolvimento de uma atividade, mesmo que tão antiga e necessária como a agricultura familiar. Entre estes elementos é preciso analisar as mudanças econômicas, a organização dos setores compradores dos produtos finais, a desenvoltura da indústria e a centralização de capitais e os crescentes conflitos das empresas entre as pequenas agroindústrias e as grandes indústrias da mesma cadeia de processamentos. Todos são fatores que interferem no desenvolvimento de agroindústrias familiares e nos seus modelos de gestão, como consequência, na agricultura familiar (BELIK, PAULILLO, VIAN, 2012).

Um dos principais mecanismos responsável pelo desenvolvimento das agroindústrias familiares rurais é a agregação de valor aos seus produtos, o apelo ao artesanal, saudável, natural e ecológico se torna um diferencial capaz de fazer com que o consumidor esteja disposto a pagar por valores maiores, garantindo uma

segurança econômica a esta atividade (GAZOLLA, NIEDERLE, WAQUIL, 2012). A agregação de valor está também relacionada com a inovação e a criatividade, podendo ser trabalhada de diversas maneiras para melhorar a renda das famílias ligadas às agroindústrias rurais, gerando assim o que Prezzoto (2002) chamou de inclusão social econômica.

Alguns fatores são considerados importantes para a agricultura familiar se manter produtiva e autossustentável, como diversificação na produção:

A diversificação da unidade familiar de produção oferece ao agricultor maior estabilidade do ponto de vista ecológico e financeiro, além da oferta de gêneros alimentícios produzidos e consumidos pela própria família (SCHUBERT; NIEDERLE, 2011, p. 9).

A diversificação de cultivos dentro das pequenas propriedades é uma alternativa, garantindo às famílias a fuga de problemas como sazonalidade dos cultivos, riscos de perdas por variações climáticas, mercado, ou até mesmo a falta de capital de giro para atividades mais onerosas (SCHUBERT; NIEDERLE, 2011). Porém, esta forma de gerir as propriedades dificulta a gestão devido aos inúmeros centros de custos, o que em muitas vezes, leva os agricultores a gastarem tempo e investimento em atividades que não possuem retorno financeiro.

Para Prezzoto (2002), a pluriatividade no meio rural é um dos conceitos que garantem a formação de um novo rural, transformando esse espaço em um elo de investimentos e fonte de renda capaz de garantir o bem estar social dos seus membros. As atividades precisam ser elaboradas na perspectiva de explorar as oportunidades do meio, que estão na prestação de serviços, no turismo, no lazer ou na transformação, atividades que agreguem valor para a região e que forme um conceito de qualidade de vida e inserção social. Todos estes meios citados geram demandas de gestão e são considerados empreendimentos, que por sua vez precisam encontrar meios para o sucesso.

Estes meios podem ser garantidos pela educação, um dos meios mais seguros é garantir a boa formação dos sujeitos envolvidos nos conceitos técnicos e subjetivos, como por exemplo, a transformação do produto, e a gestão do empreendimento que compreende a cadeia de suprimentos desde a produção até a comercialização, este processo é lento e demanda de projetos governamentais e privados. Todos estes fatores fazem parte de um grande grupo de pequenas ações

executadas como tentativa de êxito na luta pela sobrevivência na agricultura familiar. Outro meio, é a garantia vinda das políticas públicas que assegurem e incentivem a vida no campo para a agricultura familiar.

### **1.2.3 As Políticas Públicas Recentes para a Agricultura Familiar**

Dentro desta luta, impossível não ressaltar políticas públicas que garantiram e ainda garantem o desempenho da agricultura familiar. Muitas ações, como o PRONAF, surgiram a partir das décadas de 1990, Gazolla e Schneider (2013) chamam atenção em suas publicações, que este foi um dos programas pioneiros quando se trata de incentivos para esta atividade.

O PRONAF emerge na década de 1990 como a principal política de apoio econômico e produtivo à agricultura familiar, a partir da qual outras políticas e programas importantes foram desenhados, visando integrar as ações governamentais para este segmento social (GAZOLLA; SCHNEIDER, 2013, p. 46).

Estas políticas e programas hoje disponíveis para o meio rural se desencadearam com a criação do PRONAF em 1995, os com maior visibilidade são o Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA), o Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE), o Programa de Garantia de Preço à Agricultura Familiar (PGPAF), e a própria Lei da Agricultura Familiar nº 11.326 de 24 de julho de 2006.

Com a criação do conceito de agricultura familiar estes programas são tentativas de inserir esta atividade no mercado, tornando-a economicamente viável levando em consideração o momento vivido e seu contexto, assim afirmam os autores Ribeiro e Dias (2013, p. 3), em um estudo acerca das políticas públicas na agricultura familiar,

Foram criados programas e ações para inserir as famílias camponesas no mercado produtivo, com o objetivo de suprimir o suposto caráter parcial de sua economia, integrando-as às formas de produção e de trabalho capitalistas considerando apenas o seu potencial econômico. Esta postura político-econômica se baseia no ideário neoliberal em voga naquele momento.

O PAA foi instituído em 2003 e desenvolvido com recursos do Ministério do Desenvolvimento Social e Combate a Fome (MDS) e do MDA. O programa tem como objetivo a aquisição direta de alimentos da agricultura familiar, com isenção de licitação e com preços compatíveis aos mercados regionais, dentro de um limite de valor anual predefinido. Estes alimentos são destinados à manutenção da alimentação pública, como cozinhas comunitárias, restaurantes populares, ou mesmo para famílias com situação vulnerável (MDA, 2014 b).

Criado em 2003, o Programa de Aquisição de Alimentos (PAA) é uma ação do Governo Federal para colaborar com o enfrentamento da fome e da pobreza no Brasil e, ao mesmo tempo, fortalecer a agricultura familiar. Para isso, o programa utiliza mecanismos de comercialização que favorecem a aquisição direta de produtos de agricultores familiares ou de suas organizações, estimulando os processos de agregação de valor à produção (MDS, 2014).

Este programa é uma garantia para os agricultores, de fácil comercialização e mercado para seus produtos, e um exemplo de redução de custos logísticos na entrega, por ser regional e acima de tudo assistencial.

O PAA é implementado por meio de cinco modalidades, em parcerias com a Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), governos estaduais e municipais. Para participar do Programa, o agricultor deve ser identificado como agricultor familiar, enquadrando-se no Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF). A identificação é feita por meio de uma Declaração de Aptidão ao PRONAF (DAP) (MDS, 2014).

Porém, o PAA é um programa e não uma política pública, e de origem de pressões sociais sobre o governo surge em 2009 o PNAE, institucionalizado e publicado na Lei nº 11.947/2009. Esta criação possibilitou um diálogo maior entre setores da educação pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) e agricultura por meio do MDA, este diálogo existe há muito tempo no Brasil, mas foi sendo trabalhado e formalizado até chegar aos moldes atuais em forma de uma política, onde se começa a transformar a realidade de aquisição de alimentos para merenda escolar, que até então eram licitadas de grandes empresas nem sempre regionais (MDA, 2014).

A Lei nº 11.947/2009 determina a utilização de, no mínimo, 30% dos recursos repassados pelo FNDE para alimentação escolar, na compra de produtos da agricultura familiar e do empreendedor familiar rural ou de suas

organizações, priorizando os assentamentos de reforma agrária, as comunidades tradicionais indígenas e comunidades quilombolas (de acordo com o Artigo 14).

A aquisição de gêneros alimentícios será realizada, sempre que possível, no mesmo município das escolas. As escolas poderão complementar a demanda entre agricultores do território rural, estado e país, nesta ordem de prioridade.

A Lei é regulamentada pela Resolução nº 26, do Conselho Deliberativo do FNDE, que descreve os procedimentos operacionais que devem ser observados para venda dos produtos oriundos da agricultura familiar às Entidades Executoras (MDA, 2014).

Já o PGPAF, é um programa do governo federal que garante para as famílias que usam o financiamento do PRONAF de custeio ou investimento, um bônus no pagamento do financiamento caso ocorra baixa nos preços do mercado, seu objetivo é de garantir a remuneração dos custos de produção, e a continuidade das atividades produtivas na agricultura familiar (MDA, 2014).

Como citados, são inúmeros os projetos, programas e políticas públicas, que se fazem eficientes quando pensadas regionalmente, dentro da necessidade de cada região com suas características. Ferramentas essenciais para a aceleração do desenvolvimento, uma vez que o cenário sempre favorece os maiores e já estabilizados, que ao longo da história se tornaram responsáveis por uma agricultura degradante socialmente e ambientalmente, mas também responsável por alimentar boa parte do país.

#### **1.2.4 Sustentabilidade na Agricultura Familiar**

Faz-se necessário entender o contexto atualmente vivenciado pela agricultura familiar, para então, entender dentro dela os conceitos de sustentabilidade. A princípio e de forma rápida, este meio precisa ser visto como berço da biodiversidade, que para Klabin (2011), tem como formalização os bens e serviços ofertados pela natureza que geram benefícios a mesma, desde materiais genéticos a medicamentos, que melhoram a vida humana. Não respeitar a biodiversidade é não ter embasamento teórico para se falar em sustentabilidade.

A sustentabilidade precisa ser analisada diante de um contexto capaz de assegurar seu tão falado tripé formado por questões econômicas, sociais e ambientais, e quando o realizado sob a ótica da agricultura familiar se observa um espaço adequado para o cultivo da biodiversidade, usando como estratégia a

sustentabilidade. Brandalise e Nazzari (2012, p. 22) contribuem com a fórmula “procurando-se substitutos mais eficientes para os materiais esgotáveis”.

A sustentabilidade envolve a manutenção dos estoques da natureza ou a garantia de sua reposição por processos naturais ou artificiais, observando-se com cuidado a capacidade regenerativa da natureza. O conceito de sustentabilidade, então, estará atrelado ao uso racional dos recursos... (BRANDALISE; NAZZARI, 2012, p. 22).

Este termo também ganha uma nova dimensão, a do desenvolvimento sustentável, onde os fatores considerados pelo homem como desenvolvimento precisam ser reavaliados, pois esse conceito pode mudar de acordo com culturas e necessidades diferentes, porém sempre em nome de um pensamento de que não se podem aproveitar todos os recursos sem pensar nas gerações futuras sem racionalmente pensar nas consequências a longo e curto prazo, pois isso não seria desenvolvimento sustentável.

As relações entre meio ambiente e desenvolvimento relacionam-se aos padrões de produção e consumo de certa sociedade. A literatura sobre meio ambiente preconiza a necessidade de mudança de valores, de ações individuais conscientes, bem informadas e motivadas por ‘valores ambientalizados’ (BRANDALISE, 2008, p. 106).

Na agricultura familiar assim como em outras atividades, o desenvolvimento sustentável é um grande desafio, pois para desenvolver é preciso mover, deslocar, mudar algo, quando para sustentar é necessário manter estático. Logo é preciso contar com processos de inovação e criatividade para que a sustentabilidade não iniba o desenvolvimento. E mesmo que a agricultura familiar seja um campo propício para se extrair, produzir, e desenvolver sem destruir é necessário tornar-se vigilante para as ações, que mesmo em um futuro longínquo, não prejudiquem as novas gerações (BRANDALISE, 2008).

Empreendimentos menores e locais podem ser responsáveis pela facilidade de pensamentos e ações sustentáveis. Pois em escala menores podem refletir cuidados maiores e menos devastadores em vários sentidos, até mesmo no cuidado com a alimentação saudável do consumidor final. Assim a sustentabilidade na agricultura familiar está ligada ao fato, de que o cuidado com a natureza em uma área menor sempre será maior, seja pela legislação existente, ou seja, pela diversificação da propriedade, que acaba agredindo menos ao meio ambiente.

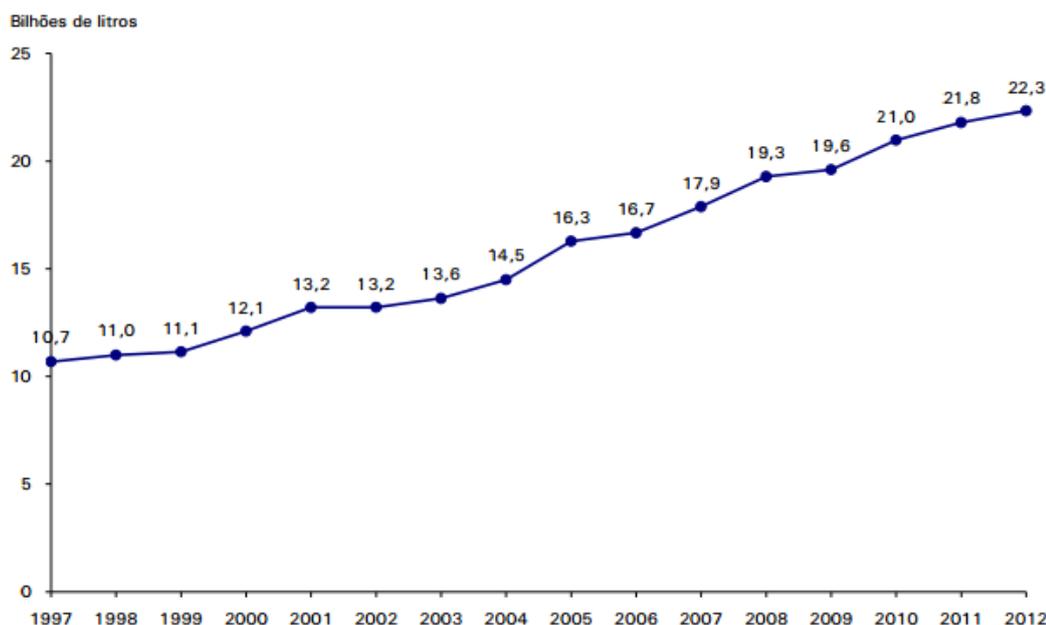
### 1.2.5 As Políticas Públicas Voltadas para a Produção de Leite

Uma das principais atividades da agricultura familiar no Brasil é a produção do leite. A atividade vem garantindo uma renda mensal para as famílias produtoras de leite, fator responsável pela atratividade da atividade. Porém, esta atividade é onerosa na sua execução, o manejo e os horários de execuções diárias não atraem mão de obra fácil, e mesmo com os baixos preços pago pelos laticínios, ainda é muito praticada pela agricultura familiar (Revista Mais Leite, 2011).

Segundo artigo da Revista Mais Leite (2011), em 2011 o Brasil produziu um total de 32,0 bilhões de litros de leite, tendo este número um acréscimo de 4,5% em relação ao ano de 2010. Destes 67,9% se destinam aos laticínios e o restante é autoconsumo ou produção artesanal de derivados do leite.

Comparando-se as produções obtidas em 2011 e 2010, merece menção os crescimentos de produção de leite de vaca em Goiás (9,0%), Rio Grande Sul (6,8%), Paraná (6,2%), e em Minas Gerais (4,4%), assim como a redução de 12,0%, registradas em Rondônia, e 4,6% na Bahia, além da quase estabilidade da produção paulista. Os três maiores produtores de leite no Brasil, em 2011 foram Castro (PR), Patos Minas (MG) e Jataí (GO), assumindo as mesmas posições ocupadas no ano anterior (Revista Mais Leite, 2011, p. 34).

Mesmo assim, estes números apresentam uma constante variação por região, estado e municípios que se originam dos mais diversos motivos naturais como seca, enchentes ou mesmo os econômicos e do próprio mercado, porém esta atividade está em constante crescimento, o aumento da produção de leite mesmo variando é uma realidade, de acordo com a Figura 1. Motivos que levam as políticas públicas a ganhar maior importância diante de um cenário onde o leite se faz uma das atividades mais executadas pela agricultura familiar (IBGE, 2013).



**Figura 1 - Aquisição anual de leite - Brasil - 1997-2012**

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Agropecuária, Pesquisa Trimestral do Leite, 1997-2012.

Em relação aos dados da Revista Mais Leite (2011), ao se comparar com os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), novamente se percebe um aumento significativo, uma vez que dos 32 bilhões de litros 67,9% foram adquiridos pela indústria, contra 22,33 bilhões de 2012, são 0,6 bilhões de litros a mais.

Segundo o Censo Agropecuário 2006, disponibilizado no site do IBGE (2014), foram registrados aproximadamente 1,1 milhão de estabelecimentos agropecuários de agricultores familiares com produção de leite, representando 81% do total dessa atividade. Sendo assim, 58% do total de leite produzido no Brasil, tem origem na agricultura familiar. O Quadro 1 demonstra, em termos regionais, a variação de participação dos agricultores familiares com atividade leiteira no total de unidades produtivas, tanto em número de Unidades de Produção Familiar (UPF) quanto em produção leiteira.

**Quadro 1 - Participação da agricultura familiar na produção do leite - Brasil**

Região	Participação da agric. familiar (%) no número de UPF do setor	Participação da agric. familiar (%) na produção do setor
Norte	81%	74%
Nordeste	83%	56%
Sudeste	72%	44%
Sul	88%	80%

Centro Oeste	68%	49%
Média Brasil	81%	58%

Fonte: IBGE, Censo Agropecuário 2006.

Estes são números que justificam uma série de políticas públicas existentes no país para garantir a economia gerada por esta atividade, que enquanto agricultura familiar se dota de grande importância, principalmente quando analisado os dados do censo agropecuário de 2006, e das últimas informações referente aos últimos anos.

A cadeia produtiva do leite é uma das mais importantes para a agricultura familiar, em função do número de famílias envolvidas e de sua capacidade de geração de renda e oportunidades de trabalho. Para ampliar e qualificar a participação das famílias agricultoras nesta cadeia produtiva, o MDA/SAF, em conjunto com representantes do setor, vem trabalhando na implementação de uma política setorial que permita a superação dos gargalos enfrentados pelos agricultores (MDA, 2014).

A implantação da Política Setorial do Leite possui ações conjuntas com outros programas como o PRONAF, pelas linhas de crédito, com o PGPAF para assegurar os preços de venda, com os programas da Assistência Técnica e Extensão Rural (ATER), e outros órgãos que podem garantir que a política seja aplicada dentro das necessidades de cada região (MDA, 2014).

A comercialização do leite pode ser garantida pelo PAA, ou seja, além das linhas de crédito os agricultores podem contar com operações de compra direta pelo estado. Outras medidas para garantir o mercado também são tomadas pelo governo, como por exemplo, a tentativa de garantir a não importação de produtos lácteos, ao mesmo tempo em que junto a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil) tenta-se promover ações de exportação (MDA, 2014).

Como forma de diminuir as importações de leite de países cuja produção é altamente subsidiada, tem-se trabalhado na consolidação de uma Tarifa Externa Comum de 30% para 11 produtos lácteos que já estão na lista de exceção atualmente praticada no Mercosul (MDA, 2014).

Outro programa de incentivo a produção do leite organizado pelo governo federal é a Rede Temática do Leite. Suas ações contemplam todas as demandas do setor leiteiro da agricultura familiar, buscando garantir a defesa do tema nos discursos políticos em questão.

A Rede Temática do Leite é composta de um grupo de atores chamados de articuladores estaduais, que induzem as ações governamentais e não governamentais em prol da produção de leite oriunda da agricultura familiar. Isso acontece devido à importância dos agricultores familiares na produção de leite, onde representam 52% do Produto Interno Bruto PIB originado do leite. O setor está em transformação desde o início dos anos 1990 e as transformações econômicas que ocorreram forçaram os atores do setor a se organizar (PORTAL DA CIDADANIA, 2014).

As políticas públicas não necessariamente precisam persuadir o mercado, mas é necessário incentivar a produção de qualidade e aumento da mesma, evitando concorrências desleais pela importação de produtos que muitas vezes são subsidiados nos países de origem. Esse incentivo, capaz de melhorar a renda na agricultura familiar pode garantir mudanças neste meio, o que pode se dizer que é o início para uma transformação na agricultura vinda de um ambiente familiar (PORTAL DA CIDADANIA, 2014).

Estes programas e políticas públicas para a agricultura familiar são pontos de referências que levam a pensar em um novo rural, um modelo de agricultura descentralizada, capaz de garantir a alimentação do seu povo. Com gestão eficiente dos materiais, produtos e processos, é possível aperfeiçoar a logística com abastecimentos regionais, e tornar a agricultura familiar mais participativa na economia.

Falar de um novo rural, com novos conceitos de inserção social ou mesmo a definição de um estilo de vida neste meio, é fazer uso de uma história voltada para o desenvolvimento em grande escala, gerador de riquezas centralizadas, e mutilador das fontes de recursos naturais, como uma fonte de análise e comparações, e também analisar ferramentas, principalmente de gestão e organização, capazes de construir novos cenários com atores capacitados para a busca de uma maior qualidade de vida, e conseqüentemente, incluídos em uma sociedade justa, saudável e que luta pela extinção de problemas sociais como a falta de alimentação, miséria, falta de segurança, falta de estrutura e outros que são gerados pelo ainda existente êxodo rural.

#### **1.2.6 O Discurso de um Novo Rural no Brasil**

No decorrer destas décadas de 1990 até 2010, o papel do estado, mesmo que insuficiente, teve sua importância para o desenvolvimento rural, e juntamente com os movimentos civis e pressões por parte dos autores envolvidos ainda precisa de muitos esforços para se chegar a um cenário ideal, onde o discurso envolva o desenvolvimento com faces multidisciplinares envolvendo temas como economia, sustentabilidade, bem estar, lazer. Ou seja, transformar o rural em um meio social almejado pela qualidade de vida.

Neste contexto se dá a importância da compreensão das possibilidades e das condições do rural brasileiro atual e de sua história, bem como entender a importante missão de sua produção agroalimentar. Para isto precisa ser legalizado, organizado e regido de normas que ajudem nos desafios de condições mínimas de saúde alimentar, até as reais condições econômicas para uma agroindustrialização e oferta saudável destes alimentos por parte da agricultura familiar (SCHNEIDER, 2010).

O desafio para a agricultura familiar consistiria na melhoria de sua capacidade de interação social e inserção em mercados locais ou non-standards (merenda escolar, programas sociais) em um contexto de “economia da qualidade”. A economia da qualidade refere-se às múltiplas formas de construção social (embeddedness) da percepção do que é qualidade, que pode estar na oferta de produtos tradicionais, artesanais ou regionais. Neste cenário, os agricultores familiares precisariam desenvolver habilidades para construir os novos mercados, saber “ler as tendências e os gostos dos consumidores”, ser capaz de organizar redes sócio-técnicas (de tipo fair trade ou solidárias) e cadeias curtas de produção (short supply agrifood chains) que permitam atender a demanda (SCHNEIDER, 2010, p. 526).

A capacidade que a agricultura familiar tem em atender as demandas regionais que estão cada vez mais flexíveis está justamente na inovação dos nichos de mercados, na capacidade de criar o novo ou inovar o já existente. Para Schneider (2010), esta capacidade está no conhecimento tático, que advém da formação de redes, dos contatos locais, e dos relacionamentos presentes neste meio social.

O desenvolvimento sustentável e socioeconômico deste meio pode estar ainda distante, mas atrelado à organização do potencial ali encontrado, são elementos que apresentam relevância social, ecológica, e econômica que atualmente está em posse do saber social e que precisa ser valorizado (SULZBACHER; DAVID, 2009).

Desenhar um novo rural é a valorização da história das gerações e suas culturas construídas por imigrantes e povos locais que criam identidades territoriais, e regionais. É definir como valoroso um estilo de vida que existe há muito tempo, mas nem sempre é lembrado nos trâmites do desenvolvimento (SULZBACHER; DAVID, 2009). A agroindústria familiar rural pode ser transformada em uma das principais ferramentas para o novo rural, desde que seja fomentada por uma cultura sustentável, que preze pelo desenvolvimento em um contexto de cuidados básicos para garantir recursos para as novas gerações.

Como barreira para uma mudança sólida, o modelo atual da agricultura nacional está baseado em um crescimento a todo custo, onde a quantidade supera a qualidade, e atrelado a isso as consequências podem ser incalculáveis, para o meio ambiente ou mesmo para a saúde humana (PREZOTTO, 2002).

Esse modelo atual de desenvolvimento rural, do qual faz parte a agroindustrialização convencional (grande escala), tem como eixo central o crescimento econômico. Isto vem implicando problemas sociais e ambientais, como a falta de oportunidade de trabalho, a concentração de renda e aumento da pobreza, a migração desordenada da população, em geral para os centros urbanos, o desequilíbrio ambiental, o crescimento da violência e a diminuição da qualidade de vida da população rural e, também, urbana (PREZOTTO, 2002, p. 135).

O discurso de um novo rural no Brasil precisa levar em consideração todos estes aspectos e realidade. É necessário pensar o desenvolvimento rural saudável, a criação de um novo social, capaz de competir com o modelo atual e principalmente de ter a potencialidade de sustentar um país faminto no sentido literal da palavra, e também faminto por melhorias na qualidade de vida, e aproveitamento de seus recursos. Neste sentido, pode ser mencionada a economia solidária como uma forma de se buscar contribuições a um novo rural, um pensamento voltado para a grande maioria de forma justa e digna, buscando simplesmente o melhor para o todo e qualquer contexto, ou seja, “confeccionando sustentabilidade” (GADOTTI, 2009).

Associamos a economia solidária ao desenvolvimento sustentável, e mais precisamente à vida sustentável, porque entendemos a sustentabilidade como o sonho de bem viver, o equilíbrio dinâmico com o outro e com a natureza, a harmonia entre os diferentes, princípios perseguidos também pela economia solidária. Para nós, sustentabilidade implica respeito à vida, cuidado diário para com o planeta e para com toda a comunidade da vida. Ela se opõe a tudo que sugere egoísmo, injustiça, dominação política, exploração econômica – e isso tem tudo a ver com a economia solidária (GADOTTI, 2009, p. 30).

Porém, como ressalta Gadotti (2009) em sua obra Economia Solidária como práxis pedagógica, a busca pelo bem estar social em qualquer contexto, não é nova é, pelo contrário, muito antiga, o homem sempre buscou sua própria socialização e bem estar conjunta. Pensar em um novo rural é enaltecer estes valores em contextos possíveis e já existentes, mas muitas vezes desorganizado por interesses pessoais ou de pequenos grupos contaminados pelo que chamam de poder.

O Novo rural é a tentativa de mostrar que a zona rural não é apenas área de produção para a agricultura convencional, e sim um espaço dotado de oportunidades, seja para pequenos empreendimentos, seja para o lazer, ou para a subsistência onde pode ser enquadrada a agricultura familiar.

O item 1.3 pretende demonstrar que uma das formas de se obter sucesso com estas produções de pequenas escalas, está na transformação dos produtos, uma agregação de valor que pode estar ao alcance do pequeno agricultor.

### 1.3 A AGROINDÚSTRIA RURAL EM DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

O desenvolvimento da agroindústria familiar rural no Brasil caminha em paralelo com o desenvolvimento da agricultura familiar, com uma história de lutas e conquistas principalmente quando se trata de mercados e preços dos produtos desta origem. O sucesso da agricultura familiar pode não depender, da existência de agroindústria familiar neste meio, porém é uma importante ferramenta de apoio, principalmente na agregação de valor.

O Brasil após a segunda guerra mundial e a entrada em uma revolução industrial, buscou modelos produtivos que garantisse o desenvolvimento acelerado nos seus diversos setores, porém isso causou um crescimento desordenado com efeitos colaterais nem sempre positivos e geralmente em longo prazo (BELIK, PAULILLO, VIAN, 2012).

Nas décadas de 1960 e 1980, a impulsão das agroindústrias foi dada por um modelo marcante, diversos complexos agroindustriais surgiam sob a tutela e olhar do estado, que arrastava o interesse na agropecuária brasileira e seu desenvolvimento com modelos vistos até os dias atuais. Modelos herdados de outros países e que foram se ajustando ao longo do tempo, com consequências

negativas pelo fato dos modelos estarem implantados em países com realidade muito distante da do Brasil (BELIK, PAULILLO, VIAN, 2012).

As políticas existentes para esta época tinham enfoque na agricultura convencional, e o desenvolvimento era focado nas grandes forças privadas e ainda não se travava um debate de sustentabilidade, a agregação de valor era uma realidade distante em um país que ainda precisa aprender a produzir, a cultivar e a descobrir suas capacidades, e ao decorrer da década de 1980 também se livrar de uma forte crise econômica (SCHNEIDER, 2010).

A crise econômica marcada pela inflação, durante o governo Sarney (1985-1989) inicia sua estabilização apenas com os planos do governo Itamar Franco, sendo que a inflação começa a ser controlada pelo governo de Fernando Henrique Cardoso em 1995, justamente onde o Brasil inicia um debate com o enfoque de desenvolvimento, suas possibilidades e condicionantes. Entre essas possibilidades se começou um debate sobre o desenvolvimento rural (SCHNEIDER, 2010).

Não pode ser esquecido que na década de 1990, particularmente a partir de 1993-94, entram em vigor muitas das regulamentações estabelecidas pela nova constituição, que havia sido formulada em 1988. Uma delas, por exemplo, trata da descentralização política e financeira, pois os municípios passam a ser “entes federados” e, portanto, responsáveis pela execução de boa parte das políticas públicas (saúde, educação, segurança) (SCHNEIDER, 2010, p. 513).

Nesta etapa da história brasileira ao se falar em desenvolvimento, precisa ser lembrado que no período de pós-ditadura e de repressões dos movimentos sociais o debate também começou a deixar de ser apenas político e passou a ganhar força social, foi aí que as ONGs, cooperativas e movimentos sociais, transformados por um novo sujeito social, ganharam forças e começam a somar para o início de um debate sobre desenvolvimento (SADER, 1988).

Para Sader (1988), o período após a ditadura, o Brasil tem a inclusão de um novo sujeito social e histórico que tomou frente aos novos movimentos sociais. Foi criado pelos próprios movimentos sociais com características da coletividade, e descentralizado, sem a influência privativa e que será o principal influenciador das ações sociopolíticas destes novos movimentos.

A partir de então se tem o fortalecimento das ONGs, associações e das cooperativas, que foram, sem dúvidas, chaves para o desenvolvimento do país e

início do discurso do desenvolvimento rural baseado nas forças sociais que se tornam então proativas. Grande incentivador desse cenário foi a Conferência da Organização das Nações Unidas (ONU) para o Meio Ambiente realizada no Brasil em 1992, um marco histórico onde junto ao discurso de Desenvolvimento se agregou o termo sustentabilidade e meio ambiente. A partir de então o Brasil começa a tratar o desenvolvimento rural com políticas públicas (SCHNEIDER, 2010).

Quando se inicia uma busca de meios para manter a agricultura familiar, como uma atividade fonte de sustento ou mesmo um modelo social economicamente viável, a agricultura familiar passa a ser vista como uma categoria política, alvo de pesquisadores e estudiosos políticos, que levam a pensar a construção de um novo rural para o país.

Um bom exemplo disso foi que na década de 1990, surge por reivindicações dos próprios agricultores familiares o PROVAP<sup>2</sup>, que em 1996, pelo governo FHC é transformado no que vem a se tornar a mais importante das políticas públicas nacional para a agricultura familiar. O PRONAF<sup>3</sup>, criado em 1996, objetivou fortalecer a capacidade produtiva da agricultura familiar e contribuir para a geração de emprego e renda no meio rural melhorando assim a qualidade de vida destas famílias (SCHNEIDER; CAZELLA; MATTEI, 2004).

O surgimento deste programa representa o reconhecimento e a legitimação do Estado, em relação às especificidades de uma nova categoria social – os agricultores familiares – que até então era designada por termos como pequenos produtores, produtores familiares, produtores de baixa renda ou agricultores de subsistência (SCHNEIDER; CAZELLA; MATTEI, 2004, p. 01).

Em 1998, o programa PRONAF amplia suas fronteiras e cria duas linhas específicas para o atendimento de agroindústrias familiares de pequeno porte, que são chamadas de PRONAF-Agroindústria e PRONAF-Agregar, um passo importante para o fortalecimento do empreendedorismo rural familiar (WESZ; TRENTIN; FILIPPI, 2008).

Desta forma, ao longo dos anos a agroindústria familiar rural vem buscando seu espaço, transformando um contexto histórico repleto de dificuldades. Mas é

---

2 Programa de Valorização da Pequena Produção Rural (PROVAP), criado pelo governo Itamar Franco, operava basicamente com recursos do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES).

3 Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar (PRONAF), sua institucionalização ocorreu através do Decreto Presidencial nº 1.946, datado de 28/07/1996.

impossível negar que o papel social que esta atividade representa é transformador e primordial para um discurso de desenvolvimento em uma sociedade baseada nas atividades rurais e, em grande parte, familiares. As agroindústrias precisam deste desenvolvimento, e de atenção, para que também cumpram com seu papel. Porém, é um desafio pensar que para a montagem de um contexto ideal, é necessária a sinergia entre o Estado, a Ciência, o Setor Privado e a Sociedade Civil. Quando vencido esta etapa social, é necessário estruturar a permanência desta atividade e o sucesso da mesma.

### **1.3.1 A Agroindústria na Produção de Grandes Escalas**

É visível e necessário um debate acerca dos modelos de agroindústrias no contexto atual, que contribua para a agricultura familiar e para pequenos empreendimentos neste meio, possibilitando reais concorrências e garantindo a subsistência destes sistemas.

O modelo predominante das agroindústrias com grandes escalas de produções está tornando o pequeno agricultor submisso a um sistema insuficiente para o debate de desenvolvimento rural, e que está garantido por políticas públicas que visam à produção em grandes quantidades, porém com poucas preocupações socioambientais sustentáveis. As condições de negociação ou mesmo de associativismo nem sempre são favoráveis ao pequeno agricultor, por conta de organizações que cresceram e possuem em seus objetivos o lucro e não mais o cooperativismo (GARCÍA, 2011).

García (2011), em um estudo realizado na Argentina com produtores de tabaco, descreve que o modelo das agroindústrias atuais na América Latina, acaba por crescer e visionar o agronegócio, focando suas energias na quantidade produzida, na compra, no melhoramento dos insumos e na venda dos produtos. O agricultor se torna apenas mecanismo de produção especializada e não mais ator do desenvolvimento sustentável onde se leva em conta as realidades sociais, econômicas e políticas da região. Como consequência, o agricultor perde seu direito de tomada de decisão sendo apenas um aplicador das técnicas impostas, e a agricultura familiar acaba por ser descaracterizada.

O trabalho de García (2011) torna evidente uma dualidade entre a agroindústria familiar, que possui seus objetivos voltados para a agricultura familiar e seu desenvolvimento com conceitos de sustentabilidade em todos os sentidos, sejam sociais, ambientais ou econômicos, e a agroindústria das grandes escalas de produção, que acabam por gerar números para o agronegócio e mesmo usando a agricultura familiar como fonte de matéria prima e dados para participar das políticas públicas existentes, acabam por distorcer a essência desta atividade fazendo dela uma especialista em quantidades, o que descaracteriza a agricultura familiar em suas diversificações.

Outra preocupação ainda dentro deste mesmo enfoque se faz ainda maior. Quando a agroindústria ocupa as áreas de plantios de determinada região para um único produto, ela tira o potencial de geração de alimentos advindos da agricultura familiar, tornando a alimentação menos acessível às mesas dos consumidores.

Os agricultores familiares que possuem uma área de terra reduzida, de até 15 hectares, além de se dedicarem à produção de gêneros alimentícios e à criação de pequenos animais (galinhas, suínos e alguns bovinos), cultivam hortaliças e frutíferas destinadas basicamente à comercialização. Já os agricultores que possuem uma área maior têm como atividade principal a pecuária leiteira, além de produzirem culturas alimentares e frutíferas (CARVALHOS; MARIN, 2011, p. 701).

Carvalhos e Marin (2011), em um estudo acerca das agroindústrias de bicomustível que demandam de grandes plantações de cana-de-açúcar, citam que estas acabam por interferir na distribuição de alimentos das regiões onde estão instaladas, por tornarem os agricultores familiares grandes especialistas na produção de um só produto, diminuindo no mercado local a oferta de hortaliças e produtos da agricultura familiar, o que acaba onerando os preços.

É natural que este processo, ao elevar os preços deixe o agricultor familiar em vantagem, sua renda pode ser maior. Porém, suas compras também se tornam mais caras, como exemplo o preço de rações e insumos, o que também pode inviabilizar a agricultura familiar destas regiões gerando problemas como apontados na conclusão do trabalho destes mesmos autores,

Os empregos ofertados pela agroindústria pouco repercutiram na reversão do processo migratório observado entre os jovens. Ao contrário, desencadeou um lento processo de migração de agricultores familiares do campo para a cidade, uma vez que, ao cederem suas terras para a

implantação da cana, os agricultores precisaram reduzir ou abandonar seus cultivos diversificados. Em outras situações, a propriedade rural modificou sua função social, transformando-se apenas num local de habitação. Embora em menor frequência, há casos de famílias que chegam ao extremo de migrar para a cidade, abandonando a vida no campo (CARVALHOS; MARIN, 2011. p. 705).

São evidências de um modelo atual de agroindústrias de grande porte visando às culturas agroenergéticas ou alimentando o agronegócio que podem gerar problemas expressivos, que ocorrem pela redução das áreas de culturas alimentares, de frutíferas ou mesmo áreas usadas para a pecuária, ou seja, a extinção da agricultura familiar e o aumento dos problemas sociais previstos pelos autores (CARVALHOS; MARIN, 2011).

A agroindústria familiar precisa ter seu foco realmente voltado para a agricultura familiar, abastecendo um sistema que auxilie o pequeno agricultor a manter sua atividade promovendo o desenvolvimento sustentável não apenas para a região, mas garantindo o avanço de sua própria família no ambiente em que está inserida, ao mesmo tempo em que garante uma alimentação mais acessível e saudável na mesa dos consumidores locais.

### **1.3.2 A Agroindústria com Foco na Agricultura Familiar**

A agroindústria é uma grande ferramenta para a agricultura familiar que precisa melhorar sua renda para manter viável esta atividade, que é vista como um estilo de vida e possui fatores sociais em seu entorno, que servem como pilares para as sociedades atuais, desde costumes e valores até a própria alimentação.

Um estudo realizado no noroeste do estado do Rio Grande do Sul (Brasil), por Wesz Junior (2009a), buscou levantar o debate acerca de agroindústrias familiares rurais, procurando descobrir se estas causam realmente uma espécie de especialização nas propriedades fazendo com que elas percam seus vínculos com a agricultura familiar ou não.

Wesz Junior (2009a) voltou sua pesquisa para as agroindústrias de pequeno porte que não conseguem sair da ilegalidade por falta de estrutura, mas mesmo assim possuem a atividade para o consumo próprio e para o comércio local. Seu foco esteve na agroindústria que processa e beneficia cana-de-açúcar, sendo pesquisadas 45 agroindústrias desta região.

Neste estudo, constatou que a atividade da agroindústria familiar não desqualifica a agricultura familiar, mas que pode reafirmar uma agregação de valor responsável por dar manutenção à atividade.

Ao final, é perceptível entender que as agroindústrias acabam por operar sua lógica dentro da reprodução social da família rural, uma vez que, os membros do grupo doméstico continuam tendo íntimas relações com atividades ligadas à terra e à agricultura, onde se encontra uma relativa diversificação da propriedade com forte ligação à comunidade local. Assim, pode-se perceber que o processamento da produção veio muito mais como uma alternativa para fortalecer as atividades da agricultura familiar do que como uma ameaça capaz de descaracterizar estes atores e seus espaços (WESZ JUNIOR, 2009. p. 23).

Quando comparado esta situação de pesquisa com os estudos de Carvalhos e Marin (2011), já citados neste trabalho, realizados com agroindústrias do mesmo produto, mas em escalas maiores, fica evidente a diferença social que uma agroindústria voltada para o agronegócio possui em relação às agroindústrias familiares com foco na agricultura familiar, ou seja, uma atua para a quantidade menosprezando o bem estar de quem produz, e a outra possui sua essência na autoajuda dos envolvidos.

As diferenças são expressivas, o que demanda muitos cuidados por parte das autoridades responsáveis pela criação de políticas públicas que visam o incentivo destes empreendimentos, pois na prática ambos os modelos usam da mesma denominação, mas possuem fatores sociais e objetivos bastante distintos.

Os mesmos conceitos de agroindústrias, considerados ferramentas para o incentivo da agricultura familiar, se tornam conceitos de agregação de valor, possibilitando maiores rendas pela transformação, e possibilitando um maior ganho de mercado.

### **1.3.3 Agregação de Valor e Gestão dos Empreendimentos Rurais Familiares**

A agricultura familiar mantém vínculos simultâneos de distintos tipos com os mercados de produtos agroalimentares em razão do seu perfil produtivo diversificado, incluindo nessa parcela a produção para autoconsumo. Gerando no meio rural a possibilidade de uma série de micro empreendimentos, que mesmo na

informalidade caracterizam-se como um empreendedorismo rural familiar, e que na prática o sucesso destes está atrelado à agregação de valor.

A pequena agroindústria, nessa perspectiva, se torna uma importante alternativa para promover a participação dos agricultores familiares no processo produtivo. Para eles, a industrialização dos produtos agropecuários não se constitui em uma novidade. Isto já faz parte da sua própria história e da sua cultura, tendo como objetivo atender o consumo da família e, em menor grau, abastecer o mercado local com o excedente (PREZOTTO, 2002, p. 137).

A agregação de valor é um conceito que precisa estar sempre junto com o termo inovação, é preciso inovar de acordo com os gostos e preferências dos consumidores. Por isso a importância da pesquisa e do conhecimento do público alvo. Para Braga (2010), é preciso conhecer a cadeia de valor para compreender o fluxo de agregação de valor a cada classe de consumidores, ou seja, é a retratação de uma cadeia de elementos que satisfazem o consumidor.

A agroindústria familiar de pequeno porte e de base familiar pode impulsionar a geração direta de um novo padrão de atividade, envolvendo desta forma, todos os membros da família, o agricultor, a mulher e os filhos, gerando diretamente novos postos de trabalho e de renda, comprometidos com uma agregação de valor ambientalmente saudável e socialmente eficiente (BASSANI, 2005).

No reverso das consequências da modernização da agricultura, começa a se revalorizar o processo de produção artesanal, resgatando-se a busca por alimentos que mantenham sua especificidade colonial e com a garantia de um produto natural e mais saudável. Na esteira de todo esse processo percebe-se uma carência na oferta de tais produtos, potencializando alternativas para as comunidades rurais tradicionais agregarem valor a sua produção (SULZBACHER; DAVID, 2009, p. 77).

“Dentro da porteira”, as opções de estratégia para agregação de valor à produção estão na inserção da propriedade nos distintos mercados, de acordo com a disponibilidade de recursos, sendo baseada em grande parte, pela combinação do cultivo de grãos, frutas, verduras, legumes e criação animal, formando a diversificação e tendo nesta, uma opção de renda familiar. Esta diversificação amplia os horizontes para a inovação, dando o primeiro passo para encontrar maneiras de agregar valor aos produtos (SULZBACHER; DAVID, 2009).

Este fator colabora com a agricultura familiar, na elaboração de uma produção industrializada a partir de matéria prima agrícola da própria propriedade. Não raro, a elaboração de derivados constitui apenas um subproduto da atividade mercantil principal, que é o produto primário destinado às cadeias integradas, comercializando de forma ocasional nos circuitos regionais. Este modelo de comércio fácil, também implica na permanência em uma determinada atividade, mesmo que esta apresente um retorno insuficiente quando avaliado segundo cálculos convencionais de rentabilidade do capital aplicado (MALUF, 2004; BASSANI, 2005).

Bertolini, Brandalise e Nazzari (2010), bem como os apontamentos sugeridos por Bassani (2005) e Maluf (2004), definem que os eventuais benefícios gerados pela economia de escala são acompanhados de maior vulnerabilidade econômica frente aos insucessos de safra, às oscilações de mercado e às rupturas dos compromissos de aquisição do produto, ao que se somam os impactos ambientais negativos da agricultura especializada, o que por sua vez, acaba reduzindo a quantidade de pequenos estabelecimentos que não dispunham de recursos para modernização, mais uma razão para incentivar o empreendedorismo rural familiar.

Ainda de acordo com Bassani (2005), relacionando as publicações de Maluf (2004) e Schneider (1999) às das unidades produtivas da agricultura familiar, em suas características voltadas para a diversificação, são comprometidas pela competitividade encontrada nas grandes empresas, com especialização produtiva muito maior. Por isso, a inovação nas agroindústrias familiares se torna indispensável.

Bassani (2005) ressalta, com base nas publicações de Maluf (2004) e Maluf e Menezes (2011), que a estratégia sugerida para aumento do valor agregado, seria a combinação das atividades desenvolvidas nas unidades familiares rurais, formando base para implementação de iniciativas autônomas pelos agricultores, com agregação de valor ao produto primário, em forma individual ou associativa. Aproveitando assim a diversificação já existente na maior parte das pequenas propriedades rurais.

Sua maior vantagem está na apropriação de atributos valoráveis nos produtos, buscando preservar e aprimorar um padrão diversificado e sustentável, de

modo que o resultado seja o grau de elaboração e da diferenciação dos produtos finais.

Para um comércio e produção compensatória em grandes escalas, os agricultores devem se concentrar num cultivo ou numa atividade para atender à exigência de maior volume de matéria prima. Porém, é conveniente buscar a diferenciação dos produtos finais ou a ampliação do leque dos derivados, permitindo uma construção de mercados amplos e de ocasião, como por exemplo, o turismo rural (BASSANI, 2005; MALUF, 2004).

Para suprir uma demanda de mercados mais distantes, é preciso uma organização na produção, aumentando a capacidade na quantidade entregue, e uma regularização produtiva que garanta a oferta frequente desta quantidade. Estes fatores ainda dependem da logística, como transporte e variações naturais da produção (MALUF; MENEZES, 2011).

A implementação de ações de estímulo à elaboração ou produção de alimentos da agroindústria artesanal (pequenas agroindústrias e indústrias caseiras) de pequenas e médias escalas, zelando pela qualidade e regularidade da produção, são excelentes estratégias para agregação de valor na agroindústria familiar (MALUF; MENEZES, 2011).

Este seria, de acordo com os autores citados, um dos primeiros passos para que se formalize o empreendedorismo na agricultura familiar rural, e se utilize destes fatores para garantir uma renda mensal para estas famílias. É lúcido que a inovação e a criatividade se tornam ferramentas para a agregação de valor, porém para isto a pesquisa e o conhecimento do mercado local, se tornam indispensáveis.

#### **1.3.4 A Agregação de Valor na Agroindústria Leiteira**

As atividades das agroindústrias de leite presentes na agricultura familiar hoje possuem focos bastante distintos, uma vez que o leite possui um *mix* de produtos derivados bem abrangente, apesar de que em muitas regiões o queijo possui uma predominância significativa, devido sua demanda constante. Porém, muitas agroindústrias de leite, têm como atividade apenas a entrega do leite *in natura*, ou pasteurizado. Isso se dá pela facilidade nos processos e a diminuição do

risco de perda dos produtos durante a cadeia de produção, que se estende da compra da matéria prima até a mesa do consumidor final.

Lopes, Carmo, Lima e Carvalho (2006) publicaram uma pesquisa realizada em Minas Gerais, com o objetivo de analisar a viabilidade da produção do queijo diante da entrega do leite *in natura*, levando em consideração todos os custos de produção e possibilidades de receitas vindas de subprodutos, como a venda de animais e de dejetos.

Para estes autores a comparação entre as atividades de venda do leite *in natura* e a produção do queijo realizada em agroindústria familiar, demonstrou a viabilidade financeira na produção do queijo, mesmo com toda complexidade no processo produtivo. Em um dos períodos utilizados para análise no estudo, o custo chegou a se apresentar acima dos lucros obtidos com a venda do produto *in natura*. A alternativa sugerida foi a melhora na eficiência produtiva por matriz leiteira (LOPES et al. 2006).

O tipo de atividade pouco influenciou no custo total de produção e no 'peso' dos itens que compõem o custo operacional da atividade, ao contrário das receitas, que, no caso da produção de queijo foram aumentadas significativamente. A produção e a comercialização de queijo mostraram-se mais rentáveis que a do leite, contribuindo para o aumento das receitas sem alterações significativas do custo operacional efetivo, e são uma alternativa para o incremento da renda do produtor de leite (LOPES et al. 2006. p. 646).

No estudo de Lopes et al. (2006) ficou evidente que a transformação do produto agrega valor, e pode garantir a viabilidade da atividade. Porém, esta análise precisa ser realizada levando em consideração cada caso e suas particularidades, mas pode se ter noção de que para uma agroindústria familiar de transformação a viabilidade é uma realidade muito mais próxima.

Por de traz desta viabilidade estão os problemas de gestão, que inviabilizam os empreendimentos. Todo e qualquer negócio precisa ser gerido de maneira organizada, sempre se atentando para o mercado e suas variáveis.

Machado, Scheibler e Diesel (2003) realizaram uma análise em uma agroindústria familiar de leite, no município de Venâncio Aires – RS, e contaram uma série de dificuldades na gestão de um laticínio, porém comprovaram sua viabilidade quanto à agregação de valor aos produtos, e a importância do processamento do

leite em unidades de agroindústrias familiares, para a agricultura familiar, que muitas vezes tem no leite a maior fonte de renda.

Os pequenos produtores tem menor chance de entregar o seu produto ao grande laticínio, devido sua baixa produção; mas também ao pequeno laticínio, caso não atendam índices mínimos de qualidade. Os pequenos laticínios, por sua vez, enfrentam concorrência de mercado com grandes empresas; problemas de logística/distribuição; menor possibilidade de diluição dos custos (devido menor volume e diversidade de produtos), mas estão conseguindo inserção no mercado aproveitando-se de elementos como a exploração de mercados informais e de menor abrangência territorial, apelo a marcas regionais/locais, produtos diferenciados e associativismo/orientação/cooperação entre os agentes (MACHADO; SCHEIBLER; DIESEL, 2003, p. 10).

Dentro de uma mesma análise de viabilidade da agroindústria para a agricultura familiar, Nicheleif e Waquiliip (2011) em estudo realizado em agroindústrias no estado do Rio Grande do Sul (Brasil), identificaram também a participação de todos os membros envolvidos nas atividades de tomada de decisão, o que evidencia e caracteriza a agroindústria familiar, como uma atividade saudável aos membros que se tornam realmente participantes do processo.

Nas agroindústrias, várias decisões devem ser tomadas, como tipo de produtos a serem fabricados e sua quantidade, receitas dos produtos, tipo de higienização, armazenamento, modelo de embalagens, qualidade dos ingredientes, dentre outras. Na tentativa de identificar uma ação coletiva dentro das agroindústrias, observou-se que as decisões são tomadas por vários dos integrantes e não somente por um indivíduo. No caso das agroindústrias entrevistadas, 79% destas consideram a voz de cada integrante que contribui nas atividades agroindustriais, considerando que, dos 21% restantes, em dois casos, existe um integrante da família envolvido na agroindústria e os outros são trabalhadores temporários ou contratados (NICHELEIF; WAQUILIIP, 2011, p. 2232).

A viabilidade econômica aliada à viabilidade social, no que se refere ao bem estar dos próprios colaboradores, familiares ou não, que se envolvem no processo produtivo destes pequenos empreendimentos, demonstra a importância da agricultura familiar e da transformação dos produtos desta origem ainda no campo. Reforça ainda mais a ideia de que o processamento do leite em produtos para comercialização local pode ser uma excelente opção para aumento da renda das famílias da agricultura familiar.

Adiante se apresenta uma reflexão sobre o tema cooperativismo, que se apresenta como uma possibilidade de organização para os produtores da agricultura familiar e agroindústrias deste meio.

#### 1.4 A FORMAÇÃO DO COOPERATIVISMO E SEU PAPEL SOCIAL

As cooperativas no Brasil veem apresentando forte visibilidade junto à economia nacional. Estão inseridas nas mais diversas atividades econômicas, sejam elas rurais, serviços, transportes, créditos, financiadoras, saúde e atividades que permitem o relacionamento entre os associados e o mercado. Este crescimento dos sistemas cooperados pode surgir da facilidade na criação de uma cooperativa e de seus incentivos fiscais, assegurados pelo estado.

A principal diferença entre uma empresa normal e uma cooperativa está na forma como as tomadas de decisões acontecem, principalmente no que tange aos objetivos finais. Nas empresas, a significância de um sócio na tomada de decisão é medida pelo valor que este apresenta junto ao capital social, nas cooperativas, cada sócio possui um voto, com o mesmo valor dos demais, que é apresentado em assembleias gerais.

De forma geral, cooperativas são organizações onde um determinado número de pessoas se une buscando fins comuns a partir de um conjunto de regras pré-estabelecidas por esse grupo. A ideia base desses empreendimentos é conseguir força e competência para superar em conjunto o que individualmente seria muito difícil (CORNELIAN, 2006, p. 16).

Para a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2014), estas associações se definem como uma organização formada por indivíduos que buscam basear-se em valores de ajuda mútua, usando este artefato e união para enfrentar situações adversas, gerando oportunidades para colaborar com o desenvolvimento econômico e social. Fato que pode ser definido como sentido de cooperar, ou seja, é a prática de boas ações que envolvam empreendedorismo baseados em direitos iguais.

Pinho (2004) descreve que as cooperativas são instrumentos criados para atender as necessidades socioeconômicas dos associados, sendo assim, suas atividades estão relacionadas com as necessidades destes grupos, levando a

concluir que as cooperativas ultrapassam as funções econômicas, tendo como objetivo, diversos fatores sociais, melhorando relações de pessoas e de cidadania no meio em que está inserida. Logo, possuem uma grande responsabilidade social.

Para Álveres (2007), a organização cooperativa é formada por voluntários com a finalidade de atender seus próprios desejos e necessidades, sejam elas econômicas, culturais ou sociais, utilizando desta forma de organização jurídica, com gestão democrática e propriedade coletiva, para alcançar objetivos dos envolvidos.

Uma cooperativa é uma iniciativa autônoma que tem como característica uma dupla natureza, é um grupo organizado de pessoas, e ao mesmo tempo, uma instituição controlada, financiada e administrada comunitariamente pelos seus membros. O principal objetivo é produzir bens que satisfaça as necessidades dos sócios, uma vez que não conseguirão condições semelhantes de maneira individual, ou seja, é uma sociedade de pessoas que idealizam uma atividade econômica, em prol do benefício de todos (RECH, 2000).

Este modelo de negócios possui uma legislação que assegura seus direitos e deveres. As cooperativas são regulamentadas pela lei 5764/71 do código civil, conceituadas nos artigos 3º e 4º que definem uma organização cooperativa como um grupo de pessoas que contribuem reciprocamente ao bem comum, ou seja, “o exercício de uma atividade econômica, de proveito comum, sem objetivo de lucro”. Ressalta ainda, como um grupo de pessoas com natureza jurídica, civil, não sujeita a falência, constituída exclusivamente para a prestação de serviços aos seus associados, desse modo sendo diferente das demais organizações.

Pinho (2004) define o cooperado como idealista e solidário, pois para fazer parte de uma comunidade cooperativa, precisa não se demonstrar egoísta ou individualista. Mas precisa assumir os riscos de um empreendimento junto aos demais sócios, pois ao mesmo tempo se faz usuário dos serviços e empresário.

Logo, quando dada oportunidade para o surgimento e organizados seguindo normas e estatutos de cooperação, surgem tais grupos sociais. Para a Organização das Cooperativas do Brasil (OCB, 2014) em textos de seu site, estes são entendidos como um movimento.

Um movimento, filosofia de vida e modelo sócio econômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. Seus referenciais fundamentais são: participação democrática, solidariedade, independência e autonomia. É o sistema fundamentado na reunião de

peças e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. Estas diferenças fazem do cooperativismo a alternativa socioeconômica que leva ao sucesso com equilíbrio e justiça entre os participantes (OCB, 2014).

Segundo Singer (1998, p. 122) o cooperativismo possui sua origem histórica sobre um forte viés doutrinário, que ainda marca suas características atuais. O autor ressalta que o sistema cooperativista chega a ser “um implante socialista no sistema capitalista”, um apoio saudável para um novo modelo de produção mais justo e melhor distribuído e que acima de tudo é capaz de competir com o sistema produtivo capitalista.

Mas, elas têm um respeitável potencial de crescimento político, se o movimento operário – sindicatos e partidos – apostar nelas como alternativa viável ao capitalismo. Está comprovado que cooperativas de espécies complementares podem formar conglomerados capitalistas. Mas, as cooperativas carecem de capital. É o seu calcanhar de Aquiles. Se o movimento operário, que partilha o poder estatal com o capital, quiser alavancar o financiamento público da economia solidária, a cara da formação social vai mudar. Um novo modo de produção pode se desenvolver, este capaz de competir com o modo de produção capitalista (SINGER, 1998, p. 181).

Para este autor é de comum opinião que as cooperativas possuem um importante papel social, promovendo desenvolvimento e espírito de colaboração nas sociedades. Mas que demandam de regras, normas e diretrizes para que sejam organizações justas e cumpram seu papel social junto aos cooperados e comunidades.

Porém, nem sempre na prática estas são as características encontradas na gestão das cooperativas, e nos resultados analisados diante dos seus cooperados, os quais são os verdadeiros “fins últimos” ou razão de ser destas organizações. Em um estudo elaborado em forma de tese, Duarte (2004) pesquisou a respeito das cooperativas na área da saúde, e como resultado concluiu que nem sempre o cooperado encontra reais vantagens no sistema ao se comparar com outros sistemas convencionais.

No caso da assistência médica, significa que o modus operandi da cooperativa no mercado de planos e seguros de saúde não apresenta diferença em relação ao de outras modalidades empresariais, como foi confirmado pela pesquisa. Em ambos os casos, o cliente, usuário dos planos, é o elo fraco, considerando a assimetria de informações. Neste aspecto, a regulação tem impacto importante sobre a Unimed, porque coloca no núcleo das discussões a relação empresa x cliente (DUARTE,

2004, p. 227).

São fatos isolados, mas que levam a uma reflexão de como o cooperativismo precisa ser trabalhado para que cumpra o seu verdadeiro papel social sem injustiças. E que sirva como um modelo de incentivo do estado para uma economia solidária, mesmo dentro do capitalismo, e também respaldada para que seja uma ferramenta de desenvolvimento, principalmente nos segmentos que mais precisam de suporte.

#### **1.4.1 A Estrutura da Gestão Cooperativa**

O cooperativismo de modo geral no Brasil é gerenciado por órgãos criados internamente, que colaboram com o potencial administrativo para os fins da organização. Estes órgãos são a Assembleia geral, o conselho de administração e o conselho fiscal. Sendo que, a assembleia geral é o órgão de maior importância, é por meio dela que os sócios, independente da cota, votam nas tomadas de decisões (SILVA; LOURENÇO; SALANEK FILHO, 2006).

Para a OCB (2014), uma cooperativa sendo uma organização, precisa apresentar uma forma de gestão sólida e bem dividida, sendo que um indivíduo, ao se interessar pela participação deve obter total conhecimento de seu funcionamento, legalidade e condições para cada ação, bem como respeitar e ter clareza das regras para a assembleia geral, que ocorre por dois meios, ordinária ou extraordinária.

Crúzio (2005) afirma que é na assembleia geral que os sócios precisam debater a respeito dos principais objetivos da organização, bem como tomar as principais decisões sobre eles, estabelecer critérios para ingresso na sociedade, definir quem fará parte do conselho de administração e conselho fiscal, definições dos quadros de funcionários e os honorários do conselho de administração e os percentuais destinados aos sócios. Devido a estas ações a assembleia geral é tida como o maior órgão dentro de uma cooperativa, e os sócios se baseiam em uma série de direitos e deveres que norteiam suas atividades para a assembleia geral.

O conselho de administração é o órgão que coordena e dirige as cooperativas no sentido administrativo. Este conselho é presidido pelo presidente, vice, secretário e dois diretores, seus deveres são divididos em cargos. O presidente é quem convoca as assembleias e reuniões do conselho e representa legalmente a

sociedade cooperativa, o vice-presidente o substitui em casos que o mesmo não possa comparecer e exercem funções de acordo com o estatuto de cada cooperativa, o secretário responsável pela parte administrativa e finalmente os diretores exercem funções de acordo com o que está definido em estatuto.

Para a OCB (2014), o Conselho de Administração é um órgão superior na administração da cooperativa, sendo de sua competência decidir sobre os interesses da organização e de seus cooperados de acordo com a legislação, estatuto e determinações da própria assembleia geral. O prazo máximo para os membros se manterem em um conselho administrativo é de quatro anos, com renovação pré-estabelecida pelo estatuto.

O conselho fiscal, por sua vez, tem suas atividades voltadas para fiscalização de todas as tarefas e atividades da cooperativa, examinando livros e documentos que possam conter ações da mesma. Sua equipe é formada por seis membros, sendo três titulares e três suplentes, com mandatos de um ano e possibilidade de reeleição para apenas um dos membros (PINHO, 2004).

Quanto às questões trabalhistas, a seção V da Lei nº 5.764/71 do código civil, prevê que não existe vínculo empregatício nas relações entre a cooperativa e os associados, porém seus colaboradores são tratados de igual maneira a qualquer empresa jurídica.

Art. 90. Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados.

Art. 91. As cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária (SEÇÃO V, LEI Nº 5.764/71).

Para Machado (2006), na gestão das cooperativas, é necessário prevalecer a autogestão, sendo todas as decisões tomadas pelos associados em assembleia geral. Mas acima de tudo, para que se encontre eficiência, é necessário o uso de ferramentas administrativas, e acompanhamento do mercado em questão e suas tendências para se manterem competitivos adaptando-se as necessidades de mercado e alcançando resultados satisfatórios.

Assim, por meio desta forma de organização, baseada nestes três órgãos, que se constitui a estrutura administrativa de uma cooperativa, sempre com a finalidade de formar uma entidade que beneficie seus membros e o desenvolvimento

socioeconômico da região onde está inserida, ressaltando suas particularidades que advêm de cada território ou mesmo de cada atividade a qual a cooperativa atua.

#### **1.4.2 O Enquadramento Tributário das Cooperativas**

Tendo em vista a Constituição Federal de 1988 - CF/88, o cooperativismo deve ser entendido como uma forma societária especial, a qual possui princípios que merecem um tratamento tributário específico e incentivos por parte do estado, devido aos seus fins que buscam o desenvolvimento de um grupo e região, sem visionar apenas lucros (CF/88, 2014).

Dentro da singularidade das cooperativas, se identificam com as demais formas empresariais ou associações pelo fato de serem sociedades e exercerem atividades econômicas, mas não almejem apenas ao lucro como finalidade, não são empresariais, mas precisam ser registradas nas juntas comerciais. Quanto aos quesitos jurídicos pode ser definida nas normas do direito cooperativo, já que não se enquadram nos ramos tradicionais (ANDRADE; NEVES, 2008).

Para que estas organizações sejam enquadradas em sistemas tributários e até mesmo reconhecidas como organizações é necessário que se estude o ato do qual visam praticar com a constituição destes organismos jurídicos. A lei nº 5.764/71 do código civil, que determina as políticas nacionais de cooperativismo, em seu artigo 79, prevê que o ato cooperativo é aquele praticado entre as cooperativas e seus associados, e pelas cooperativas entre si para a consecução dos objetivos sociais.

Na prática, a questão tributária das cooperativas é bastante assombrada por incertezas. Para isso o artigo 146 da CF/88 deixa algumas dúvidas que são aproveitadas por juristas, a saber,

Art. 146-A. Lei complementar poderá estabelecer critérios especiais de tributação, com o objetivo de prevenir desequilíbrios da concorrência, sem prejuízo da competência de a União, por lei, estabelecer normas de igual objetivo. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 42, de 19.12.2003) (CF/88, 2014).

Mesmo diante destas questões que para muitos parece duvidosas, fato é que o cooperativismo não é imune à tributação, e isto está respaldado pela CF/88, mas está sim foi favorável no tratamento tributário do ato cooperativo, fato também

que leva às inúmeras medidas provisórias encontradas nos julgamentos de tais temas.

À míngua de uma lei complementar, com ampla dimensão normativa, material e formalmente concebida para cumprir o preceito constitucional, com vistas a estabelecer normas gerais sobre o adequado tratamento tributário ao ato cooperativo, surgem, em nosso ordenamento jurídico, diversas medidas provisórias e conseqüentes leis de conversão, flagrantemente inconstitucionais, por aumentarem, abusivamente, a incidência de tributos sobre os atos das sociedades cooperativas (ANDRADE; NEVES, 2008, p. 08).

A lei complementar que regulamenta o Regime Tributário Simples Nacional veta as cooperativas, exceto as apenas de consumo, de optar por este regime.

§ 4º Não poderá se beneficiar do tratamento jurídico diferenciado previsto nesta Lei Complementar, incluído o regime de que trata o art. 12 desta Lei Complementar, para nenhum efeito legal, a pessoa jurídica:

I - de cujo capital participe outra pessoa jurídica;

II - que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior;

III - de cujo capital participe pessoa física que seja inscrita como empresário, ou seja, sócia de outra empresa que receba tratamento jurídico diferenciado nos termos desta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

IV - cujo titular ou sócio participe com mais de 10% (dez por cento) do capital de outra empresa não beneficiada por esta Lei Complementar, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

V - cujo sócio ou titular seja administrador ou equiparado de outra pessoa jurídica com fins lucrativos, desde que a receita bruta global ultrapasse o limite de que trata o inciso II do caput deste artigo;

VI - constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo (LC 123/2006, 2014)

A lei nº 5.764/71 do código civil, que determina as políticas nacionais de cooperativismo, em seu artigo 3º, por sua vez determina que os resultados decorrentes dos atos cooperativos não são tributáveis pelo IRPJ - Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, porém todos os demais resultados decorrentes de atos não cooperativos são tributáveis. Bem como são isentas da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), exceto as sociedades cooperativas de consumo (ZANLUCA, 2014).

Quanto ao Imposto Sobre Circulação De Mercadorias E Prestação De Serviços (ICMS), toda a cooperativa que tem em suas atividades a circulação de

mercadorias ou prestação de serviços tributáveis, estará sujeita a esta tributação, de acordo com a legislação estadual em que efetuar as operações (ZANLUCA, 2014).

Quando a cooperativa for considerada um estabelecimento industrial, ou seja, ao executar qualquer atividade de transformação considerada como industrialização, está também sujeita ao tributo do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), devendo se enquadrar nos moldes exigidos pelo regulamento previsto para cada produto. Já para o Imposto sobre Serviços - ISS, apenas será tributada a cooperativa que prestar serviços para terceiros não sendo estes cooperados (ZANLUCA, 2014).

O Programa de Integração Social (PIS), as cooperativas precisam recolher em duas formas, na primeira sobre a folha de pagamento, mediante aplicação de uma alíquota de 1% sobre a folha mensal, e também sobre a receita bruta com alíquota de 0,65%. Esta medida foi tomada a partir de 1999, formalizada no Ato Declaratório SRF 88/1999 (ZANLUCA, 2014).

Já a Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), que também as cooperativas eram isentas até 1999, devem recolher de acordo com a sua receita bruta. Para o recolhimento do PIS/COFINS, fica previsto também no Ato Declaratório SRF 88/1999, que estes impostos não são cumulativos (ZANLUCA, 2014).

As hipóteses de não incidência, portanto, independem de expressa previsão legal. Decorrem da própria hipótese de incidência da lei de tributação. O que nela não couber, é hipótese de não incidência, ou seja, o fato gerador previsto na lei não ocorreu no mundo realístico (ANDRADE; NEVES, 2008, p. 07).

Devido a estes impasses, o sistema tributário das cooperativas se torna tão discutido e revisto com frequência. No que tange a ônus e bônus, percebe-se na prática que o sistema cooperativista, pode abrir portas para a formação de um paraíso fiscal, beneficiando sim certas pessoas ou grupos em nome dos cooperados. Por outro lado, o papel social que cumprem as cooperativas possuem benefícios incontáveis para o desenvolvimento local ou territorial nos aspectos sócios econômicos.

Andrade e Neves (2008, p. 12), da Universidade Federal de Viçosa – Minas Gerais realizaram um estudo em uma cooperativa de beneficiamento de leite no estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de analisar o recolhimento de tributos e

suas implicações para a organização, demonstrando o real impacto dos tributos nesta cooperativa de porte médio. “No total, algo em torno de 10% do faturamento bruto da cooperativa é gasto em tributos. Segundo o Diário do Comércio 31, o setor agropecuário da economia nacional tem tributação média de 14% sobre seu faturamento bruto”.

Os mesmo autores concluem que existem muitos equívocos na incidência de tributos sobre cooperativas, que acabam se tornando injustiças e não tendo amparo das partas legais de benefícios assegurados mesmo por lei. O que acaba dando espaço a tendências de igualar o sistema cooperativista a qualquer outra forma de organização produtiva, sendo o estado o responsável por inibir estas ações.

Conclui-se que, mesmo possuindo carga tributária inferior à média do setor agropecuário, o Estado pode atuar de forma a reduzir ainda mais o impacto dos tributos sobre as cooperativas, que se constituem, conforme já salientado, em importantes ferramentas de ligação entre produtores e o mercado. Tal redução seria ainda mais justificável se levarmos em consideração o grande número de pequenos e médios produtores associados à grande parte das cooperativas (ANDRADE; NEVES, 2008, p. 13).

Tanto é verdade que para Singer (1998), no que tange à Economia Solidária, o papel do cooperativismo é fundamental até mesmo nas sociedades capitalistas, dando um apoio ao desenvolvimento, e distribuindo rendas, pois politicamente tais órgãos possuem forças competitivas, por isso o sistema como um todo precisa de atenção e revisões constantes, principalmente para que não ocorram injustiças que justifiquem o texto a seguir, do próprio autor.

Apesar de uma história longa e rica, ainda não se dispõe de um corpo teórico para explicar porque determinadas cooperativas puderam se desenvolver, enquanto outras enfrentam grandes dificuldades (SINGER, 1998, p. 125).

Os tributos não necessariamente devem deixar de existir pelo fato de se tratar de cooperativas, mas o sistema como um todo precisa de atenção, ser formulado com maior rigor e clareza, para que não se permita injustiças em nome de um sistema cooperativista, que nem sempre possui suas finalidades voltadas para o bem comum do cooperado, ou nem sempre consegue sobreviver economicamente se tratando apenas de ato cooperativo.

### 1.4.3 A Gestão das Cooperativas de Leite

A organização enquanto cooperativa demanda de uma gestão organizada, assim como qualquer outra forma de organização. É necessária uma organização fiscal, contábil e também de relações humanas, envolvidas em um planejamento estratégico que garanta o bom êxito da trajetória em busca da realização de seus objetivos.

Autores citados a seguir apontam problemas na estrutura de gestão das cooperativas. Em relação às cooperativas de leite, na grande maioria dos casos são pequenos empreendimentos formados pelos agricultores familiares, com o objetivo de agroindustrializar e agregar valor aos produtos locais, sendo que a gestão fica a cargo do próprio grupo, constituído de agricultores que estão concentrados em produzir o produto *in natura*, sem muita experiência em gestão.

Vanderlei (2006) identifica problemas que caracterizam a atividade leiteira no Brasil, e muitas vezes são os responsáveis pelo insucesso dos empreendimentos. Segundo ele, os principais problemas são a gestão amadora, a renda insuficiente, a manutenção de produtores ineficientes e a falta de participação econômica dos membros ou sócios.

Para Crúzio (2005) em um estudo realizado em 1990 acerca destas organizações, a grande maioria das cooperativas investigadas, no estado da Bahia, apresentaram uma má formação da gestão referente a processos internos, não alcançando assim os vários departamentos da organização.

Por serem pequenas cooperativas, formadas por agricultores familiares de leite, essas características na gestão ocorrem pela não formação dos gestores em áreas de administração e afins, o que pode se tornar um agravante significativo em um mercado altamente competitivo e preparado para avançar sempre mais diante de concorrências em busca de um maior espaço visual e econômico.

Antoniali (2000) em sua tese e pesquisa em gestão de cooperativas levanta uma série de falhas relativas à estrutura de gestão, detalhes que aumentam custos e tornam as organizações menos competitivas, como o não cumprimento das próprias regras do estatuto, conflitos internos não resolvidos, ociosidade em equipamentos e infraestrutura e inclusive uma grande interferência política local.

As cooperativas são autogeridas pelos próprios associados que são, ao mesmo tempo, donos e usuários do empreendimento. Nesse sentido, possuem estrutura administrativa pouco profissional e sofrem influências de grupos heterogêneos de associados que possuem interesses políticos divergentes que afloram nas cíclicas eleições. Além disso, nas cooperativas, as decisões são colegiadas, o que as torna lentas e burocráticas, justamente o contrário do que o atual ambiente competitivo exige das organizações. Todos esses fatores desafiam as cooperativas a sobreviverem no mercado onde agilidade, eficiência e competência tornam-se fatores vitais (ANTONIALLI, 2000, p. 141).

Vanderlei (2006) em sua tese, também aponta problemas de gestão nas cooperativas de leite, entre eles a administração amadora também é ressaltada, como os produtores são os próprios administradores das cooperativas, estes têm profunda experiência na produção, mas não se encontra em qualificação necessária para gerir uma cooperativa, o que torna a gestão desatualizada perante o mercado.

O custo de operação também é um problema que torna a gestão ineficiente, boa parte dos associados e produtores apresentam baixa produtividade, o que significa um aumento no custo de captação do produto. As plantas das cooperativas também não suportam uma produtividade maior o que é preponderante para um ganho de escala na produção. Esses fatores dificultam uma economia de escala, tornando-se obstáculos para uma gestão adequada (VANDERLEI, 2006).

A qualidade do produto entregue às cooperativas acaba se tornando um grande problema de gestão. Como os cooperados entregam seus produtos em conjuntos e não são remunerados de forma justa pela qualidade, ignora-se a obrigação de zelar pela mesma, acarretando em perdas no momento da transformação ou comercialização do produto. Para Maraschin (2004), isso pode ser entendido como uma forma de não conscientização do papel do associado junto à cooperativa.

Na cooperativa, os produtores são os donos do empreendimento, a cooperativa é um bem comum. Se os produtores tiverem claros seus direitos de propriedade sobre os resíduos da cooperativa, eles serão comprometidos com a empresa e entregarão produtos de qualidade (MARASCHIN, 2004, p. 36).

Outro grande problema enfrentado na gestão das cooperativas de leite é a falta de capitalização, os sócios cooperados dificilmente pretendem investir recursos monetários junto à organização para o seu crescimento, isso faz com que a cooperativa fique vulnerável em caso de períodos de prejuízo, ou mesmo alicerçada

apenas na estrada de novos cooperados, que nem sempre acontece (MARASCHIN, 2004).

A fidelidade dos cooperados também se mostra atualmente como um sério problema de gestão, principalmente nas pequenas cooperativas de leite (MARASCHIN, 2004). Acontece que com o aumento regional da concorrência, e a sazonalidade do custo de produção do leite, muitas cooperativas se dispõem a pagar mais para os agricultores em determinados períodos, e com algumas vantagens referentes ao associativismo, acabam ganhando o associado que não se importa em manter-se fidelizado a uma organização.

Maraschin (2004) aponta uma pesquisa acerca das relações entre produtores de leite e cooperativas na bacia leiteira de Santa Rosa – RS, em uma entrevista com gestores de cooperativas os mesmos colocam que, mesmo o leite não tendo o maior faturamento da cooperativa, ele é responsável por manter boa parte das relações entre a cooperativa e seus associados.

Primeiro, pela movimentação financeira que a atividade traz. O dinheiro proveniente da venda do leite muitas vezes nem mesmo sai da cooperativa, sendo grande parte dele gasto em compras de insumos e supermercado. O segundo motivo, e mais importante para este trabalho, é o vínculo que o trabalho com o leite proporciona. Segundo os entrevistados, o produtor de leite está pelo menos 2 vezes por mês na cooperativa, isto se ele só for buscar a nota do leite (MARASCHIN, 2004, p. 90).

O trabalho de Maraschin (2004) demonstrou em suas conclusões que a fidelização dos cooperados não está ligada à escala de produção na quantidade de leite que o agricultor tem a oferecer. Mas a fidelização está relacionada a fatores como a participação e compreensão da estrutura da cooperativa. Esta é uma informação extremamente importante para os gestores da organização nas tomadas de decisão.

Quando aqui citado a importância das agroindústrias e seu forte apelo social econômico na agricultura familiar, a gestão da mesma passa pelas mesmas dificuldades que as pequenas cooperativas, principalmente na dificuldade de estratégias perante o mercado competitivo e a falta de gestão e controles. As agroindústrias são ainda mais preocupantes, pois por serem familiares, não se deve satisfação no mesmo nível de uma cooperativa para seus sócios.

#### 1.4.4 A Eficiência das Cooperativas de Leite

Outro tema debatido por autores de pós-graduação, e por pensadores da área, é quanto à eficiência ou não destas organizações diante do mercado capital econômico, ordenado por uma gestão de precisão, por uma competitividade acirrada, e por produtividades significativas e responsáveis por lucros exorbitantes mesmo que o principal produto ainda tenha origem nas pequenas propriedades familiares rurais.

Ferreira (2005, p. 157) foi motivado por esse tema para desenvolver sua tese, um estudo significativo para mensurar a eficiência das cooperativas perante as sociedades de capital, cuja importância o próprio autor atribui ao próprio sistema cooperativo na indústria do leite,

...visto que melhorias nesse setor estão diretamente associadas a melhorias na qualidade de vida de milhares de produtores em todo o território nacional, bem como à oferta de produtos em condições mais competitivas para os consumidores (FERREIRA, 2005, p. 157).

O próprio autor afirma que não é possível se dar uma resposta exata para este fator, uma vez que os assuntos que circundam este tema estão imersos a uma série fatores de natureza complexa. Mas aponta como resultados, ineficiência técnica e de escala nas organizações de laticínios, porém as cooperativas se destacam pela captação em maior escala, quando comparadas com as sociedades de capital (FERREIRA, 2005).

Uma importante contribuição de Ferreira (2005) para a formação de um modelo de laticínio é a verificação da importância da escala produtiva nas cooperativas, podendo assim ser explorada como fonte rentável a venda do produto *in natura*, sem os custos de processamento industrial.

Foi identificado impacto positivo de ações para o resfriamento e comercialização de leite *in natura* em maior escala e de ações estratégicas para o aumento do processamento em escala, ambas sugerindo a elevação da escala de resfriamento e processamento como forma de reduzir os custos operacionais. Logo, deveria ser esperado maior implementação de alianças e parcerias para a captação de matéria-prima e elevação dos níveis de processamento (FERREIRA, 2005, p. 162).

Este fato acontece principalmente no que o autor chamou de cooperativa de nicho, focadas em mercados específicos, assegurando suas marcas em determinadas regiões que garantem sua margem de lucro, sem precisar competir bruscamente com organizações de maior porte (FERREIRA, 2005).

A eficiência mais uma vez vai depender de fatores relacionados também à gestão, e as tomadas de decisões da organização diante dos seus associados e clientes. O leite possui variáveis como a sazonalidade e a concorrência no mercado, que dificultam a gestão. Porém, precisa ser levado em consideração o que já foi apontado por Maraschin (2004), que este produto assegura uma renda fixa para as pequenas propriedades, e faz com que estas famílias não percam o contato comercial com cooperativas e comércios locais, assegurando assim uma economia de escala regional.

#### **1.4.5 As Cooperativas de Campo Bonito e Guaraniaçu**

As Cooperativas de leite da agricultura familiar com interação solidária de Campo Bonito e Guaraniaçu foram criadas com o mesmo propósito: valorizar a agricultura familiar, principalmente os produtores de leite destes municípios e região. A pretensão é de alcançar esta finalidade através da melhora no preço do leite, garantindo assim uma melhora na qualidade de vida e a permanência das famílias na atividade e no meio rural.

As fontes e dados mencionados acerca destas duas cooperativas foram cedidos por elas, através de reuniões e visitas, no mês de agosto de 2014.

O nome COOPLAF vem de Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária, e no caso destes dois municípios, foram criadas para atender os produtores de leite.

A primeira a ser fundada foi a COOPLAF de Guaraniaçu, em 25 de março de 2005, contava na ocasião com 20 cooperados que iniciaram encaminhamentos de constituição desta cooperativa. As primeiras negociações de leite chegavam a torno de 38.000 litros de leite por mês.

No ano de 2013 a COOPLAF de Guaraniaçu comercializou cerca de R\$ 2.800.000,00 em leite. Toda esta comercialização direcionada, de forma in natura, a um único Laticínio que não pertence à Cooperativa, deixando assim de agregar valor ao produto. Para este faturamento, conta com 200 cooperados e uma média mensal

de 230.000 litros de leite, sua coleta é realizada nos municípios de Guaraniaçu e Diamante do Sul.

A COOPLAF de Campo Bonito, fundada em 15 de julho de 2005, contou na ocasião com 52 cooperados que constituíram a cooperativa. Sua produção inicial era de aproximados 75.000 litros de leite por mês.

Atualmente a COOPLAF de Campo Bonito está sediada em uma sala cedida pela Prefeitura Municipal, e vem faturando anualmente um montante de R\$ 1.900.000,00, negociados da mesma forma que a cooperativa de Guaraniaçu. Possui 90 associados, que produzem juntos cerca de 150.000 litros de leite por dia, sua coleta é realizada nos municípios de Campo Bonito, Ibema e Catanduvas.

São consideradas duas cooperativas pequenas, porém com importância relevante para a agricultura familiar, principalmente por estarem localizadas em região de baixo índice de desenvolvimento humano. Representam parte da luta pela agricultura familiar, é o resultado do esforço dos produtores em se manterem na atividade.

Estas cooperativas contam com parcerias comprometidas que ajudam a montar uma rede cujos objetivos estão relacionados, são sindicatos, prefeituras e outras cooperativas de crédito, que acreditam na importância destes projetos. Nos últimos anos as duas cooperativas tiveram um crescimento baixo, que se deu pela dificuldade no mercado do leite.

As COOPLAFs contam com o apoio de uma central cooperativa agroindustrial de derivados de leite, que auxiliam a gestão de um grupo de nove cooperativas espalhadas pela região. Esta central se denomina SISCOOPLAF (Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná) e está sediada no município do Cascavel.

## 1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A participação é o papel do estado e das instituições, por meio de políticas públicas para agricultura familiar, para as agroindústrias deste meio e para o cooperativismo, são de extrema importância, e garantem a sobrevivência destes organismos sociais, possibilitando que sejam competitivos diante de um mercado capitalista, que tem a competição como essência de seus objetivos.

Evidenciou-se que, pela agricultura familiar, agroindústrias familiares e o cooperativismo, se formam ferramentas capazes de minimizar problemas sociais impactantes, melhorando a qualidade de vida, contribuindo para alimentação com menor custo e mais saudável, garantindo a sustentabilidade por meio do cultivo adequado de menores áreas da terra.

Elucidou-se a falta de profissionalismo e gestão nos empreendimentos, fatores que aumentam a vulnerabilidade e o risco. É necessário apoio de gestão, como apuração dos custos de cada produção, principalmente nas estratégias de venda, agregando valor e garantindo que o pequeno produtor tenha eficiência e renda.

O presente artigo cumpriu, assim, com o objetivo de apresentar uma reflexão acerca dos temas agricultura familiar, agroindústria familiar e cooperativismo no Brasil.

## CAPÍTULO 02

### ANÁLISE DA REALIDADE DAS FAMÍLIAS PRODUTORAS DE LEITE ENVOLVIDAS COM A LACTEL

#### RESUMO

O objetivo neste artigo foi de, por meio de visitas aos agricultores, realizar uma análise que permita conhecer a realidade das propriedades rurais fornecedoras do leite a ser utilizado no processamento da Unidade de Industrialização, Pesquisa, Capacitação e Transferência de Tecnologia de Leite e Derivados - LACTEL, estruturada pelas COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Campo Bonito e Guaraniaçu no Paraná. As visitas nas propriedades rurais e as entrevistas realizadas com os produtores rurais de 15 propriedades se deram por meio de um formulário pré-elaborado e avaliado em pesquisa anterior. Estas entrevistas aconteceram no período do mês de Maio de dois mil e catorze, período em que, segundo os produtores, ocorre o início de uma escassez nas pastagens, o que interfere na produção leiteira diminuindo a média mensal, mas os dados coletados foram baseados nos meses de maior produtividade. Nesta oportunidade foram levantados dados estatísticos sobre o cenário encontrado na produção do leite, e entrega do produto à cooperativa, e também dados condizentes ao relacionamento entre a cooperativa e o cooperado produtor. A partir desta pesquisa, possuir informações que auxiliam no Plano de Negócios e no planejamento deste empreendimento, assegurando os interesses da agricultura familiar da região. Concluiu-se que a realidade das famílias é de uma dependência financeira da atividade leiteira, na qual os agricultores familiares estão investindo em melhorias, e depositando esperanças para uma maior sustentabilidade econômica.

**Palavras-chaves:** Agricultura familiar. Agroindústria familiar. Cooperativismo.

#### 2.1 INTRODUÇÃO

Constitui-se como objeto deste estudo, um empreendimento da agricultura familiar, fruto da união de um grupo de produtores de leite, que buscam melhorar sua renda e manter suas atividades. Este empreendimento consiste em um pequeno laticínio, com capacidade de agregação de valor em seu produto pela industrialização e com sua viabilidade o aumento da receita aos produtores envolvidos.

Fazem parte dos objetivos de abertura deste empreendimento, os anseios de fomentar a agricultura familiar, já que é a origem da matéria prima em questão e também do empreendimento como um todo. O que se busca, é incentivar a permanência da atividade para que sirva como um eixo de sustentabilidade em

todos os seus fatores, favorecendo não apenas as famílias envolvidas, mas toda a comunidade local.

Para isso é necessário conhecer as famílias envolvidas com a entrega do leite para esse laticínio, sua realidade social, econômica, e características das propriedades. Logo, a necessidade da aplicação de um formulário, um instrumento de pesquisa que possibilite a coleta destes dados e suas análises. Este momento da investigação foi realizado com uma pesquisa de campo.

Os objetivos da aplicação deste formulário foram de conhecer os perfis das pessoas, famílias e propriedades que fornecerão matéria prima, o leite, para o empreendimento em questão e por meio deste, identificar os níveis de relacionamento atuais entre o cooperado e a cooperativa, levantando a atual motivação, queixas e expectativas desta parceria.

### **2.1.1 Realidade da Agricultura Familiar**

Schneider (2003) alerta sobre os constantes desafios encontrados nesta nobre atividade, as dificuldades com obtenção de renda e sustento para as famílias envolvidas, e principalmente a falta da mão obra, que inibe novos investimentos. Um conjunto de relações, entre problemas e soluções que quando devidamente trabalhados, geram consequências extremamente necessárias ao desenvolvimento de qualquer sociedade. Garante Wanderley (2000) que precisa ser entendido como um “espaço de vida” com todas as complexidades possíveis.

A agricultura familiar assume uma enorme batalha para sua sobrevivência, a comercialização de seus produtos encontra concorrentes no mercado, que levam o agricultor ao apelo nas características de seus produtos, sendo como saudáveis, sustentáveis ou mesmo pelo sabor. Schubert e Niederle (2011) consideram também a diversificação como sendo extremamente necessária para uma estabilidade destas famílias, e primordial para a luta pela agricultura familiar.

Gazolla e Schneider (2013), também ressaltam que esta causa precisa ser muito bem garantida por políticas públicas sérias e que garantam a subsistência da atividade. As políticas precisam ser pensadas de acordo com contexto histórico e regionalizadas, para ser capaz de levar assistência a cada realidade.

A agricultura familiar, mesmo em suas escalas reduzidas, não deixa de ser um consumidor dos recursos naturais, e precisa manter a preocupação com a sustentabilidade. Para Brandalise (2008), o consumo sempre se relaciona com o ambiente e desenvolvimento, e se faz necessário atitudes que garantam uma série de valores ambientais que garantam a existência dos recursos. A agricultura familiar é um ambiente favorável para a sustentabilidade, pois visa uma produção de subsistência e não de largas escalas.

A produção de leite no país é uma atividade significativa para a agricultura familiar, pelo seu fácil manejo e investimentos relativamente baixos, tem se tornado a principal fonte de renda neste meio. Possui uma importância financeira, pois garante a estas famílias uma economia de escala, e sustentabilidade. Porém, também encontra uma série de dificuldades e precisa ser pensada de forma política, assegurada com programas capazes de visionar sua importância.

Por fim, o que se pretende é desenhar um novo ambiente, um novo rural, promotor do desenvolvimento sustentável, e aliado à força produtiva encontrada neste meio. Para Sulzbacher e David (2009), são elementos de relevância social, ecológica, e econômica em posse do saber social e que precisam ser valorizados. Assim, pode-se imergir na realidade de um novo rural, redesenhado para o bem estar, para uma sociedade justa e com menos problemas.

O que se encontra como problema para a pesquisa deste artigo é saber se realmente a LACTEL pode colaborar com os entes envolvidos. Por isso se depara com a seguinte questão: como é a realidade das famílias produtoras de leite envolvidas com o empreendimento em questão?

Assim a pesquisa teve como objetivo, realizar uma análise que permita conhecer e embasar a realidade das propriedades rurais fornecedoras de leite para as cooperativas COOPLAFs, servindo como base de informações para direcionar o empreendimento para soluções sustentáveis junto à agricultura familiar.

## 2.2 MATERIAIS E MÉTODOS

A amostra da população a qual foi aplicado o formulário, se constitui de todos os produtores e suas famílias, que possivelmente fornecerão o leite para este empreendimento no início de suas atividades. Estas famílias foram indicadas pelas

cooperativas COOPLAFs, que como critério de seleção usou da quantidade, qualidade e distância mais próxima da unidade visando diminuir os custos de transporte do produto. Foram indicados 15 produtores, usados como amostra para este estudo, por isso foi uma amostra intencional, sendo que o formulário foi respondido por todas as famílias, e a pessoa entrevistada foi a responsável pela atividade leiteira da propriedade. Este número de famílias foi retirado de um universo de 62 famílias produtoras pertencentes à COPLAF de Campo Bonito e mais 112 da de Guaraniaçu.

Na pesquisa de campo foi realizada uma entrevista estruturada com os produtores, apontados como fornecedores, levantando a realidade desta atividade nas propriedades, que contempla os processos de produção desde o manejo dos animais, extração e conservação do leite até a entrega e coleta pela agroindústria. Neste caso, uma associação destinada ao cooperativismo, mas com a finalidade de promover a sustentabilidade econômica das propriedades familiares, demonstrando um modelo saudável e que sirva como um parâmetro para novos entrantes desta atividade.

As visitas nas propriedades rurais e entrevistas descritas nos métodos deste estudo aconteceram no período do mês de maio de 2014, descrito pelos produtores como um período de início de escassez nas pastagens, o que interfere na produção leiteira diminuindo a média mensal, porém os dados coletados de média mensal de produção de leite foram baseados nos meses de maior produtividade. Nesta oportunidade foram levantados dados estatísticos sobre o cenário encontrado da produção do leite, e entrega do produto à cooperativa, e também dados condizentes ao relacionamento entre a cooperativa e o produtor cooperado.

Nestas visitas, foram encontradas outras informações utilizadas para o funcionamento do empreendimento, como questões relacionadas à qualidade do produto, visto que pode depender da nutrição animal e manejo do leite, como por exemplo, quantos dias levam-se para coletar o produto. Estes são dados importantes, pois a cooperativa pretende trabalhar com uma qualidade satisfatória e remunerar de forma justa pela mesma.

### **2.2.1 Pesquisa de Campo e Instrumento de Pesquisa**

Para Gerhardt e Silveira (2009) a pesquisa de campo é caracterizada pelas investigações nas quais se realiza coleta de dados junto a pessoas, além das pesquisas bibliográficas ou mesmo documentais. Utiliza-se de métodos que buscam levantar possíveis relações de causa e efeito entre fatos que levam a algum fenômeno posterior.

Para tanto foram realizadas 15 entrevistas, por meio de um formulário estruturado (Apêndice 1), aplicado diretamente aos produtores nas respectivas propriedades. Uma entrevista com a finalidade de conhecer a real situação em que se encontram os fornecedores do empreendimento em questão, e os benefícios que podem ser gerados com a abertura do empreendimento para cada um dos produtores envolvidos no processo.

Para Triviños (1987), esta entrevista parte dos pontos de interesse para a pesquisa, oferecendo amplo campo de interrogativas, partindo de um formulário básico para uma maior participação do entrevistado com o entrevistador, proporcionando ao informante participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Este mesmo instrumento de pesquisa foi validado anteriormente em estudo realizado no município de Realeza, no sudoeste do estado do Paraná, com o objetivo de conhecer a realidade em que agricultores familiares produtores de leite e queijo colonial se encontravam e o que representava esta atividade quanto à sustentabilidade neste meio.

Após a validação do instrumento de pesquisa neste município, o mesmo passou por algumas mudanças, que foram identificadas como necessidades de melhorias para o cumprimento dos objetivos deste estudo. A pesquisa previamente realizada serviu como base de experiência e análise para melhorias no formulário aplicado neste estudo de caso.

### 2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste item são apresentados os dados coletados por meio do formulário durante as visitas aos produtores, demonstrando qual a realidade das famílias envolvidas no processo de edificação do projeto do empreendimento em questão, situando acerca das possíveis vantagens e desvantagens no processo.

### 2.3.1 Caracterização das Famílias Envolvidas

Todas as quinze famílias indicadas pelas COOPLAFs foram visitadas e entrevistadas. Nesta mesma oportunidade foram coletadas amostras do leite para análises microbiológicas, cujos resultados não são apresentados neste trabalho e apenas serão utilizados como dados para melhoria no processo de qualidade do empreendimento. As informações detalhadas neste texto tiveram origem do formulário semiestruturado aplicado a estas famílias.

Em todas as propriedades visitadas o responsável pela propriedade, era a pessoa que trabalhava com o manejo e produção do leite, ou dividia a responsabilidade com o cônjuge. Este dado confirmou o status dos produtores como pertencentes à agricultura familiar, e também mostrou a importância da atividade para a propriedade, como sendo uma fonte de renda fixa e garantia de sustentabilidade da família na propriedade. Esta informação revelou a importância da atividade do leite para a equiparação de gêneros no meio rural, na maioria dos entrevistados o gênero feminino se sentia incluso no processo de produção e gerenciamento da atividade.

Estas famílias caracterizaram-se também pela origem de descendência italiana, brasileira e alemã, com 47% de italianos, 27% de brasileiros, 20% de alemães e 7% de poloneses. Estas origens podem influenciar na cultura do manejo e produção do leite, visto que na grande maioria a atividade é passada de pais para filhos.

Na Tabela 1 pode-se ver a caracterização do gênero e estado civil dos envolvidos na pesquisa.

**Tabela 1 - Sexo e estado civil dos responsáveis pela produção do leite**

Famílias entrevistadas		Sexo		Estado Civil		
		Masculino	Feminino	Casados	Solteiros	Divorciados
Número	15	05	10	12	02	01
Percentual	100%	33%	67%	80%	13%	07%

Fonte: Pesquisa (2014).

O nível de escolaridade dos entrevistados é apresentado na Tabela 2.

**Tabela 2 - Escolaridade dos responsáveis pela produção de leite**

Escolaridade do responsável	Masculino		Feminino			
	1º grau	2º grau	1º grau	1º grau	2º grau	2º grau

		incomp.	comp.	incomp.	comp.	incomp.	comp.
Número	15	01	04	02	04	01	03
Percentual	100%	07%	27%	13%	27%	07%	20%

Fonte: Pesquisa (2014).

Os dados, da Tabela 2, revelam que apenas 47% destes produtores possuem o ensino médio completo, um percentual baixo que pode significar uma dificuldade na gestão da propriedade, uma vez que os modelos de gestão na agricultura familiar diversificada se tornam complexos.

Algumas dificuldades foram identificadas e entre elas se destaca a baixa escolaridade, um problema diante da complexa realidade das pequenas propriedades.

A Tabela 3 mostra a média de pessoas por família.

**Tabela 3 - Média de pessoas por família**

Número de Famílias: 15	Número de Adultos	Número de Crianças
Total de 60 Pessoas	45	15
Percentual	75%	25%
Média 04 pessoas por família	03	01

Fonte: Pesquisa (2014).

Como mostram os dados levantados, as famílias são de certa forma numerosas, o que pode gerar problemas econômicos, mas por outro lado benefícios como a disponibilidade de mão de obra. A idade dos entrevistados responsáveis pela produção leiteira se situou na faixa de 22 a 71 anos, uma população ativa que deposita nesta atividade e na agricultura familiar a subsistência e futuro das próximas gerações.

Foi possível visualizar realidades distintas entre as famílias, porém foi percebido um potencial futuro na atividade, já que existem pessoas jovens que ainda se dedicam à atividade. O número médio de crianças presentes por propriedade demonstra uma possível continuidade neste espaço social.

### 2.3.2 A Propriedade e as Atividades Desenvolvidas

Com exceção de apenas uma propriedade que possui terra arrendada, todas as demais trabalhavam e cultivavam terras próprias e apenas duas propriedades não usavam toda a área para cultivo, acabando assim fazendo o arrendamento para terceiros de parte da propriedade para cultivos convencionais. Na Tabela 4 tem-se a área territorial ocupada pelas famílias entrevistadas.

**Tabela 4 - Área ocupada pelas famílias entrevistadas\*\***

Itens	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Propriedades com mais que 10 alqueires
Número de famílias	08	03	04
Percentual	53%	20%	27%
Pessoas por área (Crianças e adultos)	32	08	20*

\*Uma das famílias possui 10 pessoas, as demais seguem a média de 04 por família.

\*\*Área total ocupada pelas 15 famílias = 216 alqueires

Fonte: Pesquisa (2014).

A Tabela 4 revela a realidade da agricultura familiar e sua importância. As 4 propriedades com mais de 10 alqueires somavam juntas 165 alqueires, apenas uma destas, contratava uma pessoa e as demais usavam a mão de obra familiar, ou seja, estavam envolvidas vinte e uma pessoas no trabalho agrícola. Enquanto 8 propriedades com no máximo 45 alqueires entre todas, ocupavam e geravam sustento para trinta e duas pessoas.

Os dados levantados para caracterização da população demonstraram a presença da agricultura familiar e a realidade da mesma, como bem lembrado por Wanderley (2000), um “espaço de vida” complexo, com oportunidade e necessidades para serem trabalhadas, em um contexto de valores, formadores da vida social neste meio.

As principais produções nestas propriedades eram soja, milho e leite que ocupavam uma área considerável em pastagens e milho para silagem. Duas destas propriedades possuíam aviário e uma delas ainda trabalhava com hortaliças que comercializava por meio dos programas Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA).

### **2.3.3 A Produção Geral das Propriedades**

Na Tabela 5 se apresenta uma descrição do tipo de mão de obra verificado nas propriedades das famílias entrevistadas.

**Tabela 5 - Mão de obra utilizada pelas famílias entrevistadas**

Itens	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
Área ocupada pelas 15 famílias é de 235 alqueires	08	03	04
Mão de obra	Familiar	Familiar	Uma pessoa contratada

Fonte: Pesquisa (2014).

De todas as propriedades entrevistadas, somente uma delas possuía uma pessoa contratada que trabalhava em período integral. O restante das propriedades possuía apenas mão de obra familiar. Também foi possível identificar que existia solidariedade entre familiares que não viviam com a família e os próprios vizinhos, que disponibilizavam mão de obra uns aos outros nos períodos de gargalo de serviços, como é o caso do preparo da silagem.

A Tabela 6 apresenta a fonte de renda das famílias entrevistadas.

**Tabela 6 - Principal fonte de renda das famílias**

Principal fonte de renda	Prop. com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
Leite	07	03	--
Soja e Milho	--	--	03
Aviário	01	--	01

Fonte: Pesquisa (2014).

Pode-se perceber que entre as propriedades com até 10 alqueires de terra, 91% delas possuíam dependência financeira concentrada na atividade do leite, demonstrando a importância desta produção para aquelas propriedades. Acima de 10 alqueires é natural que esta atividade seja secundária devido a grande área utilizada para agricultura convencional.

As propriedades familiares de tamanho maior não possuem o leite como atividade principal, apostando na agricultura convencional, mesmo com toda sua dificuldade, principalmente ecológica, que muitas vezes não é levada em consideração.

A Tabela 7 apresenta o rebanho em posse das propriedades.

**Tabela 7 - Rebanho em posse das propriedades**

Rebanho leiteiro	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
------------------	-----------------------------------	------------------------------------	---------------------------------

Fêmeas	138	26	63
Fêmeas em lactação	66	20	31
Fêmeas secas	72	06	32
Machos (Touros)	05	02	03
Subtotal	143	28	66
TOTAL DO REBANHO	237		

Fonte: Pesquisa (2014).

Um total de 237 cabeças de gado foi considerado, sendo quantificadas apenas as fêmeas produtivas e os machos usados para procriação. Isso significa que nestas propriedades o rebanho geral ainda pode ser maior, se contar bezerros e animais para o abate. Das 227 fêmeas, chamou a atenção o fato de a maior quantidade ser criada em pequenas propriedades, o que reforça a ideia de que é para estas que a produção leiteira tem uma maior relevância econômica.

A alimentação dos animais era predominantemente realizada com pastagens, principalmente no verão. As pastagens predominantes eram a aveia de inverno e verão, capim Tifton, e ainda eram utilizados capim Milheto, Azevém, Mombaça e cana de açúcar. Dez das quinze propriedades usavam a silagem como um dos principais alimentos para o gado. Quatro destas propriedades usavam ração e duas propriedades usavam o farelo de trigo como complementação à alimentação.

A alimentação dos animais era um fator que incomodava os produtores e as opiniões eram as mais variadas possíveis, afirmavam que a ração ofertada aos animais representava um dos principais custos da produção, que chegava a inviabilizar o negócio, porém também afirmavam que a ração aumentava o leite e faz com que a atividade se faça viável, essas informações controversas podem ocorrer pela variação de raças e outros fatores.

Identificou-se também entre as propriedades 10 machos para procriação, sendo que cada propriedade possuía apenas um macho. Seis propriedades afirmavam realizar inseminação artificial, com inseminadores acompanhados ou treinados pelo Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural (EMATER), todos do próprio município. As opiniões sobre o assunto eram divididas, muitos preferiam a monta natural nos seus animais, por acreditarem em uma melhor eficiência e cuidado com as fêmeas.

Das quinze propriedades visitadas, apenas duas realizavam a ordenha manual, todas as demais possuem ordenha mecânica, e destas três propriedades

havia apenas animais da raça Jersey, uma apenas com rebanho Holandês e outras 11 propriedades com rebanho de raças mistas. Os proprietários justificavam a preferência por raças mistas pelo fato de suas pastagens estarem em terrenos íngremes e precisarem de raças mais resistentes e animais que se adaptassem melhor ao ambiente.

### 2.3.4 A Produção de Leite

Em todas as quinze propriedades visitadas eram realizadas duas ordenhas diárias. Em 60% das propriedades o leite era armazenado e resfriado em latões colocados em tanques de imersão e seis das propriedades possuíam tanques isotérmicos com agitação. Em seis das propriedades visitadas, o leiteiro recolhia o leite apenas a cada quatro dias e, isso ocorria pelo volume do leite não ser economicamente significativo para uma coleta diária, porém este longo processo de armazenagem interfere diretamente na qualidade do leite, e pode aumentar os riscos de perda e desvalorização econômica deste produto.

A Tabela 8 apresenta a produção diária de leite das propriedades avaliadas.

**Tabela 8 - Produção diária de leite**

Itens	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
Litros de leite	1005	294	480
Média por propriedade	126	98	120
Porcentagem por grupo	56%	17%	27%

\* Estes números foram coletados levando em consideração as melhores épocas do ano.

Fonte: Pesquisa (2014).

Estes dados interferem também na capacidade de armazenagem dos tanques, podendo assim onerar o custo do leite nas propriedades. A capacidade dos tanques em geral está relacionada com a demora de tempo em que a coleta é realizada. Outro dado interessante é que apenas quatro das propriedades afirmavam fazer um controle por ordenha do volume de litros produzido diariamente. Nas demais propriedades este controle era realizado apenas pelo freiteiro e essa falta de controle privou a equipe da pesquisa de informações referentes ao rebanho e seu manejo diário.

Ainda a respeito da qualidade do leite produzido, apenas uma propriedade afirmou que recebia retorno da cooperativa a respeito das análises de qualidade de

seu produto. Isso é um fator negativo, pois a cooperativa deve ser incentivadora da melhoria e por apontar quais os atributos seriam necessários para melhoria em cada propriedade. Um total de 40% dos proprietários respondeu que considerava que seu leite apresentava boa qualidade, 27% achavam que sua qualidade era razoável e 33% não soube opinar. Essa informação foi baseada no que os agricultores consideravam como verdade, porém consideravam todos que esses dados deveriam ser passados mensalmente pela cooperativa, ao menos o resultado das análises já realizadas durante coletas que ocorrem com frequência.

Os resultados revelaram que o total de produção diária de leite das propriedades visitadas era de 1779 litros. Deste total 56% eram produzidos em 08 propriedades de até cinco alqueires. A produção média identificada foi de 118,60 litros/dia para um total de 235 alqueires de terra. A uma receita de R\$ 0,88 (oitenta e oito centavos) por litro, com uma circulação de R\$ 563.000,00 (quinhentos e sessenta e três mil reais) por ano, apenas atribuída a esta atividade nas propriedades.

Na Tabela 9 são apresentados os resultados levantados relativos à participação dos produtores em cursos de capacitação relacionados à atividade leiteira.

**Tabela 9 - Participação em cursos relacionados à atividade leiteira**

Itens	Prop. com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
Já participaram	05	03	01
Querem participar	06	03	01
Não desejam participar	02	02	--

Fonte: Pesquisa (2014).

Os produtores foram questionados sobre a sua participação em cursos relacionados à atividade leiteira. Os resultados indicaram que, independente do tamanho da propriedade existe uma demanda por treinamento para 67% dos entrevistados. Das quinze propriedades, 60% já tiveram algum treinamento relacionado à produção de leite.

Um dado interessante é que 20% dos entrevistados declararam que não fizeram cursos e não desejavam fazer, alegando que não existe essa necessidade. Os cursos mais mencionados como necessidades imediatas foram, produção geral, nutrição animal, higiene, manejo, qualidade do leite e financiamentos.

Ainda quanto à produção, as menores propriedades possuem os maiores rebanhos, e por isso a maior produção de litros. Um total de 56% do leite vem de oito propriedades que somam menos de 45 alqueires disponíveis, levando a concluir que esta atividade está concentrada na mão da agricultura familiar, ou seja, em propriedades menores e por isso a representatividade econômica e dependência desta atividade se tornam maiores, tornando essa atividade uma ferramenta para o auxílio social destas famílias com pouco recurso e poucas terras. Estas mesmas famílias são aquelas que encontram dificuldades no manejo, pois o pouco espaço para pastagens torna a atividade mais árdua, e diminui as possibilidades de aumento de produção e crescimento econômico.

### 2.3.5 O Pagamento do Leite

Cada produtor recebia da cooperativa o valor de R\$ 0,88 por litro de leite. A cooperativa pagava aos cooperados esse valor de forma padrão, não levando em consideração a qualidade ou volume do leite ou distância para coleta. Quando questionados se conheciam o sistema de pagamento praticado pela indústria para a cooperativa, apenas duas propriedades afirmaram que sim, pelo fato de terem feito parte do conselho administrativo da cooperativa e apenas uma conhecia o valor pago pela indústria.

A Tabela 10 apresenta expectativas dos produtores em relação à produção de leite.

**Tabela 10 - Expectativas dos produtores para a produção do leite**

Itens	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
Investir em equipamentos, animais e produção	05	--	04
Manter a produção como está	03	02	--
Diminuir a produção	--	--	--
Parar com a atividade	--	01	--

Fonte: Pesquisa (2014).

Os resultados revelaram um perfil de satisfação dos produtores com a atividade, pois 60% das propriedades manifestaram o desejo de continuar e investir na atividade. Um produtor deixou claro sua indecisão ao alegar que, ou investiria

para melhorar economicamente ou iria parar com a atividade leiteira. Quando questionado sobre as maiores dificuldades em continuarem na atividade de produção de leite, as respostas foram as mais variadas possíveis. Entre elas foram citadas: Manutenção da atividade nas entressafras, a falta de mão de obra, a falta de incentivo por parte da cooperativa, alimentação dos animais (pastagens e correção de solo), área pequena de terra da propriedade, preço baixo do leite, falta de recursos para investimentos. Três dos quinze proprietários, não expressaram suas dificuldades alegando estarem satisfeitos com a atividade.

### **2.3.6 Conhecimento Sobre o Custo da Atividade**

As propriedades foram questionadas a respeito do seu custo mensal com a produção do leite. Apenas uma propriedade afirmou fazer cálculos dos custos com ajuda da EMATER, mas não se lembrava de quanto era o custo. Ainda outra propriedade alegou conhecer o custo que fica em torno de 60% do lucro, porém não tem costume de verificar os custos. Nenhum dos demais produtores realizava os cálculos de custos da produção.

Quando questionados sobre o conhecimento na formação dos custos por litro de leite, 27% responderam que sabiam fazer, mas não realizavam o cálculo. Quando questionados a respeito dos lucros, 20% afirmaram que sabem calcular o lucro médio, porém a única propriedade que realizava era a que possuía acompanhamento financeiro realizado pela equipe da EMATER e mesmo com este acompanhamento, os mesmos não tem em mente seus lucros ou custos da produção.

A falta de conhecimento a respeito desses fatores de conhecimento na gestão dificulta todo o processo de tomada de decisões, principalmente pelo fato da atividade apresentar períodos de sazonalidade, que podem levar os produtores a longos períodos de trabalhos sem lucros na atividade.

### **2.3.7 O Relacionamento com a Cooperativa**

A COOPLAF de Campo Bonito-PR está na região há cerca de oito anos. O associado não paga nenhum valor para participar da cooperativa, apenas paga os

custos do frete do leite e as despesas administrativas da cooperativa, esses dois valores representam 20% por litro pago pela indústria, valor que é descontado mensalmente dos produtores. O leite possui um valor igual para todos os produtores, não importando a distância, quantidade ou qualidade do leite.

A Tabela 11 apresenta o tempo de associação das propriedades à COOPLAF.

**Tabela 11 - Tempo em que o produtor está associado à cooperativa**

Tempo de associado	Propriedades com até 05 alqueires	Propriedades com 05 a 10 alqueires	Prop. com mais que 10 alqueires
07 anos (início da cooperativa)	05	01	01
05 anos	01	02	--
04 anos	02	--	--
03 anos	--	--	01
02 anos	--	--	02

Fonte: Pesquisa (2014).

Observou-se que, com exceção de três propriedades as demais eram associadas há mais de 04 anos, e 47% das propriedades estavam associadas desde o início da cooperativa, demonstrando certa fidelização dos associados. As únicas três propriedades associadas nos três últimos anos não possuíam a atividade do leite como a principal fonte de renda da propriedade, o que significa que poderiam deixar a atividade ou a cooperativa com mais facilidade.

Apenas 40% dos entrevistados afirmaram conhecer o estatuto da cooperativa, e destes, uma grande maioria faz ou já fez parte do conselho administrativo. Este fator é bastante negativo, pois é uma obrigação legal de ambas as partes conhecerem e divulgarem as normas que regem a organização.

Quando questionados sobre os benefícios que a cooperativa trouxe aos associados, 04 dos produtores elogiaram o preço e consideraram o valor pago como justo para todos. Porém, outros seis associados reclamaram do valor. Considerou-se que esse fenômeno estava ocorrendo, pelo fato de que o valor pago pelo litro de leite e o frete descontado é o mesmo para todos os associados, independente da distância em que a propriedade se encontra. Para os produtores geograficamente melhores localizados, a concorrência pagaria um valor muito acima do que é pago pela cooperativa, gerando assim uma insatisfação que poderia comprometer a fidelidade do produto em relação ao fornecimento do leite para a cooperativa.

Outras reclamações foram apontadas com a pergunta sobre os benefícios de estar associado à cooperativa. A mais citada foi relativa à falta de implementação de uma loja da cooperativa para a venda de produtos agropecuários que poderia beneficiar os associados. Outra seria a falta de acompanhamento técnico por parte da cooperativa aos associados. Essas reclamações e afirmações nos mostraram que existe um clima de insatisfação por conta dos associados em relação aos benefícios que a cooperativa lhes oferece.

Dentre as propriedades entrevistadas a prática de fabricação de queijo para comercialização não foi observada. Oito dos entrevistados declararam fabricar algum queijo para consumo próprio, porém com pouca frequência e os demais afirmaram preferir comprar o queijo de terceiros para o próprio consumo.

Quanto à produção, mesmo estas propriedades sendo escolhidas pelos critérios de produção de leite, foi possível perceber a diversificação nas unidades familiares, sendo com aviários, plantio convencional de soja e milho, hortifruti, hortas para consumo, pomares e outros. Para Schubert e Niederle (2011) ela é essencial para a agricultura familiar, oferecendo uma estabilidade financeira, e proporcionando uma riqueza maior na alimentação da família e da própria região em que esta se encontra, pela provocação do comércio local.

Quando levantado o uso de mão de obra, mais uma vez se confirma a agricultura familiar, pois de todas as propriedades apenas uma contratação, fenômeno que se dá não pela baixa necessidade, mas pela escassez de pessoas disponíveis ao trabalho no campo. A importância da produtividade nas pequenas propriedades também pôde ser observada, nelas sobrevivia um número maior de pessoas, que encontravam ali sua fonte de subsistência.

No pagamento do leite, realizado pela cooperativa COOPLAF, percebeu-se uma dificuldade em fidelizar alguns agricultores. A concorrência na região é bastante expressiva, e, principalmente em tempos de baixa produção de leite, as indústrias ofertam valores maiores pelo produto. Os associados da COOPLAF bem localizados recebiam frequentes propostas de valores acima daqueles pagos pela cooperativa, que por sua vez, pratica um pagamento de valor médio pela quantidade de leite para todos os associados. Os associados que recebem propostas melhores acabam por se mostrar desmotivados com a cooperativa, e aqueles situados em distâncias maiores veem seus vizinhos receberem um valor menor pelo produto, o que os

motiva a permanecer como associados. Este cenário gera um problema que precisa ser resolvido, pois o preço justo deveria ser praticado levando em consideração o valor de frete envolvido na captação do leite em cada caso, e não por meio da divisão igualitária por todos os associados, como é realizado atualmente.

Estes fatores se somam a outros pequenos fatos, como o não conhecimento das atividades e estatutos da cooperativa, a pouca presença de lideranças entre os associados, a insuficiente assessoria técnica ofertada, que juntos causam certa desmotivação destes em permanecerem na cooperativa. Estes pontos precisam ser levados em consideração pela COOPLAF, para fidelizar melhor os associados, conquistar um maior número de novos membros e não perder os associados que já possui.

Por meio deste estudo, pode-se perceber que os quinze produtores entrevistados não produziam suficiente volume de leite para abastecer o laticínio, que possuíam uma capacidade instalada de 4000 mil litros por dia, uma vez que estes produtores juntos produziam apenas 1779 litros por dia. Porém, é provável que ao início das atividades, a unidade de processamento não opere com sua capacidade máxima, sendo estes produtores suficientes para atender o volume inicial de leite requerido.

Ficou claro neste estudo a importância de conhecer estes fornecedores e parceiros da LACTEL, e, acima de tudo, a necessidade de realizar uma aproximação da cooperativa com seus associados, principalmente neste momento em que os associados começam a não acreditar na unidade de processamento pelo tempo que esta espera para o início das suas atividades.

## 2.4 CONCLUSÃO

A realidade expressada nas análises obtidas nas visitas esclarece alguns pontos importantes para a elaboração do Plano de Negócios. O contexto encontrado é predominantemente caracterizado pela agricultura familiar, e dependência financeira das famílias na atividade leiteira, o que confirma a necessidade de agregação de valor neste produto para melhorar a renda das famílias e garantir a permanência das mesmas na atividade e no meio rural.

Por meio destes dados, se conclui a importância da implantação de uma política de pagamento do leite de maneira a estimular melhorias na qualidade do produto, o que demanda de implantação de boas práticas no manejo, alimentação adequada dos animais, coleta mais imediata, enfim ações que apoiem os produtores no processo como um todo, decisões que podem melhorar a sustentabilidade destas famílias.

Estas ações precisam ser levadas em consideração no momento da criação do Plano de Negócios do empreendimento em questão, pois podem demandar de investimentos nos procedimentos, e apelo a mercados que remunerem por esses benefícios criados no produto.

A realidade encontrada junto às famílias visitadas é de forte característica da agricultura familiar, e principalmente dependentes da atividade leiteira, sendo que a LACTEL, representa uma esperança de melhoria financeira para esta atividade em todas as famílias visitadas.

Entre as famílias visitadas e produtores entrevistados, o problema da gestão é evidente, havendo poucos controles financeiros e desconhecimento dos resultados reais. Esse fator leva a concluir que entre os entrevistados não há um perfil ideal para a gestão do empreendimento idealizado pelos produtores.

Para o cumprimento do objetivo de conhecer a realidade das famílias envolvidas, a pesquisa se apresentou produtiva e cumpriu com seu propósito. E a partir desta, a criação do plano de negócio favorecendo os interesses dos associados, assegura que todo esse investimento cumpra com o papel tornar o modelo econômico da agricultura familiar um estilo de vida favorável a sustentabilidade.

## CAPÍTULO 03

### ANÁLISE DO EMPREEDIMENTO LACTEL POR MEIO DE UM PLANO DE NEGÓCIOS

#### RESUMO

O objetivo neste trabalho foi apresentar um Plano de Negócios para demonstrar o cenário do mercado e a viabilidade encontrada no modelo de negócios sugerido pelos produtores. Este plano permitiu conhecer e embasar a realidade econômica do projeto que pretende industrializar o leite dos produtores associados na COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Campo Bonito e Guaraniaçu no Paraná. Os dados analisados foram coletados por meio de pesquisa de mercado e os resultados financeiros são frutos de projeções baseadas na capacidade de produção da Unidade de Industrialização, Pesquisa, Capacitação e Transferência de Tecnologia de Leite e Derivados - LACTEL. As metas demonstradas nos objetivos foram alcançadas, o Plano de Negócios foi realizado e os resultados obtidos foram satisfatórios, demonstrando a viabilidade do empreendimento, garantindo um aumento imediato no valor pago ao produtor por sua atividade e gerando receitas positivas para o empreendimento, garantindo a sustentabilidade do projeto e das famílias envolvidas.

**Palavras-chaves:** Plano de negócios. Viabilidade financeira. Planejamento.

#### 3.1 INTRODUÇÃO

O estudo do empreendedorismo ainda é algo que precisa de investimentos e melhorias, caminhando com passos lentos, podendo demorar muito tempo para se tornar consolidado como ciência. Porém, já há muito tempo aprimorado, por isso acaba sendo alvo de pesquisas e publicações (DOLABELA, 1999).

O empreendedorismo como prática humana de negócios faz parte da vida humana desde as primeiras trocas praticadas, mas foi no século XVII que os empreendedores começaram a assumir maiores riscos perante os investimentos, aguardando por retornos gratificantes que impulsionavam a atividade, e contribuindo para o desenvolvimento econômico da época (DORNELAS, 2005).

No Brasil, o tema já considerado um movimento social, conta com apoio de organizações de diferentes formas como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e da Sociedade Brasileira para Exportação de Software (SOFTEX), criadas na década de 1990 (DORNELAS, 2005).

Mais recentemente surgiram ONGS e institutos que preveem o apoio aos empreendedores, como Anjos Brasil, Endeavor Brasil, Mulheres Empreendedoras e

outras com a intenção de apoiar empreendedores, fomentando e aprimorando a cultura de inovação e criatividade.

Peters e Hisrich (2004), afirmaram que o tema se dá pelo processo de criação de algo novo, com certo valor vindo do tempo e esforço que fora aplicado, dos riscos financeiros, psíquicos e sociais inseridos no processo e que são garantidos por recompensas econômicas e pessoais. Neste processo não se deve esquecer o empreendedor social, que busca recompensas pessoais na conquista e satisfação de algum grupo social afim.

Dentre os empreendimentos solidários encontra-se o Associativismo ou Ação associativa que significa qualquer iniciativa formal ou informal que reúne um grupo de pessoas ou empresas para representar e defender os interesses dos associados e estimular o desenvolvimento técnico, profissional e social dos associados. É uma sociedade civil sem fins lucrativos, com personalidade jurídica própria (VASCONCELOS; ALMEIDA; ALMEIDA. 2014, p. 5-6).

Para que o resultado deste movimento surta efeito e seja de fato promissor é que surgem ferramentas como o Plano de Negócios, garantindo a sustentabilidade dos negócios e suas relevâncias para os criadores e partes envolvidas, organizando e conceituando de maneira formal os empreendimentos, dando maior sustento ao sucesso dos mesmos.

### **3.1.1 O Plano de Negócios nos Empreendimentos da Agricultura Familiar**

Para Drucker (1987), empreender é de fato uma iniciativa onde o risco é inerente. E infelizmente a grande parte dos empreendedores não preveem tais riscos antes de se lançarem ao mundo do empreendedorismo. E é com o intuito de diminuir estes riscos que o Plano de Negócios precisa ser usado, indiferente de qualquer que seja o investimento, esta ferramenta existe para nortear os passos do empreendedor e garantir parte de seu sucesso.

O Plano de Negócios é um instrumento de gestão que tem o objetivo de minimizar os riscos de uma organização através de um planejamento que possibilite a sua estruturação de maneira eficiente. Projeta o futuro da organização através de uma visão estratégica do ambiente tecnológico, sociocultural, financeiro e econômico. Possibilita ao gestor buscar novos parceiros para o seu empreendimento, conseguir financiamentos e orientar os seus colaboradores a desenvolver a missão da organização (SOUZA, 2007, p. 02).

Para Salles (2001), o Plano de Negócios é uma forma estruturada de se chegar a projeções futuras para um empreendimento, tornando-se base para o gerenciamento, que aliadas com a capacidade dos gestores, minimizam os riscos que todo o empreendimento apresenta. O autor ainda salienta que para um maior sucesso com esta ferramenta, precisa-se de uma visão estratégica que alcance uma visão panorâmica de todo o ambiente tecnológico, econômico, financeiro, social e cultural envolvidos.

Para a elaboração do Plano de Negócios, um dos primeiros passos é o levantamento de uma real oportunidade. Dornelas (2005) aponta itens específicos que precisam ser levados em consideração, como análise da oportunidade e do mercado, modelo de negócio, investimento necessário e o demonstrativo financeiro de todo o processo para se chegar à análise de viabilidade.

Este documento precisa ser encarado como um apoio, e não um objeto de tomada de decisões por si só, pois pode apresentar falhas ou não prever todas as situações administrativas que um empreendedor pode encontrar. Outro fator extremamente importante, é que o Plano de Negócios não pode ser um documento estático, mas precisa ser revisado e repensado a cada nova situação do empreendimento, para que não seja desatualizado e sirva realmente como um apoio aos processos de tomada de decisão.

No contexto da agricultura familiar, isso se torna evidente, pois sua falta torna os empreendimentos desconhecidos pelos próprios donos. Assim como em empresas familiares, frequentemente os negócios têm início pelo fato de alguém da família ou dos envolvidos, possuírem conhecimento nos processos de fabricação, e muitas vezes pouco ou nada se conhece de gestão de negócios.

Dada a necessidade de empreender para sobreviver, o empresário brasileiro deixa para trás aspectos importantes do planejamento, que, aliado ao fato desse planejamento ser extremamente complexo, nada é realizado nesse sentido (CANTELLI; CARNEIRO; CATÓLICA, 2006, p. 146).

Para Dolabela (1999), todos os recursos alocados em um empreendimento dependem do preparo do empreendedor. Sem isso qualquer ideia, por melhor que a seja, pode não estar segura, e pode resultar em fracasso. Esta segurança depende de conhecimentos gerenciais e práticos inerentes à atividade na qual se empreende.

Drucker (1987) vai além desta visão, e aponta para o preparo de se trabalhar com o novo.

É evidente que o Plano de Negócios não será aplicado caso houver desconhecimento em áreas de gestão, como é o caso encontrado na agricultura familiar. Porém, organizações como o SEBRAE oferecem hoje este preparo, que pode ser buscado na formação de agroindústrias familiares rurais, ou mesmo por famílias produtoras, como na produção de leite e, da mesma forma, na estruturação de custos da produção da propriedade e questões relacionadas.

Peters e Hisrich (2004) garantem que o empreendedorismo pode não ser para todos, pois exige um preparo, uma formação para que desenvolvam estas habilidades necessárias para a criação e gestão do negócio, porém, garante que o futuro dos empreendedores seja muito promissor. Logo, buscar preparo para possíveis empreendimentos é considerado algo vantajoso economicamente.

A formação é extremamente necessária, e precisa ser tratada e disponibilizada para qualquer interessado, principalmente por que se refere a um tema social econômico de extrema importância para o desenvolvimento de regiões. Para Dornelas (2005) estas pessoas, empreendedores, são diferenciadas no que se tratar de motivação, pois são sempre apaixonadas pelo que fazem, deixando um legado.

Na agricultura familiar este legado, não é apenas deixado para a família, mas em se tratando de sustentabilidade é a confirmação de uma melhoria nos âmbitos econômicos, sociais e ambientais uma vez que os impactos não se comparam aos do agronegócio.

O Plano de Negócio para estes empreendimentos é de fato uma ferramenta de apoio, mas dentro desta perspectiva não pode ser um empecilho para que o agricultor se torne um empreendedor, social ou não.

O empreendedorismo para Paiva Junior e Cordeiro (2002) tem se formado como um fenômeno social devido às muitas interações entre o empreendedor o empreendimento e o ambiente no qual se encontra, deixando de ser assim apenas um fator econômico para se assumir como um fato social, cujo preparo necessita de maior atenção, pois os ambientes encontrados são abstratos e a competitividade se encarrega pela exigência na busca da perfeição.

Na agricultura familiar o empreendedorismo pode ser visto como um fator impulsivo para o desenvolvimento, que acaba sendo responsável pela transformação de produtos e comercialização, podendo facilmente manter características de produtos saudáveis, sustentáveis. A organização destes empreendimentos é imprescindível para o sucesso, e o Plano de Negócios deve ser uma constante ferramenta de apoio.

### **3.1.2 A Compilação do Modelo de Negócio para Agroindústria Familiar**

Muito embora o Plano de Negócio deva ser utilizado para qualquer investimento como esforço de organização, estas precisam antes da elaboração de um perfil, que vem a ser uma série de informações que garantam a compreensão e avaliação, mesmo que precoce, do investimento em questão. É a partir deste perfil que a organização desperta interesse de terceiros, como possíveis investidores e até clientes.

O perfil pode descrever os processos tecnológicos, as necessidades de estruturas físicas e de equipamentos, investimentos fixos e de capital de giro, estimar custos e receitas e até mesmo estimar indicadores. A elaboração pode ser simples ou mais complexa, dependendo do interesse de quem a elabora (SILVA; FERNANDES, 2003). Este perfil é a criação de um modelo de negócio que será utilizado para a elaboração e estruturação do Plano de Negócios que por sua vez busca expor os detalhes.

Há perfis extremamente simplificados que se limitam a resumir, em poucas páginas, as informações básicas sobre o empreendimento enfocado. Há também aqueles que se aproximam de completos estudos de viabilidade técnico-econômica. Independentemente da extensão de seu conteúdo, os perfis têm sido empregados como um meio eficaz para a divulgação de tecnologias de processamento agroindustrial e como instrumento para a promoção de investimentos (SILVA; FERNANDES, 2003, p. 13).

Este perfil delimita o que é o modelo de negócio, que muitos autores tratam de distintas formas, procurando objetivos como a criação de valores, destacado por Teece (2010), ou inovação e gestão tecnológica considerada por Zott, Amit e Massa (2010) como um dos propósitos da formação do modelo de negócios.

Técnicas e ferramentas são utilizadas para avaliar, desenvolver e refazer modelos de negócios, com a finalidade de melhorar processos em diversos objetivos. Tavares (2012) utilizou o modelo Canvas em um estudo realizado em laticínios da região Sul de Minas Gerais com o objetivo de verificar, como um determinado público consumidor, pode influenciar as estratégias empresariais e a própria inovação dentro da organização.

Em seu estudo Tavares (2012), identificou que pequenas empresas inovam em modelos de negócios na busca pelos mercados mais carentes. A autora concluiu que empresas de menor porte, satisfazem e se preocupam com consumidores de classes desfavorecidas economicamente, fornecendo baixo custo e a qualidade procurada em seus produtos.

Verificou-se também que inovação em modelos de negócios voltados para a base da pirâmide econômica não é uma peculiaridade, ou um privilégio, das grandes empresas, sendo possível e praticada por micro e pequenas empresas. Enquanto a teoria sobre a base da pirâmide se baseia fundamentalmente nas empresas multinacionais, este trabalho abordou as micro e pequenas empresas e demonstrou que elas também são capazes de atender os mercados de baixa renda com produtos de qualidade ao proporem diminuição de custos (TAVARES, 2012, p. 114).

As análises do estudo de Tavares (2012) provaram que a definição de um modelo de negócio é de extrema importância para os empreendimentos em questão, e é a partir deste que acontece a formação do Plano de Negócios para maior acerto no momento de produzir e comercializar, sendo que neste momento começam a se estruturar as futuras análises financeiras de investimento fixo ou capital de giro, os custos de produção e a rentabilidade que serão assim, melhores estimadas.

Como umas principais ferramentas aliadas na gestão de empreendimentos de qualquer natureza, o Plano de Negócios se tornou a apresentação da empresa, uma espécie de postal a ser apresentado a qualquer tipo de investidor ou público envolvido. É assim uma maneira da organização se mostrar transparente, por isso a importância diante de um empreendimento social, como o caso dos empreendimentos voltados a agricultura familiar, na maioria dos casos são cooperativas e associações.

O Plano de Negócios tratará de operações e um horizonte temporal prevendo ações nas áreas de marketing, produção, organização e gerenciamento, controle econômico e financeiro para um determinado projeto de investimento. O Plano de Negócios será composto de várias

seções relacionadas entre si. Não existe uma estrutura rígida ou um padrão aplicado para a abertura de um empreendimento (VASCONCELOS; ALMEIDA; ALMEIDA. 2014, p. 7).

O que se espera na sequência e estrutura de um Plano de Negócios é que ele transmita ao destinatário a ideia principal do empreendimento, com seus objetivos de maneira clara, demonstrando produtos e serviços, o mercado envolvido, e as estratégias de marketing e finanças capazes de transformar a oportunidade em um sucesso. Para tanto, o que norteia este trabalho é saber se a LACTEL realmente possui viabilidade enquanto empreendimento da agricultura familiar.

O objetivo deste trabalho foi de desenvolver um Plano de Negócios, para o empreendimento da agricultura familiar vinculado às cooperativas COOPLAF, que visa o processamento do leite na cidade de Campo Bonito-PR, como forma de indicar a viabilidade ou não do empreendimento. No decorrer do Plano de Negócios está também descrito o modelo de negócio a ser utilizado por este empreendimento.

### 3.2 METODOLOGIA

Na estrutura, o Plano de Negócios precisa ser flexível, não existe assim um tamanho ou sequência padrão, isso deve ser desenvolvido de acordo com as exigências do público ao qual se destina, sendo que a riqueza dos detalhes pode significar clareza e confiança (VASCONCELOS; ALMEIDA; ALMEIDA, 2014).

Salles (2001), ao tratar de empreendimentos solidários, propõe um método para que esta ferramenta possa ser usada em pequenos empreendimentos, levando em consideração o desconhecimento em gestão, o tempo reduzido para estratégias e falta de habilidades necessárias. Ou seja, um modelo que realmente se adapte a realidade de pequenos empreendimentos, neste caso já pensando em cooperativas e associações, ou seja, empreendimentos sociais.

Salles (2001) ressalta que para essas ocasiões o Plano de Negócios deve se resumir em demonstrar o modelo do negócio, as informações de mercado, as metas e estratégias, o acompanhamento e o controle. Porém este modelo, não pode deixar de prever os cálculos financeiros como os custos de implantação do negócio, os fixos e os custos variáveis, provando sua viabilidade.

São muitos os modelos de Plano de Negócios que podem ser utilizados para diferentes empreendimentos, o importante é que o modelo utilizado relate a realidade e realmente sirva para uma tomada de decisões eficiente.

Estabelecer objetivos, princípios, prever, atingir metas etc. Esse conjunto de ações norteará o processo de gestão de uma Micro e Pequena Empresa. Sendo que o grande diferencial está em juntar todos esses fatores através de um plano de negócios, pois este abrange as principais áreas funcionais do empreendimento, oportunizando assim, uma análise mais detalhada das operações e controles mais eficazes (SANTOS; SILVA, 2012, p. 61).

Os autores Santos e Silva (2012) buscaram identificar em um estudo os modelos de Plano de Negócios e sua relevância para as organizações como fator de sustentabilidade e de sucesso nas micro e pequenas empresas. Concluíram que é necessária uma análise da organização para identificar qual o modelo se adapta melhor, para conseguir trazer a organização um grau considerável de amplitude, simplicidade e objetividade com linguagem conveniente.

Percebeu-se que o empreendedorismo não seria efetivo sem a elaboração e utilização do plano de negócios. Nesse interino, identificou-se uma série de modelos, dentre eles destacaram-se SEBRAE (2007), Biagio (2001) e Dornelas (2005), ambos voltados para as MPE's. Após comparação dos modelos apresentados, chegou-se à conclusão de que o mais adequado para aplicação nas MPE's é Dornelas (2005), pois apresenta um Plano de Negócios mais contextualizado, abrangendo as principais áreas funcionais de maneira mais completa e transparente (SANTOS; SILVA, 2012, p. 60).

Estes fatos confirmam o que afirmam os autores Vasconcelos; Almeida; Almeida (2014), de que o Plano Negócio precisa ser adaptado para cada empreendimento. Confirmando também o trabalho que Salles (2001) propôs, de se encontrar um método para a elaboração deste documento para empreendedores sociais.

Esta pesquisa apresentou um Plano de Negócios demonstrando o cenário do mercado e a viabilidade do negócio sugerido pelos produtores, e para isso passou por diversos momentos de pesquisa, sempre com a intenção de lograr êxito na coleta de dados e aproximar o máximo possível do cenário relatado com a atual realidade do empreendimento prevendo o futuro do mesmo.

Foi utilizado o método dedutivo para a pesquisa bibliográfica, de acordo com Lakatos e Marconi (1993) este método explica o conteúdo das premissas, por meio

de uma sequência de raciocínios em ordem descendente, partindo do universal para o particular até a elaboração de uma conclusão.

Para o Plano de Negócios as abordagens foram distintas, com a intenção de criar um cenário, e pesquisar o já existente, realizando assim análises que fazem parte do processo de elaboração deste instrumento de gestão.

A maior parte das informações e dados utilizados possui origem dos próprios idealizadores do negócio em questão. Estas informações foram coletadas sempre em reuniões, que aconteceram mensalmente desde o início do empreendimento, e para este documento as informações foram coletadas de Dezembro de 2012 à Novembro de 2014.

Dados estratégicos do Plano de Negócios foram elaborados pelo grupo de produtores que estão liderando o empreendimento em conjunto com os demais parceiros envolvidos, sempre presentes nos encontros. Como exemplo disso, se pode citar a missão, visão e valores, e análise de ambiente interno e externo. Os valores relativos às quantidades de consumo e valores utilizados nas análises, também tiveram a mesma origem, ou seja, foram dados levantados pelos agricultores junto aos órgãos competentes.

Este método, de coleta junto aos envolvidos, é chamado por método de pesquisa-ação, onde os pesquisadores se envolvem com os pesquisados com intuito de encontrar soluções conjuntas para o objeto em questão (TRIPP, 2005).

Dados sobre estrutura, como equipamentos e construções foram coletados de notas fiscais e documentos cedidos para pesquisa pela Prefeitura de Campo Bonito-PR. Porém, muitos investimentos já realizados no local, não possuem registro, como o caso de prestações de serviços pelos parceiros, que por não terem gerado custo, não foram registrados, não permitindo a máxima precisão no levantamento.

Para os procedimentos legais de abertura do empreendimento, os dados foram extraídos dos órgãos aos quais compete à fiscalização e liberação do funcionamento do mesmo, como por exemplo, a Secretaria da Vigilância Sanitária, que auxilia os produtores no processo de abertura do empreendimento.

Para análise dos concorrentes, foram realizadas pesquisas em sites oficiais dos mesmos, também aproveitando experiências práticas dos envolvidos com o

projeto, como os parceiros do SEBRAE e pesquisadores da UNIOESTE, e relatórios já publicados, ou seja, fontes de dados secundárias.

Demais dados, como necessidade da equipe de gestão e dados financeiros que foram usados para projetar cenários futuros, advindos do funcionamento do empreendimento, foram estimados levando em consideração a capacidade de produção da estrutura física e dos equipamentos já adquiridos e instalados pelo empreendimento. E, a partir de então, foram realizadas simulações financeiras com o intuito de prever os lucros ou prejuízos do empreendimento em seu pleno funcionamento.

O Plano de Negócio foi confeccionado para servir como uma ferramenta para o auxílio na tomada de decisões no processo de implantação da unidade de processamento da agricultura familiar em estudo. O modelo de Plano de Negócios utilizado foi adaptado de Dornelas (2005), e seguiu os passos: - Sumário executivo; - Conceito do negócio e oportunidade; - Análise de mercado e Competidores; - Equipe de gestão; - Produtos e serviços; - Estrutura e operação; - Plano de marketing e comercialização; - Estratégia de crescimento; - Finanças.

### 3.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como resultado apresenta-se o Plano de Negócios do laticínio LACTEL, de acordo com os itens a seguir.

#### 3.3.1 Sumário Executivo

1) *Conceito do negócio e oportunidade:* a LACTEL é uma unidade de processamento de leite, que visa agregar valor ao produto da agricultura familiar, proporcionando desenvolvimento rural de forma sustentável para toda a região de atuação. Uma associação criada pelos associados das cooperativas de Campo Bonito e Guaraniaçu, que será administrada por estas cooperativas, ou seja, pelos próprios produtores rurais. A oportunidade está em aumentar a renda das famílias envolvidas, levando a sustentabilidade da agricultura familiar na produção de leite. O mercado atual é dominado por grandes cooperativas e corporações, com atuação regional de pequenos laticínios.

2) *Análise de mercado e competidores*: o mercado de produtos lácteos tem crescido significativamente e os produtos têm se tornado uma boa fonte de renda na agricultura familiar. O consumo tem aumentado, e isso gera espaços no mercado para novos empreendimentos, no caso da LACTEL levando também um conceito de sustentabilidade. Os principais competidores da região ganham o mercado ofertando quantidades, pagando desta forma os produtores.

3) *Equipe de gestão*: o negócio está sendo criado pelos produtores familiares de leite, em forma de uma Associação gerida pelas cooperativas que estes produtores são associados. Toda a gestão será realizada pelas cooperativas, com apoio dos órgãos parceiros, e executada pelos próprios produtores. A equipe de trabalho deverá ser a mais enxuta possível, contando com um gerente, auxiliares operacionais, seguranças e demais profissionais exigidos pelos órgãos certificadores e fiscalizadores.

4) *Produtos e serviços*: a LACTEL em parceria com a UNIOESTE, há alguns anos vem realizando um trabalho de conscientização dos produtores associados nas COOPLAFs em relação a qualidade do leite. Este trabalho vem sendo intensificado com a intenção de que este empreendimento ofereça produtos de ótima qualidade. Os serviços aos produtores associados e clientes serão melhorados com apoio das parcerias realizadas pelas COOPLAFs para a abertura do empreendimento.

5) *Estrutura e operações*: o negócio tem sede em Campo Bonito-PR, e está estruturado de acordo com as exigências necessárias para a certificação junto ao Serviço de Inspeção do Paraná/Produtos de Origem Animal (SIP/POA). As operações estão sendo estruturadas para que se obtenha a melhor qualidade possível nos produtos ofertados, alcançando o objetivo da sustentabilidade para a agricultura familiar.

6) *Plano de marketing e comercialização*: a estratégia de *marketing* está alicerçada na ideia de que o modelo de negócio é um promotor de renda e sustentabilidade na agricultura familiar. Podendo se tornar um modelo de negócio promissor para esta atividade, conscientizando os clientes da importância deste empreendimento e do comércio local dos produtos. A venda será focada em órgãos públicos, por meio de programas como o Programa de Aquisição de Alimentos da Agricultura Familiar (PAA), Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) e

Leite das Crianças. O comércio regional também faz parte do público-alvo do empreendimento.

7) *Estratégia de crescimento*: para crescimento do empreendimento, a estratégia é aumentar o comércio dos produtos mantendo a qualidade dos mesmos. Para que isso aconteça, a primeira ação concreta deve ser a certificação do SIP/POA, passando em seguida para a certificação do Sistema de Inspeção Federal (SIF).

8) *Finanças*: todo valor investido para a construção, instalações e funcionamento do empreendimento, no montante de R\$ 471.821,39, foi custeado pelo Governo Federal, Estadual e Municipal, por meio de recursos conquistados em editais públicos, apenas com um pequeno aporte financeiro das cooperativas. Isto faz com que o retorno financeiro será inteiramente remetido à agricultura familiar. O Capital de Giro deve ser levantado pelas próprias cooperativas, sendo preferencialmente com recursos próprios.

### **3.3.2 Conceito do Negócio e Oportunidade**

A ideia do laticínio LACTEL surgiu com a visualização de uma oportunidade de agregação de valor ao leite coletado pelas Cooperativas. Num primeiro momento a cooperativa pretendia construir apenas uma unidade de coleta e resfriamento do leite, que posteriormente seria vendido *in natura* com valores melhores, obtidos pela quantidade, na ocasião estimada em 20.000 litros/dia. No entanto, a simples coleta do leite não apresentou uma viabilidade confiável, e surgiu a ideia do processamento, e é para esta oportunidade que este estudo procurou demonstrar a viabilidade.

Para este empreendimento, os agricultores criaram uma associação denominada LACTEL, a qual recebeu investimentos públicos, e para a comercialização dos produtos os agricultores farão uso da estrutura jurídica da cooperativa criada por eles mesmo, denominada de COOPLAF de Campo Bonito e Guaraniaçu-PR.

A partir disso, foram realizadas, na estrutura física, alterações que possibilitassem o processamento do leite em derivados. O empreendimento tem capacidade instalada para pasteurizar o leite e embalar para o consumidor final, com

embalagem de saquinhos (leite conhecido como barriga mole), posteriormente pretendendo lançar produtos derivados do leite, como o iogurte e o creme.

A nova capacidade de produção (pasteurização) é estimada em 5.000 litros de leite/dia. A oferta do leite pelas cooperativas, que já é uma realidade, e motiva este empreendimento. Apesar de estas venderem o leite diretamente a laticínios da região, os fatores de sustentabilidade para a agricultura familiar, e os ganhos econômicos para a região com o novo empreendimento são identificados. Estes mesmos fatores que levaram ao início da estruturação deste Plano de Negócios, que pretende ser um instrumento em constantes melhorias e modificações.

Portanto, a abertura da LACTEL pretende estimular e garantir a elevação da competitividade e sustentabilidade das COOPLAFs e dos produtores familiares por meio de ações que garantam uma boa gestão do empreendimento, implantação de programas de treinamentos na produção e manejo que garantam a qualidade ao longo de todo o processo, que se inicia na propriedade rural até o consumidor final destes produtos.

A qualidade do leite é um dos pontos fortes mais relevantes para este empreendimento. A LACTEL possui parceria importante com a UNIOESTE Campus de Cascavel-PR, que atualmente acompanha por meio de análises, a qualidade do leite junto aos produtores, o que possibilita a escolha de produtos com melhor qualidade para ser processado e comercializado com a marca deste empreendimento.

#### 3.3.2.1 Declaração da Missão e Visão

Missão: Agregar valor a atividade leiteira associada à agricultura familiar por meio da elaboração de produtos lácticos de qualidade.

Visão: Ser reconhecida nacionalmente como um modelo de negócio para a agricultura familiar, promovendo o Desenvolvimento Rural Sustentável.

Valores: Qualidade nos produtos; Respeito aos parceiros; Ética nas relações; Comprometimento.

#### 3.3.3 Oportunidades e informações

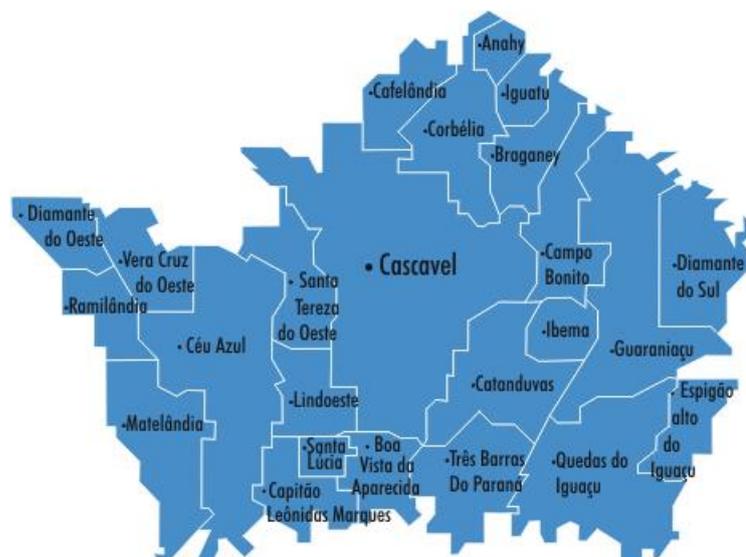
A comercialização dos produtos, em um primeiro momento, se dará de forma local, abrangendo os órgãos públicos e pequenos comércios que já manifestam demanda, pois vêm comprando produtos similares de outras empresas de outras regiões, inclusive os próprios órgãos públicos como prefeituras e escolas. Com o funcionamento e gestão adequada, a LACTEL pode aumentar sua participação no mercado regional.

O potencial financeiro do empreendimento, também é promissor. A LACTEL além da capacidade de produção conta com uma capacidade de armazenamento de 40.000 litros de leite, uma vez que as COOPLAFs já realizam a coleta e venda, podem usar esta estrutura e continuar entregando o produto *in natura*, porém com possibilidade de aumentar o volume de entrega, ganhando na redução de frete e aumentando o valor do litro comercializado pela cooperativa.

#### 3.3.3.1 Localização

A unidade está instalada no Oeste do estado do Paraná, no município de Campo Bonito-PR, conforme Figura 1. Localizada às margens da PR 474, aproximadamente a 8 km da BR 277 na comunidade de Santa Maria. Esta localização é central de outros quatro municípios, conforme Figura 2, sendo que à direita estão os municípios de Ibema e Catanduvas e à esquerda Guaraniaçu e Diamante do Sul. Na escolha do local, foram levados em consideração os seguintes fatores:

- a) Logística de transporte: Proximidade com a BR 277 que liga os cinco municípios.
- b) Facilidade de acesso: Como o objetivo é a integração e união dos municípios envolvidos, o local de instalação facilita o acesso aos demais municípios, pois são ligados pela BR 277.
- c) Disponibilidade de recursos naturais: A localização dispõe de redes de água, energia elétrica e telefônica. O abastecimento de água é proveniente de poço artesiano.



**Figura 2 - Localização de Campo Bonito-PR**  
Fonte: Google Mapas (2014).



**Figura 3 - Localização do empreendimento em Campo Bonito-PR**  
Fonte: Google Mapas (2014).

### 3.3.3.2 O processo legal de abertura

Por se tratar da fabricação de produtos alimentícios de origem animal suas vendas dependem da certificação do Serviço de Inspeção Sanitária, neste caso se almeja a certificação por meio da Agência de Defesa Agropecuária do Paraná (ADAPAR). Para isso, toda a estrutura deve estar de acordo com as normativas estabelecidas por este órgão que é regido pelo Ministério da Agricultura e pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, chamado de ANVISA.

A ADAPAR é um órgão do Governo estadual que tem como finalidade auxiliar em ações que assegurem as atividades agropecuárias se mantendo dentro

da Legislação prevista, assegurando a competitividade no mercado geral. Para tanto, disponibilizam materiais de apoio como um passo a passo dos processos para abertura de um laticínio. Segundo a ADAPAR seis passos são fundamentais para abertura deste tipo de empreendimento (ADAPAR, 2008):

1º - Procura por um Fiscal médico veterinário do SIP para auxiliar em uma análise prévia do local onde será construída a obra, com a finalidade de uma averiguação técnica e sanitária no local, avaliando se será possível o futuro registro no órgão;

2º - Encaminhamento ao Núcleo Regional do SIP, a documentação para aprovação do projeto, que consiste em:

- Requerimento dirigido ao coordenador do SIP/POA;
- Comprovante de propriedade (CNPJ; contrato social e alterações);
- Projeto (planta baixa; planta de cortes; planta de situação);
- Memorial econômico sanitário (de acordo com modelo definido);
- Pareceres da prefeitura municipal, em relação ao Código de Obras ou o Alvará; da Vigilância Sanitária, quanto à localização do imóvel relativo a problemas insalubres ou a Licença Sanitária;
- Licença prévia do Instituto Ambiental do Paraná (IAP);
- Exame físico-químico e bacteriológico da água de abastecimento;
- Contrato com o Responsável Técnico (RT) homologado pelo conselho regional de classe.

3º - O processo de registro, após a análise do Médico Veterinário Fiscal do SIP/POA do Núcleo Regional poderá retornar ao proprietário para ajustes técnicos ou administrativos, de acordo com o solicitado;

4º - Quando apto a ser aprovado, o proprietário recebe o documento denominado: parecer de aprovação, onde constará a autorização para iniciar a construção;

5º - Quando concluída as obras e a instalação de equipamentos, o proprietário deve solicitar vistoria para emissão de laudo de inspeção final. O Médico Veterinário Fiscal do SIP/POA solicitará ao mesmo órgão o registro do estabelecimento no SIP/POA;

6º - Em posse do número de registro o estabelecimento estará apto a providenciar suas embalagens e rotulagens, e comercializar em todo o território

paranaense. A partir daí se estabelecerá um prazo para elaboração do Manual de Boas Práticas de Fabricação – BPF, e o estabelecimento receberá fiscalizações do SIP/POA, para a averiguação do cumprimento das legislações vigentes.

Existem também normas necessárias para o manuseio do produto, que ao longo da cadeia precisam ser cumpridas. É o caso da Instrução Normativa nº 62 de 29 de dezembro de 2011, publicada pelo Ministério da Agricultura, que regulamenta as condições de produção do leite quanto à sua identidade e qualidade, desde a coleta até o transporte a granel. Esta Normativa estabelece requisitos mínimos para o leite produzido nas propriedades rurais do território nacional e destinados o consumo humano, via pasteurização, ou para transformação em derivados lácteos.

A contabilidade da Unidade de Recebimento ficará a cargo das Cooperativas de Campo Bonito e Guaraniaçu que se encarregarão da estrutura contábil da empresa, tais como: o plano de contas, a escrituração dos livros, os instrumentos para controle durante a fase de implantação e operação.

### **3.3.4 Análises de Mercado e Competidores**

#### *1) Forças (Ambiente Interno)*

As forças de um empreendimento é a análise de atributos do ambiente interno que podem ser usados como vantagens competitivas. A seguir estão citados alguns pontos considerados como tais.

- Produtores já são reunidos e possuem parceria consolidada com a COOPLAF;
- Investimento de órgãos governamentais, sem necessidade presente de financiamento para o imobilizado;

Estrutura para produção:

- Número de produtores familiares com volume expressivo de produção de leite (pouco mais de 100.000 litros/dia);
- Investimento inicial, uma vez que as instalações, máquinas e laboratórios já estão disponíveis, e tiveram origem de programas e parcerias órgãos como o MDA, UNIOESTE e as próprias Prefeituras Municipais;
- Laboratório e equipamentos adequados;

- Localização da indústria, próxima aos fornecedores, favorecendo a diminuição dos custos de transporte;
- Possibilidade de produção a partir de leite com qualidade, garantindo a qualidade dos produtos finais;
- Parceria com diversos órgãos públicos com interesses sociais na agricultura familiar;

Parcerias estabelecidas com:

- UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná;
- FUNDEP - Fundação de Apoio ao Estudo e Extensão e Pós Graduação;
- SEBRAE - Serviço Nacional de Apoio a Pequena e Micro Empresa;
- Prefeitura Municipal de Campo Bonito;
- Prefeitura Municipal de Guaraniaçu;
- CONDETEC - Conselho de Desenvolvimento do Território Cantuquiriguaçu;
- COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Campo Bonito;
- COOPLAF - Cooperativa de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Guaraniaçu;
- CRESOL - Cooperativa de Crédito da Agricultura Familiar com Interação Solidária de Campo Bonito e Guaraniaçu;
- SISCOOPLAF - Cooperativa Central de Leite da Agricultura Familiar com Interação Solidária do Oeste do Paraná;
- MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário;
- SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial.

## 2) Oportunidades (Ambiente externo)

A análise de oportunidades consiste no levantamento de itens vinculados ao ambiente externo do empreendimento, que assegurem ações de sucesso, garantindo o êxito do mesmo. A seguir estão alguns pontos considerados como oportunidades deste empreendimento.

- Mercado estabelecido ou público-alvo, já apresenta necessidade de compra;
- Oferta dos produtos a órgãos e programas governamentais (PNAE, PAA, Prefeituras);
- Possibilidade de venda ao mercado regional;
- Apelo de marketing como um produto originário da Agricultura Familiar;
- Dificuldade de entrada de novos concorrentes.

### 3) Fraquezas (*Ambiente Interno*)

As Fraquezas são as características do ambiente interno, que refletem insegurança ao empreendimento.

- Falta de conhecimento de gestão da atividade, por parte da cooperativa e dos associados;
- Falta de mão de obra qualificada para contratação;
- Falta de recursos para capital de giro em longo prazo;
- Limitação da estrutura física para fabricação de queijos ou aumento de processamento.

### 4) Ameaças (*Ambiente externo*)

No ambiente externo, principalmente por razões comerciais e do mercado, são encontradas ameaças que precisam ser conhecidas e levadas em consideração a cada tomada de decisão. A seguir foram elencadas as consideradas para esse empreendimento.

- Integração de novos laticínios em planos governamentais, ou ainda na parceria com entidades que pratiquem ações parecidas com a das COOPLAFs;
- Abertura de novos concorrentes estimuladas pela oferta expressiva do leite na região;
- Grande número de concorrentes no mercado, com consumidores já bem definidos e mercado estruturado;
- Aceitação do novo produto diante das marcas já existentes.

### 3.3.5 O mercado potencial e público-alvo

Área de abrangência composta pelos municípios de Campo Bonito, Guaraniaçu, Ibema, Catanduvas e Diamante do Sul, os quais fazem parte da microrregião da Cantuquiriguaçu, nome dado ao território localizado no Oeste do estado do Paraná. Com o certificado do SIP/POA, o empreendimento poderá comercializar seus produtos para qualquer município do estado, sendo a preferência inicial para regiões mais próximas evitando maiores custos com transporte.

O principal mercado almejado pela LACTEL é o dos Programas Governamentais, como o PNAE, PAA, Leite das Crianças, e outras vendas diretas para órgãos públicos e celeiros dos municípios envolvidos com as COOPLAFs. Além destes empreendimentos a venda ao mercado aberto também é uma oportunidade comercial para este empreendimento.

Porém, atualmente a demanda dos órgãos públicos é superior à capacidade de produção da LACTEL, sendo que todo o leite a ser industrializado poderá ser consumido regionalmente pelos programas associados aos órgãos públicos.

#### 3.3.5.1 Os Competidores

A Tabela 1 mostra os laticínios da região e suas principais características. São empresas que operam no mesmo mercado pretendido pela LACTEL.

**Tabela 1 - Laticínios atuantes na região Oeste do Paraná**

LATICÍNIOS	CANAIS DISTRIBUIÇÃO	FORMAS DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS	PRODUTOS
LÍDER x BOM GOSTO TAPEJARA-RS	Redes de supermercados nacionais; Exportação.	Televisão, revistas, rádio, rede de cooperativas, site.	Agressivo quando precisa matéria prima cumpre promessas ao produtor.	Depende muito do longa vida	Leite longa vida, achocolatados, queijos.
LATCO REALEZA-PR	Pequeno varejo, redes de supermercados, associação com sucos.	Site.	Tradição Oeste, Noroeste e Sudoeste.		Longa vida, queijos, requeijão, iogurte, sucos de frutas.

Continua...

Continuação...

FRIMESA MEDIANEIRA -PR	Mercado nacional via CDs e redes supermercados, leite das crianças, mercados locais e pequeno varejo; associação com carnes.	Televisão, escolas, revistas, rádio, rede de cooperativas, site.	História no Oeste e Sudoeste, grandes cooperativas; segurança; assistência técnica, ligado.	Mais lento em alterar estratégias no campo, porém sempre seguro.	Longa vida, requeijão, queijos, creme de leite, doce de leite, iogurtes, achocolatados, mussarela.
BRF – BRASIL FOODS S.A. VIDEIRA-SC	Mercado nacional, via CDs e redes supermercados, leite das crianças, mercados locais e pequeno varejo; associação com carnes.	Televisão, revistas, site.	Agressivo		Idem + pizzas e lasanhas.
CONFEPAR LONDRINA- PR	Exportação			Grande dependência a preços internaciona is.	Longa vida e leite em pó.
LACTOBOM TOLEDO-PR	Supermercados da região Oeste do estado.	Rádio	Produtos de boa qualidade.		Doce de leite, Leite 2 litros, iogurte, creme de leite.
PIC-NIC GUARANIAC U-PR	Território nacional				Queijos
LEITE DA CHÁCARA CASCAVEL- PR	Supermercados da região Oeste do estado.		Produtos de boa qualidade.	Facilmente entram em dificuldades financeiras.	Bebida láctea (em sachê).
LATICINIO COOPAVEL CASCAVEL- PR	Redes de supermercados nacionais; Exportação.		História no Oeste e Sudoeste, grande cooperativa; segurança; assistência técnica.	Mais lento em alterar estratégias no campo, porém sempre seguro.	Queijo, leite pasteurizado, bebidas lácteas, doce de leite.
WESTMILK CASCAVEL- PR	Pequeno varejo, redes de supermercados da região Oeste do estado.		Produtos de boa qualidade.	Pequena escala de produção.	Leite pasteurizado, bebidas lácteas.
LATICINIO PEREIRA TOLEDO-PR	Região Oeste do estado		Produtos de boa qualidade.	Pequena escala de produção.	logurtes (Unibaby, Dineli, Yzza).
LATICINIO DU CAMPO TOLEDO-PR	Região Oeste do estado.		Produtos de boa qualidade.	Pequena escala de produção.	Leite pasteurizado, bebidas lácteas.
PEQUENOS LATICINIOS LOCAIS	Segmentos específicos.		Pagam poucos impostos.	Facilmente entram em dificuldades financeiras	Queijos

Fonte: Pesquisa (2014).

O laticínio Bom Gosto/Lider é considerado como a maior empresa em

volume de captação de leite no país, com um faturamento previsto para o próximo ano de 1,5 bilhão de reais.

O município de Realeza, no Sudoeste do Paraná, foi escolhido pela indústria de laticínios Latco para investir R\$ 20 milhões na instalação de uma indústria de secagem de leite e soro. A produção é destinada ao mercado interno e à exportação.

O laticínio Picnic é um empreendimento de pequeno porte, situado em Guaraniaçu, portanto se torna o concorrente mais próximo da Unidade de laticínio aqui estudada.

A empresa Frimesa atua no mercado alimentício externo e interno, fornecendo produtos derivados de carnes e leite. Faz parte da política da empresa a busca constante pela qualidade. Na área de leite, o recolhimento do produto conta com o sistema totalmente a granel e o leite é resfriado ainda nas propriedades. Em 2013 aos seus 36 anos de existência industrializava a produção de mais de 7 mil produtores de leite e suinocultores, contando com doze unidades fabris. Essas unidades geram mais de 2,7 mil empregos diretos e outras de 24 mil pessoas estão ligadas economicamente com a empresa. Investe constantemente em programas de treinamento e de valorização dos colaboradores. É a maior empresa paranaense em recebimento diário de leite, com 630 mil litros, e a 9ª colocada no Brasil.

A BRF - Brasil Foods, atual denominação social da Perdigão, possui mais de 80 anos de atividades. Hoje é uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Sendo uma das principais companhias brasileiras na captação de leite. É uma empresa de escala internacional; seus produtos chegam a mais de 110 países.

Em 2006, a empresa Laticínio Silvestre passou a ter uma terceira unidade, no norte do estado, e em 2007, um Centro de Distribuição em São Paulo, e investiu no desenvolvimento de produtos e na capacitação dos colaboradores. Um exemplo disso é a indústria de queijos no município de Três Barras do Paraná, considerada uma das mais modernas no seu segmento no país.

A Confepar é uma união de cooperativas agropecuárias do norte do Paraná, voltadas especialmente para a produção de leite. No levantamento das 400 maiores do agronegócio, a Confepar está na 213ª posição. Os produtos da Confepar, como leite pasteurizado integral, padronizado e desnatado, são embalados em pacotes “barriga mole” e em caixa, as bebidas lácteas, somente em pacotes e o leite em pó,

em pacote consistente.

O laticínio com a marca Lactobom possui sua sede em Toledo Paraná, trabalha também com produção de requeijão, iogurte, bebida láctea e creme de leite.

A empresa Coopavel Cooperativa Agroindustrial de Cascavel que possui atualmente 26 filiais instaladas em 17 municípios das regiões Oeste e Sudoeste do Paraná e 11 indústrias instaladas em Parque Industrial próprio.

Este cenário de concorrência pretende ser superados com obtenção de conhecimento das muitas oportunidades de negócios, potenciais do mercado e riscos inerentes. Bem como a familiaridade com os pontos fortes e fracos da concorrência e compreensão de suas naturezas.

### 3.3.6 Equipe de Gestão

A LACTEL é um empreendimento formado pelos agricultores produtores de leite e associados a COOPLAF de Campo Bonito e Guaraniaçu-PR, por isso toda a estrutura de gestão, cabe as cooperativas, que até o momento são geridas pelos próprios agricultores.

A gestão da LACTEL terá apoio e supervisão da equipe de professores da área de Farmácia, Administração e Economia da UNIOESTE, além de um conselho constituído por representantes parceiros deste empreendimento.

Alguns profissionais necessários são compartilhados com as prefeituras dos municípios envolvidos, sem custo para a gestão do empreendimento, o que justifica os valores zerados da Tabela 2, que mostra a necessidade de mão de obra para a operacionalização do laticínio em questão.

**Tabela 2 - Mão de obra utilizada no laticínio**

<b>Função</b>	<b>Salário</b>
Segurança (Vigia)	0,00
Serviços Gerais	750,00
Engenheiro Técnico – RT	0,00
Técnico veterinário – RT	0,00
Gerente/Vendedor	1.500,00
<b>Total Mensal</b>	<b>2.250,00</b>

Fonte: Pesquisa (2014).

### 3.3.7 Produtos e Serviços

A LACTEL, dentro de sua capacidade de transformação (pasteurização e embalagem em saquinhos) de 5000 litros/dias, contará com um potencial de estocagem de leite *in natura* de cerca de 40.000 litros (um tanque de 20.000 e dois de 10.000), capacidade esta que garante boas estratégias de produção e comercialização do produto. Além disso, já conta com uma estrutura de fabricação de iogurtes, podendo muito em breve, expandir seu *Mix* de produtos.

Como sua capacidade de estocagem do produto *in natura* é maior que a de produção, a LACTEL pode usar da estratégia de continuar vendendo o produto para laticínios da região, esta venda direta pode ser usada como um regulador na produção, ou seja, pode haver uma coleta constante, e a transformação ser realizada de acordo com a demanda sendo produzido por encomendas.

A LACTEL conta com parcerias de órgãos e entidades já citados, estas parcerias serão corresponsáveis pelas ofertas de serviços e benefícios para os associados que pretendem entregar seu leite para a LACTEL. Estes serviços incluem desde o manejo e produção até o valor recebido por cada produtor. Com a adoção de políticas de qualidade, sendo que os clientes finais serão beneficiados com melhores produtos.

#### 3.3.7.1 Sazonalidade

O leite é um produto sazonal, pois dependendo da estação será produzido menos, como é o caso do inverno. A escassez de pastagens por conta das geadas, precisa ser suprida com outros alimentos e nem sempre o produtor está preparado para estes momentos, o que provoca queda na produção e elevação do preço do leite.

Esta sazonalidade afeta os laticínios, que muitas vezes não conseguem operar com suas capacidades ideais, interferindo nos custos de produção. Para este empreendimento, como a capacidade de armazenagem é elevada e bem acima da capacidade de produção, este fator pode ser facilmente resolvido.

### 3.3.7.2 Sistema de Coleta/Distribuição

A coleta será terceirizada, sendo que o custo atual em 2014, valor pago para os leiteiros, é de R\$ 0,08 (oito centavos) por litro recolhido. Este valor é cobrado sem se basear na distância, por isso pode ser diminuído se realizado uma nova forma de negociação.

1º Coleta do leite nas propriedades dos cooperados. O recolhimento será feito pelas COOPLAFs;

2º Encaminha-se o produto para LACTEL, que industrializa e distribui.

### 3.3.7.3 Forma de Pagamento ao Produtor

A pretensão é de que o pagamento seja de R\$ **471.821,39** efetuado com 30 dias do recolhimento, de acordo com o costume da região. O pagamento será vinculado com um sistema de qualidade do leite, quanto menor for a Contagem Bacteriana Total (CBT) e Contagem de Células Somáticas (CCS), maior será o valor recebido pelos produtos.

A forma de pagamento do leite para o produtor será sempre visando garantir que o produtor seja remunerado pela qualidade do leite fornecido. O que se encontra no mercado é uma falsa impressão de pagamento por qualidade, pois o pagamento é realizado a todos os produtores em igual valor, e o leite que apresentar uma qualidade inferior (CBT - CCS)<sup>4</sup> recebe um valor reduzido, ou seja, o produtor é punido e não incentivado a melhorar a qualidade.

Para um pagamento por qualidade, será necessário desenvolver uma tabela de valores na qual quanto menor forem as contagens de CBT e CCS encontradas no leite maior será o valor pago ao produtor. Esse processo incentiva a melhoria na qualidade do produto, que deriva de um melhor manejo com os animais e procedimentos de ordenha e armazenagem.

---

<sup>4</sup> “CBT: índice que demonstra a qualidade na higiene de ordenha e no resfriamento do leite. Quanto maior a limpeza no processo de ordenha e quanto mais rápida for o resfriamento do leite menor será a carga bacteriana no leite. CCS: as células somáticas são responsáveis diretas por combater infecções na glândula mamária das vacas. Assim, a contagem de células somáticas está diretamente relacionada a ao índice de mastites de um rebanho” (BIOVET, 2012).

A Tabela 3 demonstra uma simulação da forma de pagamento remunerando pela qualidade.

**Tabela 3 - Simulação de pagamento do leite por qualidade**

<b>Média mensal CBT</b>	<b>Média mensal CCS</b>	<b>Valor por litro</b>	<b>Acréscimo por litro</b>
500.000	500.000	R\$ 0,88	R\$ 0,01
400.000	400.000	R\$ 0,88	R\$ 0,05
300.000	300.000	R\$ 0,88	R\$ 0,06
200.000	200.000	R\$ 0,88	R\$ 0,07
<100.000	<100.000	R\$ 0,88	R\$ 0,08

Fonte: Pesquisa (2014).

#### 3.3.7.4 Forma de Recebimento do Leite Industrializado e Vendido

A forma de recebimento pretendida é sempre com preferência no recebimento imediato, porém como no público alvo está envolvido órgão governamental, nem sempre isso é possível, e o recebimento é formalizado de acordo com a entidade a ser ofertada. Mas, estima-se que ao menos 60% do recebimento será a vista, e 40% com 25 dias, podendo assim cumprir com as obrigações de contas a pagar. Esta estimativa foi feita levando em consideração que a maior parte das vendas será realizada para os municípios locais, que tem a possibilidade de pagamento com prazos menores.

#### 3.3.8 Estrutura e Operações

O empreendimento conta com uma estrutura física de 175,00 metros quadrados de área construída, em um terreno de 6.050 metros quadrados. Esta estrutura está organizada em uma planta que visa atender os requisitos solicitados para o registro junto ao SIP/POA.

Junto à estrutura, as máquinas e equipamentos foram planejados para que o empreendimento seja destaque na região de atuação. O laboratório para análise dos produtos foi projetado por profissionais da UNIOESTE que atuam na área de laticínios.

A LACTEL tem previsão para trabalhar com baixos estoques de produtos acabados, dando preferência para uma produção por pedidos, evitando perdas e desperdícios nos produtos.

O contato e prospecção de novos clientes podem garantir esta estratégia e viabilizar lançamentos de novos produtos que farão parte do portfólio da empresa. Estes contatos serão feitos via editais, contato telefônico e visitas comerciais.

As operações técnicas e operacionais inerentes à atividade de laticínios, deverão seguir os padrões previstos pelo SIP/POA, e serão acompanhados por profissionais da UNIOESTE.

### **3.3.9 Plano de *Marketing* e Comercialização**

A LACTEL pretende explorar mercados governamentais para instituições públicas, por meio de programas que possibilitem este comércio. Porém pretende também atender o comércio local, estruturando seu produto para que possa ser comercializado dentro do estado, e como estratégia de crescimento em médio prazo, também a nível nacional. A divulgação se dará com um Plano de Ação, demonstrando os produtos por meio da mídia local, outdoors e rádios.

*Posicionamento:* Todo o portfólio de produtos conta com o apelo da sustentabilidade, e do papel social dentro da agricultura familiar e da qualidade da alimentação escolar. No mercado em geral, a qualidade do produto será o principal argumento para o posicionamento do produto, uma vez que pretende ser rigorosamente selecionado ainda no produtor.

*Preço:* Os preços precisam ser diferenciados, e muitas vezes já tabulados quando os produtos serão entregues a programas governamentais. Porém no mercado em geral, pelo portfólio de produto ser diferenciado em qualidade, se pretende alcançar bons preços de mercado.

*Praça:* O mercado potencial está nos programas governamentais, por isso as entregas devem ser regionais. Para o mercado em geral, com o certificado do SIP/POA é possível a venda apenas dentro do estado do Paraná, mas com intenções de certificação pelo SIF e comércio em todo território nacional.

*Propaganda:* Dentre outros meios, a embalagem conterá pontos de *marketing*, informando também proteínas, vitaminas, podendo futuramente ser

criado um site, para rastreabilidade do leite e derivados desde sua produção até o consumidor final.

*Meio ambiente:* A indústria contempla sistema de decantação para captação dos resíduos líquidos advindo da manutenção das instalações, evitando, com isso, poluição do solo e da água.

Os colaboradores serão treinados para que o trabalho seja executado de forma ecologicamente correta.

### 3.3.9.1 Estratégia de Crescimento

A LACTEL possui uma vantagem significativa na sua infraestrutura, pois já conta com uma boa e moderna instalação, que pode se tornar foco de estudos científicos na área de alimentos lácteos junto com a UNIOESTE, que foi quem estruturou todo o laboratório para análises e pesquisas.

Outro fator é a capacidade de operacionalização com leite de qualidade superior a dos concorrentes pelo trabalho realizado com os órgãos parceiros nos produtores envolvidos.

Estes fatores proporcionam boas estratégias de crescimento, e a mais idealizada para o momento, é o ganho de um mercado maior, abrangendo o território nacional. Para que isso ocorra, é necessária a certificação junto ao SIF. Esta estratégia a ser executada assim que o empreendimento estiver em execução com o registro do SIP/POA.

### 3.3.10 Finanças

Todos os fatores que aferiram custos diretos para a elaboração deste empreendimento foram levados em consideração neste Plano de Negócios. Muitos valores não estão presentes pela falta de registro pela Cooperativa, pois existem muitos investimentos em serviços já prestados que tiveram custos, por serem executados pelas prefeituras. Porém todo o investimento que onerou este empreendimento, desde seu início, está aqui registrado.

Até o presente momento foram realizados investimentos na ordem de R\$ 471.821,39 para construção do edifício e compra de equipamentos conforme Tabela 4.

**Tabela 4 - Investimento Fixo**

<b>Descrições</b>	<b>Qtd.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor Total</b>
<b>Terrenos e Construção</b>			
Aquisição do Imóvel	1	14.000,00	14.000,00
Construção do edifício	1	105.886,39	105.886,39
<b>SUBTOTAL</b>			<b>119.886,39</b>
<b>Máquinas e Equipamentos (compras de 2009 à 2012)</b>			
Pasteurizador (usado)	1	10.000,00	10.000,00
Empacotadeira automática	1	15.000,00	15.000,00
Resfriador a granel	1	9.700,00	9.700,00
Resfriador (banco de gelo)	1	3.550,00	3.550,00
Câmara fria	1	9.500,00	9.500,00
Laboratório para análise do leite	1	4.850,00	4.850,00
Compras anteriores a 2009 e equip. repassados pelas entidades envolvidas	1	148.490,00	148.490,00
Estante de aço com 6 prateleiras	1	52,00	52,00
Mesa 1,40 com 3 gavetas	1	288,00	288,00
Arquivo de aço 4 gavetas	1	215,00	215,00
Cadeira giratória espuma injetada e anatômica	1	125,00	125,00
Cadeira fixa espuma injetada e anatômica	1	82,00	82,00
Ventilador de Teto	1	83,00	83,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>201.935,00</b>
<b>Máquinas e Equipamentos (Compras em 2013)</b>			
Tanque isotérmico em aço	2	38.995,00	77.990,00
Tubo inox	77	51,00	3.927,00
Válvula borboleta inox	32	299,00	9.568,00
Válvula de retenção inox	8	338,00	2.704,00
União sms	40	64,80	2.592,00
Curva inox	60	29,67	1.780,00
T inox	18	44,50	801,00
Redução 2 pol. 1.1/2	8	31,80	254,40
Redução 2 pol. 2	8	36,5	292,00
Pia inox	1	2.580,00	2.580,00
Mesa p manipulação inox	1	2.380,00	2.380,00
Bomba centrífuga inox	4	2.149,10	8.596,40

Continua...

Continuação...			
Motor elétrico	1	5.195,00	5.195,00
Lavador de botas	1	2.340,00	2.340,00
Medidor de fluxo	1	29.000,00	29.000,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>150.000,00</b>
<b>INVESTIMENTO FIXO TOTAL</b>			<b>471.821,39</b>

Fonte: Pesquisa (2014).

Todo o investimento realizado até o presente momento foi com recursos governamentais, sem necessidade de devolução deste investimento. Porém para os cálculos de análise de viabilidade, foi levado em consideração este investimento.

O principal investidor do investimento foi o Governo Federal, Ministério do Desenvolvimento Agrário – MDA, (63%), Governo Estadual (20%), seguido pelo Governo Municipal (14%) e uma pequena parcela das Cooperativas COOPLAF (2%), conforme se observa na Tabela 5.

**Tabela 5 - Composição dos investimentos**

Origem	Proporção (%)	Montante (R\$)
Governo Federal	63	296.939,82
Governo Estadual	20	100.000,00
Governo Municipal	14	65.723,25
Cooperativas COOPLAF	2	9.158,32
Total do investimento		R\$ 471.821,39

Fonte: Pesquisa (2014).

### 3.3.11 Análise de Viabilidade

Todos os dados utilizados nas projeções estão detalhados em tabelas neste tópico, com a intenção de simular e esclarecer o desenvolvimento das finanças no pleno funcionamento deste empreendimento. Como é o caso da Tabela 6, que apresenta as alíquotas usadas nos cálculos de encargos e impostos.

**Tabela 6 - Encargos e impostos**

INSS	20%
Sistema "S"	5,8%
Seguro Acidente de Trabalho	3%

Continua...

Continuação...

FGTS	8%
IR	15%
CSLL	9%

Fonte: Pesquisa (2014).

A Tabela 7 apresenta a demanda existente dos municípios envolvidos com as cooperativas, atualmente este leite é adquirido com apoio de programas governamentais. Sabe-se que apenas esta demanda não é suficiente para consumir toda a produção da LACTEL, porém o mercado em geral também possui necessidade de compra, com valores similares ao dos programas governamentais.

**Tabela 7 - Demanda de leite por órgãos públicos**

Consumo diário em litros	Campo Bonito	Guaraniaçu	Ibema	Diamante do Sul	Catanduvras
CRAS	150	250	95	80	260
Escolas Municipais	400	650	330	190	580
Escolas Estaduais	350	520	390	330	550
APAE	100	220	80	100	240
<b>Subtotal</b>	<b>1000</b>	<b>1640</b>	<b>895</b>	<b>700</b>	<b>1630</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.835 Litros</b>				

Fonte: Pesquisa (2014).

### 3.3.12 Projeção com a Capacidade Máxima

Para a análise da viabilidade foi realizado uma simulação considerado apenas um mês com produção da capacidade total do empreendimento, ou seja, 22 dias com produção de 5000 litros por dia. E a receita foi calculada considerando a um custo médio de aquisição do leite de R\$ 1,00 o litro e o preço de venda de R\$ 1,50. Assim: 5.000 litros/dia X 22 dias X R\$ 1,50 = R\$ 165.000,00 de faturamento/mês.

Os Custos Variáveis foram calculados levando em consideração os custos que incorrem somente com a existência da produção, que representam R\$ 131.654,00 por mês.

A Margem de Contribuição ou resultado da receita menos os custos variáveis e que deverão cobrir os custos fixos é de R\$ 33.346,00. Os custos fixos somam R\$ 12.185,44.

Por fim, chega-se ao lucro operacional líquido de R\$ 16.082,03 ao mês. Esse resultado reflete um lucro líquido anual de R\$ 192.984,36. Com essa receita o retorno do investimento se dá em aproximadamente 2,5 anos. Com a adição do Capital de Giro esse período aumenta.

### 3.3.13 Projeção com a Capacidade Real

As Tabelas 8 e 9 apresentam uma estimativa da receita do primeiro ano, com variação nos preços e nas quantidades produzidas, simulando um cenário de variáveis de acordo com o esperado desta atividade. Esta variação se dá devido ao clima e outros fatores, sendo a principal delas são os períodos de escassez da pastagem, fazendo com se diminua a oferta do produto e aumente os preços no mercado.

**Tabela 8 - Receita estimada entre os meses de Jan. e Jun.**

Descrição	Períodos					
	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.
Preço unitário (em R\$ 1,00)	1,50	1,55	1,59	1,61	1,45	1,39
Produção diária (em litros)	2.400	2.800	2.900	3.200	3.400	3.600
Receita diária (em R\$ 1,00)	3.600	4.340	4.611,00	5.152	4.930	5.004
Produção mensal (em litros)	52.800	61.600	63.800	70.400	74.800	79.200
<b>RECEITA TOTAL (em R\$ 1,00)</b>	<b>79.200</b>	<b>95.480</b>	<b>101.442</b>	<b>113.344</b>	<b>108.460</b>	<b>110.088</b>

Fonte: Pesquisa (2014).

**Tabela 9 - Receita estimada entre os meses de Jul. e Dez.**

Descrição	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Preço unitário (em R\$ 1,00)	1,29	1,39	1,45	1,50	1,52	1,50
Produção diária (em litros)	3.800	4.100	4.300	4.500	4.800	5.000
Receita diária (em R\$ 1,00)	4.902,	5.699	6.235	6.750	7.296	7.500
Produção mensal (em litros)	83.600	90.200	94.600	99.000	105.600	110.000
<b>RECEITA TOTAL (em R\$ 1,00)</b>	<b>107.844</b>	<b>125.378</b>	<b>137.170</b>	<b>148.500</b>	<b>160.512</b>	<b>165.000</b>

Fonte: Pesquisa (2014).

Nas Tabelas 8 e 9, mesmo com cenário de variações se levou em consideração um produção com capacidade máxima para o último mês do período, demonstrando assim uma previsão otimista. O total da receita anual ficou em R\$ 1.452.418,00, valor que será utilizado para projeção dos próximos anos.

As Tabelas 10 e 11 apresentam uma estimativa de receita para um período de 6 meses levando em consideração uma variação na quantidade produzida e no valor recebido pelo produto. Para apuração destes custos, a depreciação foi calculada com base na Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998, disponível no site da Receita Federal, e depreciado separadamente de acordo com a tabela indicada pela receita. Para estas análises são considerados 22 dias corridos e produção de 5.000 litros/dia.

**Tabela 10 - Projeção de caixa do primeiro ao sexto mês**

Descrição	Período					
	Mês 1º	Mês 2º	Mês 3º	Mês 4º	Mês 5º	Mês 6º
<b>1 – Receita (em R\$ 1,00)</b>	<b>79.200</b>	<b>95.480</b>	<b>101.442</b>	<b>113.344</b>	<b>108.460</b>	<b>110.088</b>
1.1 Receitas Produto Leite Integral Pasteurizado	79.200	95.480	101.442	113.344	108.460	110.088
<b>2 - Custo Variável</b>						
2.1 Matéria Prima Leite (em R\$ 1,00)	50.600	61.600	63.800	70.400	74.800	79.200

Continua...

Continuação...

2.2 Matéria Prima Embalagem	3.168,00	3.696,00	3.828,00	4.224,00	4.488,00	4.752,00
2.3 Matéria Prima Limpeza (produção)	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
2.4 IOF e Despesas Bancárias	311,96	373,82	396,48	441,71	423,15	429,33
2.5 PIS e COFINS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6 Energia elétrica e água (produção)	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
2.7 Combustível e Lubrificantes	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00
2.8 Fretes 0,09 p/litro coleta e entrega	4.752,00	5.544,00	5.742,00	6.336,00	6.732,00	7.128,00
<b>Custo Variável TOTAL</b>	<b>63.347,96</b>	<b>75.729,82</b>	<b>78.282,48</b>	<b>85.917,71</b>	<b>90.959,15</b>	<b>96.025,33</b>
<b>3 - Margem de Contribuição (em R\$ 1,00)</b>	<b>15.852,04</b>	<b>19.750,18</b>	<b>23.159,52</b>	<b>27.426,29</b>	<b>17.500,85</b>	<b>14.062,67</b>
<b>4 - Custo Fixo (em R\$ 1,00)</b>						
4.1 Salários	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
4.2 Encargos sociais	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
4.3 Pró-Labore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4 Honorários Cont./ Consult./Software.	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
4.5 Despesas Financeiras (SAC)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.6 Água, Luz e Telefone.	670,00	670,00	670,00	670,00	670,00	670,00
4.7 Copa, cozinha, higiene e Limpeza	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
4.8 Materiais de expediente	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
4.9 Depreciação	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51
4.10 Reparos e Manutenção	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
4.11 Seguros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
4.12 Propaganda e Publicidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.13 Contribuições Sindicais	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
4.14 Taxas Diversas	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
4.15 Uniformes	28,50	28,50	28,50	28,50	28,50	28,50
4.16 Equipamentos de Proteção e Segurança	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
4.18 Despesas Diversas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00

Continua...

Continuação...

<b>Custo Fixo Total</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>
<b>5 - Lucro Operacional Bruto (em R\$ 1,00)</b>	<b>5.450,03</b>	<b>9.348,16</b>	<b>12.757,51</b>	<b>17.024,28</b>	<b>7.098,84</b>	<b>3.660,65</b>
<b>6 - IR e Contrib. Social s/ Lucro Real (em R\$ 1,00)</b>	<b>1.308,01</b>	<b>2.243,56</b>	<b>3.061,80</b>	<b>4.085,83</b>	<b>1.703,72</b>	<b>878,56</b>
<b>7 - Lucro Operacional Líquido</b>	<b>4.142,02</b>	<b>7.104,60</b>	<b>9.695,71</b>	<b>12.938,45</b>	<b>5.395,12</b>	<b>2.782,10</b>
Taxa de Lucratividade sobre o faturamento	5,23%	7,44%	9,56%	11,42%	4,97%	2,53%
Taxa de Lucratividade sobre o investimento	0,88%	1,51%	2,05%	2,74%	1,14%	0,59%

Fonte: Pesquisa (2014).

**Tabela 11 - Projeção caixa do sétimo ao décimo segundo mês**

Descrição	Período					
	Mês 7º	Mês 8º	Mês 9º	Mês 10º	Mês 11º	Mês 12º
<b>1 - Receita (em R\$ 1,00)</b>	107.844	125.378	137.170	148.500	160.512	165.000
1.1 Receitas Produto Leite Integral Pasteurizado	<b>107.844</b>	<b>125.378</b>	<b>137.170</b>	<b>148.500</b>	<b>160.512</b>	<b>165.000</b>
<b>2 - Custo Variável</b>						
2.1 Matéria Prima Leite (em R\$ 1,00)	83.600	90.200	94.600	99.000	105.600	110.000
2.2 Matéria Prima Embalagem	5.016,00	5.412,00	5.676,00	5.940,00	6.336,00	6.600,00
2.3 Matéria Prima Limpeza	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00
2.4 IOF e Despesas Bancárias	420,81	487,44	532,25	575,30	620,95	638,00
2.5 PIS e COFINS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2.6 Energia elétrica e água	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
2.7 Combustível e Lubrificantes	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00	696,00
2.8 Fretes 0,09 p/litro coleta e entrega	7.524,00	8.118,00	8.514,00	8.910,00	9.504,00	9.900,00
<b>Custo Variável TOTAL (em R\$ 1,00)</b>	<b>101.076,81</b>	<b>108.733,4</b>	<b>113.838,2</b>	<b>118.941,3</b>	<b>126.576,9</b>	<b>131.654</b>
<b>3 - Margem de Contribuição (em R\$ 1,00)</b>	<b>6.767,19</b>	<b>16.644,56</b>	<b>23.331,75</b>	<b>29.558,70</b>	<b>33.935,05</b>	<b>33.346</b>

Continua...

Continuação...

<b>4 - Custo Fixo (em R\$ 1,00)</b>						
4.1 Salários	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00
4.2 Encargos sociais	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00	1.350,00
4.3 Pró-Labore	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.4 Honorários Cont./ Consult./Software.	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
4.5 Despesas Financeiras (SAC)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.6 Água, Luz e Telefone.	670,00	670,00	670,00	670,00	670,00	670,00
4.7 Copa, cozinha, higiene e Limpeza	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
4.8 Materiais de expediente	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
4.9 Depreciação	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51	3.898,51
4.10 Reparos e Manutenção	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
4.11 Seguros	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
4.12 Propaganda e Publicidade	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4.13 Contribuições Sindicais	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00	45,00
4.14 Taxas Diversas	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
4.15 Uniformes	28,50	28,50	28,50	28,50	28,50	28,50
4.16 Equipamentos de Proteção e Segurança	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
4.18 Despesas Diversas	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
<b>Custo Fixo Total</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>	<b>10.402,01</b>
<b>5 - Lucro Operacional Bruto (em R\$ 1,00)</b>	<b>-3.634,82</b>	<b>6.242,55</b>	<b>12.929,74</b>	<b>19.156,69</b>	<b>23.533,04</b>	<b>22.943,99</b>
<b>6 - IR e Contr. Social s/ Lucro Real (em R\$ 1,00)</b>	<b>0,00</b>	<b>1.498,21</b>	<b>3.103,14</b>	<b>4.597,61</b>	<b>5.647,93</b>	<b>5.506,56</b>
<b>7 - Lucro Operacional Líquido</b>	<b>-3.634,82</b>	<b>4.744,34</b>	<b>9.826,60</b>	<b>14.559,08</b>	<b>17.885,11</b>	<b>17.437,43</b>
Taxa de Lucratividade sobre o faturamento	-3,37%	3,78%	7,16%	9,80%	11,14%	10,57%
Taxa de Lucratividade sobre o investimento	-0,77%	1,01%	2,08%	3,09%	3,79%	3,70%

Fonte: Pesquisa (2014).

As Tabelas 10 e 11 demonstraram a simulação dos resultados do primeiro

ano de produção, levando em consideração que o início das atividades acontecem com uma produção menor, porém crescente, e sempre levando em consideração que o leite possui uma grande variação na quantidade produzida ao longo dos meses e uma variação nos preços.

Durante os meses de projeção o 7º se apresentou com resultados negativos, isso ocorreu devido à simulação se dar abaixo do ponto de equilíbrio, tentando assim mostrar também um cenário negativo. Porém, para o período anual o resultado foi positivo.

As Tabelas 12 e 13 demonstram o resultado das atividades da LACTEL para um período de 10 anos, devido à vida útil dos equipamentos serem equivalentes a este período. Para este cálculo se levou em consideração a receita apresentada na Tabela 8 e as projeções da Tabela 10, sendo que como meta se estipulou um crescimento anual de 5%.

**Tabela 12 - Projeção anual dos resultados do primeiro ao quinto ano**

Apuração de Resultado	Períodos em anos (Crescimento de 5%/ano)				
	1º	2º	3º	4º	5º
1 - Total de Receita	1.452.418,00	1.525.038,90	1.601.290,85	1.681.355,39	1.765.423,16
2 - Custo Variável Total	1.191.083,19	1.250.637,35	1.313.169,22	1.378.827,68	1.447.769,06
3 - Margem de Contribuição	261.334,81	274.401,55	288.121,63	302.527,71	317.654,10
4 - Custo Fixo Total	124.824,14	131.065,35	137.618,61	144.499,54	151.724,52
5 - Lucro Operacional Bruto	136.510,67	143.336,21	150.503,02	158.028,17	165.929,58
6 - IR (15%) e Contr. Social (9%) s/ Lucro Real	33.634,92	35.316,66	37.082,50	38.936,62	40.883,45
7 - Lucro Operacional Líquido	102.875,75	108.019,54	113.420,52	119.091,55	125.046,12

Fonte: Pesquisa (2014).

**Tabela 13 - Projeção anual dos resultados do sexto ao décimo ano**

Apuração de Resultado	Períodos em anos (Crescimento de 5%/ano)				
	6º	7º	8º	9º	10º
1 - Total de Receita	1.853.694,31	1.946.379,03	2.043.697,98	2.145.882,88	2.253.177,02
2 - Custo Variável Total	1.520.157,51	1.596.165,39	1.675.973,66	1.759.772,34	1.847.760,96
3 - Margem de Contribuição	333.536,80	350.213,64	367.724,32	386.110,54	405.416,07

Continua...

Continuação...

4 - Custo Fixo Total	159.310,75	167.276,28	175.640,10	184.422,10	193.643,21
5 - Lucro Operacional Bruto	174.226,05	182.937,36	192.084,23	201.688,44	211.772,86
6 - IR (15%) e Contr. Social (9%) s/ Lucro Real	42.927,63	45.074,01	47.327,71	159.594,06	52.178,80
7 - Lucro Operacional Líquido	131.298,43	137.863,35	144.756,52	151.994,34	159.594,06

Fonte: Pesquisa (2014).

Todos os dados das Tabelas 12 e 13 foram calculados levando em consideração a simulação dos resultados do primeiro ano, porém o primeiro ano não utilizou todo seu potencial de produção, atuando apenas no último mês com a capacidade máxima. Isso significa uma lacuna na produção e uma oportunidade para melhorar os resultados. Mesmo assim o empreendimento se demonstrou viável, e apresentou lucro no final do período.

Esse fato chama a atenção para a possibilidade de a empresa apresentar uma alavancagem ainda maior, assim que trabalhar com uma produção mais próxima da sua capacidade máxima, podendo apresentar no final dos 10 anos previstos um resultado ainda melhor, visto que o simulado atual afirmou um lucro de R\$ 1.293.960,19.

### 3.3.14 Análise do Ponto de Equilíbrio

O ponto de equilíbrio é o nível de operações necessárias para cobrir todos os custos, e assim avaliar a lucratividade. Informando assim o mínimo necessário que o empreendimento precisa produzir para cobrir seus custos. Com base nas Tabelas 10 e 11, a Tabela 14 apresenta o ponto de equilíbrio da produção referente ao primeiro mês.

**Tabela 14 - Ponto de Equilíbrio Contábil**

<b>Ponto de Equilíbrio Contábil</b>			
PEC = Custos e despesas fixas / Margem de contribuição unitária = Unidades			
PEC =	CDF	MCU	Unidades
PEC =	R\$10.402,01	R\$ 0,30	34.647,04

Fonte: Pesquisa (2014).

Logo, com o valor do preço de venda a R\$ 1,50 é necessário um faturamento mínimo de R\$ 52.970,56 para que as despesas sejam pagas, e o empreendimento comece a ter lucros.

### 3.3.15 Valor Presente Líquido e Taxa de Retorno do Investimento

Apesar de ser um projeto com fundos sociais sem necessidade de pagamento do investimento iniciais, foi realizada análise de Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR) para mensurar a rentabilidade do projeto.

A Taxa Mínima de Atratividade (TMA) foi escolhida levando em consideração a taxa anual de juro na poupança, e estimada um pouco acima para aumentar a margem de segurança, isso para ter como base, quanto o valor renderia em juros de uma simples conta bancária de poupança. O período foi estimado levando em consideração a média de tempo considerado para depreciação das máquinas e equipamentos.

O valor do investimento foi atualizado segundo a média de inflação disponível no site Global Rates (2014) que foi de 5,46% para o período de 2019 até 2013. Nesta atualização se levou em consideração os equipamentos adquiridos até o ano de 2013, que foram atualizados a uma taxa de 6% tendo como resultado de investimento atualizado em R\$ 491.130,67.

Como forma de auxiliar na confiabilidade do projeto, a Tabela 15 apresenta o VPL e a TIR. Para esta análise foi considerada TMA de 8% e foi considerado um período de até 10 anos.

**Tabela 15 - Cálculo VPL e TIR**

<b>ANO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TMA</b>
0	-491.130,67	8%
1	102.875,75	
2	108.019,54	
3	113.420,52	
4	119.091,55	
5	125.046,12	
6	131.298,43	
7	137.863,35	
8	144.756,52	
9	151.994,34	
10	159.594,06	
<b>VPL</b>	<b>R\$ 350.758,61</b>	
<b>TIR</b>	<b>21%</b>	

Fonte: Pesquisa (2014).

Como o valor do VPL se apresentou maior que zero, e a TIR com um percentual maior que a TMA, o empreendimento pode ser considerado aceitável.

Mesmo sabendo que todo o investimento realizado foi ofertado por meio de editais por programas governamentais e pelas prefeituras envolvidas, ou seja, sem a necessidade de pagamento deste valor, os cálculos de TIR e VPL se tornam importantes para análises de viabilidade.

Dentro do período proposto o investimento se demonstrou viável e com um bom nível de aceitação, transmitindo confiança no modelo de negócio proposto.

Dentro deste cenário o Período Payback com valores atualizados se findaria no final do quinto ano, pagando assim todo o investimento realizado com os custos fixos do empreendimento.

### **3.3.16 Análise de sensibilidade**

Ao procurar descobrir o risco que as variações podem causar no projeto em questão, podem-se levar em consideração os dados da Tabela 21, onde o maior faturamento foi alcançado com a produção máxima de 5000 litros por dia, e preço de venda de R\$ 1,50 por litro, chegando assim a um lucro de R\$ 17.437,43 mensal. Em contrapartida o mês 07 com uma produção de 3.800 litros por dia, com preço de venda de R\$ 1,29 reflete um prejuízo de R\$ 3.634,82. Mesmo assim o período anual foi positivo.

Entre os pontos fracos já mencionados na análise *SWOT*, alguns podem influenciar diretamente na receita do empreendimento, é o caso da falta de conhecimento de gestão da atividade, falta de recursos para capital de giro e falta de estrutura para aumentar a produção. Estes são pontos que formam um cenário negativo, e que ainda sofrem com as ameaças de novos concorrentes ou mesmo o poder de barganha dos já existentes, ou a própria aceitação do produto pelo cliente.

Caso este cenário se transforme em números o projeto se torna inviável, pois causará reflexos na TIR e VPL, tornando-os negativos. Como mostra a Tabela 16, caso o lucro for apenas de R\$ 70.000,00 por ano, a TIR ainda seria menor que a TMA e o VPL seria negativo.

**Tabela 16 - Cálculo VPL e TIR em cenário pessimista**

<b>ANO</b>	<b>VALOR</b>	<b>TMA</b>
0	-491.130,67	8%
1	70.000,00	
2	70.000,00	
3	70.000,00	
4	70.000,00	
5	70.000,00	
6	70.000,00	
7	70.000,00	
8	70.000,00	
9	70.000,00	
10	70.000,00	
<b>VPL</b>	<b>-21.424,97</b>	
<b>TIR</b>	<b>7%</b>	

Fonte: Pesquisa (2014).

Para um cenário positivo aproveitando as forças existentes, as parcerias já realizadas e todo o conhecimento, capacidade de produção dos produtos em entregar um produto de qualidade, e principalmente contando com as oportunidades de mercado, o empreendimento terá êxito como o comprovado na tabela 24. Limitando-se ainda a sua estrutura física, que para um maior crescimento deverá ser ampliada.

O fato de que o investimento não precisa ser pago, permite o projeto atuar em cenários menos favoráveis, garantindo a sustentabilidade do empreendimento e da agricultura familiar para as famílias envolvidas.

### 3.4 CONCLUSÃO

Diante das informações levantadas, principalmente, em termos de existência de laticínios na região, verifica-se que o mercado de leite industrializado possui uma concorrência acirrada. Contudo, foi comprovada a capacidade de produção e viabilidade econômica para a implantação do laticínio. Implantar e colocar o laticínio LACTEL em funcionamento é desafiador, para gestores e parceiros, porém, perfeitamente possível. Chama-se atenção para a questão financeira e comercial que são fundamentais para o êxito do empreendimento.

O objetivo deste artigo de apresentar um Plano de Negócios, com o fim de analisar o cenário do mercado e a viabilidade encontrada no modelo de negócios sugerido pelos produtores, foi cumprido. Através da análise de dados, conclui-se que, o empreendimento pode explorar melhor sua capacidade, tanto produtiva ao transformar desde os primeiros meses a capacidade máxima de leite, como a melhora de seu potencial comercial, investindo em estratégias de negócios que garantam melhores preços para todos os meses do ano.

Este estudo levou em consideração todo o investimento realizado no empreendimento, porém a maior parte do recurso utilizado foi conquistada por meio de fundo perdido dos programas governamentais, os quais não exigem devolução da quantidade. Assim, o lucro, o retorno e os benefícios, são otimizados e revertidos para a agricultura familiar pelas famílias envolvidas, ressaltando a grandiosidade do projeto.

Em suma, diante de estudos preliminares e após discussões entre as entidades envolvidas com o laticínio, ficou claro que para que o mesmo entre em operação, e cumpra seu papel social, torna-se necessário uma perfeita gestão de todos os recursos, pois ainda que não seja possível se desfazer dos riscos, os mesmos são previstos e enfrentados com o máximo de cautela possível.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A agricultura familiar, agroindústrias familiares e o cooperativismo são ferramentas que minimizam problemas sociais impactantes, melhorando a qualidade de vida, contribuindo para alimentação com menor custo e mais saudável, garantindo a sustentabilidade por meio do cultivo adequado de menores áreas da terra, melhorando a logística da produção até a mesa do consumidor final, e com isso tornando o alimento mais barato e evitando problemas sociais como a fome.

O que se relatou sobre o tema que circunda a agricultura familiar, confirma a situação vivida pelos produtores envolvidos na LACTEL. A realidade encontrada e avaliada a partir das visitas aos produtores de leite, esclareceu alguns pontos para a elaboração do Plano de Negócios. O contexto encontrado foi predominantemente caracterizado pela agricultura familiar, com dependência financeira das famílias na atividade leiteira, o que confirma a necessidade de agregação de valor neste produto para melhorar a renda das famílias e podendo gerar a permanência das mesmas na atividade e no meio rural.

A implantação de uma política de pagamento do leite, de maneira a estimular melhorias na qualidade do produto é uma das urgências, ou seja, uma ferramenta que estimula a melhoria contínua na atividade, que demanda de implantações de boas práticas no manejo, alimentação dos animais e coleta imediata; enfim, ações que apoiem os produtores no processo como um todo, decisões que podem melhorar a sustentabilidade destas famílias.

A atividade leiteira das famílias entrevistadas dispõe de um potencial de futuro próspero, existem pessoas jovens que ainda se dedicam à atividade e uma perspectiva de melhoria e aumento de produção nos agricultores envolvidos. Além disso, existe um número significativo de crianças por propriedade, o que revela uma possível continuidade neste espaço social.

Dificuldades foram identificadas e, dentre elas, se destaca a baixa escolaridade, um problema diante da complexa realidade econômica e administrativa das pequenas propriedades que optam pela diversificação dos cultivos para melhorar a renda.

Quanto à produção, as menores propriedades possuíam os maiores rebanhos, e por isso a maior produção de litros de leite, permitindo concluir que esta

atividade está concentrada na agricultura familiar. Por isso o incentivo a esta atividade pode ser um incentivo direto para a agricultura familiar e suas famílias, uma vez que estas são dependentes desta atividade.

As COOPLAFs, enquanto cooperativas, precisam com urgência fidelizar melhor os associados, conquistar um maior número de novos membros e não perder os associados que já possuem, para assim dotar-se de estratégias que garantam seu crescimento, possibilitando aumento na renda dos produtores de leite, ou mesmo, viabilizando a abertura do empreendimento pretendido.

Para o cumprimento do objetivo de conhecer a realidade das famílias envolvidas, a pesquisa pode ser considerada positiva. E a partir desta, a criação do plano de negócio favorecendo os interesses dos associados, ajuda a fazer com que todo esse investimento cumpra com o papel de tornar o modelo econômico da agricultura familiar um estilo de vida favorável a sustentabilidade.

Os dados levantados para o Plano de Negócios apontaram que o mercado de leite industrializado possui uma concorrência acirrada, disso decorre a necessidade de aumentar os cuidados com a gestão do empreendimento. Porém, o campo de atuação da LACTEL é promissor e toda a capacidade produzida já conta com demanda de consumo.

A gestão financeira fundamental para o êxito do empreendimento, ainda é um problema, tanto pela impossibilidade da exatidão nos dados coletados antes de haver o processamento, como pela falta de recursos das cooperativas, o que pode onerar os custos com possíveis futuros financiamentos que por hora não estão nos planos apresentados.

O empreendimento deve explorar sua capacidade máxima desde os primeiros meses de atividade, com isso pode obter melhores retornos financeiros, deixando de ter parte da sua capacidade ociosa. Deve zelar pela sua gestão evitando os cenários pessimistas.

As COOPLAFs para tanto devem contribuir com o apoio necessário, uma vez que o empreendimento é das próprias cooperativas, dos seus associados. Para isso, demonstrou-se que é necessário fidelizar melhor os produtores, aumentar a participação dos mesmos. E financeiramente as cooperativas devem levantar reservas para investir no empreendimento, se tornando assim independente dos recursos públicos.

Desde o início do projeto em 2009, as COOPLAFs não vêm alcançando êxito financeiro capaz de investir no projeto da LACTEL. Este fator é negativo, uma vez que todo o investimento realizado acaba dependendo de recursos das prefeituras envolvidas ou de órgãos públicos, este processo atrasa o andamento do projeto. Para resolver isso, é necessária a formação de um caixa advindo do lucro das cooperativas para o investimento necessário no projeto do laticínio.

Mesmo a LACTEL recebendo grande parte do investimento atual, de programas governamentais e de órgãos públicos, o estudo apresentado levou em consideração todo o investimento já realizado, e comprovou que ainda serão necessário investimentos, como o capital de giro, que deve ser garantido pelas cooperativas.

A viabilidade do empreendimento é real, levando em consideração que todo o investimento tem custo zero aos produtores cooperados, ou mesmo, se levado em consideração o retorno de todo valor já investido. Porém, o grande gargalo se encontra na gestão.

Como mostrou a investigação realizada na pesquisa bibliográfica, este não é o único empreendimento rural que possui problemas em gestão. Os produtores que se dispõem a administrar, não possuem formação em gestão, o foco sempre foi produzir, o que de fato, eles fazem muito bem.

O projeto como um todo possui grande relevância, esboçada desde o primeiro momento deste trabalho, quando se iniciou um diálogo para levar a sustentabilidade à agricultura familiar. Aqui ainda mais justificado, pelo fato, de ser comprovada a necessidade de aumento de renda e investimento na atividade, inserida em uma região de baixo IDH e com grande expertise na atividade. É a comprovação de uma luta pelo desenvolvimento rural sustentável de diversos órgãos que se unem para determinado fim, e próximos de lograr êxito em todos seus esforços.

## 7 AÇÕES SUGERIDAS A LACTEL

Pelo envolvimento com o objeto de pesquisa, pode-se observar que todo o projeto de empreendimentos, necessita iniciar sua estrutura física, levando em consideração toda a legislação existente para tal atividade, para que se evitem reformas e reparos posteriores causados pelo não cumprimento das normas exigidas pelos diversos órgãos, como as licenças da Vigilância Sanitária, Instituto Ambiental, e outros requisitos legais apontados neste trabalho.

O investimento precisa levantar recursos próprios para acelerar o seu processo de abertura. Mesmo com auxílio de recursos governamentais é necessária a formação de caixa para capital de giro e gastos extras, que surgirão no decorrer do processo, ou seja, a preocupação financeira deve estar presente desde o primeiro momento da execução do empreendimento.

Para ter um aceite rápido dos produtos no mercado, a LACTEL precisará produzir com extrema qualidade, e tem capacidade para isso, porém esse fator demanda de um trabalho conjunto com o produtor, que precisa zelar pela qualidade de seu produto. A forma de pagamento aos produtores pelo leite deve ser um incentivo para melhoria da qualidade.

Durante todo o processo que veio se desenvolvendo, o empreendimento não teve o controle necessário. Muitas contas e investimentos ao longo dos anos, não foram registrados e acabaram se perdendo, como por exemplo, os serviços de reforma prestados na estrutura física. Esse fato não pode se repetir na gestão do empreendimento, os controles são a garantia de demonstrativos de resultados reais, que asseguram as tomadas de decisão.

O mercado neste seguimento é competitivo, e os concorrentes já possuem estrutura de mercado. A LACTEL precisa ganhar espaço, e deverá fazer isso apresentando produtos de grande qualidade. A melhor maneira de garantir sua receita é conquistando o mercado, já existente, de programas governamentais, garantindo a entrega de toda sua produção, evitando desta forma o atrito direto com os concorrentes.

A logística demandará de muitos cuidados, a coleta do produto no produtor, representa um custo significativo, e é estratégico, pois o concorrente tenta viabilizar suas linhas de coleta ofertando bons preços para produtores próximos. No início das

atividades a terceirização de todos os fretes, ajudará a diminuir custos com os veículos próprios.

Financeiramente o empreendimento, por meio do Plano de Negócios, se apresentou viável. Porém todo o cuidado e zelo devem ser mantidos para que o cenário previsto no Plano de Negócios seja alcançado. Além disso, o controle financeiro deve ser rigoroso, conhecendo e interpretando todos os custos e chegando assim, a visualização de resultados reais.

A dificuldade atual da LACTEL é em relação à gestão do empreendimento, e à mão de obra utilizada, pois não há entre os envolvidos quem tenha conhecimento em gestão de laticínios. É necessário o investimento na contratação de gestores externos, tanto para as cooperativas como para a LACTEL.

Sugere-se que seja realizado o custeio de profissionais como bolsistas de estudos, que podem ser alunos de pós-graduação *stricto sensu* da UNIOESTE - Campus Cascavel-PR, para realizarem a gestão do empreendimento e dar continuidade nos estudos científicos envolvendo este empreendimento, fato este, que pode significar um grande auxílio na gestão, e treinamento dos envolvidos.

Estas são as principais ações que precisam ser levadas em consideração para a implantação de um laticínio no Município de Campo Bonito no Oeste do Paraná, o qual já conta com estrutura física parcialmente implantada.

O sucesso deste empreendimento, não será proposto pelo acaso, mas será garantido pelo cuidado com os detalhes, zelo pelos objetivos, respeito aos envolvidos e principalmente, levar a sustentabilidade a muitos e deixar um legado: um modelo para muitas regiões do país, onde a agricultura familiar é e sempre será um estilo de vida, base de uma sociedade saudável.

## REFERÊNCIAS

### CAPÍTULO 1

ÁLVERES, P. Cooperativismo: a força da união. **Revista Brasileira de Administração**. Brasília, n. 60. Setembro/outubro 2007.

ANDRADE, H. de C. E; NEVES, M. de C. R. Cooperativismo e tributação: um estudo do ramo agropecuário brasileiro. **Anais do: V Encontro de Pesquisadores Latino-americanos de Cooperativismo**. Ribeirão Preto, São Paulo, Brasil, Agosto 2008.

ANTONIALLI, L. M. Modelo de gestão e estratégias: o caso de duas cooperativas mistas de leite e café de Minas Gerais. 163 p. **Tese Apresentada à Universidade de São Paulo**, São Paulo. 2000.

BASSANI, E. B. Sustentabilidade sócio-econômica agregação de valor e agroindústria familiar. 2005. **Trabalho de conclusão de curso - Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, 2005**. Disponível em: [http://kapixawa.files.wordpress.com/2010/05/sustentabilidade\\_socio\\_economica.pdf](http://kapixawa.files.wordpress.com/2010/05/sustentabilidade_socio_economica.pdf). Acessado em: 01 de Dezembro de 2013.

BELIK W; PAULILLOL. F; VIANC. E. F. A Emergência dos conselhos setoriais na agroindústria brasileira: gênese de uma governança mais ampla? **RESR-Revista de Economia e Sociologia Rural**, Piracicaba-SP, v. 50, n. 1, p. 009-032, Jan/Mar 2012 – Impressa em Abril de 2012.

BERTOLINI, G. F; BRANDALISE, L. T; NAZZARI, R. K; **Gestão das unidades artesanais na agricultura familiar: uma Experiência no Oeste do Paraná**. 2 ed. EDUNIOESTE. Cascavel. 2010.

BEZZUTI, H; FRITZ FILHO, L. F; FRITZ, K. B. B. A Agricultura familiar no município de Água Santa – RS: um estudo de caso dos indicadores agropecuários, estratégias de diversificação e autoconsumo em duas unidades de produção. **Revista IDeAS**, v. 5, n. 1, p. 116-159, 2011.

BRAGA, B. R. Modelagem da arquitetura de processos para a gestão da estrutura de custos. **Congresso de Informação de Custos e Qualidade do Gasto no Setor Público**. Anais p.1-15, 2010. Brasília: ESAF. Disponível em: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DV1gAR\\_OLJcJ:www.esaf.fazenda.gov.br/premios/premios-1/premios-realizados/pasta-premio-artigos-cientificos-informacao-de-custos-e-qualidade-do-gasto-no-setor-público/profissionais/mencao-honrosa-profissionais+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:DV1gAR_OLJcJ:www.esaf.fazenda.gov.br/premios/premios-1/premios-realizados/pasta-premio-artigos-cientificos-informacao-de-custos-e-qualidade-do-gasto-no-setor-público/profissionais/mencao-honrosa-profissionais+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br). Acessado em: 20 de Janeiro de 2014.

BRANDALISE, L. T. **A percepção do consumidor na análise do ciclo de vida do produto: um modelo de apoio à gestão empresarial**. Cascavel-PR: EDUNIOESTE, 2008.

BRANDALISE, L. T; NAZZARI, R. K. **Políticas de sustentabilidade:** responsabilidade social e corporativa das questões ecológicas. Cascavel-PR: EDUNIOESTE, 2012.

CARVALHOS. P; MARIN J. O. B. Agricultura familiar e agroindústria canavieira: impasses sociais. **RESR**, Piracicaba - SP, v. 49, n. 03, p. 681-708, jul/set 2011 – Impressa em novembro 2011.

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento. **Agricultura familiar**. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/conteudos.php?a=1125&t=2>. Acessado em: 31 de Maio de 2013.

CORNELIAN, A. R. A concepção de “economia solidária” em Paul Singer: descompassos, contradições e perspectivas. **Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Sociologia**. Faculdade de Ciências e Letras – UNESP – Araraquara-SP, 2006.

CRÚZIO, H. de O. **Como organizar e administrar uma cooperativa**. 4 ed. Rio de Janeiro. FGV. 2005.

DUARTE, C. M. R. modelo organizacional da Unimed: estudo de caso sobre medicina suplementar. **Tese Apresentada à Escola Nacional de Saúde Pública da Fundação Oswaldo Cruz**. Rio de Janeiro, 2004.

FARIÑA, L. O. de; BULHÕES R; FALCONI, F. A; BUSARELLO, J. J; MACEDO, V. N. Programa de gestão tecnológica empresarial da unidade de laticínio da cooperativa de leite da agricultura familiar. **Revista Varia Scientia**. v. 09, n. 15, p. 81-98, Jan/Jul 2010.

FERREIRA, M. A. M. Eficiência técnica e de escala de cooperativas e sociedades de capital na indústria de laticínios do Brasil. **Tese apresentada à Universidade Federal de Viçosa**. Programa de Pós-Graduação em Economia Aplicada. Minas Gerais - BRASIL, 2005.

FREIRE, P. **Extensão ou comunicação?** 8 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GADOTTI, M. **Economia Solidária como práxis pedagógica**. São Paulo: Editora e Livraria Instituto Paulo Freire, 2009.

GARCÍA A. Adaptaciones frente a una relación asimétrica: agricultores familiares y agroindustrias en el nordeste de misiones (Argentina). Estudios Socioterritoriales. **Revista de Geografía**. n 10. jul-dic, p. 41-64, 2011.

GAZOLLA, M; NIEDERLE, P. A; WAQUIL, P. D. Agregação de Valor nas Agroindústrias Rurais: uma análise com base nos dados do Censo Agropecuário. **Revista Paranaense De Desenvolvimento**, Curitiba, n. 122, p. 241-262, jan./jun. 2012.

GAZOLLA, M; SCHNEIDER, S. Qual "fortalecimento" da agricultura familiar? Uma análise do PRONAF crédito de custeio e investimento no Rio Grande do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural** [online]. v. 51, n.1, p. 45-68, 2013.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo Agropecuário 2006. **Agricultura Familiar Primeiros Resultados**. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri\\_familiar\\_2006/familia\\_censoagro2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/agropecuaria/censoagro/agri_familiar_2006/familia_censoagro2006.pdf). Acessado em: 13 de Março de 2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatística da Produção Pecuária**. Março de 2013. Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos\\_201204\\_publ\\_completa.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/agropecuaria/producaoagropecuaria/abate-leite-couro-ovos_201204_publ_completa.pdf). Acessado em: 13 de Março de 2014.

KLABIN, I. **A urgência do presente**: biografia da crise ambiental. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

LEI COMPLEMENTAR Nº 123, DE 14 DE DEZEMBRO DE 2006. **Simples nacional**. Disponível em: [http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123\\_2006.htm](http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lc123_2006.htm). Acessado em: 25 de Março de 2014.

LEI Nº 11.326, DE 24 DE JULHO DE 2006. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11326.htm). Acessado em: 30 de Junho de 2013.

LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5764.htm). Acessado em: 07 de Setembro de 2014.

LOPES M. A; CARMO E. A; LIMA A. L. R; CARVALHO F. M. Análise de rentabilidade de uma empresa com opção de comercialização de queijo ou leite. **Arquivo Brasileiro de Medicina Veterinária e Zootecnia**. v.58, n.4, p.642-647, 2006.

MACHADO, J. A. D; SCHEIBLER, J. L; DIESEL, V. N. As agroindústrias familiares no setor de produtos lácteos: possibilidades e alternativas. **Anais do XLI Congresso da SOBER - Sociedade Brasileira de Economia e Sociologia Rural**, Juiz de Fora-MG, 2003.

MACHADO, S. M. C. F. Gestão de Cooperativa: um estudo de caso. **Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Humano e Responsabilidade Social**. Faculdade de Ciências Contábeis. Fundação Visconde de Cairu – Salvador, 2006.

MALUF, R. S. Mercados agroalimentares e a agricultura familiar no Brasil: agregação de valor, cadeias integradas e circuitos. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 299-322, abr. 2004.

MALUF, R.S; MENEZES, F; **Caderno 'Segurança Alimentar'**. EMBRAPA. 2011. Disponível em: [http://ag20.cnptia.embrapa.br/Repositorio/seguranca+alimentar\\_000gvxlxe0q02wx7ha0g934vgtwjlj72d2.pdf](http://ag20.cnptia.embrapa.br/Repositorio/seguranca+alimentar_000gvxlxe0q02wx7ha0g934vgtwjlj72d2.pdf). Acesso em: 20 de novembro de 2013.

MARASCHIN, Â. De F. As relações entre produtores de leite e cooperativas: um estudo de caso na bacia leiteira de Santa Rosa – RS. **Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural.** Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS. Porto Alegre – RS, 2004.

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Alimentação escolar.** Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/alimentacaoescolar>. Acessado em: 13 de Março de 2014. a

MDA - Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).** Disponível em: <http://portal.mda.gov.br/portal/saf/programas/paa>. Acessado em: 13 de Março de 2014. b

MDS – Ministério do Desenvolvimento Social e Combate à Fome. **Programa de Aquisição de Alimentos (PAA).** Disponível em: <http://www.mds.gov.br/segurancaalimentar/decom/paa>. Acessado em: 07 de Março de 2014.

NAVARRO, Z. Desenvolvimento rural no Brasil: os limites do passado e os caminhos do futuro. **Revista Estudos Avançados**, v.15 n. 43, São Paulo. Setembro-Dezembro/2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v15n43/v15n43a09.pdf>. Acessado em: 20 de Janeiro de 2014.

NICHELEIF. S; WAQUILIIP. D. Agroindústria familiar rural, qualidade da produção artesanal e o enfoque da teoria das convenções. **Ciência Rural**, Santa Maria, v.41, n.12, p.2230-2235, dez, 2011.

OCB-ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Cooperativismo.** Disponível em: <http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/institucional.asp>. Acesso em: 22 de Março de 2014.

OECD. Dicionário ambiental. **O que são módulos fiscais?** 2013. Disponível em: <http://www.oeco.org.br/dicionario-ambiental/27421-o-que-sao-modulos-fiscais>. Acesso em: 01 de Agosto de 2014.

PINHO, D. B. **O Cooperativismo no Brasil: Da Vertente Pioneira á Vertente Solidária.** São Paulo: Saraiva. 2004.

PINTADO, M. A. Agricultura familiar: expectativas ante el censo agropecuario 2012. (AGROdata) **La Revista Agraria**, March, Issue 149, p.2,2013.

PORTAL DA CIDADANIA. **Cantuquiriguaçu.** Disponível em: [http://portal.mda.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/cantuquiriguaupr/one-community?page\\_num=0](http://portal.mda.gov.br/dotlrn/clubs/territoriosrurais/cantuquiriguaupr/one-community?page_num=0). Acessado em: 09 de Setembro de 2014.

PORTAL DA CIDADANIA. **Rede temática do leite.** Disponível em: [http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/redestematicasdeater/cadeiadol Leite2/one-community?page\\_num=0](http://www.territoriosdacidadania.gov.br/dotlrn/clubs/redestematicasdeater/cadeiadol Leite2/one-community?page_num=0). Acessado em: 13 de Março de 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Constituição da república federativa do Brasil de 1988-CF/88.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acessado em: 25 de Março de 2014.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **LEI Nº 5.764, DE 16 DE DEZEMBRO DE 1971.**

Política Nacional de Cooperativismo. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L5764.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L5764.htm). Acessado em: 25 de Março de 2014.

PREZOTTO, L. L. Uma concepção de agroindústria rural de pequeno porte. In: Revista de Ciências Humanas. **Revista de Ciências Humanas**. Universidade Federal de Santa Catarina. Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Florianópolis: EDUFSC. n. 31, p.133-154, abr. 2002.

RECH, D. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.

REVISTA MAIS LEITE. **Rebanho bovino**. Editora Rocha Ltda. São Paulo-SP. Ed. N. 23, Nov, 2011.

RIBEIRO, D. D; DIAS, M. S. Políticas públicas para a agricultura familiar: o PAA e o PNPB. **Revista Mercator - Revista de Geografia da UFC 2013**. Disponível em:

PDF: <http://www.redalyc.org/pdf/2736/273628670006.pdf>. Acessado em: 07 de Março de 2014.

SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo (1970-80)**. 2 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

SCHNEIDER, S. **Agricultura Familiar e Industrialização: pluriatividade e descentralização no Rio Grande do Sul – Porto Alegre**: Ed. Universidade/UFRGS, 1999.

SCHNEIDER, S. Situando o desenvolvimento rural no Brasil: o contexto e as questões em debate. **Revista de Economia Política**, v. 30, n. 3 (119), p. 511-531, julho-setembro/2010.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 99-122, 2003. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acessado em: 25 de Outubro de 2012.

SCHNEIDER, S; CAZELLA, A; MATTEI, L. F; Histórico, caracterização e dinâmica recente do PRONAF - Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar. In: Sergio Schneider; Marcelo Kunrath Silva; Paulo E. Moruzzi Marques. (Org.). **Políticas Públicas e Participação Social no Brasil Rural**. 1 ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 21-50, 2004.

SCHUBERT, M. N; NIEDERLE; P. A. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. **Revista IDEAS**, v. 5, n. 1, p. 1-29, 2011.

SCHUBERT, M. N; NIEDERLE; P. A. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC. **Anais do: Sober, 47 Congresso Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, julho de 2009.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL. Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998. Disponível em:  
<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/ins/ant2001/1998/in16298ane1.htm>.  
Acessado em: 13 de Outubro de 2014.

SILVA, C. L. da; LOURENÇO, M. S; SALANEK FILHO, P. Capital social e cooperativismo no processo de desenvolvimento sustentável local: teorias e aplicações ao caso da Cooperativa Bom Jesus – Lapa/PR. **Anais da 30º Enanpad**. Curitiba. 2006.

SINGER, P. **Uma utopia militante**. Repensando o socialismo. Petrópolis – RJ. Ed. Vozes, 1998.

SULZBACHER, A. W. Agroindústria familiar rural: caminhos para estimar impactos sociais. In: **XIX Encontro Nacional de Geografia Agrária**, São Paulo-SP, p. 1-25, 2009.

SULZBACHER, A. W; DAVID, C. Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural. **Geosul**, v.24, n.47, 2009. Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em:  
<https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/viewFile/.../11704>. Acessado em: 20 de Janeiro de 2014.

VANDERLEI, E. P. C. A gestão de cooperativas de leite no Brasil: o caso FONTEIRA. **Dissertação de mestrado. Programa de Pós Graduação de Administração**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul – IMES, Campus II, 2006.

WANDERLEY, M. N. B. A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Editora da UFPR, n. 2, p. 29-37, jul./dez. 2000.

WESZ JUNIOR V. J. Política pública de agroindustrialização na agricultura familiar: uma análise do PRONAF-Agroindústria. **RESR**, Piracicaba, SP, v. 48, n. 04, p. 567-596, Out/dez 2010 – Imprensa em novembro 2011 a.

WESZ JUNIOR, V. J. Agroindústria familiar: um mecanismo de estímulo à especialização das atividades na propriedade rural? Online. **Mundo Agrário**, v. 9, n. 18, primer semestre de 2009 b.

WESZ JUNIOR, V. J. Novas configurações no meio rural brasileiro: uma análise a partir das propriedades com agroindústria familiar. **AGROALIMENTARIA**. n. 28. Enero-Junio, (p. 25-34), 2009.

WESZ JUNIOR, V. J; TRENTIN, I. C. L; FILIPPI, E. E. Os reflexos das agroindústrias familiares para o desenvolvimento das áreas rurais no Brasil. **IV Congresso**

**Internacional de la Red SIAL** – Argentina / Mar Del Plata, 27 al 31 de Octubre de 2008. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/588.pdf> Acessado em: 20 de Janeiro de 2014.

ZANLUCA, J. C. **Tributação das sociedades cooperativas**. Disponível em: <http://www.portaltributario.com.br/guia/cooperativas.html>. Acessado em: 25 de Março de 2014.

## CAPÍTULO 2

ALTAFIN, I; PINHEIRO, M. E. F; VALONE, G. D. V; GREGOLIN, A. C. Produção familiar de leite no Brasil: um estudo sobre os assentamentos de reforma agrária no município de Unaí (MG). **Revista UNI**. Imperatriz (MA). v. 1, n.1, p.31-49, 2011.

BRANDALISE, L. T. **A percepção do consumidor na análise do ciclo de vida do produto**: um modelo de apoio à gestão empresarial. Cascavel-PR: EDUNIOESTE, 2008.

BUTTEL, F. H. Some reflections on late twentieth century agrarian political economy. **Sociologia Ruralis**, v. 41, n. 2, p. 166 a 181, April 2001.

ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**, São Paulo: Markron Books, 2001.

GAZOLLA, M; SCHNEIDER, S. Qual "fortalecimento" da agricultura familiar? Uma análise do PRONAF crédito de custeio e investimento no Rio Grande do Sul. **Revista de Economia e Sociologia Rural** [online]. v. 51, n.1, p. 45-68, 2013.

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

SCHNEIDER, S. Teoria social, agricultura e pluriatividade. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 51, p. 99-122, 2003. Disponível em: [www.scielo.br](http://www.scielo.br). Acessado em: 25 de Outubro de 2012.

SCHUBERT, M. N; NIEDERLE; P. A. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. **Revista IDeAS**, v. 5, n. 1, p. 1-29, 2011.

SCHUBERT, M. N; NIEDERLE; P. A. Estratégias competitivas do cooperativismo na cadeia produtiva do leite: o caso da ASCOOPER, SC. **Anais do: Sober, 47 Congresso Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Porto Alegre, julho de 2009.

SENA, C. A; COSTA, K. C. R; **Agroindustrialização**: Alternativa de Fortalecimento da Agropecuária Familiar. Associação de Apoio ao desenvolvimento social para o agronegócio - Mandacaru. 2011. Disponível em: <http://www.ongmandacaru.org.br/Agroindustrializacao+da+producao+familiar.pdf>. Acesso em: 20 de Novembro de 2013.

SILVA, J. S. D. Agricultura familiar camponesa e cooperativismo no Maranhão. **Revista IDEAS**, v. 6, n. 1, p.50-82, 2012.

SULZBACHER, A. W; DAVID, C. Agroindústria familiar rural: uma estratégia para melhorar a qualidade de vida no espaço rural. **Geosul**, v.24, n.47, 2009. Florianópolis, SC, Brasil. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/geosul/article/viewFile/.../11704>. Acessado em: 20 de Janeiro de 2014.

TESCHE, R. W. As relações de reciprocidade e redes de cooperação no desempenho socioeconômico da agricultura familiar: o caso dos produtores de leite do município de Sete de Setembro/RS. 2007. **Dissertação de mestrado. Programa de Pós – Graduação em Desenvolvimento Rural**. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, p.175,1987.

WANDERLEY, M. N. B. A valorização da agricultura familiar e a reivindicação da ruralidade no Brasil. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, Editora da UFPR, n. 2, p. 29-37, jul./dez. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Trad. Daniel Grassi - 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

### CAPÍTULO 3

ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná. **Como registrar os estabelecimentos de produtos de origem animal no SIP/POA**. 2008. Disponível em: [http://www.adapar.pr.gov.br/arquivos/File/defis/educacao/sip\\_passo.pdf](http://www.adapar.pr.gov.br/arquivos/File/defis/educacao/sip_passo.pdf). Acessado em: de Setembro de 2014.

ADAPAR - Agência de Defesa Agropecuária do Paraná. **Institucional**. Disponível em: <http://www.adapar.pr.gov.br/modules/conteudo/conteudo.php?conteudo=117>. Acessado em: de Setembro de 2014.

BIOVET. **Qualidade do Leite – IN 62**, 2012. Disponível em: [http://www.pec.biovet.com.br/dicas/qualidade-do-leite--in-62/20121023075940\\_A\\_058](http://www.pec.biovet.com.br/dicas/qualidade-do-leite--in-62/20121023075940_A_058). Acessado em: 16 de Setembro de 2014.

CANTELLI, W. W; CARNEIRO. M; CATÒLICA, P. U. Proposta operacional de Plano de Negócios com ênfase na percepção de riscos. **Revista eletrônica de Ciências Sociais Aplicada**. Paraná, v.3, n.1, p.161- 180, 2008.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura, 1999.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em Negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: entrepreneurship. 2 ed. São Paulo. Pioneira. 1987.

GLOBAL RATES. **Inflação Brasil (2014)**. Disponível em: <http://pt.global-rates.com/estatisticas-economicas/inflacao/indice-de-precos-ao-consumidor/ipc/brasil.aspx>. Acessado em: 23 de Outubro de 2014.

GOOGLE MAPS. **Campo Bonito-PR**. Disponível em: <https://www.google.com.br/maps/place/Campo+Bonito,+PR/@-24.9025516,-53.0058473,10z/data=!3m1!4b1!4m2!3m1!1s0x94f1f2417646584f:0x6d759fdf733327f7>. Acessado em: de Novembro de 2014.

LAKATOS, E. M; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, M. de A; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. - São Paulo-SP: Atlas 2003.

PAIVA JUNIOR, F. G; CORDEIRO, A. T. Empreendedorismo e o espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. Anais: encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração – **ENANPAD, XXVII**. Salvador-Bahia, 2002.

PETERS, M. P.; HISRICH, R. D. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

SALLES, R. **Plano de Negócios para cooperativas e associações**. Rio de Janeiro: DP&A: Fase, 2001.

SANTOS, E. A. DOS; SILVA, C. E. Os modelos de Plano de Negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**. Aquidabã, v. 3, n. 1, 2012.

SILVA, C. A. B da; FERNANDES, A. R. **Projetos de empreendimentos agroindustriais**: Produto de origem animal. v. 01, ed. UFV, Viçosa-MG, 2003.

SOUSA, P. DOS S.A importância do Plano de Negócios para empreendimentos solidários. **Anais do II Congresso de Pesquisa e Inovação da Rede Norte Nordeste de Educação Tecnológica**. João Pessoa - PB – Brasil – 2007.

TAVARES, N. V. Base da pirâmide econômica e modelos de negócios estudo de casos múltiplos no segmento lácteo do sul de Minas Gerais. **Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração**. Universidade Federal de Lavras. Lavras-MG, 2012.

TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, London, v. 43, n. 2, p. 172-194, abr. jun. 2010.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443-466, set./dez. 2005.

VASCONCELOS, P. H. de; ALMEIDA, P. L. P; ALMEIDA, S. F. Plano de negócio: uma ferramenta viável para consolidação de um empreendimento solidário.

**Universidade Federal de Campina Grande – UFCG.** Disponível em:

file:///C:/Users/new/Dropbox/PEN%2022\_02/DISSERTACAO/plano%20de%20neg%C3%B3cios/786\_PLANO%20DE%20NEGÓCIO%20UMA%20FERRAMENTA%20VIAVEL%20PARA%20CONSOLIDACAO%20DE%20UM%20EMPREENHIMENTO%20SOLIDARIO.pdf Acessado em: 10 de Maio de 2014.

ZOTT, C; AMIT, R; MASSA, L. **The business model: theoretical roots, recent development, and future research.** Navarra: IESE Business School, University of Navarra, 2010.

## APÊNDICES

**APÊNDICE 01****INSTRUMENTO DE PESQUISA****NOME DA PROPRIEDADE:****PROPRIETÁRIO:****MUNICÍPIO:****ASPECTOS ECONÔMICOS ÀS ATIVIDADES REACIONADAS À PRODUÇÃO DE LEITE****1 – Identificação:**

O responsável pela propriedade é o mesmo que trabalha com o leite?

 Sim       Não

Caracterização do responsável financeiro pela propriedade, quanto ao sexo.

 Feminino       Masculino

Caracterização do responsável pela propriedade, quanto à origem de descendência.

Idade do responsável pela propriedade: \_\_\_\_\_ anos.

Estado civil do responsável pela propriedade: \_\_\_\_\_ anos.

Escolaridade do responsável pela propriedade:

 Analfabeto       1º grau incompleto       1º grau completo 2º grau incompleto       2º grau completo       Curso Superior

Quantas pessoas vivem e dependem da propriedade?

\_\_\_\_\_ Adultos      \_\_\_\_\_ Jovens      \_\_\_\_\_ Crianças

**2 - Propriedade:**

Área de terra total:

Área trabalhada total:

 própria  arrendada

Arrenda para alguém uma parte da propriedade?

 Sim       Não

Quais os principais produtos produzidos na propriedade? E qual área utilizada?

---



---



---



---

**3 – Produção:**

Quais pessoas da família trabalham na propriedade com atividade agrícola?

Tem pessoas contratadas? ( ) Sim, quantas: \_\_\_\_\_ Período: \_\_\_\_\_ ( ) Não

Nos últimos 5 anos a produção:

( ) aumentou ( ) diminuiu ( ) ficou estável

A produção de leite é a principal fonte de renda da família?

( ) Sim. ( ) Não.

O tipo de ordenha:

( ) manual ( ) mecânica

Qual a raça do rebanho leiteiro do sítio?

( ) holandês ( ) Jersey ( ) Mista

Qual o tamanho do rebanho leiteiro do sítio?

\_\_\_\_\_ Machos \_\_\_\_\_ Fêmeas \_\_\_\_\_ Fêmeas em lactação \_\_\_\_\_ Fêmeas secas

Qual o tipo de alimentação dos animais?

No verão:

---

No inverno:

---

É praticada inseminação artificial?

( ) Não ( ) Sim. Quem realiza?

---

O manipulador recebe assistência técnica na propriedade?

( ) Não ( ) Sim. Por parte de quem?

---

#### **4 - Leite da propriedade:**

Como o leite é armazenado?

( ) Geladeira ( ) Tanque de imersão ( ) Tanque isotérmico com agitação

( ) Outro. Qual?

---

Existe controle da produção diária de leite?

( ) Não ( ) Sim. Como é feito o controle? Citar:

---

Qual é a média de produção diária de leite na propriedade? \_\_\_\_\_ litros.

Quantas ordenhas por dia? ( ) Uma ( ) Duas ( ) Três

A cada quanto tempo o leite é recolhido para ser enviado ao laticínio da região?

( ) diariamente ( ) a cada dois dias ( ) a cada três dias ( ) a cada quatro dias

Qual a capacidade de seu tanque de resfriamento?

---

A empresa que compra seu leite retorna sobre a qualidade do leite em função das análises que faz no leite?

( ) Não ( ) Sim.

Como você classificaria a qualidade de seu leite?( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim

O proprietário já participou de cursos relacionados à atividade leiteira?

( ) Não ( ) Sim

Qual?	Quando?	Quem promoveu?

Gostaria de participar de algum curso na área de produção de leite?

( ) Não

( ) Sim. Poderia citar algum(uns) assunto(s) de seu interesse?

---



---



---

### 5 - Pagamento do leite:

Qual o preço médio recebido por cada litro de leite neste momento?

Você conhece qual o sistema de pagamento do leite praticado pela indústria?

( ) Não

( ) Sim: Qual?

( ) Volume de leite

( ) Peso do leite

( ) Qualidade do leite em células somáticas

( ) Qualidade do leite em contagem bacteriana total

( ) Teor de gordura

( ) Teor de proteínas

Qual o preço médio pago pela indústria por cada litro de seu leite atualmente?

---

Quais suas expectativas na produção de leite?

( ) investir em equipamentos, animais e na produção

( ) manter a produção como esta

( ) diminuir

( ) parar

O que mais dificulta continuar na atividade leiteira hoje?

---



---

### 6 – Custo da atividade leiteira:

Qual é o custo mensal para manter a produção hoje?

---

Você sabe calcular o custo de produção do litro de leite em sua propriedade?

( ) Não

( ) Sim. Como calcula? \_\_\_\_\_

Você sabe calcular quanto é seu lucro médio da venda do leite por litro de leite atualmente?

( ) Não

( ) Sim.

Como Calcula? \_\_\_\_\_

### 7 – Cooperativa:

Há quanto tempo é associado? \_\_\_\_\_

Conhece o estatuto da cooperativa? ( ) sim ( ) não

Considera que a cooperativa representa seus interesses? ( ) sim ( ) não

Quanto a Cooperativa cobra pela sua participação? \_\_\_\_\_

Quais os benefícios que a Cooperativa lhe oferece enquanto associado? \_\_\_\_\_

### 8 – Produção de queijo:

Produz algum queijo para venda: ( ) sim ( ) não

Produz algum queijo para consumo próprio: ( ) sim ( ) não

Quanto à venda de queijos, onde você a realiza? \_\_\_\_\_

Participa de alguma cooperativa para efetuar a venda de queijos?

( ) Não

( ) Sim.

Qual? \_\_\_\_\_

Você sabe calcular o custo de produção do quilo de queijo em sua propriedade?

( ) Não

( ) Sim. Como calcula? \_\_\_\_\_

Qual o preço médio de venda de cada quilo de queijo que você produz atualmente?

---

Você sabe a qual o preço do quilo de seu queijo na venda ao consumidor?

---

Você sabe calcular quanto é seu lucro médio por quilo de queijo produzido atualmente?

(  ) Não (  ) Sim. Como calcula?

---

---