

A competitividade do cooperativismo de pequeno porte  
no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense

Maycon NoreMBERG Schubert <sup>1</sup>

Paulo André Niederle <sup>2</sup>

**Resumo**

*O artigo discute as transformações em curso na cadeia do leite e os desafios demandados ao cooperativismo de pequeno porte para ampliar seu espaço em um mercado cada vez mais competitivo e oligopolizado, onde a transnacionalização dos atores líderes tem exigido inovações tecnológicas, organizacionais e institucionais para atender exigências de escala e qualidade cada vez mais restritivas. O estudo aborda as transformações em curso na produção de leite na região oeste de Santa Catarina, destacando o reposicionamento do cooperativismo em face do novo padrão de concorrência do mercado. O foco reside nas mudanças organizacionais que têm possibilitado a pequenas cooperativas criar vantagens competitivas e, deste modo, viabilizar a reprodução social de uma ampla gama de agricultores familiares. Primeiramente, o artigo analisa a trajetória da cadeia de valor e o desenvolvimento recente do setor lácteo no Brasil. Em seguida, discute a inserção do cooperativismo e da agricultura familiar na cadeia produtiva. Finalmente, debate o desenvolvimento deste segmento no oeste catarinense*

---

<sup>1</sup> Engenheiro Agrônomo, Mestrando do curso de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural, PGDR/ UFRGS. E-mail: mayconfeab@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Engenheiro Agrônomo, Mestre em Desenvolvimento Rural e Doutor em Ciências Sociais, CPDA/UFRRJ. E-mail: paulo.niederle@yahoo.com.br

*tomando como exemplo a experiência da Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina (Ascooper).*

**Palavras-chave:** *cooperativismo; cadeia de valor; produção de leite; mercado*

### **Abstract**

*This paper discusses the current transformations in the dairy market and the challenges to the small scale cooperative segment to expand the room for manoeuvre in a more and more competitive market, in which the globalization of the agrofood empires has demanded technological, organizational and institutional innovations in response to more restrictive requirements of scale and quality. The study deals with the transformations in the dairy production of Santa Catarina west region and it shows the new positions of the cooperative segment in face of the new market structure. The paper focuses on the organizational novelties created by a cooperative network to increase competitive advantages and, as a result, expand the possibilities of social and economic reproduction for the family farmers. Initially, the paper analyzes the recent trajectory of the global value chain and the consequences of the current transformations for the Brazilian sector. Afterwards, it argues about the insertion of the cooperativist and familiar agriculture in the milk chain. Finally, it debates the development of this productive sector in the west region of Santa Catarina and analyzes the experience of the Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina (Ascooper).*

**Keywords:** *cooperatives; value chain; dairy production; market.*

### **Introdução**

Nas duas últimas décadas a cadeia produtiva do leite mostrou-se um dos setores agroalimentares mais dinâmicos, haja vista as significativas mudanças normativas, tecnológicas e econômicas que lhe concerniram. Neste período, um conjunto substancial de mudança envolvendo maior abertura externa, desregulamentação pública do mercado, crescimento dos investimentos estrangeiros diretos, evolução de normas e padrões privados e inovações técnicas e organizacionais, provocou uma verdadeira revolução no setor (FARINA *et al.*, 2005; CHADDAD, 2007; BORTOLETO E CHABARIBERY, 1998; DE NEGRI, 1997; WILKINSON, 2000).

Durante os anos 1970/80, o funcionamento do setor lácteo era garantido por meio de forte regulamentação estatal. Tratava-se, basicamente, de mercados regionais atendidos por um amplo leque de produtores tecnologicamente defasados, onde as cooperativas com maior inserção territorial controlavam a produção de leite fresco, enquanto as principais empresas multinacionais concentravam-se na produção de derivados. A partir dos anos 1990, este cenário começa a alterar-se rapidamente. Dentre as principais mudanças, a inovação representada pela embalagem *tetra pack* permitiu ao grande capital entrar no setor de leite fluído, o que logo possibilitou a constituição de um mercado nacional.

Em face do peso crescente das multinacionais, as cooperativas de pequeno e médio portes viram-se diante de uma crise sem precedentes, que se aprofundou ainda mais com a abertura do mercado no âmbito do Mercosul. Na realidade, quanto a isso, não apenas as cooperativas, mas todo o setor lácteo brasileiro deparou-se com a baixa competitividade do país frente ao aumento das importações do leite argentino e uruguaio. O resultado foi que, em face da construção de um entendimento generalizado de que o Brasil não era competitivo neste setor, muitas empresas deslocaram seus investimentos para os países vizinhos, sobretudo Argentina (WILKINSON, 1993).

No final dos anos 1990, a crise econômica na Argentina redefine novamente a estrutura setorial do mercado e a distribuição territorial da produção. No Sul do Brasil desenvolve-se uma pecuária leiteira dinâmica, que consegue ampliar escala e tornar-se competitiva em custos, incorporando exigências de qualidade estabelecidas pela adesão brasileira ao Mercosul (MARCHETTI e JERÔNIMO, 2002). Com isso, o país começa a resistir às importações, garante autossuficiência para o mercado interno e, gradativamente, direciona uma parcela da produção à exportação, aproveitando-se da expansão do consumo mundial. Neste novo período, as cooperativas cumprem um papel decisivo. Ancoradas em um grande universo de agricultores familiares produzindo a baixo custo, elas reconquistaram um espaço estratégico dentro do setor, competindo diretamente com os principais conglomerados de capital privado.

Mais recentemente, contudo, empresas de capital nacional e multinacional novamente reorientaram seus investimentos para Brasil. Grandes empreendimentos da Nestlé, Embaré, Bom Gosto, entre outros, desafiaram o predomínio do segmento cooperativo, que se vê novamente diante de uma ameaça. Com efeito, o processo de aquisição do espólio do sistema Corlac (Cooperativa Riograndense de Laticínios e Correlatos) pela Bom Gosto foi emblemático das dificuldades e dos novos desafios colocados às cooperativas do setor (SOUZA, 2007). A falência da Corlac reabriu o debate acerca da capacidade competitiva do sistema cooperativista na cadeia do leite.

O contexto atual é contingente. Além da pressão do capital industrial privado, o controle cada vez mais forte do grande varejo, sobretudo em termos de normas de qualidade e escala, impõe restrições ainda mais fortes ao cooperativismo de base na agricultura familiar, o qual encontra-se diante do imperativo de arquitetar novas estratégias competitivas.<sup>3</sup> Dentre as inovações que estão sendo processadas, as mais importantes residem na esfera institucional-organizacional. Embora os problemas de ordem tecnológica ainda constituam um desafio à pequena produção, são as inovações organizacionais e institucionais as principais responsáveis por definir competitividade a este segmento frente aos principais *players* da cadeia de valor.

Neste artigo, discutimos o reposicionamento do segmento cooperativista de pequeno porte no mercado do leite a partir de um estudo realizado na região oeste de Santa Catarina. Focaliza-se, mais especificamente, um grupo de cooperativas vinculadas à Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina (Ascooper). Trata-se de uma experiência de ação coletiva iniciada no final de 2002 por meio da articulação de seis cooperativas de agricultores familiares organizadas para a produção e comercialização de leite. Atualmente, a Ascooper conta com 14 cooperativas associadas,

---

<sup>3</sup> A transnacionalização do varejo tem provocado mudanças substanciais nos processos de produção na agricultura, na agroindústria e na organização do atacado. As empresas líderes deste segmento têm requerido dos diversos atores de cada elo da cadeia *upgrading* tecnológicos, organizacionais e informacionais para atender a *standards* de qualidade (principalmente privados) cada vez mais rigorosos.

contabilizando 2.572 agricultores e uma produção de leite de 38 milhões de litros anuais.

A pesquisa foi realizada em 2009, constando de observação participante, entrevistas semiestruturadas e análise documental. Além das entrevistas diretas com agricultores e técnicos, os autores acompanharam reuniões e encontros realizados pelas cooperativas e associações. A partir de dados quantitativos e qualitativos, o estudo interpreta as principais mudanças que foram processadas em vista da constituição da Ascooper, assim como os desafios que estão colocados à consolidação desta experiência frente às mudanças em curso no sistema agroindustrial do leite.

Inicialmente, o artigo analisa a trajetória da cadeia global de valor e as transformações derivadas do reposicionamento dos atores-líderes no mercado. A seção subsequente discute a inserção do cooperativismo e da agricultura familiar nesta cadeia produtiva. Em seguida, focaliza-se o desenvolvimento deste segmento produtivo na região oeste catarinense, centrando a atenção na experiência da Ascooper. Por fim, são apresentadas algumas considerações sobre o significado da estruturação desta rede de cooperativas face ao novo padrão de concorrência que tem se estabelecido no mercado do leite.

## **O mercado do leite e o sistema cooperativista**

O leite é uma *commodity* estratégica nos mercados agroalimentares, uma vez que é componente de diferentes produtos. Atualmente, a configuração da cadeia de valor mostra-se altamente competitiva e oligopolizada.<sup>4</sup> Como revelam os dados de Chaddad (2007), um processo acelerado de fusões, incorporações e alianças estratégicas empresariais (basicamente do tipo *joint venture*) tem reduzido rapidamente o número de empresas e cooperativas que controlam a produção e comercialização do produto. O exemplo mais emblemático é aquele da empresa

---

<sup>4</sup> Segundo dados da FAO (2007), a exportação do produto corresponde a 7% de todo leite produzido mundialmente, destacando-se, neste sentido, os países da Oceania, União Europeia e EUA, os quais corresponderam juntos a mais de 70% do montante da produção exportada.

americana DFA (*Dairy Farmers of America*). Responsável por captar 25% de todo volume de leite produzido nos EUA (o que equivale a 20 bilhões de litros anuais, ou seja, quase a mesma quantidade de leite que é produzida anualmente no Brasil), a empresa comercializa 35% do volume do produto por meio de *joint ventures* com empresas privadas.

O Brasil mantém a sexta posição entre os maiores produtores de leite, alcançando 28.890 bilhões de litros de leite fluído no ano de 2008 (USDA, 2008). O país vem aumentando gradativamente sua produção na ordem de 4,6% a.a., sendo que, em 2007-2008, o aumento da produção alcançou um índice de 8,9%. O consumo interno também encontra-se em expansão, revelando crescimento de 2,6% a.a. No entanto, o país ainda ocupa uma posição incógnita entre os exportadores, haja vista que somente 0,5% da produção nacional é destinado ao mercado externo, o que corresponde a 148 milhões de kg de produtos lácteos.

Finalmente, cabe notar a divisão desta cadeia produtiva em relação aos subprodutos que a compõem. No Brasil, o leite fluído representa a maior parcela em termos de valor comercializado, com mais de 50% do total de produtos lácteos. Neste segmento, a concorrência é centrada, sobretudo, na busca por matéria-prima em grande escala e a baixo custo. O mercado do leite fluído é caracterizado por uma forte concorrência, tanto no acesso à matéria-prima quanto na oferta para o mercado consumidor. Nas duas pontas da cadeia, este setor mostra-se altamente concorrencial, apesar (ou, em virtude)<sup>5</sup> da crescente concentração do mercado.

Apesar da importância que vem obtendo o setor privado neste segmento, as cooperativas continuam sendo o principal *player* no sistema agroindustrial do leite, ocupando parcela expressiva do mercado em grande parte do mundo. Nos EUA e na Holanda, a fatia de mercado ocupada pelas cooperativas chega a 83%; na Austrália, 80%; e em países como Nova Zelândia, Dinamarca, Irlanda, Finlândia e Suécia, mais de 95%. Nos últimos anos, as cooperativas sediadas nestes países estão concentrando capitais e estendendo investimentos a novos mercados.

---

<sup>5</sup> A discussão sobre os efeitos da estrutura de mercado à definição do padrão de concorrência é tema de discordâncias clássicas na teoria da organização industrial. Para uma síntese didática, veja Kupfer e Hasenclever (2002).

Este é o caso, por exemplo, da cooperativa neozelandeza Fonterra que, atualmente, conta com 14 mil cooperados, um volume de produção de 14 bilhões de litros de leite anuais e é a sexta maior processadora de lácteos do mundo, com atuação em 120 países (CHADDAD, 2007).

No Brasil, segundo dados de Carvalho (2003), a participação das cooperativas na captação do leite é de 40%. A realidade deste segmento produtivo no país demonstra que as cooperativas vêm enfrentando dificuldades de competir face ao novo cenário de globalização e liberalização que, a partir dos anos 1990, começou a redefinir os atores líderes, as formas de governança setorial e o contexto institucional, não apenas na cadeia do leite, mas em um amplo conjunto de *commodities* agrícolas (GEREFFI e KORZENIEWICZ, 1994). No caso específico do leite, a expansão das multinacionais desafiou as cooperativas brasileiras a readequarem-se a um novo contexto competitivo, para o qual a maioria não estava preparada em virtude, sobretudo, do fechamento do mercado interno nos anos 1980 e, portanto, da garantia de uma demanda efetiva considerável para o produto nacional. Neste período, ao invés de garantir capital para a expansão das cooperativas, o fechamento do mercado resultou na falta de incentivos para processos de inovação tecnológica e organizacional, comprometendo a construção de uma base sólida que garantisse a competitividade deste segmento face aos novos entrantes.

Como alguns estudos demonstram, além dos problemas de ordem tecnológica e de escala produtiva, dentre os principais obstáculos à adequação das cooperativas ao novo cenário de competitividade esteve a estrutura organizacional. A necessidade de competir em um mercado dinâmico e em crescimento contínuo exige uma margem de rentabilidade para que possa manter sua capacidade de obtenção de tecnologia e ganhos de escala. Isso exige o desenvolvimento de capacidades administrativas e gerenciais e, nesse aspecto, as características peculiares das cooperativas muitas vezes acabaram acarretando deficiências com relação à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade financeira (BALDIN e SOUZA, 2005).

Atualmente, o sistema cooperativista procura reverter esta situação, arquitetando diferentes arranjos institucionais e organizacionais. Como mostra Chaddad (2007), no âmbito internacional as ações em curso

envolvem alianças estratégicas com empresas de capital aberto objetivando expandir capital a outros países e avanços tecnológicos; criação de formas de governança corporativa através da separação entre a propriedade e a gestão com o objetivo de aumentar a profissionalização da gerência cooperativa, mas com um ônus no que tange ao surgimento de problemas de controle; centralização da estrutura produtiva permitindo diminuição dos custos de transporte e armazenagem; fidelização dos cooperados por meio da diferenciação de preço, contratos de compra e aporte de capital com base no volume entregue à cooperativa; novos mecanismos de capitalização através da contribuição dos sócios conforme o volume de entrega, emissão de títulos de investimento em capital fixo proporcional a quantidade de produtos entregue, investimento de capital externo em subsidiárias da cooperativa, investimento de capital externo diretamente na cooperativa sem voto ou ações preferenciais e, finalmente; alinhamento entre estratégia e estrutura procurando sintonizar a estratégia competitiva da organização com sua estrutura produtiva.

Cabe perguntar, contudo, como esses tipos de inovação desenvolvem-se no contexto das cooperativas de pequeno porte, sobretudo para aquelas ancoradas em um grande número de agricultores familiares. Seria a agricultura familiar portadora de características econômicas, culturais e sociais que dificultariam a arquitetura destas inovações ou, em outro sentido, estas características poderiam, inclusive, potencializar a construção de determinadas “novidades” organizacionais, como propõem Wiskerke e Ploeg (2004).

### **Agricultura familiar e cooperativismo na produção de leite**

Nesta seção discutimos alguns elementos que ajudam a refletir sobre os condicionantes da organização produtiva e econômica dos agricultores familiares e os efeitos disto no que se refere à capacidade do segmento cooperativista em manter-se num mercado cada vez mais especializado e competitivo, como é o caso do setor lácteo.

Muitos autores defendem que, a exemplo de outros países tradicionais produtores de leite, o Brasil deveria ter um segmento de agricultores

familiares altamente especializado, tecnificado e competitivo na produção deste produto. No entanto, estes estudos geralmente desconsideram os problemas que uma estratégia deste tipo pode acarretar do ponto de vista da própria reprodução econômica e social desta categoria social, além de omitir a enorme heterogeneidade do que se convencionou chamar agricultura familiar no Brasil. Como mostra Norder (2006), esta categoria compreende uma expressiva pluralidade de sistemas de pecuária leiteira.

Enquanto alguns agricultores optam por modelos intensivo-exógenos, com acentuado consumo de rações industriais e produtos farmacêuticos, além da preferência por raças mais produtivas – geralmente pelo gado holandês (*holstein*) –, visando aumento de produtividade e escala de produção, outros elegem a produção de leite como uma alternativa de redução de custos monetários acompanhada da utilização de insumos reproduzidos na própria unidade familiar de produção (SCHNEIDER E NIEDERLE, 2010).

Como notam Waquil e Souza (2008), a viabilidade e a rentabilidade da agricultura familiar na cadeia do leite passam pela consideração de elementos próprios a esta categoria social, tais como reduzir riscos por meio da diversificação; potencializar a produtividade da mão de obra familiar e buscar nichos de mercado de alto valor agregado; reduzir o custo de gestão e supervisão da mão de obra familiar, assim como o custo operacional associado à utilização do trabalhador familiar, que tem incentivos diretos para evitar o desperdício; aumentar a produtividade da mão de obra familiar em tarefas de manuseio e atenção delicadas e, finalmente, ampliar a qualidade do produto obtido sob os cuidados dos próprios interessados (WILKINSON, 2008; PLOEG, 2008).

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. Como relata Ferrari (2003), a diversidade de atividades e a combinação delas sob diferentes formas dentro do estabelecimento agropecuário traduzem-se em uma das características mais importantes para a viabilização da agricultura familiar. Ademais, a não-remuneração da mão de obra empregada na atividade, em virtude da

autoexploração do trabalho familiar, diminui consideravelmente o custo de produção e possibilita uma ocupação eficiente do tempo ao longo do ano e a distribuição das tarefas.

O baixo custo de produção do leite na agricultura de base familiar é uma das principais características que propiciam competitividade ao segmento. Aliado a formas de organização coletivas, este fator lhe permite fazer frente aos grandes produtores especializados, os quais investem pesadamente na produção de leite com alto custo por unidade produzida e são igualmente obrigados a comercializar o produto segundo as condições impostas pelo mercado.

Como relatam Jank e Galan (1998), “trata-se de um *trade-off* complexo, cuja principal variável está ligada à duplicidade de interesses da indústria, ainda dividida entre estimular ou eliminar o produtor não especializado”. Os autores ainda ressaltam que, “de qualquer forma, é importante salientar que, no curto e médio prazos, os produtores *médios* (principalmente aqueles que operam com mão de obra assalariada) e *médio-grandes* são, no geral, aqueles que estão correndo maior risco de abandonar a atividade. Isto porque a maioria dos pequenos produtores (estrato abaixo de 50 l/dia) vive de subsistência (ou autoconsumo), operando com custos baixos e mão de obra exclusivamente familiar”.<sup>6</sup>

Os altos custos envolvidos com a captação da matéria-prima explicam, em grande parte, a procura por produção em escala pelas empresas do setor de lácteos, o que, aparentemente, levaria à exclusão de agricultores familiares com pequena produção, principalmente no caso daquelas propriedades mais distantes das estruturas de recepção. Desde o início da década de 1990, este movimento foi apontando como tendência irrefutável. No entanto, o que se observa é uma capacidade

---

<sup>6</sup> O termo “vive de subsistência” colocado pelo autores deve ser ponderado, tendo em vista que essa não é uma característica que possa ser generalizada para o conjunto da agricultura familiar. Pelo contrário, é cada vez mais remoto pensar num agricultor familiar reproduzindo-se nestes termos. Ademais, deve-se tomar cuidado em remeter o uso da mão de obra familiar a baixos índices de produtividade, pois este fator não é unicamente determinado pela quantidade de mão de obra, mas também pela sua qualidade e pela tecnologia adotada. A agricultura familiar apresenta em muitos casos altos índices de produtividade (PLOEG, 2008).

impressionante de readaptação da agricultura familiar, seja tecnológica, seja organizacionalmente.

A busca por estabilidade nas relações entre a indústria e os fornecedores é o principal desafio colocado ao setor, visto que as constantes disputas por preço e quantidade desestabilizam as relações e afetam a regularidade do fornecimento do leite, prejudicando a competitividade no mercado. Se, por um lado, a procura por matéria-prima é altamente disputada, principalmente aquela produzida com baixos custos, por outro, os custos de transação e a produção em escala são fatores decisivos na competitividade da cadeia produtiva. Tendo garantido matéria-prima em larga escala, à medida que incorpora inovações técnicas e organizacionais, o cooperativismo vê-se novamente diante de uma grande oportunidade para competir no mercado de leite.

Muitos exemplos de organização dos agricultores têm demonstrado um papel fundamental na melhoria da produção e, até certo ponto, na barganha por melhores preços. Mas, quando a estratégia é industrializar, criar uma marca própria de produto e competir com outras empresas, a situação tem se mostrado mais problemática. Como relatam Jank e Galan (1998), esse grupo enfrenta dificuldades, sobretudo em virtude de deficiências relacionadas à falta de agilidade nos processos decisórios e pouca capacidade de investimentos. Ademais, a situação é ainda mais crítica quando há tensões entre a gestão dos negócios e as forças políticas que influenciam as decisões da cooperativa. Como relata Magalhães (2007), as cooperativas buscam construir sua autonomia e uma racionalidade baseada na viabilidade econômica e na relação com os mercados, enquanto os sindicatos se orientam e tentam orientar as cooperativas segundo seus objetivos políticos. Não raro, estas racionalidades encontram-se em um mesmo espaço de atuação.

À medida que as cooperativas de pequeno porte ampliam sua capacidade tecnológica e gerencial, começam a explorar novos “nichos de mercado” com produtos de alto valor agregado. Trata-se de um mercado com amplo domínio das multinacionais do ramo, o que significa investimento de risco para a maior parte das cooperativas. A agregação de valor pode ocorrer de forma descentralizada, nas próprias unidades familiares em comodato com a cooperativa, ou ainda em escalas de grande volume através de unidades de beneficiamento da própria

cooperativa. A entrada nestes mercados de qualidade tem se mostrado interessante em muitos empreendimentos da agricultura familiar (WILKINSON, 2008). No entanto, até o momento, os circuitos de comércio construídos pelas cooperativas para estes produtos ainda são bastante restritos. A capacidade de competir com as grande empresas parece estar condicionada à transição de mercados locais que operam com base em redes de proximidade para mercados mais amplos, regionais e nacionais, articulando redes sociais mais extensas e formas de reconhecimento dos produtos que extrapolem o âmbito local. Trata-se de encontrar meios de acessar mercados mais amplos sem perder o vínculo com os aspectos referentes ao enraizamento local que conferem aos produtos da agricultura familiar determinadas vantagens mercadológicas, haja vista o próprio crescimento de um segmento de consumidores engajados em formas inovadoras de “consumo político” (PORTILHO, 2009).

### **A trajetória de desenvolvimento rural do Oeste Catarinense**

Em 2007, a produção de leite na região Sul do Brasil (RS, PR e SC) foi de 7,51 bilhões de litros, o que representa 28% da produção nacional (IBGE, 2007). Grande parte desta produção está concentrada na Mesorregião Grande Fronteira Mercosul, território que engloba o sudoeste do Paraná, o oeste de Santa Catarina e o noroeste do Rio Grande do Sul, a qual ocupa o segundo lugar na produção de leite do país (MAGALHÃES, 2007). A região, também referida como “maciço da agricultura familiar”, possui a maior concentração de cooperativas de laticínios de pequeno e médio porte do país. Frente à crise da suinocultura e das *commodities* durante os anos 1990, o leite tornou-se um produto especialmente importante na reprodução da agricultura familiar local, atingindo a quase totalidade dos estabelecimentos agrícolas do território. De fato, a relevância assumida pela pecuária leiteira é tamanha que alguns autores, como Testa *et al.* (2003) e Silva Neto e Basso (2005), consideram que o investimento no setor teria uma repercussão estratégica em termos de desenvolvimento rural, seja na

viabilização da agricultura familiar, seja à dinamização das economias locais.

No oeste catarinense, Testa *et al.* (1996) referem a importância da produção de leite sob vários aspectos: alta absorção de mão de obra; capacidade de agregar valor na propriedade; fácil descentralização de unidades industriais; grande alcance social e uso de terras “não nobres”. No entanto, só muito recentemente a atividade passou a constituir uma verdadeira alternativa frente a um modelo de agricultura amplamente dependente de *commodities* como a soja e o milho, além das atividades agroindustriais de suinocultura e avicultura. De fato, a região oeste catarinense constitui um universo social onde o agronegócio desenvolveu-se sustentado por uma diversidade de formas familiares de produção, todas profundamente transformadas a partir da década de 1960 pelas políticas de modernização da agricultura sob os preceitos da chamada “Revolução Verde”. Desde então, consolidaram-se uma agricultura de crescente integração aos mercados de *commodities* agrícolas e uma dinâmica de desenvolvimento marcadamente exógena e agroexportadora, amplamente dependente do setor primário.

O processo de ocupação da região do oeste catarinense deu-se basicamente a partir da década de 1920, com o estabelecimento de agricultores oriundos das “colônias velhas” do Rio Grande do Sul. O fluxo migratório intensificou-se a partir de 1940. Nas três décadas seguintes o crescimento populacional da região mostrou-se vigoroso, com altas taxas anuais, tanto no que se refere à população urbana, quanto à rural. A década de 1970 revelou o fechamento da fronteira agrícola, cujo processo de expansão já exibia sinais de esgotamento a partir de meados da década anterior. Os limites impostos pelo relevo acidentado e pela redução da quantidade de terras disponíveis determinaram dificuldades à expansão das pequenas propriedades rurais, iniciando-se um processo de “minifundização”. Este processo também encontrou seus limites no final da década de 1980, determinando o chamado “bloqueio fundiário”: o fechamento da fronteira agrícola associada à impossibilidade de subdividir a propriedade, sob pena de comprometer a reprodução econômica da unidade familiar.

Nas décadas de 1940 e 1950, a suinocultura consolida-se como a principal atividade econômica dos agricultores, em torno da qual

estruturou-se o sistema de produção e modificou-se toda a organização e divisão do trabalho no grupo familiar. Por outro lado, fruto da intensificação das relações mercantis entre agricultura e indústria, empresas de capital externo estruturaram-se e passaram a processar a carne na própria região. Nas décadas de 1960 e 1970 essas unidades industriais (frigoríficos) transformam-se em grande complexos agroindustriais, determinando novas relações de produção com os agricultores (FERRARI, 2003).

A partir do início dos anos 1980, a agroindústria intensificou a integração formal dos produtores familiares de suínos e, gradativamente, passou a exigir mudanças nos sistemas de produção e comercialização. Isto ocorreu não apenas em função do consumidor nacional, mas, principalmente, em virtude da necessidade de afirmar maior agressividade no mercado externo. Assim, a produção integrada passou a ser majoritária em contraste com a diminuição do número de suinocultores, confirmando uma tendência de seleção, exclusão e concentração.

As condições macroeconômicas alteraram-se nos anos 1990. O processo de especialização na suinocultura intensificou-se, de modo que as agroindústrias, no intuito de diminuir custos, buscaram aumentar a escala de produção ao nível das propriedades rurais, ultrapassando os limites tradicionais da produção diversificada e rompendo com a lógica de funcionamento dos sistemas produtivos familiares. Nos últimos vinte anos, tal dinâmica determinou a exclusão de, aproximadamente, 52 mil agricultores da atividade suinícola.<sup>7</sup> Os impactos negativos se manifestaram duplamente: para os excluídos, o aumento da pobreza e a busca de outras oportunidades de trabalho e renda no campo ou na cidade; para os “eleitos”, a concentração dos dejetos dos suínos agravou dramaticamente os problemas de contaminação ambiental (GUIVANT, 1998).

---

<sup>7</sup> Com a crise, dois dos principais desafios enfrentados pela região foram o êxodo e o envelhecimento da população rural, os quais levaram ao desaparecimento ou ao declínio de muitas comunidades. A falta de perspectiva de renda é percebida como o principal fator que leva os jovens a abandonarem a atividade rural. A grande instabilidade de renda rural, a baixa autoestima do produtor e a atração urbana também são causas apontadas (ABRAMOVAY *et al.*, 1999; BIANCHINI, 2010).

Os agricultores excluídos do complexo agroindustrial de carnes encontraram na cultura do fumo e na bovinocultura de leite as vias alternativas para utilizar os recursos produtivos da propriedade, ocupar a mão de obra familiar e compensar a renda da suinocultura. A cultura do fumo expandiu-se fortemente a partir da segunda metade dos anos 1980. Enquanto em 1985 havia somente 8.128 produtores de fumo integrados a fumageiras, em 1995/96 este montante era de 18 mil, 20,4% dos estabelecimentos agropecuários do oeste do Estado.

A partir dos anos 1990, é a atividade leiteira que se torna a principal atividade para os agricultores familiares da região. De acordo com Testa *et al.* (2003), no ano de 2000, 40 mil agricultores – praticamente a metade dos agricultores estabelecidos na região – comercializavam leite no oeste catarinense. Hoje, a atividade está presente em aproximadamente 70 mil estabelecimentos, tornando-se a nova atividade âncora que dá sustentação a um processo de reconversão rumo a sistemas diversificados de produção (MELLO, 1998; MELLO e MARQUES, 2007).<sup>8</sup>

Atualmente, Santa Catarina é o quinto maior produtor de leite do Brasil, com um total de 1,866 bilhão de litros anuais. A região oeste é a terceira maior produtora do país com 1,348 bilhão de litros/ano, e a segunda em termos de produtividade com 2.724 litros/vaca/ano (IBGE, 2007). A Figura 1 demonstra a contribuição essencial da agricultura familiar no desenvolvimento da produção de leite no oeste de Santa Catarina. Note-se que, entre os atuais produtores, o grupo com vendas de até 100 litros diários (3.000 l/mês) soma 91% dos estabelecimentos e responde por dois terços do total das vendas regionais.

---

<sup>8</sup> Atualmente, o oeste de Santa Catarina responde por mais de 50% do Valor Bruto da Produção Agrícola total de Santa Catarina, sendo que as atividades primárias ocupam mais de 51% da População Economicamente Ativa (PEA). Em 76% dos municípios da região, a agropecuária ocupa mais de 50% da PEA, o que evidencia que sua economia é dependente da agropecuária. A produção agropecuária regional é predominantemente de base familiar, sendo 95% da mão de obra ocupado nos estabelecimentos agrícolas proveniente do grupo familiar (FERRARI, 2003).

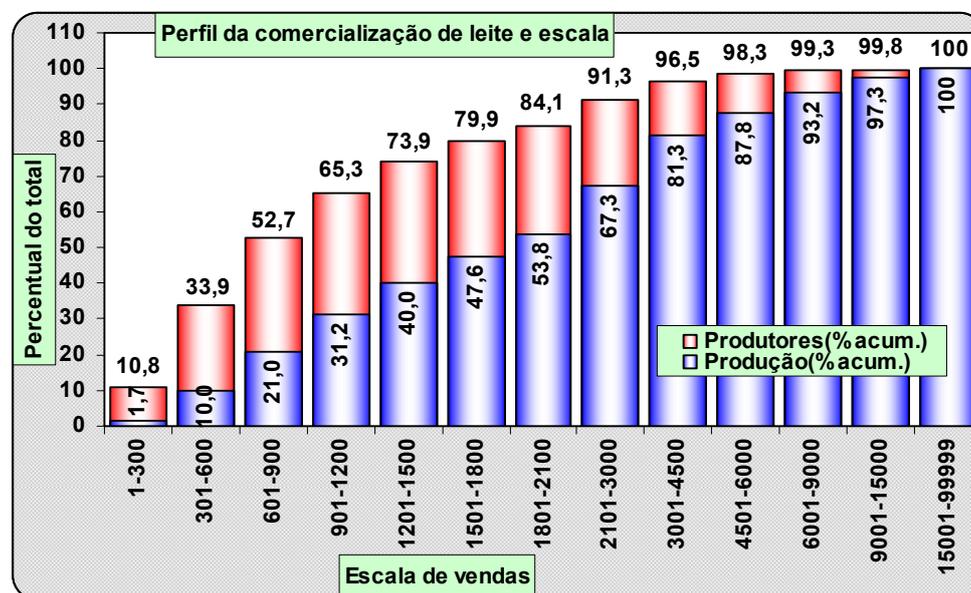


Fig. 1 - Perfil de participação dos distintos grupos de escala de vendas de leite no total da produção recebida. Média de 1998-2001.

Fonte: Testa *et al.* (2003)

Para Mello (1998), dentre as atividades inicialmente voltadas à subsistência com potencial de conversão ao mercado, formadoras de renda monetária, provavelmente a produção de leite seja a última alternativa que emerge do interior da unidade familiar de produção do oeste Catarinense com capacidade de abarcar tamanho número de agricultores. Não obstante, segundo Testa *et al.* (2003), no curso do desenvolvimento recente da agricultura na região coexistem duas estratégias fundamentais. Por um lado, uma estratégia que se propõe à inclusão de uma ampla maioria de agricultores que hoje se encontram em processo de exclusão ou já excluídos da cadeia produtiva do leite. Trata-se de uma estratégia privilegiando sistemas de produção equilibrados, diversificação da propriedade e padrões higiênico-sanitários adequados à realidade das unidades produtivas familiares, sem perder de vista as exigências dos consumidores. De outro, um modelo produtivista que prevê a concentração e especialização da produção, fazendo com que não haja espaço para muitos produtores dentro do sistema; além do alto aporte de insumos externos, gerando instabilidade, custos de produção crescentes e concentração dos dejetos

em pequenas áreas, incapazes de amortizar o impacto ambiental causado.

O papel e o lugar da agricultura familiar e do cooperativismo de pequeno porte neste contexto ainda precisam ser definidos. Até o momento, as respostas deste segmento às pressões do mercado têm sido mais reativas do que pró-ativas, sobretudo se considerarmos o setor lácteo. É somente nos últimos anos que começam a ser estruturadas alternativas coletivas que podem fazer frente ao novo padrão de concorrência estabelecido neste mercado. A criação de associações, cooperativas e centrais aparece como uma opção para grupos que estão claramente à margem do modelo predominante. Com ela emergem também novidades técnicas, organizacionais e institucionais que podem propiciar a construção de novos tipos de vantagens competitivas. Doravante analisaremos este processo, focalizando o caso da Ascooper.

### **Inovações organizacionais no cooperativismo da agricultura familiar: a experiência da Ascooper**

A Ascooper (Associação das Cooperativas e Associações de Produtores Rurais do Oeste de Santa Catarina) foi fundada em dezembro de 2002 por meio da articulação de seis cooperativas já existentes e organizadas em torno da produção e comercialização do leite. Essa articulação contou com o apoio de várias organizações, dentre as quais a Apaco (Associação de Pequenos Agricultores do Oeste Catarinense), a Epagri (Empresa de Pesquisa Agropecuária e Extensão Rural S.A) e algumas prefeituras da região. Na época, os trabalhos estiveram voltados à implantação de um consórcio entre cooperativas visando o estabelecimento de novas estruturas de agroindustrialização. De acordo com esta proposta, cada unidade produziria um produto diferente para atender o mercado regional sem concorrer entre si.

A Ascooper teve como ponto de partida a participação no Fórum Sul do Leite, um grupo de ação política que congregou as três principais organizações do setor que representam os agricultores familiares dos estados do Paraná (Sisclaf), Santa Catarina (Ascooper) e Rio Grande do Sul (Coorlac). Esta articulação teve como objetivo a qualificação

tecnológica, fortalecimento e ampliação do cooperativismo do leite na agricultura familiar na região Sul do país.

Com o passar do tempo, o Fórum Sul do Leite se desestruturou devido à individualização das ações pelos diferentes sistemas estaduais, o que o descaracterizou como espaço de articulação coletiva. Com efeito, em seguida esta articulação passou a ser feita pela Unicafes (União das Cooperativas da Agricultura Familiar e Economia Solidária). Desde então, o leite deixou de ser a única pauta das discussões, posto que este novo espaço de concertação social reúne cooperativas de todo o país, ligadas à agricultura familiar, mas com diferentes setores de atuação: crédito, produção, comercialização, trabalho, assessoria, habitação e turismo.

Dentre os trabalhos da Ascooper, destaca-se a criação de uma logomarca para os produtos processados nas cooperativas associadas (Produtos da Rede Ascooper), visando criar uma identidade e facilitar estratégias de *marketing*. Outra ação relevante é articulação de duas feiras de tecnologias adaptadas a agricultura familiar na cadeia do leite. Além disso, deve ser destacado ainda a elaboração de cartilhas, jornais e informativos, a compra coletiva de sementes de pastagens e o apoio à organização da produção.

Atualmente, a manutenção do sistema Ascooper é realizada pela contribuição de cada agricultor sócio das cooperativas participantes da rede através da contribuição mensal de R\$ 1,00. Como faz questão de destacar um dos dirigentes em entrevista concedida aos autores: “as ações não partem do governo e sim de nós. A Ascooper não realiza, ela motiva as cooperativas a se organizar”. A rede conta com participação de 14 cooperativas, somando 2.572 agricultores associados e uma produção de leite de 38 milhões de litros/ano. Está organizada em duas microrregiões administrativas: uma composta pelas cooperativas situadas no entorno de Chapecó: Coopafac, Cootraf, Cooperafle, Cooperma e outra por cooperativas situadas no entorno de São Lourenço do Oeste: Cooperleite, Copleforsul, Cooperal, Coopaf, Cooperju, Cooperagrifan, Cooperprogresso, Cooperago, Coafer, Coopercel (veja Tabela 1 e Figura 2).

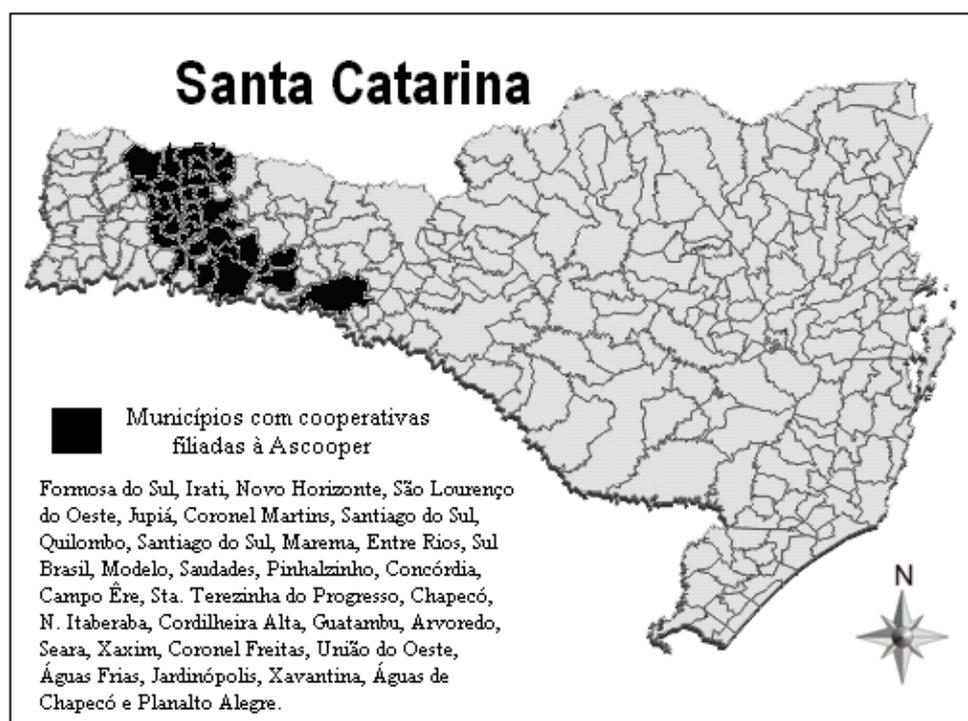


Figura 2 - Mapa de Santa Catarina indicando os municípios com atuação da Ascooper.

Fonte: Elaboração dos autores.

Tabela 1 - Rede de cooperativas que conformam a Ascooper

Cooperativa	Abrangência	Sócios	Produção anual (l)	Empresa / negociação
Coopleforsul	Formosa do Sul	210	4.320.000	Terra Viva
Cooperleite	Irati	270	2.520.000	Terra Viva
Cooperal	Novo Horizonte	82	1.200.000	Lacto
Coopaf	São Lourenço do Oeste	220	2.742.000	Lacto
Cooplerju	Jupiá	114	3.000.000	Lacto
Coopercel	Coronel Martins	148	2.580.000	Lacto
Cooperago	Santiago do Sul	92	1.500.000	Cooperalfa

Cooperagrifan	Quilombo e Santiago do Sul	140	2.400.000	Tirol
Cooperma	Marema	140	3.720.000	CooperAlfa
Coafer	Entre Rios	131	1.000.000	Lacto
Cootraf	Sul Brasil, Modelo, Saudades, Pinhalzinho	65	1.200.00	Cedrense
Coopafac	Concórdia	100	2.040.000	Lactofrei Bela Vista
Cooperprogresso	Campo Êre, Sta. Terezinha do Progersso	110	1.920.000	Valter
Cooperafle	Chapecó, N. Itaberaba, Cordilheira Alta, Guatambu, Arvoredo, Seara, Xaxim, Coronel Freitas, União do Oeste, Águas Frias, Jardinópolis, Xavantina, Águas de Chapecó e Planalto Alegre.	750	8.000.000	Lacto Lactofrei Batavo
Ascooper	31 municípios	2.572	38.142.000	10 empresas

Fonte: Ascooper (2009).

Ainda que todas as cooperativas sejam associadas à Ascooper, elas organizam-se de maneiras bastante diversas, cada uma com suas peculiaridades de atuação e gestão. Ademais, as cooperativas possuem trajetórias diferenciadas e estrutura técnica heterogênea. Algumas possuem caminhão próprio, com tanque resfriador para o recolhimento e transporte do leite (cinco delas trabalham dessa forma). Outras fazem este trabalho através de parcerias com laticínios para os quais entregam o produto.

As diferenças entre as cooperativas também concernem aos preços pagos ao agricultor. Algumas utilizam o método de bonificação por quantidade, afirmando que, de outro modo, perderiam os agricultores que possuem maior produção de leite e que ajudam a formar escala de produção, o que facilita a comercialização do produto. Outras mantêm o mesmo preço para todos os agricultores, independente da quantidade produzida individualmente. Além disso, algumas cooperativas pagam bonificações aos agricultores que estiverem enquadrados dentro das exigências da

Instrução Normativa n. 51 do Ministério da Agricultura, aprovada em setembro de 2002, mas ainda objeto de controvérsias.<sup>9</sup>

Outra distinção refere-se às formas de negociação. Algumas cooperativas fazem uso de tomada de preço, enviando convite aos laticínios e solicitando propostas em envelopes fechados. Ao final do prazo estipulado, as propostas contendo os preços oferecidos pelos laticínios são abertas em assembleia geral dos associados e votadas entre eles. Outras cooperativas optam pela negociação direta com laticínios previamente escolhidos. Os prazos e os contratos de entrega são variáveis, assim como os preços que estas cooperativas conseguem obter.

Houve momentos em que se buscou unificar a venda através da Ascooper, no entanto, devido justamente à diversidade de formas de organização e negociação, não foi possível caminhar nesta direção. Segundo os dirigentes da Ascooper, o maior desafio colocado é o da agroindustrialização do leite, visto que já existem estruturas construídas que estão inativas em virtude de exigências do sistema de inspeção federal e de perspectivas com relação a mercado e gestão. Como citado em um dos textos base da constituição da associação, "comercialização é um universo muito complexo e totalmente desconhecido, requer muita preparação para atuarmos de forma profissional nesta área" (ASCOOPER, 2008).

Outras pequenas agroindústrias vinculadas às cooperativas associadas à Ascooper, as quais agregam valor à matéria-prima da própria unidade familiar e que atingem mercados locais, estão viabilizando-se financeiramente. Muitas delas possuem sistema de inspeção municipal e outras ainda trabalham de modo informal. Uma das perspectivas que a Ascooper busca articular é a adequação ao sistema unificado de inspeção agropecuária por meio do Suasa. Isto está sendo discutido

---

<sup>9</sup> A IN 51 estabelece os Regulamentos Técnicos de Produção, Identidade e Qualidade do Leite tipo A, B, C, Pasteurizado e Leite Cru Refrigerado, bem como o Regulamento Técnico da Coleta de Leite Cru Refrigerado e seu Transporte a Granel. A legislação altera os tipos de leite pasteurizado, obriga a contagem de células somáticas e padrão em placas no leite cru e regulamenta a coleta a granel.

entre as prefeituras e o governo federal, e paralelamente são conduzidas visitas e treinamentos entre os técnicos, agricultores e dirigentes.

Segundo informações dos dirigentes entrevistados, as ações atualmente articuladas pela Ascooper incluem: 1) criação de um núcleo da Rede Eco-Vida na região, com o intuito de organizar os grupos de agroecologia existentes, difundir e incentivar a filosofia e as práticas agroecológicas; 2) discussão da possibilidade de criação de cursos tecnólogos ou pós-médio na região em parceria com a UFPR e MDA; 3) aperfeiçoamento e ampliação da compra de insumos, máquinas e equipamentos de forma coletiva; 4) fortalecimento da marca Ascooper em toda a rede; 5) articulação da assistência técnica com vistas a melhorar a comunicação entre técnicos e produtores; 6) melhoria do sistema de informação e cadastramento dos associados, criando um banco de dados que monitore a quantidade e a qualidade da produção do leite das cooperativas associadas; 7) incentivo à produção própria de sementes de pastagens; 8) articulações políticas que facilitem a obtenção de recursos para investimentos nas cooperativas associadas e na própria Ascooper.

De modo geral, pode-se afirmar que a rede de cooperativas ainda possui enormes dificuldades de gestão e organização, haja vista que a estrutura de suporte de trabalho e assistência técnica é reduzida e a demanda de articulação e organização é muito grande. Aliada a essa deficiência existem disputas no campo político pelos rumos da organização, bem como pela sua direção. Isto pode corroer os laços de confiança e cooperação e colocar em risco os diversos elos que hoje sustentam a rede. Por outro lado, as relações políticas fortalecem as aproximações com outras organizações e ampliam a capacidade da rede para construir parcerias e desenvolver projetos com financiamento e apoio externos. Ademais, cabe destacar o papel da Ascooper na articulação de uma organização em forma de rede de cooperativas, a qual torna-se um exemplo importante de novas formas organizacionais que estão sendo construídas pelos produtores com vistas a angariar competitividade no mercado do leite.

## Considerações finais

A cadeia produtiva do leite tem se mostrado cada vez mais competitiva e dinâmica. Grandes empresas e cooperativas estão expandindo seus capitais e aumentando o controle sobre o mercado. Atualmente, o mercado internacional é relativamente restrito e dominado por poucos países. Como as perspectivas apontam para o crescimento desta produção no Brasil, com projeções bastante superiores àquelas relativas ao aumento no consumo, a tendência é de que tenhamos excedente de leite nos próximos anos. Até o momento, o país encontra dificuldades em acelerar sua entrada no circuito de exportadores. Hoje, as exportações brasileiras destinam-se basicamente à Venezuela, país que consome 61% do leite exportado pelo Brasil (CEPEA, 2009).

A produção nacional vem aumentando rapidamente nos últimos anos, principalmente na região Sul (PR, SC e RS), onde muitos laticínios instalaram novas plantas e os agricultores expandiram produção e produtividade. Isso se deve, em grande medida, à possibilidade de produção a baixo custo com alimentação à base de pastagens naturais e/ou melhoradas, crescentemente difundidas entre as unidades familiares de produção. Outro motivo é a incapacidade cada vez mais evidente das pequenas propriedades investirem na produção de grãos, sobretudo considerando-se que grande parte delas situa-se em regiões de relevo acidentado. Por fim, pode-se destacar ainda o ingresso de muitos agricultores na atividade de produção do leite devido à exclusão de outras cadeias produtivas (carnes e fumo) em virtude da alta especialização e investimento que as mesmas exigem.

Nesse sentido, a cadeia produtiva do leite mostra-se promissora para a agricultura familiar, principalmente na região sul do país, haja vista sua alta capacidade de adaptação e reconversão produtiva. Isso desconstitui o discurso acerca da inevitabilidade da exclusão da agricultura familiar da cadeia de lácteos, proferida no início dos anos 1990. Ao contrário, a agricultura familiar vem se firmando como esteio deste mercado e adequando-se às novas exigências sanitárias, investindo em tecnologias de produção adaptadas e organizando-se em cooperativas e associações. O caso da Ascooper é emblemático e de suma importância. Hoje, essa organização representa a maior organização da

agricultura familiar no Brasil articulada em rede de cooperativas na cadeia produtiva do leite.

No entanto, existem desafios consideráveis para a afirmação deste tipo de organização. Segundo os próprios dirigentes da Ascooper, o maior desafio colocado passa pela escolha da trajetória de mercado. O sistema de produção está definido: é aquele que objetiva uma produção tecnificada, sustentável e de baixo custo. Mas a grande questão diz respeito às estratégias de mercado. Agregar valor com uma marca própria? Direcionar-se para qual segmento de mercado? Apostar em quais produtos? Qual formato organizacional seguir: gestão e produção centralizadas ou descentralizadas? Embora não haja um entendimento comum sobre estas questões, muitas ações em um ou outro sentido já foram tomadas, como é o caso da construção de duas unidades de agroindustrialização que até o presente momento estão inativas.

Seja como for, é importante ressaltar que, apesar de um contexto absolutamente adverso em termos de mercado, a agricultura familiar tem encontrado meios para fazer frente aos imperativos técnicos e econômicos definidos pelos novos “impérios alimentares” (PLOEG, 2008). À linguagem única do lucro proferida pelos conglomerados industriais, a agricultura familiar contrapõe uma gramática de relações sociotécnicas que perpassa o econômico, o social e o ambiental, articulando formas inovadoras de organização produtiva e institucional.

## Referências bibliográficas

ABRAMOVAY, Ricardo *et al.* **Juventude e agricultura familiar: desafios dos novos padrões sucessórios.** Chapecó, SC: Epagri, 1999.

ALTMANN, Rubens; MIOR Luiz Carlos; ZOLDAN, Paulo. **Perspectivas para o sistema agroalimentar e o espaço rural de Santa Catarina em 2015.** Florianópolis: Epagri, 2008.

BALDIN, Célia; SOUZA, Décio. O papel das alianças estratégicas na competitividade das cooperativas de leite. **Organizações Rurais & Agroindústrias**, Lavras, v. 7, n.3, p. 324-334, 2005.

BARROS, Geraldo Sant Ana de Camargo *et. al.* **Estrutura e organização dos sistemas agroindustriais do leite no Brasil**. Piracicaba: CEPEA, 2005.

BELIK, Walter; FIGUEIRA, Sérgio Rangel. Transformações no elo industrial da cadeia produtiva do leite. **Revista Cadernos de Debate**, v. 3, p. 31-44, 1999.

BIANCHINI, Simone. **O futuro das propriedades rurais sem sucessores**: o caso das propriedades rurais de Paraíso, SC. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação de Sistemas de Produção Agrícola Familiar. Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2010.

BORTOLETO, Elena Eloisa; CHABARIBERY, Denyse. Leite e derivados: entraves e potencialidades na virada do século. **Informações Econômicas**, v.28, n.9, p.25-36, set. 1998.

CARVALHO, Marcelo Pereira. **Cooperativismo lácteo no Brasil: desafios e oportunidades**. 2003. Disponível em <http://www.milkpoint.com.br/>. Acesso em: 15/03/2009.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. **Boletim do leite**, v. 15, n. 173, 2009.

CHADDAD, Fábio Ribas. Cooperativas no agronegócio do leite: mudanças organizacionais e estratégicas em resposta à globalização. **Organizações Rurais e Agroindustriais**, v. 9, p. 69-78, 2007.

DE NEGRI, João Alberto. As empresas multinacionais e a reestruturação do complexo lácteo brasileiro nos anos 90 **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**, 35, p. 320-348. Natal, 1997.

EPAGRI/CEPA. **Síntese da agricultura de Santa Catarina**. Florianópolis: Epagri, 2007.

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido; NUNES, Rubens. A evolução do sistema agro-alimentar no Brasil e a redução de preços para o consumidor: os efeitos da atuação dos grandes compradores. **Textos para Discussão**, n. 970, Brasília: IPEA, 2003

FARINA, Elizabeth Maria Mercier Querido *et al.* Private and public milk standards in Argentina and Brazil. **Food Policy**, v. 30, p. 302–315, 2005.

FERRARI, Dilvan Luis. **Agricultura familiar, trabalho e desenvolvimento no oeste de Santa Catarina**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Econômico, Espaço e Meio Ambiente. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2003.

GEREFFI, Gary; KORZENIEWICZ, Miguel (eds.). **Commodity chains and global capitalism**. Westport: Praeger, 1994.

GUIVANT, Julia Silvia. Suinocultura e poluição no oeste de Santa Catarina: os desafios de implementar uma política ambiental. **Raízes**, v. 16, 1998.

JANK, Marcos Sawaya; GALAN, Valter Bertini. Competitividade do Sistema Agroindustrial do Leite. In: FARINA, E.M.M.Q. (coord.), **Competitividade da Agroindústria Brasileira**. São Paulo: PENSA/IPEA, 1998.

KUPFER, David; HASENCLEVER, Lia. (org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 12 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

MAGALHÃES, Reginaldo Sales. Habilidades sociais no mercado de leite. **RAE**, v. 47, n. 2, p. 15-25, 2007.

MARCHETTI, Valmor; JERÔNIMO, Fátima Behncker. **Diagnóstico da Cadeia Agroalimentar do Leite e Produtos Lácteos no Estado do Rio Grande do Sul**. Relatório de pesquisa para a Secretaria da Agricultura do Estado do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2002.

MELLO, Márcio Antônio de. **A trajetória da produção e transformação do leite no oeste catarinense e a busca de vias alternativas**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Agroecossistemas. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1998.

MELLO, Márcio Antônio de; MARQUES, Flavia Charão. Da crise socioambiental à construção de um projeto de desenvolvimento. **Revista Brasileira de Agroecologia**, v. 2, p. 144-148, 2007.

MILINSKI, Claudine Campanhol; GUEDINI, Paulo Sérgio Moreira; VENTURA, Carla Aparecida Arena. O sistema agroindustrial do leite no Brasil: uma análise sistêmica. In: **IV Congresso Brasileiro de Sistemas**, 2008.

NORDER, Luiz Antonio Cabello. Mercantilização da agricultura e desenvolvimento territorial. In: SCHNEIDER, S. (org.). **A diversidade da agricultura familiar**. Porto Alegre, RS: UFRGS, 2006. p. 57-81.

PLOEG, Jan Douwe van der. **Camponeses e Impérios Alimentares: lutas por autonomia e sustentabilidade na era da globalização**. Porto Alegre: UFRGS, 2008.

PORTILHO, Fátima. Novos atores no mercado: movimentos sociais econômicos e consumidores politizados. **Revista Política e Sociedade**, v. 8, p. 199-224, 2009.

PRESNO, Nora. As cooperativas e os desafios da competitividade. **Estudos Sociedade e Agricultura**, n. 17, p.119-144, 2001.

ROVER, Oscar Jose; LANZARIN, Alison. O cooperativismo de leite do oeste de Santa Catarina/Brasil e a inclusão socioeconômica de agricultores familiares em condições vulneráveis. In: **Encontro de Pesquisadores Latino-Americanos de Cooperativismo**, 5, Ribeirão Preto, 2008

SCHNEIDER, Sergio; NIEDERLE, Paulo André. "Resistance strategies and diversification of rural livelihoods: the construction of autonomy among Brazilian family farmers. **Journal of Peasant Studies**, v. 37, p. 379-405, 2010.

SILVA NETO, Benedito; BASSO, David. A produção de leite como estratégia de desenvolvimento para o Rio Grande do Sul. **Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, p. 53-72, 2005.

SOUZA, Raquel P. **As transformações na cadeia produtiva do leite e a viabilidade da agricultura familiar: o caso do Sistema Coorlac (RS)**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Rural. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

TESTA, Vilson *et al.* **A escolha da trajetória da produção de leite como estratégia de desenvolvimento do oeste de Santa Catarina.** Florianópolis: Epagri, 2003.

TESTA, Vilson *et al.* **O desenvolvimento sustentável do oeste catarinense.** Florianópolis: Epagri, 1996.

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA. **Dairy: world markets and trade.** Washington-DC, 2008.

WAQUIL, Paulo D.; SOUZA, Raquel P. A viabilidade da agricultura familiar produtora de leite: o caso do sistema COORLAC (RS). In: **Sociedade Brasileira de Economia Administração e Sociologia Rural**, 46, Rio Branco, 2008.

WILKINSON, John. **Mercados, redes e valores: o novo mundo da agricultura familiar.** Porto Alegre: UFRGS, 2008.

WILKINSON, John. Demandas tecnológicas, competitividade e inovação no sistema agroalimentar do Mercosul Ampliado. **Proyecto Global**, Procisur, v. 1, n. 9, p. 01-65, 2000.

WILKINSON, John. A pequena produção e sua relação com os sistemas de distribuição. In: **Seminário Políticas de Seguridad Alimentaria y Nutrición en América Latina.** Campinas, SP, 2003.

WILKINSON, John. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: competitividade da indústria de laticínios.** Campinas: IE/UNICAMP, IEI/UFRJ, FDC-FUNDEX, 1993.

WISKERKE, Johannes; PLOEG, Jan Dowve van der (eds.). **Seeds of transition: essays on novelty production, niches and regimes in agriculture.** Assen: Royal van Gorcum, 2004.

**Artigo recebido para publicação em:**

16 de setembro de 2010.

**Artigo aceito para publicação em:**

26 de janeiro de 2011.

**Como citar este artigo:**

SCHUBERT, Maycon Noremberg; NIEDERLE, Paulo André. A competitividade do cooperativismo de pequeno porte no sistema agroindustrial do leite no oeste catarinense. In: *Revista IDeAS – Interfaces em Desenvolvimento, Agricultura e Sociedade*, Rio de Janeiro – RJ, v. 5, n. 1, p. 188-216, 2011.